



REPUBLIQUE DU BENIN

----@@@----



MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

----@@@----

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

----@@@----

MÉMOIRE DE FIN DE FORMATION (CYCLE II) POUR L'OBTENTION DU DIPLÔME
D'ADMINISTRATEUR EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Option : *Management*

Filière : *Gestion des Ressources Humaines*

ANNEE ACADEMIQUE : 2012-2013

SUJET

**PRACTIQUE DU RECRUTEMENT ET
PERFORMANCE D'UNE
ADMINISTRATION COMMUNALE :
CAS DE LA MAIRIE D'ABOMEY-
CALAVI**

Réalisé et présenté par :

Hyppolite SONON

Sous la direction de :

Directrice du stage :

Madame Aurore B. KAKPO

DRH de la Mairie d'Abomey-Calavi

Directeur du mémoire :

Monsieur Martin DAVOH

Enseignant à l'ENAM

Décembre 2013

IDENTIFICATION DU JURY

Présidente : Mme Rosaline WOROU

Vice-président : Mr Pierre-Claver ADOMOU

Membre : Mr Gilbert FANOU

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

DÉDICACE

Je dédie ce mémoire à :

- Mon père, Joachim SONON ;
- ma mère, madame Balikissou SONON, née FASSASSI ;
- mes frères (Maroufou, Raphaël, Germain et Zaché) ;
- mademoiselle Claudia DESSOUASSI.

REMERCIEMENTS

J'adresse mes sincères remerciements :

- aux membres du jury qui ont accepté d'apprécier ce mémoire ;
- à monsieur Martin DAVOH qui, malgré ses nombreuses occupations, n'a ménagé aucun effort pour encadrer la rédaction du présent mémoire ;
- à madame Aurore B. KAKPO, pour sa disponibilité et ses conseils ;
- à monsieur Louis-Victor AMETEPE, pour son soutien et ses conseils
- à tout le personnel de la Mairie d'Abomey-Calavi ;
- à tous les amis qui ont contribué, d'une manière ou d'une autre, à la réalisation de ce mémoire ;
- à tous les enseignants qui m'ont encadré.

LISTE DES SIGLES

| | | |
|---------|---|---|
| DAJF | : | Direction des Affaires Juridiques et Foncières |
| DASAG | : | Division des Affaires Sociales et de l'Approche Genre |
| DDLPE | : | Direction du Développement Local et de la Promotion Economique |
| DF | : | Division de la Formation |
| DGC | : | Division de la Gestion des Carrières |
| DGPEE | : | Division de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Effectifs |
| DIDA | : | Division de l'Information, de la Documentation et des Archives |
| DRF | : | Direction des Ressources Financières |
| DRH | : | Direction des Ressources Humaines |
| DSP | : | Direction des Services à la Population |
| DST | : | Direction des Services Techniques |
| MAC | : | Mairie d'Abomey-Calavi |
| RH | : | Ressources Humaines |
| SGCASAG | : | Service de Gestion des Affaires Sociales et de l'Approche Genre |
| SGPF | : | Service de Gestion Prévisionnelle et de la Formation |
| SINTIC | : | Service de l'Information et des Nouvelles Technologies de |

l'Information et de la Communication

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|--|----|
| <u>Tableau n° 1</u> : Répartition du personnel selon le genre..... | 23 |
| <u>Tableau n° 2</u> : Répartition du personnel selon le statut..... | 24 |
| <u>Tableau n°3</u> : Regroupement des faiblesses par centres d'intérêt..... | 38 |
| <u>Tableau n° 4</u> : Tableau de Bord de l'Étude..... | 50 |
| <u>Tableau n° 5</u> : Absence d'analyse des besoins en personnel..... | 68 |
| <u>Tableau n° 6</u> : Absence d'analyse des compétences..... | 70 |
| <u>Tableau n° 7</u> : Absence de formes appropriées d'action en matière de recrutement..... | 71 |
| <u>Tableau n° 8</u> : Analyse de l'écart..... | 81 |
| <u>Tableau n° 9</u> : Types d'écart..... | 82 |

LISTE DES FIGURES

| | |
|--|----|
| <u>Figure n° 1</u> : Répartition du personnel selon le genre..... | 23 |
| <u>Figure n° 2</u> : Répartition du personnel selon le statut..... | 24 |
| <u>Figure n° 3</u> : Répartition des réponses relatives à la cause liée à l'absence d'analyse des besoins en personnel..... | 69 |
| <u>Figure n° 4</u> : Répartition des réponses relatives à la cause liée à l'absence d'analyse des compétences..... | 71 |
| <u>Figure n° 5</u> : Répartition des réponses relatives à la cause liée à l'absence de formes appropriées d'action en matière de recrutement..... | 72 |

GLOSSAIRE

- **Poste** : entité de travail attribuée à une seule personne dans une organisation spécifique, il s'agit d'une situation de travail individuelle et localisée. (Lexique d'analyse des emplois et de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences du Conseil, Etude et Développement Appliqués aux Entreprises et aux Territoires (CEDAET))
- **Compétence** : est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu devant des situations professionnelles auxquelles il est confronté. La compétence est l'activation et la mobilisation du savoir, du savoir-faire et du savoir-être dans une situation de travail donnée. (ZAFIRAN, 1999).
- **Performance** : c'est le niveau d'obtention d'un résultat demandé dans le respect des délais impartis, des normes requises (qualité, coût etc.). Elle concerne une action passée et est mesurable. En claire, la performance est ce que l'employé produit par rapport à ce qui est attendu de lui. (Cours Mr Martin DAVOH, 2010).
- **Personnel** : ensemble des personnes employées dans une organisation. (Dictionnaire " LE NOUVEAU PETIT ROBERT"; 2008).
- **Référentiel** : ensemble d'éléments formant un système de référence ou ensemble de bases de données servant de référence à quelque chose (cours Mr Martin DAVOH, enseignant à l'ENAM, 2010).
- **Rendement** : c'est ce que l'employé produit par rapport à ce qui est attendu de lui. (Cours Mme Véronique MAHINO, 2010).
- **Ressources Humaines** : ensemble des agents aussi bien permanents, temporaires qu'occasionnels dont une organisation peut disposer pour

réaliser ses objectifs ou améliorer ses résultats (cours Mme Véronique MAHINOU, 2010).

RÉSUMÉ

Conformément aux exigences académiques de l'École Nationale d'Administration et de Magistrature, nous avons effectué au terme de notre formation un stage pratique à la Mairie d'Abomey-Calavi. L'observation des faits, des activités, et la fouille de la documentation disponible au sein de la Mairie constitue notre première activité. Dans cette démarche primesautière, certains problèmes de nature organisationnelle et managériale ont été relevés parmi lesquels figure l'inefficacité du recrutement en personnel. En effet, la pratique de recrutement telle qu'elle s'applique à la MAC, ne favorise pas la performance de cette administration communale. Mais compte tenu de l'importance de cette activité stratégique de gestion des ressources humaines, nous avons orienté notre dévolution sur le thème « *Pratique de recrutement et performance d'une administration communale : cas de la MAC* ».

Le problème général qui se dégage du sujet est l'inefficacité de recrutement en personnel à la Mairie d'Abomey-Calavi et ses manifestations se résument en ces trois problèmes spécifiques ci-après :

- **problème spécifique n°1.** L'absence d'analyse des besoins en personnel.
- **problème spécifique n°2.** L'absence d'analyse des compétences.
- **problème spécifique n°3.** L'absence de formes appropriées d'action en matière de recrutement.

L'objectif général visé est de contribuer à l'amélioration de la pratique de recrutement en personnel à la MAC. Cet objectif général se décline en trois objectifs spécifiques à savoir : proposer la mise en place de la démarche d'identification des besoins en personnel ; proposer l'élaboration des outils d'analyse des compétences et suggérer des formes appropriées d'action en matière de recrutement.

Quant aux *hypothèses* émises, elles se présentent comme suit :

Hypothèse n°1 : l'absence d'une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences explique l'absence d'analyse des besoins en personnel;

Hypothèse n°2 : l'absence d'une fiche de description de poste explique l'absence

d'analyse des compétences

Hypothèse n°3 : la non maîtrise des techniques de conduite efficace d'un processus de recrutement est à la base de l'absence de formes appropriées d'action de recrutement

La vérification des hypothèses s'est faite par enquête (questionnaire adressé aux agents et entretien direct avec les responsables) sur un échantillon de cent (100) individus sur les trois cent quatre (304) agents que compte la Mairie. La contribution à la résolution de ce problème général se traduit par la proposition de quelques solutions telles que : la mise en place de la démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, l'élaboration des outils comme la fiche de description de poste de travail ; la fiche d'analyse des besoins et en fin le respect du processus de recrutement. Ces outils ont été accompagnés des conditions et conseils utiles à leur mise en œuvre. Ainsi, des recommandations ont été proposées et relatives à la mutualisation des coûts de recrutement, à la réalisation de stages professionnels entre communes et aussi des visites d'échanges et de partage sur la gestion des ressources humaines.

SOMMAIRE

Chapitre préliminaire : Cadre institutionnel de l'étude, observations de stage et ciblage de la problématique du recrutement à la MAC

Section 1 : Cadre physique de l'étude et observations de stage

Paragraphe 1 : Présentation de la structure d'accueil du stage

Paragraphe 2 : Spécification et séquences de résolution de la problématique

Chapitre premier : Cadre théorique et méthodologie de l'étude

Section 1 : Cadre théorique et méthodologie de l'étude

Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de la
littérature

Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude

Section 2 : Collecte et analyses des données

Paragraphe 1 : Collecte et présentation des données

Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

Chapitre deuxième : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre

Section 1 : Approches de solutions

Section 2 : Les conditions de mise en œuvre des approches de solutions

INTRODUCTION

Personne ne contestera l'importance stratégique et économique des ressources humaines dans les organisations contemporaines. La « ressource humaine » tend à devenir la principale richesse des organisations, notamment dans le domaine des services, en pleine expansion. Dans cette perspective, la politique de choix des hommes et des femmes constitue un axe privilégié pour les organisations du secteur privé ou public, qui doivent se positionner dans un monde de plus en plus ouvert et concurrentiel. L'optimisation des procédures de recrutement est censée répondre à un besoin de régulation des flux dans la gestion des carrières et à une logique plus rationnelle de la relation de l'homme au travail. Le recrutement du personnel se situe au cœur du développement des ressources humaines et peut être défini comme l'ensemble des actions mises en œuvre pour pourvoir un poste de travail.

Notre stage académique à la Mairie d'Abomey-Calavi nous a permis d'appréhender les pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH) notamment celle qui concerne le recrutement du personnel.

Plusieurs questions nous ont guidées au cours de ce stage à savoir

- Comment peut-on expliquer ces pratiques ?
- Quelles difficultés engendrent-elles ?
- Comment peut-on améliorer cette pratique ?

A travers ces questions l'opportunité nous a été offerte de porter un regard analytique sur la pratique de recrutement de la MAC, d'en établir un diagnostic et de proposer des mesures susceptibles d'améliorer cette pratique. C'est dans cette dynamique que nous avons choisi de mener une réflexion sur la « **pratique du recrutement dans une administration communale : cas de la Mairie d'Abomey-Calavi** ».

Notre travail est organisé en trois chapitres :

- le chapitre préliminaire regroupe le cadre institutionnel, physique et observations de stage à la MAC ;
- le chapitre premier, quant à lui, présente le cadre théorique et méthodologique de l'étude ;
- et le chapitre deuxième concerne l'approche de solutions et conditions de leur mise en œuvre.

CHAPITRE PRÉLIMINAIRE



**CADRE INSTITUTIONNEL ET
PHYSIQUE DE LA MAC,
OBSERVATIONS DE STAGE**

Ce Chapitre est composé de deux (2) sections : dans la 1^{ère}, nous présenterons le cadre institutionnel et physique de la MAC. Quant à la 2nde, il sera question des observations du stage à la DRH de la MAC.

**Section 1 : CADRE INSTITUTIONNEL ET PHYSIQUE DE LA MAC,
OBSERVATIONS DE STAGE À LA DRH/MAC**

Paragraphe 1 : Présentation de la MAC en général

I – Localisation, historique, mission et attributions de la MAC

A - Localisation

La commune d'Abomey-Calavi est située dans la partie Sud de la république du Bénin, précisément dans le département de l'Atlantique. Elle est limitée :

- au nord, par la commune de Zè ;
- au sud, par l'Océan Atlantique ;
- à l'est, par la commune de Sô-Ava et celle de Cotonou ;
- à l'ouest, par la commune de Ouidah et celle de Tori-Bossito.

B - Historique de la commune d'Abomey-Calavi

L'histoire de la commune d'Abomey-Calavi remonte au XVIII^e siècle. Elle est fondée dans les années 1900 après la chute du royaume d'Allada, chute qui a permis à Abomey de se rapprocher du comptoir de Cotonou pour les transactions

commerciales. Durant cette période, la commune fut occupée par les habitants venus de Hêvié et d'Abomey. Le tout premier habitant de la ville d'Abomey-Calavi est Fofu Djaka. Ensuite, les Badas venus d'Oyo (Nigéria) avaient été désignés ambassadeurs du roi Guézo. D'où est issue le nom "Abomey-Kandofi", c'est-à-dire «Abomey coupé et déporté ici» devenue, par la suite, Abomey-Calavi.

Comme toutes les anciennes villes du Bénin, Abomey-Calavi a traversé plusieurs étapes de développement administratif à savoir :

- avant 1972, elle avait le statut de Subdivision ;
- en 1972, elle devient District Rural ;
- après la Conférence Nationale des Forces Vives de 1990, elle a pris le statut de Sous-Préfecture ;
- et enfin, le vote de la loi N° 97-028 du 15 janvier 1999 portant organisation de l'administration territoriale en république du Bénin a transformé la sous-préfecture d'Abomey-Calavi en commune ordinaire comme les soixante-dix-sept (76) autres sur le territoire national dont trois (3) à statut particulier.

Elle s'étend sur une superficie de 650 km² environ et est de plus en plus peuplée. Selon le Recensement Général de la Population et de l'Habitat, RGPH3, réalisé en 2002 - les données du recensement de 2013 étant encore en traitement - elle est passée de 307 745 habitants à 404 849 habitants en 2012. Cette croissance démographique est due à sa proximité avec la ville de Cotonou, devenue trop

exiguë pour contenir la ruée des populations vers elle. La commune est essentiellement « aïzo ». Outre cette ethnie, d'autres, en l'occurrence les toffins, les fons, les gouns, les yorubas, les nagots, les baribas... s'y trouvent du fait de l'arrivée dans la localité de plusieurs migrants acquéreurs de parcelles. La commune comporte soixante-onze (71) villages et quartiers de ville dirigés par des chefs de village ou de quartier de ville. Elle est divisée en Arrondissements qui se suivent comme suit, du nord au sud : Kpanroun, Zinvié, Glo-Djigbé, Akassato, Abomey-Calavi Centre, Togba, Ouèdo, Hèvié et Godomey.

Les religions pratiquées sont : le vodoun, le christianisme et l'islam. La commune possède un réseau hydrographique composé de deux plans d'eau à savoir : le lac Nokoué et la lagune côtière et aussi des marais, des marécages, des bas-fonds et des ruisseaux. Abomey-Calavi a un relief peu accidenté qui est formé d'une bande sablonneuse, d'un plateau de terre de barre et des dépressions.

C - Mission

Conformément au décret n° 2005-746 du 30 novembre 2005, cette commune, au même titre que d'autres, est chargée du développement local qui est basé sur la mise en valeur du potentiel économique de chaque localité à travers des plans élaborés avec la participation des populations concernées et qui tiennent compte de leurs besoins réels.

D - Attributions

Conformément à la loi n° 97-028 du 15 janvier 1999, la commune, comme

les soixante-seize autres, est chargée :

- du développement local, de l'aménagement de l'habitat et de l'urbanisme ;
- des infrastructures, de l'équipement et des transports ;
- de l'environnement, de l'hygiène et de la salubrité ;
- de l'enseignement primaire et maternel ;
- de l'alphabétisation et de l'éducation des adultes ;
- de la santé et de l'action sociale et culturelle ;
- des services marchands et des investissements économiques.

E - Organisation administrative de la commune

A l'instar des autres communes ordinaires, l'organisation politique et administrative de la commune d'Abomey-Calavi est fondée sur la loi n° 97-029 du 15 janvier 1999 portant organisation des communes en république du Bénin.

A cet effet, la commune d'Abomey-Calavi est dotée d'une personnalité juridique et d'une autonomie financière et est composée de neuf (09) Arrondissements qui n'ont ni personnalité juridique ni autonomie financière, selon l'article 34 de la loi n° 97-028 du 15 janvier 1999 portant organisation de l'administration territoriale en République du Bénin.

1 - Les organes de la commune

a - L'organe délibérant : le conseil communal

L'article 12 de la loi n° 97-029 du 15 janvier 1999 susmentionnée fixe la composition numérique du conseil communal de chaque commune dont celui d'Abomey-Calavi, qui est de 37 membres. A travers leurs délibérations, le conseil communal, dirigé par le maire, règle les affaires de la commune dans divers domaines. Il comporte treize (13) commissions dont trois permanentes à savoir :

- la commission des affaires économiques et financières ;
- la commission des affaires domaniales et environnementales ;
- la commission des affaires sociales et culturelles.

Outre les compétences transférées aux communes par l'État, elle exerce d'autres en partage avec celui-ci.

Les conseillers communaux se réunissent quatre (4) fois par an en séances ordinaires, et parfois en séances extraordinaires lorsque celles-ci s'avèrent nécessaires.

b - L'organe exécutif

Le maire est le premier responsable et chef de l'administration communale.

A ce titre, il exerce les fonctions d'intérêt communal qui lui sont confiées par les textes de la décentralisation. Donc, il donne des directives à tous les élus locaux et au personnel, il prépare le budget, approuvé par le

préfet et voté par le conseil qu'il exécute. Il est aussi le représentant de l'État à l'échelle communale.

b-1 - Les services de la Mairie

Les dispositions de l'arrêté n° 21-149/C-AC/SG/SAC du 12/10/2012 portant création, organisation, attributions et fonctionnement des Services de la MAC ont prévu deux niveaux d'organisation (voir Annexe n° 1):

- les services infra communaux ;
- les services communaux.

b-1-1 - Les services infra communaux

Ils sont sous l'autorité de secrétaires administratifs d'arrondissements qui sont nommés par le maire, parmi les cadres des catégories B ou C ou de rang équivalent, sur proposition du secrétaire général, après avis du chef d'arrondissement concerné. Ils regroupent les divisions suivantes :

- régisseur auxiliaire des recettes ;
- état civil et transcripteur ;
- infrastructures et voirie.

b-1-2 - Les services communaux

Ils se composent comme suit :

- directeur du cabinet du maire ;
- la cellule de communication et du protocole ;

Pratique du recrutement dans une administration communale : cas de la mairie d'Abomey-Calavi.

- le contrôle de gestion interne ;
- les chargés de mission ;
- le secrétariat particulier ;
- le secrétariat des adjoints au maire ;
- les organes de passation des marchés ;
- le secrétariat général ;
- six (06) directions techniques.

Les directions techniques comprennent :

- la Direction des Ressources Humaines (DRH) ;
- la Direction des Ressources Financières (DRF) ;
- la Direction des Services Techniques (DST) ;
- la Direction du Développement Local et de la Promotion Économique (DDLPE) ;
- la Direction des Services à la Population (DSP) ;
- la Direction des Affaires Juridiques et Foncières (DAJF).

Les directeurs sont nommés par arrêté du maire, parmi les cadres de la catégorie A₁ disposant d'un profil conforme au poste à pourvoir.

Les chefs services sont nommés par arrêté du maire, parmi les cadres de la catégorie A ou B ou de rang équivalent, disposant d'un profil conforme au poste à pourvoir.

Les chefs divisions sont nommés parmi les cadres de la catégorie B ou C ou de rang équivalent.

Les activités des services communaux d'arrondissement sont coordonnées par le chef d'arrondissement.

La MAC dispose donc de six directions techniques avec un personnel composé de 312 agents.

Nous jugeons important de présenter la mission, les attributions et le fonctionnement de la DRH qui a servi de cadre physique à notre stage.

Paragraphe 2 – Localisation, mission, attributions et fonctionnement de la DRH

I - Localisation

La MAC est constituée de deux bâtiments juxtaposés. Les services de la DRH se trouvent au rez-de-chaussée du 1^{er} bâtiment (à gauche, en rentrant à la MAC par le portail principal).

Quant au local de la première autorité de cette direction, il se trouve au 1^{er} étage du 2^e bâtiment, à droite du Service Budget et Comptabilité.

II - Mission

La DRH assure la gestion stratégique et administrative du personnel de la MAC.

III - Attributions

Elle est chargée :

- d'élaborer, de mettre en œuvre et d'évaluer le plan et les politiques de modernisation, de la gestion des ressources humaines de la mairie : accueil, insertion, dialogue sociale, travail d'équipe et communication interne ;
- d'élaborer, de mettre en place et d'évaluer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- d'élaborer, de mettre en place et d'évaluer les cadres organiques, les plans de carrières, le système de gestion des performances, les plans de promotion du leadership, de formation, 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 permanentes des ressources humaines ;
- d'informer et de former le personnel de la mairie sur les enjeux, les principes, les bonnes pratiques et les procédures de gestion des ressources humaines.

Elle comprend un secrétariat et trois (03) services, selon l'article 23 de l'arrêté n° 21-149/C-AC/SG/SAC du 12/10/2012 portant création, organisation, attributions et fonctionnement des services de la MAC.

A - Secrétariat

Il est chargé de :

- la saisie, l'enregistrement, la reprographie, la ventilation et le classement des courriers au départ et autres documents ;
- la réception et l'enregistrement du courrier à l'arrivée, sa ventilation ou son classement ;
- l'accueil des usagers et la réception du standard téléphonique de la direction ;
- l'organisation de l'agenda du directeur.

B - Le Service de la Gestion des Carrières, des Affaires Sociales et de l'Approche Genre (SGCASAG)

Il est chargé :

- de la tenue à jour du fichier et des dossiers du personnel ;
- du suivi de l'évolution de la carrière des agents : affectations, mutations, promotions, départs (retraite, démission, licenciement) ;
- de l'établissement des listes et tableaux d'effectifs ;

- du suivi des positions du personnel (absences, maladie, accident, maternité, congés, etc.) ;
- de l'établissement des ordres de missions du personnel ;
- de l'examen et du traitement des demandes relatives aux cas sociaux ;
- de la promotion de la culture de l'excellence ;
- de la promotion de l'approche genre dans toutes les initiatives de la commune ;
- de l'élaboration des rapports mensuel, trimestriel et annuel des activités du service.

Ce service comprend deux divisions :

- Division Gestion des Carrières (DGC) ;
- Division Affaires Sociales et Approche Genre (DASAG).

La DGC est chargée :

- de la tenue à jour du fichier et des dossiers du personnel ;
- du suivi de l'évolution de la carrière des agents : affectations, mutations, promotions, départs (retraite, démission, licenciement) ;
- de l'établissement des listes et tableaux d'effectifs ;

- de la promotion de la culture de l'excellence ;
- de veiller à la ponctualité et à la présence des agents à leurs postes ;
- de l'élaboration des rapports mensuel, trimestriel et annuel des activités de la division.

La DASAG est chargée :

- du suivi des positions du personnel (absences, maladie, accident, maternité, congés etc.) ;
- de l'examen et du traitement des demandes relatives aux cas sociaux ;
- de la gestion des cas sociaux et secours au personnel communal ;
- de la promotion de l'approche genre dans toutes les initiatives de la commune ;
- du suivi des dossiers de pensions des agents admis à la retraite et du paiement des cotisations à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale ;
- de l'élaboration des rapports mensuel, trimestriel et annuel des activités de la division.

C – Le Service de la Gestion Prévisionnelle et de la Formation (SGPF)

Il a pour attributions :

- la mise en place des outils de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- l'élaboration et la mise à jour du référentiel des métiers et des compétences ;
- l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan annuel de recrutement ;
- la participation à la sélection et au recrutement du personnel ;
- la préparation, la mise en œuvre et l'évaluation des plans de formation et de perfectionnement ;
- la tenue du tableau de bord de gestion des ressources humaines (statistiques sociales) ;
- l'élaboration des rapports mensuel, trimestriel et annuel des activités de la division.

Le SGPF comprend deux divisions :

- Division Gestion Prévisionnelle des Emplois et Effectifs (DGPEE) ;
- Division de la Formation (DF).

La DGPEE est chargée :

- de la mise en œuvre du plan de recrutement du personnel ;
- de la gestion de la communication interne liée à ses attributions ;
- de la gestion des dossiers d'affectation, mutation, promotion, départ et reclassement éventuels ;
- de la programmation des congés annuels du personnel communal ;
- de la gestion des positions (absences, maladie, maternité, accident, etc.) ;
- de la gestion des relations entre le maire et le ou les syndicats des agents communaux ;
- du traitement des dossiers de récompenses et de sanctions disciplinaires ;
- de la gestion des stages de formation ;
- de l'élaboration des rapports mensuel, trimestriel et annuel des activités de la division.

La DF est chargée, quant à elle, de :

- la préparation, la mise en œuvre et l'évaluation des plans de formation et de perfectionnement ;
- la gestion de la communication interne liée à ses attributions ;

- l'établissement des ordres de mission du maire, des conseillers communaux et du personnel ;
- la préparation et l'animation des réunions du personnel, des manifestations, réceptions et autres cérémonies officielles concernant le personnel ;
- l'élaboration des rapports mensuel, trimestriel et annuel des activités de la division.

D - Service de l'Information et des NTIC (SINTIC)

Ce service a pour attributions :

- l'équipement, la diffusion et la maintenance des technologies de l'information et de la communication au sein des services communaux ;
- l'assistance technique aux utilisateurs de matériels et logiciels ;
- l'analyse et la conception d'applications informatiques ;
- la conservation de la documentation et des archives de la commune ;
- la création d'une banque d'informations sur la commune et ses partenaires ;
- la promotion des nouvelles technologies de l'information et de la

- communication ;
- l'élaboration des rapports mensuel, trimestriel et annuel des activités du service.

Le SINTIC comprend deux divisions :

- la Division Informatique, Documentation et Archives (DIDA) ;
- la Division Promotion des NTIC (DPNTIC).

La DIDA est chargée :

- de la conservation de la documentation et des archives de la commune ;
- de la création d'une banque d'informations sur la commune et ses partenaires ;
- de la documentation des services communaux ;
- de la transmission du double des documents de grande importance aux archives nationales ;
- d'assurer l'acquisition périodique d'ouvrages nécessaires ;
- de l'élaboration des rapports mensuel, trimestriel et annuel d'activités du service.

La DPNTIC est chargée de :

- l'équipement, la diffusion et la maintenance des technologies de l'information et de la communication au sein des services communaux ;
- l'assistance technique aux utilisateurs de matériels et logiciels ;
- l'analyse et la conception d'applications informatiques ;
- l'élaboration des rapports mensuel, trimestriel et annuel des activités du service.

Paragraphe 3 : **Présentation des autres directions**

I - La Direction des Ressources Financières (DRF)

Elle a pour mission la mobilisation des ressources propres de la mairie, la préparation et l'exécution du budget communal. Elle est composée d'un :

- Secrétariat ;
- Service du Budget et de la Comptabilité (SBC) ;
- Service des Recettes et des Équipements Marchands (SREM) ;
- Service Matériel (SM).

II - La Direction des Services Techniques (DST)

Cette direction est chargée principalement d'organiser et de coordonner les

interventions techniques de la mairie sur le terrain.

Elle se décompose comme ci-après :

- un secrétariat ;
- un Service des Études et Voirie (SEV) ;
- un Service de Protection et de l'Environnement (SPE) ;
- un Service des Eaux et Calamités (SEC) ;
- un Service de l'Aménagement et de l'Urbanisme (SAU).

III - La Direction du Développement Local et de la Promotion Économique (DDLPE)

Sa mission principale est d'organiser et de coordonner les initiatives de développement local et de promouvoir l'économie locale.

Pour remplir sa mission, elle est organisée de façon suivante :

- le Service de la Planification et de la Prospective (SPP) ;
- le Service de la Promotion Economique (SPE) ;
- le Service d'Appui aux Initiatives Communautaires (SAIC) ;
- le Service de la Coopération Décentralisée (SeCoDe).

IV - La Direction des Services à la Population (DSP)

La mission à lui assignée est de réguler les services des personnes et de la famille, de veiller au bon fonctionnement de la police administrative dans la commune.

Elle comprend :

- le Service des Personnes et de la Famille (SPF) ;
- le Service de la Police Administrative (SPA) ;
- le Service des Affaires Sanitaires, Sociales, Culturelles et Religieuses (SASSCR).

V - La Direction des Affaires Juridique et Foncière (DAJF)

Elle est chargée de veiller au respect de la légalité juridique dans la délivrance des actes fonciers, de la mise en œuvre effective de la réforme foncière et de l'application des schémas et plans d'urbanisme, de l'élargissement de l'assiette fiscale foncière.

Elle est composée d'un :

- Secrétariat ;
- Service des Affaires Juridiques et des Actes Fonciers (SAJAF) ;
- Service de la Réforme Foncière (SRF) ;
- Service du Registre Foncier Urbain (SRFU).

La MAC compte, au 31 octobre 2013, 312 agents repartis de la façon suivante :

Tableau n° 1 : RÉPARTITION DU PERSONNEL SELON LE GENRE

| Genre | Effectif |
|--------|----------|
| Hommes | 223 |
| Femmes | 89 |
| Total | 312 |

Source : DRH/MAC (octobre 2013)

Autrement, cette répartition se fait comme suit :

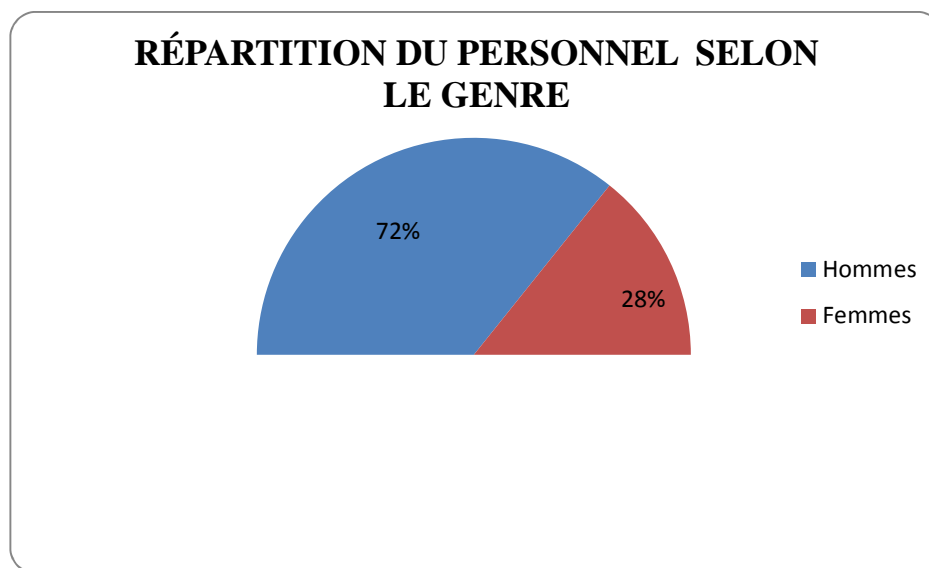


Figure n° 1 : RÉPARTITION DU PERSONNEL SELON LE GENRE

Les divers statuts sociaux sont les suivants :

Tableau n° 2 : RÉPARTITION DU PERSONNEL SELON LE STATUT

| Statut | Effectifs |
|----------------|-----------|
| Permanents | 127 |
| Non permanents | 185 |

Source : DRH/MAC (Octobre 2013)

De façon schématique, nous avons :

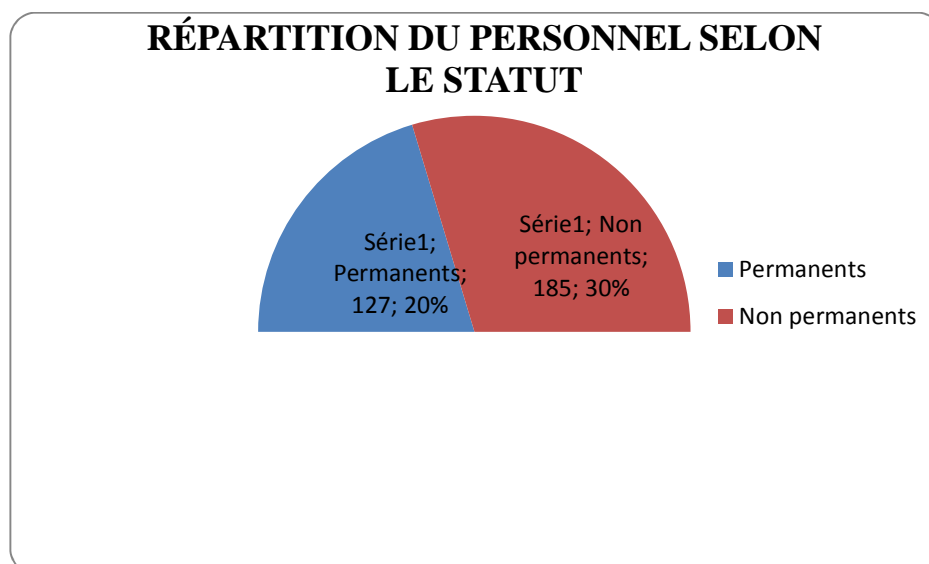


Figure n° 2 : RÉPARTITION DU PERSONNEL SELON LE STATUT

Paragraphe 4 : **État des lieux à la DRH/MAC**

Suite aux informations recueillies et des enquêtes menées, nous vous présentons l'état des lieux de la pratique de la gestion des Ressources Humaines à travers les différentes activités menées par la Direction des Ressources Humaines MAC.

A - État des lieux

1 - La gestion du recrutement

Le recrutement recouvre un « ensemble d'opérations qui s'articulent autour de trois principales phases : identification et spécification du besoin, campagnes de recrutement et procédures de sélection et intégration dans le poste », Jean-Pierre CITEAU, 2002, *Gestion des ressources Humaines*, édition, page. 83.

Le recrutement est une opération qui consiste à chercher, pour chaque emploi d'une organisation, la personne convenable, qui a les capacités requises, les aptitudes nécessaires pour occuper cet emploi. Ainsi, la qualité d'un recrutement se mesure au résultat de l'adéquation qui existe entre la personne recrutée et le besoin immédiat et futur de l'entreprise. Elle repose sur une définition réaliste du poste à pourvoir, sur l'identification du profil correspondant, sur la recherche fructueuse du candidat compétent et enfin, sur un accueil et une intégration réussie du candidat retenu.

Selon Jean-Marie PERETI, 1990, *Gestion des ressources Humaines*,

édition, page.189. Les différentes étapes du processus de recrutement se résument comme suit :

I-besoin de recrutement ;

II-analyse ;

III-définition de fonction ;

IV-prospection interne ;

V-prospection externe ;

VI-tri des candidatures ;

VII-questionnaire ;

VIII-entretien ;

IX-tests ;

X-décision.

A la MAC, le recrutement est effectué à la demande du sommet décisionnel, c'est-à-dire par le Comité de Direction (CODIR) ou le Directeur des Services Économiques et Financières (DSEF) qui étudie la possibilité financière de la décision de recrutement.

Nous avons constaté que la recherche des candidats s'effectue dans la base des données des militants politiques qui ont pour la plupart un faible niveau de

qualification ce qui limite le champ exploratoire.

Par ailleurs, l'absence d'un manuel de procédures décrivant le processus, handicape cette pratique à la mairie.

Il faut souligner aussi que, la décision finale d'embauche n'étant pas prise dans certains cas sur la base d'une comparaison entre une définition de poste et les profils des candidats, le personnel recruté ne correspond pas très souvent aux compétences requises par les services utilisateurs.

De même, l'absence des outils appropriés ne permet pas de corriger ce dysfonctionnement. En somme, la pratique de recrutement à la MAC rencontre des difficultés qui s'expriment par une absence de définition de poste et profil, d'une limitation trop restreint du champ exploratoire et d'une mauvaise sélection des candidats (**faiblesse**).

Conclusion séquentielle : mauvaise pratique de recrutement à la MAC.

2 - La gestion des carrières

Gérer la carrière, c'est tenir compte des besoins de l'organisation, d'une part et, d'autre part, des potentiels et souhaits de chaque travailleur.

Selon Jean-Marie PERETTI, elle inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise.

La gestion de la carrière d'un agent reviendra alors à planifier rationnellement ces diverses étapes ; autrement dit, à faire de la gestion

prévisionnelle des carrières (GPC). Cette opération consiste donc à planifier le cheminement objectif des carrières et des compétences.

Le cadre juridique de gestion des carrières des agents de l'État civils est constitué par :

- la loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant statut général des agents permanents de l'État (SGAPE) et ses textes modificatifs et complémentifs ;
- le décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'État.

Au cours de notre stage au sein de la DRH, nous avons observé de nombreux dysfonctionnements en matière de gestion des carrières.

L'effectif total dont dispose la DRH pour gérer la carrière des 312 agents de la Mairie d'Abomey-Calavi est réduit à cinq (05) agents : une directrice, deux stagiaires ANPE parmi lesquels se trouve le seul spécialiste en GRH et deux agents permanents dont un est en formation à l'ENAM. Malgré cet effectif, ces agents sont dynamiques et dévoués.

On constate que la DRH ne dispose pas d'assez de ressources humaines qualifiées pour mener à bien sa mission, elle souffre donc d'une insuffisance de personnel qualifié pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés.

La gestion des actes légaux et règlementaires, qui est une opération

permettant à l'administration d'être en règle vis-à-vis des organismes chargés de suivre l'application de la réglementation en matière sociale va très mal, car on constate souvent des pertes au niveau des contrats de travail, des conventions et accords ce qui rend plus lentes les formalités déclaratives.

En matière d'avancement d'échelon des agents, il a été constaté une automaticité d'avancement tous les deux ans au niveau des agents permanents des collectivités locales. Mais en ce qui concerne les agents sous contrat à durée indéterminée, un avenant est pris par l'autorité pour constater leur avancement sans tenir compte des contraintes financières, ce qui ne fait qu'augmenter la masse salariale.

La promotion ou l'avancement de grade est le passage d'un grade inférieur à un grade immédiatement supérieur avec ou sans changement de poste. À la MAC, la pratique est souvent influencée, d'une part, par le bord politique, religieux et le clientélisme et, d'autre part, par le manque de ressources humaines qualifiées. Autrement, la gestion des carrières à la MAC est confrontée à des difficultés comme l'insuffisance des ressources humaines disponibles, une mauvaise gestion des actes légaux et réglementaires, la forte politisation de l'administration et une mauvaise pratique en matière d'avancement et de promotion (**faiblesse**).

Conclusion séquentielle : pratique de la gestion de la carrière peut satisfaisante.

3 - La gestion prévisionnelle

La Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC) est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise. C'est aussi une obligation de négociation qui doit permettre d'éviter les restructurations brutales.

Dans la pratique, la GPEC est handicapée par la continuité de recrutement politique à la MAC, ce qui entraîne la non maîtrise des effectifs. Tout cela s'est traduit par une non maîtrise des effectifs, une continuité de recrutement politique (**faiblesse**).

Conclusion Séquentielle : absence de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

4 - La notation

Cette pratique s'opère par la notation qui est une méthode d'évaluation des agents publics qui se traduit par l'attribution d'une appréciation écrite et d'une note chiffrée aux agents sur la base d'un certain nombre de critères liés aux :

- aptitudes professionnelles ;
- qualités des agents et à la manière dont ils s'acquittent des tâches qui leur sont confiées.

Elle a pour base juridique l'article 52 de la loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant SGAPE et modifiée par la loi n°89-020 du 12 mai 1989. Aux termes des dispositions de l'article 52 alinéa 1er du SGAPE, « Tout APE en activité ou en détachement, fait l'objet chaque année, à partir du 15 août, d'une appréciation exprimant sa valeur professionnelle dans l'emploi occupé et sur son aptitude à exercer l'emploi du grade supérieur ».

Dans la pratique à la MAC, il a été constaté un manque d'objectivité dans la notation du personnel. On note une fantaisie des supérieurs qui tiennent compte des relations professionnelles et personnelles qui existent entre eux et leurs collaborateurs, car le seul objectif est de désigner le meilleur agent de l'année qui bénéficiera d'une prime d'encouragement appelée « le treizième mois».

Les critères de notation ne sont pas mesurables, précis et quantifiables et ne sont pas assortis d'indicateurs Il faut noter l'inexistence des objectifs définis à chaque agent. Il n'existe que le Plan de Travail Annuel (PTA) au niveau de chaque direction.

On constate que, la notation connaît beaucoup de difficultés comme, l'absence d'objectifs fixés aux agents, de critères pertinents, mesurables, fiables et un manque de formation en matière d'évaluation

Conclusion séquentielle : pratique de notation peu objective.

5 - la gestion de la formation

Selon Citeau, 2002, p.113, la formation peut être définie comme :

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

Les pratiques de formation à la MAC seront étudiées par rapport à :

a - La politique de formation

Une politique de formation traduit une volonté, exprimée par les autorités communales et engageant toute la mairie, portant sur les axes essentiels qui vont orienter les décisions et les actes de gestion de la formation de la mairie.

Notons qu'à la MAC, le plan de formation est en cours d'élaboration. Présentement, il n'existe aucun document administratif retraçant les grandes lignes en matière de formation ainsi que les conditions d'organisation de la formation.

Conclusion séquentielle : inexistence d'un document administratif de politique de formation.

b - Le plan de formation

Outil de management de la formation :

« le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés » (Meignant A., 2003).

À la MAC, la gestion de la formation est assurée par la DRH. Cette dernière gère tout le processus depuis le recueil et l'analyse des besoins de formation jusqu'à l'évaluation de la formation.

À l'identification et l'analyse des besoins, chaque agent reçoit une fiche de besoin en formation qu'il renseigne, fait valider par sa hiérarchie et renvoie à la DRH pour analyse. Une fois les fiches recueillies, la DRH apprécie la pertinence des besoins exprimés. Les besoins de formation jugés pertinents sont retenus et pour chaque besoin de formation identifié, l'action de formation correspondante est proposée en tenant compte des contraintes budgétaires. La démarche d'identification et d'analyse pose plusieurs problèmes.

D'abord, la plupart des responsables ne respectent pas les délais de remise des fiches de besoins en formation de leurs différents collaborateurs. Tous les besoins de formation ne sont donc pas pris en compte dans l'analyse des besoins. Il y a aussi l'inadéquation entre les besoins et les formations.

c - **Evaluation de la formation**

Elle est une opération mettant en corrélation les résultats attendus par rapport aux connaissances acquises au cours de la formation. Mais selon Barbier, 2001, p.36, « *L'évaluation est un acte délibéré et socialement organisé aboutissant à un jugement de valeur* ».

On observe l'inexistence d'un document administratif de politique de formation, d'un plan de formation, de non pertinence des actions de formation et une absence totale de suivi et d'évaluation post-formation à la MAC.

Conclusion séquentielle : mauvaise pratique de gestion de la formation.

d - **Les Conditions de travail**

Les conditions de travail regroupent, le cadre et l'environnement de travail ainsi que les matériels et mobiliers de travail et peuvent être définies comme l'ensemble des éléments directement et indirectement reliés au travail et dont il faut tenir compte pour savoir si le travail est acceptable ou non par l'administration et désirable ou non par le salarié.

Dans la pratique, nous constatons que les locaux abritant la MAC sont acceptables, mais on note dans la majorité des cas, des bureaux que plusieurs agents (2 à 5) partagent pour leur poste de travail. De plus, l'espace offert par les bureaux en général est très exigu.

En matière d'outils de travail, nous constatons que le besoin est énorme, car il n'y a qu'un seul ordinateur fonctionnel à la DRH. Mais, on constate l'existence du réseau Internet et des moyens de communication et aussi l'étroitesse des bureaux pouvant abriter les agents.

Conclusion Séquentielle : mauvaises conditions de travail.

B - Inventaire des éléments de l'état des lieux

1 - Inventaire des atouts de la MAC

Les atouts regroupent les forces et les opportunités. Les constats significatifs favorables à la mairie et qui ressortent de nos observations sont :

- existence d'un organigramme bien structuré ;
- existence d'un Plan de Travail Annuel ;
- existence d'Internet et des moyens de communication ;
- renforcement quantitatif et qualitatif de l'effectif ;
- ambiance conviviale ;
- réunion hebdomadaire des chefs services ;
- jeunesse et dynamisme du personnel ;

- volonté et l'ambition du personnel ;
- existence d'un répertoire des emplois.

En dépit de ces atouts, la commune d'Abomey-Calavi est confrontée à des difficultés.

2 - Inventaire des problèmes

Les problèmes identifiés sont nombreux. Il s'agit à la fois des faiblesses et des menaces telles :

- personnel insuffisant et peu qualifié ;
- inexistence d'objectifs stratégiques et politique des ressources humaines ;
- absence de planification des ressources humaines ;
- absence de définition de poste et de profil ;
- approche trop restreinte des candidats ;
- non-respect de la procédure légale de recrutement ;
- inadéquation entre les besoins de compétences exprimées et les profils des agents recrutés ;
- mauvaise gestion des actes légaux et règlementaires ;

- mauvaise pratique en matière d'avancement et de promotion ;
- forte politisation de l'administration ;
- non maîtrise de l'effectif ;
- continuité de recrutement politique ;
- absence d'une démarche GPEC ;
- absence d'objectifs fixés aux agents ;
- absence de critères pertinents, mesurables et fiables de notation ;
- manque de formation en matière de notation ;
- inexistence d'un document administratif de politique de formation ;
- non pertinence et objective de la gestion des formations ;
- absence de suivi et d'évaluation post-formation ;
- inexistence d'un plan de formation ;
- inexistence d'un document de politique de formation ;
- manque de locaux pour abriter les bureaux des agents ;
- non adaptation des matériels et mobiliers de travail ;
- insuffisance des matériels.

Pratique du recrutement dans une administration communale : cas de la mairie
d'Abomey-Calavi.

L'inventaire étant fait, nous procéderons au regroupement par centres
d'intérêt.

Tableau n°3 REGROUPEMENT DES FAIBLESSES PAR CENTRES D'INTÉRÊT

| N° d'ordre | Centres d'intérêt | Problèmes spécifiques | Problèmes généraux | Problématiques |
|------------|-------------------------|---|--|--|
| 1 | Gestion du recrutement | <ul style="list-style-type: none">• Absence d'analyse des besoins en personnel.• Absence d'analyse des compétences.• Absence de formes appropriées d'action en matière de recrutement. | Recrutement non efficace en personnel | Problématique de l'amélioration de la pratique de recrutement |
| 2 | Gestion de la formation | <ul style="list-style-type: none">• inexistence d'un document administratif de politique de formation.• non pertinence et objective de la gestion des formations.• absence de suivi et d'évaluation post-formation.• inexistence d'un plan de formation. | Inefficacité de la gestion des formations. | Problématique de l'amélioration de la gestion optimale de la formation |

Pratique du recrutement dans une administration communale : cas de la mairie d'Abomey-Calavi.

| | | | | |
|---|-----------------------|--|---|---|
| 3 | Notation du personnel | <ul style="list-style-type: none"> • absence de critères pertinents, mesurables et fiables de notation. • non fixation d'objectifs de travail aux agents. • subjectivité et la partialité dans la notation. | Mauvaise pratique de notation du personnel à la MAC | Problématique de l'amélioration du système de notation du personnel |
| 4 | Gestion des carrières | <ul style="list-style-type: none"> • mauvaise gestion des actes légaux et réglementaires. • mauvaise pratique en matière d'avancement et de promotion • forte politisation de l'Administration. | Inefficacité du système de gestion des carrières à la MAC | Problématique d'une gestion optimale des carrières des agents |
| 5 | Conditions de travail | <ul style="list-style-type: none"> • manque de locaux pour abriter les bureaux des agents. • non adaptation des matériels et mobiliers de travail. • insuffisance des matériels. | Mauvaises conditions de travail | Problématique d'une amélioration des conditions de travail |

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

Paragraphe 1 : **Choix et justification de la problématique**

I - Choix de la problématique

Les différentes problématiques identifiées lors de la réalisation de nos états des lieux et regroupées en des centres d'intérêt sont toutes des problématiques importantes auxquelles la MAC doit apporter des solutions en vue d'améliorer la performance de son administration. Il s'agit de :

- l'amélioration de la pratique du recrutement à la MAC ;
- l'amélioration de la gestion des formations à la MAC ;
- l'amélioration du système d'évaluation du personnel et de l'appréciation des performances à la MAC ;
- la gestion optimale des carrières des agents de la MAC ;
- l'amélioration des conditions de travail à la MAC.

La rédaction d'un mémoire ne traite pas à la fois de toutes les problématiques identifiées lors de l'état des lieux. C'est cette raison qui nous amène à porter notre dévotion sur la problématique portant sur la pratique du recrutement, dont la résolution permettra d'éliminer nombre de dysfonctionnements et concoure à la résolution des autres problématiques. La problématique portant sur l'amélioration de la pratique du recrutement cadre bien avec notre problème général qui est : le

recrutement non efficace en personnel à la MAC, qui se manifeste à travers les problèmes spécifiques suivants :

- absence d'analyse des besoins en personnel ;
- absence d'analyse des compétences ;
- absence de formes appropriées d'action en matière de recrutement.

La problématique choisie, nous procéderons à sa justification.

II - Justification de la problématique choisie

Selon Patrick GILBERT et Marina CHARPENTIER :

« la performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis ».

En effet, la performance d'une organisation dépend en grande partie de la capacité professionnelle des individus qui la composent. Le choix de ces individus est, dès lors un enjeu capital.

À cette fin, les dirigeants doivent se doter d'outils concrets afin de cibler les bons candidats. Ainsi, après avoir planifié adéquatement leurs besoins de main-d'œuvre, ils doivent dénicher des candidats qui possèdent un savoir-faire concurrentiel, ainsi qu'un savoir-être et des valeurs cohérentes avec la mission de

l'organisation. Malheureusement, le constat est qu'à la MAC, les recrutements entretiennent la médiocrité et ne visent pas la performance de l'organisation. Plusieurs raisons justifient l'existence de cette situation.

Le processus de recrutement à la MAC n'est pas approprié et n'est aucunement lié à la stratégie de l'organisation. Le recrutement devrait contribuer à atteindre des objectifs clés :

- inciter les personnes compétentes à poser leur candidature pour un poste donné ;
- augmenter le vivier de compétences par l'ajout de nouvelles ressources ;
- augmenter la capacité de la mairie à répondre à la demande des clients.

Aucun recrutement ne devrait se faire sans l'existence d'un descriptif de poste. Ce constat fondamental sur le recrutement est souvent ignoré en faveur d'une immixtion de la politique dans les recrutements.

Il faut également dire que les recrutements les plus réussis se font avec l'appui des dirigeants de l'organisation et des spécialistes qui connaissent le poste à combler et ce, de la planification initiale jusqu'à la décision du candidat à retenir. À la MAC, les responsables en charge de la gestion des ressources humaines ne sont quasiment pas associés aux processus de recrutement. Il leur est généralement communiqué des noms de personnes à embaucher et pour qui ils doivent établir un contrat de travail.

L'importance de la présente étude est de permettre aux autorités et aux différents responsables de la MAC d'appréhender le rôle stratégique du choix des

hommes dans la performance d'une administration communale. Après le choix, la formulation et la justification de la problématique, nous aborderons la spécification et les séquences de résolution de ladite problématique.

Paragraphe 2 : **SPÉCIFICATION ET SÉQUENCES DE
RÉSOLUTION DE LA PROBLÉMATIQUE**

Dans un premier temps, nous aborderons la spécification de notre problématique (A) et, ensuite, de façon globale la manière dont nous entendons la résoudre (B).

I - SPÉCIFICATION DE LA PROBLÉMATIQUE

Notre problématique se spécifie comme suit :

A - Problème principal de recherche

Le recrutement non efficace du personnel à la MAC.

B - Problèmes spécifiques

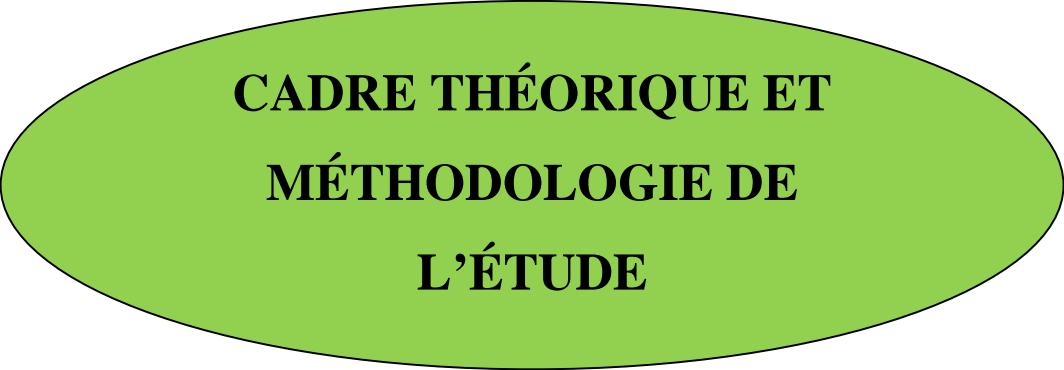
- 1 . Absence d'analyse des besoins en personnel
- 2 . Absence d'analyse des compétences
- 3 . Absence de formes appropriées d'action en matière de recrutement

II - SÉQUENCES DE RÉOLUTION DE LA PROBLÉMATIQUE

Dans la perspective de résoudre des problèmes, nous adopterons une démarche en huit (8) étapes :

- définition des notions clés de l'étude ;
- choix de l'outil de mobilisation des données ;
- choix de l'outil d'analyse des données ;
- mobilisation des données ;
- analyse des données ;
- établissement du diagnostic ;
- approches de solutions ;
- conditions de mise en œuvre des solutions.

CHAPITRE PREMIER



**CADRE THÉORIQUE ET
MÉTHODOLOGIE DE
L'ÉTUDE**

Section 1 : Cadre théorique et méthodologie de l'étude

Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de la littérature

I - Fixation des objectifs

A - Objectif général

L'objectif général de notre étude est de contribuer à l'amélioration de la pratique du recrutement du personnel à la MAC.

B - Objectifs spécifiques

N° 1 : proposer la mise en place de la démarche d'identification des besoins en personnel ;

N° 2 : proposer l'élaboration des outils d'analyse des compétences ;

N° 3 : suggérer des formes appropriées d'action en matière de recrutement

II - Formulation des causes et des hypothèses

A - Causes et hypothèses liées au problème général

Au niveau général, nous n'avons pas pu identifier une cause générique qui puisse prendre en compte les différentes causes spécifiques à partir d'un lien

générique unique. Par conséquent, nous ne pouvons émettre une hypothèse générale en l'absence d'une cause générale.

B - Causes et hypothèses spécifiques

- cause et hypothèse liées au problème spécifique n° 1

La planification de la main-d'œuvre consiste en un ensemble d'activités dont l'objectif est d'évaluer la demande et l'offre de travail. La première étape consiste à examiner les divers facteurs qui influencent l'offre de main-d'œuvre sur le marché et à évaluer les besoins en personnel de l'organisation à court, moyen et long termes. Ainsi, il sera possible de coordonner les efforts pour disposer des ressources compétentes au bon endroit et au moment opportun, le tout afin d'atteindre les objectifs organisationnels

Cette prévision permettrait de suivre les différents mouvements, d'anticiper ceux susceptibles d'affecter la qualité et la quantité des ressources humaines et de procéder à des remplacements au besoin. Le personnel doit être en perpétuel renouvellement.

Nous constatons qu'à la MAC, il n'y a aucun dispositif permettant de suivre et de projeter les différents mouvements (retraite, décès, affectation, licenciement) du personnel. Il n'y a pas de dynamique d'anticipation.

Nous avons ainsi retenu comme cause de l'absence d'analyse des besoins en personnel, l'absence d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

« l'absence d'analyse des besoins en personnel est due à l'absence d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ».

- cause et hypothèse liées au problème spécifique n° 2

Deux des enjeux cruciaux dans la gestion des ressources humaines consistent à embaucher une main-d'œuvre compétente et à affecter les employés à des postes où ils seront efficaces et satisfaits. Le succès économique et social d'une organisation en dépend. À cette fin, les dirigeants doivent se doter d'outils concrets afin de cibler les bons candidats. Ainsi, après avoir planifié adéquatement leurs besoins de main-d'œuvre, les organisations doivent dénicher des candidats qui possèdent un savoir-faire concurrentiel, ainsi qu'un savoir-être et des valeurs cohérentes avec la mission de l'organisation. Cette tâche n'est pas simple et représente un défi de taille dans un contexte où les exigences de la main-d'œuvre envers les employeurs sont de plus en plus élevées.

Ainsi, malgré l'existence du répertoire des emplois et profils professionnels des communes depuis juillet 2009, les responsables de la MAC n'ont jamais pensé à l'élaboration d'une description de poste qui est un outil indispensable pour pouvoir établir le profil du candidat idéal. Donc, en ce qui concerne le problème de « l'absence d'analyse des compétences », nous avons identifié comme cause la méconnaissance des outils d'analyse des compétences : **« l'absence d'analyse des compétences est due à l'absence d'une fiche de description de poste »**.

- cause et hypothèse liées au problème spécifique n° 3

L'utilisation d'une forme et le respect des différents processus de recrutement est le point de départ de la quête du meilleur candidat susceptible d'occuper convenablement un poste de travail. Un bon processus de recrutement

garantit un personnel qualifié.

Face au problème relatif à la non existence d'une forme appropriée d'action de recrutement identifié à la MAC, nous avons d'abord retenu comme cause de ce problème la méconnaissance par les autorités et les cadres de l'importance d'une forme et d'un bon processus de recrutement. Aucun des cadres de cette direction des ressources humaines n'a véritablement le profil d'un gestionnaire des ressources humaines. Son fonctionnement est garanti par cinq personnes dont deux futurs administrateurs des finances et des services publics. Ils n'ont pas véritablement le profil adéquat pour conduire un processus pertinent de recrutement.

Nous avons retenu comme cause la méconnaissance de l'importance d'une forme et d'un bon processus de recrutement des autorités et des cadres.

« l'absence de formes appropriées d'action de recrutement est due à la non maîtrise des techniques de conduite efficace d'un processus de recrutement ».

Tableau n° 4 : Tableau de Bord de l'Étude 51

| Niveau d'analyse | | Problématique | Objectifs | Causes supposées | Hypothèses |
|------------------|---|--|--|---|---|
| Général | | Recrutement non efficace à la MAC | Contribuer à l'amélioration de la pratique du recrutement à la MAC | - | - |
| Spécifique | 1 | Absence d'analyse des besoins en personnel | Proposer la mise en place de la démarche d'identification des besoins en personnel | Inexistence d'une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences | Absence d'une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences explique l'absence l'identification des besoins en main-d'œuvre avant le recrutement à la MAC |

Pratique du recrutement dans une administration communale : cas de la mairie d'Abomey-Calavi.

| | | | | | |
|--|---|--|--|---|---|
| | 2 | Absence d'analyse des compétences | Proposer l'élaboration des outils d'analyse des compétences | Méconnaissance des outils d'analyse des compétences | l'absence d'une fiche de description de poste est à la base de la non analyse des compétences |
| | 3 | Absence de formes appropriées d'action en matière de recrutement | Suggérer des formes appropriées d'action en matière de recrutement | Méconnaissance de l'importance d'une forme et d'un bon processus de recrutement des autorités et des cadres | Non maîtrise des techniques de conduite efficace d'un processus de recrutement |

III - Revue de la littérature

Le recrutement peut se définir comme l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins d'une organisation à un poste donné. Il peut également être vu comme un processus qui consiste à mettre à la disposition d'une organisation les RH pouvant lui permettre d'atteindre ses objectifs. Elle comporte la planification des ressources humaines ou prévision en matière de personnel, l'identification de la nature et de la qualité des postes à pourvoir, le recrutement, la sélection (ou évaluation du potentiel des candidats), l'accueil et l'orientation des nouveaux employés, André PETIT, 1988, p. 138.

Le recrutement est un ensemble d'activités par lesquelles les gestionnaires informent les personnes susceptibles de posséder les compétences requises, qu'un poste est vacant (ou susceptible de le devenir) dans l'organisation, et incitent ces personnes à offrir leurs services, André PETIT, 1988, p. 138.

Pour Jean-Pierre CITEAU, 2002, p. 83, il couvre un ensemble d'opérations qui s'articulent autour de trois phases principales : l'identification et la spécification des besoins, la campagne de recrutement et les procédures de sélection et enfin, l'intégration dans le poste de travail.

Il ressort de ces différentes définitions deux types de sources de recrutement : le recrutement interne et le recrutement externe.

D'après Peretti, 2008, le recrutement interne est « *une opération ayant pour but de pourvoir à un poste en interne, c'est-à-dire en sélectionnant le candidat retenu parmi les salariés actuels* ».

Il permet à l'organisation de proposer à ses salariés un ou des poste(s) vacants dans le cadre de la gestion de mobilité. Le recrutement interne permet donc à un salarié qui a les compétences adéquates de positionner sa candidature sur un poste qui l'intéresse au sein de l'organisation.

Cependant, il faut être prudent quant à la mobilité interne puisqu'il se peut que les salariés n'apprécient guère d'avoir pour manager un ancien collègue lorsque la promotion est au sein du même service, il faut privilégier les personnes qui proviennent d'un autre service de l'organisation, sinon cela peut engendrer des jalousies et donc des tensions au sein du service.

Le recrutement externe

Si le recrutement en interne n'est pas possible du fait de la non adéquation de candidats avec le poste que ce soit en termes de compétences, de personnalité ou encore de qualification, recruter en externe peut être une solution. En effet, cela permet de stimuler et de motiver le personnel.

L'arrivée d'une nouvelle personne avec de nouvelles compétences et un regard neuf va parfois permettre de faire avancer les choses et ainsi améliorer le climat de l'entreprise.

Pour le recrutement externe, l'organisation peut solliciter un cabinet de recrutement si elle n'a pas le temps de s'en occuper mais cela aura un coût considérable sur le processus de recrutement.

En clair, le recrutement externe consiste à comparer les candidats internes aux candidats externes dans le but de disposer des informations sur les niveaux

relatifs des marchés internes et externes du travail. Il a pour souci d'enrichir le potentiel interne de l'entreprise par l'apport de sang nouveau et/ou de rajeunir la pyramide des âges et/ou à l'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherché (Jean-Marie PERETTI, 2002-2003, p. 89).

L'un ou l'autre de ces types utilisé par l'organisation, le recrutement doit répondre nécessairement aux conditions suivantes.

- être une réponse à un besoin (ou même à la prévision d'un besoin prochain) de compétences et/ou d'effectif. Ce besoin est lié soit à la vacance d'un emploi (départ en retraite, promotion vers un emploi de catégorie supérieure, démission ou licenciement du salarié...), soit à la création d'un poste (nouvelle fonction dans l'organisation, croissance de l'effectif nécessaire au fonctionnement du service ...)
;

- permettre une adéquation homme/poste surtout en termes de compétences (savoir, savoir-être et savoir-faire) ;

- être un acte de management complexe pour lequel l'objectif est de trouver le candidat qui correspond le mieux aux besoins de l'organisation ;

- être un processus composé d'étapes qui évoluent en interaction et de techniques destinées à garantir l'efficacité du recrutement

• **Contributions antérieures des auteurs sur le problème spécifique N° 1**

Dans la quête et le recrutement de personnes qualifiées, les GRH disposent d'un certain nombre de moyens et d'outils conçus par d'éminents chercheurs et

spécialisés dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Parmi ces outils préétablis, ils doivent procéder à une analyse des besoins.

Le besoin résulte d'un manque, d'une insatisfaction, d'une attente, d'un dysfonctionnement. L'identification des besoins de l'organisation en main d'œuvre, tant sur le plan quantitatif que sur le plan qualitatif, constitue une importante étape préalable au recrutement et à la sélection du personnel. Idéalement, il convient de prévoir à l'aide d'un processus de planification des ressources humaines, le nombre et la nature des postes que l'organisation devra pourvoir dans un avenir prévisible, soit à cause de l'accroissement des opérations de l'organisation, soit à cause des pertes en main-d'œuvre dues aux retraites, aux renvois et aux abandons de poste (André PETIT, 1988, p 134). La demande de recrutement émane en règle générale du responsable hiérarchique directement concerné et fait l'objet d'un examen hiérarchique. Avant de lancer les opérations de recrutement, il est nécessaire de vérifier l'opportunité de la demande (Jean-Marie PERETTI, 2002-2003, p 86). Le diagnostic d'opportunité permet de vérifier que toutes les solutions d'amélioration de la productivité et de réorganisation du service, voire d'externalisation ont été analysées avant de recourir à l'augmentation ou au maintien des effectifs.

Pour la conduite des opérations de sélection, il est indispensable de partir de la définition précise du besoin (Jean-Pierre CITEAU, 2002, p83).

- **Contributions antérieures des auteurs sur le problème spécifique N° 2**

Au nombre des outils préétablis dont on a besoin pour le recrutement, figure la description de poste.

Le succès ou l'échec d'un recrutement dépend de la qualité de la description. La description du poste doit correspondre à la réalité. Ainsi, lorsque le poste à pourvoir existe déjà, on procède à son analyse et s'il s'agit d'un poste nouveau dans l'organisation, la phase d'analyse est très délicate pour cerner les tâches et les activités qui seront effectivement celles du poste. Les données de l'analyse doivent être rassemblées afin de définir le poste, sa finalité, les caractéristiques, les compétences et habiletés qu'il suppose

Pour Jean-Pierre CITEAUX, 2003, pp 83-84, on procédera à l'analyse du poste à partir de l'existant, lorsque le besoin est lié à la vacance d'un emploi. Si le poste à pourvoir est totalement nouveau, le responsable hiérarchique et le responsable du recrutement devront procéder à la définition claire de cette nouvelle fonction à partir des éléments qui ont motivé cette création.

Selon Peretti, 1999, « *la qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le poste à pourvoir* ». C'est une définition intéressante puisqu'elle permet de voir que les recrutements qui sont faits de façon impartiale seront de qualité puisque la personne qui sera recrutée le sera pour ses compétences par rapport au poste pourvu et non pour d'autres critères discriminant.

Il ne peut y avoir de recrutement sans définition du profil de poste. S'il

n'existe pas de descriptif adéquat ou actualisé, il est nécessaire de l'établir ou de le réviser à l'occasion du recrutement car le succès ou l'échec d'un recrutement dépend de la qualité de cette description. Il demeure important de donner aux candidats une information complète, objective et réaliste du poste qu'ils auront à occuper.

Selon LEGRIX DE LA SALLE B., 2006, «*la grande majorité des erreurs de recrutement est due à une mauvaise définition des postes* ». Cette activité permet de déterminer les activités et les responsabilités propres à l'emploi, les conditions de travail, etc.

- **Contributions antérieures des auteurs sur le problème spécifique N° 3**

Afin de conduire correctement le processus de recrutement, les employeurs ont besoin de choisir dans l'éventail les modes et critères de recrutement qui paraissent le plus indiqué.

Un recrutement engage durablement l'organisation et malgré sa dimension aléatoire il représente un enjeu stratégique pour celle-ci. Le processus de recrutement doit donc être en adéquation avec les orientations stratégiques de l'organisation. L'enjeu du recrutement pour l'entreprise est donc de sélectionner le candidat qui corresponde le mieux au poste vacant ainsi qu'à la culture de l'entreprise. Le but est de fidéliser ce candidat afin qu'il apporte une plus-value à l'entreprise.

Néanmoins, le respect de ce processus ne met pas l'entreprise à l'abri d'un échec dans son recrutement. En effet, il suffit que l'entreprise se soit trompée sur

l'une des étapes du processus et tout peut s'effondrer. Par exemple, si le besoin a mal été identifié dès le départ, on recrutera pour un poste qui n'avait pas de besoin immédiat au niveau de la productivité (Cadin 2007) et cela engendrera des coûts supplémentaires pour l'entreprise et peut-être le besoin de recruter à nouveau pour un poste qui en réellement besoin.

Tous les employeurs savent qu'un recrutement leur coute extrêmement cher néanmoins ils ne sont pas à l'abri d'une erreur de jugement. C'est en cela que pour diminuer le doute des employeurs, Bruchon-Schweitzer recommande

« d'assainir le processus de recrutement en n'utilisant que les méthodes les plus pertinentes, ceci pour des raisons économiques (coût élevé des erreurs) et éthiques (optimisation de l'évaluation par respect des candidats) ».

En effet, le recrutement présente un intérêt pour l'entreprise du fait du coût très élevé du processus. Selon Peretti, *« un recrutement est rentable si la personne recrutée reste au moins deux ans ».*

Paragraphe 2 : **Méthodologie de l'étude**

Afin de procéder à la vérification de nos hypothèses nous adoptons la méthodologie comportant en premier l'approche empirique et en second celle théorique. L'approche empirique nous permettra de faire des investigations sur le terrain pour la vérification des hypothèses. L'approche théorique nous conduira au choix de modèles théoriques de résolution des problèmes spécifiques.

I . L'approche empirique

Ici, il sera question de mettre en évidence la méthode d'enquête envisagée, qui prend en compte les éléments ci-après :

- la fixation des objectifs de la collecte des données ;
- la présentation du cadre de l'enquête ;
- la nature de la collecte des données ;
- l'échantillonnage ;
- la spécification des données à mobiliser ;
- la conception des questions d'enquête ;
- la technique de dépouillement et d'analyse des données.

A . Objectifs, nature de la collecte des données et cadre de l'enquête

1. Objectifs et nature de la collecte des données

La collecte de données a pour objectif de mobiliser les données nécessaires à la vérification des différentes hypothèses formulées. Elle permettra, de manière spécifique, de savoir si :

- l'absence d'analyses des besoins en personnel est due à l'inexistence d'une

démarche GPEC (Hypothèse 1) ;

- l'absence d'une fiche de description de poste se trouve à la base de l'absence d'analyse des compétences (Hypothèse 2) ;

- la non maîtrise des techniques de conduite efficace d'un processus de recrutement explique l'absence de formes appropriées d'action en matière de recrutement (Hypothèse 3).

Cette collecte a consisté :

- dans un premier temps, en une recherche documentaire (dans les modules de formation de l'ENAM, à la salle de documentation de la MAC et à la bibliothèque Patrick VIEYRA de l'ENAM), des entretiens informels et exploratoires, des observations et des discussions ;
- dans un second temps, en une enquête sur la base d'un guide d'entretien **en annexe**) et surtout d'un questionnaire (en annexe).

2. Cadre de l'enquête

Pour cette enquête, la MAC a été retenue. Compte tenu du fait que le recrutement du personnel concerne toutes les directions de la Mairie, le choix a été donc opéré sur l'ensemble des six (6) directions.

Notre population mère est ainsi composée du personnel de la MAC.

a. L'échantillonnage et la spécification des données à mobiliser

• **L'échantillonnage**

L'échantillon représentatif de la population mère identifiée pour notre enquête est de 100 personnes en raison du temps et des moyens limités dont nous disposons.

• **La spécification des données à mobiliser**

Les données à mobiliser à travers notre enquête concernent les causes profondes des problèmes spécifiques identifiés, les avis et les suggestions des agents de la MAC sur la pratique du recrutement.

3. La conception du questionnaire et le mode de présentation des données

a. La conception du questionnaire

Le questionnaire a été conçu par rapport aux problèmes identifiés au cours de notre étude et comporte trois (03) rubriques. Les trois rubriques abordent respectivement :

b. Les techniques d'analyse et de dépouillement des données

Les résultats obtenus seront analysés selon qu'il va s'agir de questions fermées ou de questions ouvertes. Pour les questions fermées, nous adopterons la méthode de tri. Quant aux questions ouvertes, nous les apprécierons en fonction des

réponses fournies par les enquêtes.

II. L'approche théorique

A - Choix théorique liée à l'absence d'analyse des besoins en personnel

1. Présentation de la théorie retenue

Nous avons retenu comme approche théorique pour la résolution du problème lié à l'absence d'analyse des besoins en personnel, celle basée sur l'identification des besoins réels en personnel ; qui consiste à identifier les besoins tant sur le plan quantitatif que sur le plan qualitatif, les ressources humaines dont la MAC a besoin pour son fonctionnement.

2. Normes et repères d'amélioration de la préoccupation

Il s'agit de ressortir les principaux facteurs qui montreront qu'il y a une amélioration du problème. Pour la résolution de ce problème, il est nécessaire qu'il soit mis en place une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Ainsi, le problème sera résolu lorsque les étapes de cette planification seraient respectées. Cette démarche permettra à la MAC de savoir si elle doit procéder à un recrutement ou si elle doit asseoir une autre mesure.

B. Choix théorique lié à l'absence d'analyse des compétences à la MAC

1. Présentation de la théorie retenue

L'approche théorique retenue et développée dans notre revue de littérature, est la description de poste selon la perception de Jean-Pierre CITEAUX, 2003, pp 83-84, qui dit qu'on procédera à l'analyse du poste à partir de l'existant, lorsque le besoin est lié à la vacance d'un emploi. Si le poste à pourvoir est totalement nouveau, le responsable hiérarchique et le responsable du recrutement devront procéder à la définition claire de cette nouvelle fonction à partir des éléments qui ont motivé cette création.

2. Normes et repères d'amélioration de la préoccupation

La description de poste qui résoudra le problème posé ne sera possible que par la connaissance des outils d'analyse des compétences par les responsables en charge des ressources humaines de la MAC.

C. Choix théorique lié au problème de l'absence de formes appropriées d'action en matière de

recrutement à la MAC.

1. Présentation de la théorie retenue

L'approche théorique à retenir ici, est celle basée sur le respect du processus et l'adoption d'une forme appropriée en matière de recrutement selon Bruchon-Schweitzer qui recommande :

«d'assainir le processus de recrutement en n'utilisant que les méthodes les plus pertinentes, ceci pour des raisons économiques (coût élevé des erreurs) et éthiques (optimisation de l'évaluation par respect des candidats) ».

2. Normes et repères d'amélioration de la préoccupation

Ce problème sera considéré comme résolu, lorsque les responsables en charge des ressources humaines adopteront et maîtriseront les techniques de conduite efficace d'un processus de recrutement.

B - Les seuils de décision

Cette partie est consacrée à la nature des réponses. Elle est appuyée par la loi de la majorité.

Après l'analyse des données recueillies, la réponse majoritaire (réponse qui sera la plus partagée) sera retenue comme cause réelle selon chaque problème

spécifique. Elle permettra de vérifier les hypothèses formulées.

Section 2 : DES ENQUETES DE VERIFICATION DES HYPOTHESES AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS

Dans un premier temps, nous présentons les résultats des données collectées puis vérifions nos hypothèses (Paragraphe 1). Dans un second temps, nous formulons nos suggestions et leurs conditions de mise en œuvre (Paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Collecte et analyse des données

Les conditions de réalisation des enquêtes (A), la présentation et l'analyse des données mobilisées (B) et la vérification des hypothèses (C) constitueront les points saillants de ce paragraphe.

I - Conditions de réalisation de l'enquête

A. Préparation et réalisation de l'enquête

Notre questionnaire a été administré sur le lieu de travail. Ceci s'est fait grâce au calendrier de travail établi en commun accord avec le responsable des ressources humaines pour nous permettre d'organiser l'administration du questionnaire en vue de toucher le plus de personne. Ainsi, la réalisation de l'enquête dans le but de vérifier nos hypothèses a été faite du 15 au 22 octobre

2013. Pendant cette même période, des entrevues ont été organisées sur la base du guide d'entretien.

Ce faisant, certains agents ont trouvé dans cette enquête une opportunité pour exprimer leur point de vue sur la manière dont les agents sont gérés une fois recruter, mais d'autres, par contre, ont manifesté une réticence à fournir les informations demandées.

Quant à l'entrevue, elle a été réalisée grâce à des rendez-vous pris avec les responsables concernés et a eu lieu sous forme d'un dialogue libre.

Toutefois, des réserves ont été aussi émises de ce côté.

B. Difficultés rencontrées et limites des données

Les difficultés rencontrées au cours de cette enquête sont de plusieurs ordres.

Ce sont :

- l'indisponibilité de certains cadres, ce qui contraint à des reports de rencontres à maintes reprises ;
- le temps relativement court du stage pour l'appréciation profonde de certaines réalités ;
- la réticence de certains agents.

Enfin, en ce qui concerne les limites des données, une marge d'erreur liée à la véracité des informations recueillies, peut être prise en compte. Mais, cela n'altère pas les résultats recueillis et par le même temps les analyses issues de ces résultats.

II - Présentation et analyse des données

Les résultats de la collecte seront ici présentés et analysés en tenant compte de chacun des problèmes spécifiques en résolution.

Il est important de noter que le questionnaire a été administré à l'échantillon total identifié au départ qui est de cent (100) personnes.

Toutefois, compte tenu de l'indisponibilité de certains agents, nous n'avons pu recouvrer que 82 soit un taux de 82%.

A - Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique

Ici, les résultats de nos enquêtes sont présentés en tenant compte des problèmes spécifiques en résolution.

Voici à présent les résultats obtenus de nos enquêtes suivant les différents problèmes spécifiques.

1. Présentation et analyse des données recueillies sur l'absence d'analyse des besoins en personnel

Le tableau ci-après présente les résultats sur l'absence d'analyse des besoins en personnel :

Tableau n° 5 : Absence d'analyse des besoins en personnel

| Modalités | Nombre | Fréquence relative |
|---|--------|--------------------|
| Absence d'une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences | 63 | 77% |
| Méconnaissance des autorités | 17 | 21% |
| Autres | 02 | 2% |
| Total | 82 | 100% |

Source : données de l'enquête, octobre 2013.

De l'analyse de ce tableau, il ressort que la majorité des enquêtés soit (77 %) approuvent que l'absence de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences explique l'absence d'analyse des besoins en personnel ; 21 % ont indexé la méconnaissance des autorités et une minorité soit (02 %) des enquêtés ont plutôt identifié d'autres causes :

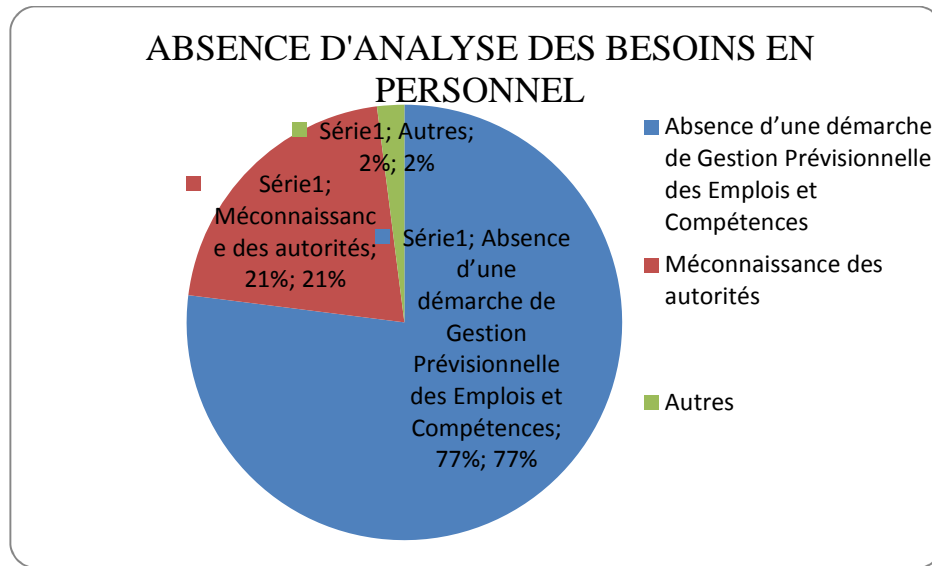


Figure 3 : Répartition des réponses relatives à la cause liée à l'absence d'analyse des besoins en personnel

2- Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n° 2 qu'est l'absence d'analyse des compétences.

A l'issu du dépouillement des fiches d'enquêtes nous avons obtenu le résultat présenté dans le tableau suivant :

Tableau n° 6 : Absence d'analyse des compétences.

Pratique du recrutement dans une administration communale : cas de la mairie d'Abomey-Calavi.

| Modalités | Nombre | Fréquence relative |
|---|--------|--------------------|
| Méconnaissance des outils préalables de recrutement | 41 | 50% |
| Absence de volonté et appui technique | 6 | 7% |
| La politisation du recrutement | 35 | 43% |
| Total | 82 | 100% |

Source : données de l'enquête, octobre 2013

A la question de savoir ce qui justifie l'absence d'analyse des compétences, 41 agents, soit 50% ont avancé comme cause la méconnaissance des outils préalables de recrutement contre 35 agents, soit 43% qui estiment plutôt qu'il s'agit de la politisation du recrutement, l'absence de volonté vient en dernière position avec 6 agents soit 7%. La cause retenue par la majorité des enquêtés est alors la méconnaissance des outils préalables de recrutement :

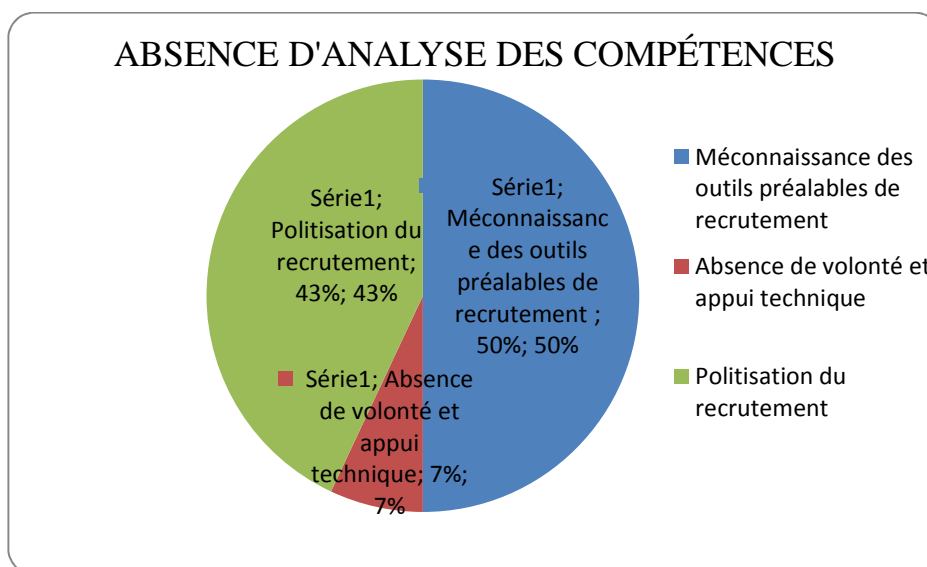


Figure 4 : Répartition des réponses relatives à la cause liée à l'absence d'analyse des compétences

3. Présentation et analyse des données recueillies sur l'absence de formes appropriées d'action en matière de recrutement

Tableau n° 7 : Absence de formes appropriées d'action en matière de recrutement

| Modalités | Nombre | Fréquence relative |
|---|--------|--------------------|
| Méconnaissance de l'importance d'une forme appropriée d'action de recrutement | 45 | 55% |

Pratique du recrutement dans une administration communale : cas de la mairie d'Abomey-Calavi.

| | | |
|---|----|------|
| La lenteur des processus de recrutement | 21 | 26% |
| Le cout trop élevé du processus | 16 | 19% |
| Total | 82 | 100% |

Source : données de l'enquête, octobre 2013

Concernant le problème spécifique n° 3 relatif à l'absence de formes appropriées d'action en matière de recrutement, 45 agents soit 55% ont estimé que la méconnaissance de l'importance d'une forme appropriée d'action de recrutement est à la base. Pour les 37 agents restant soit 45%, la cause réside dans la lenteur des processus pour 26% et dans le cout trop élevé pour les 19%.

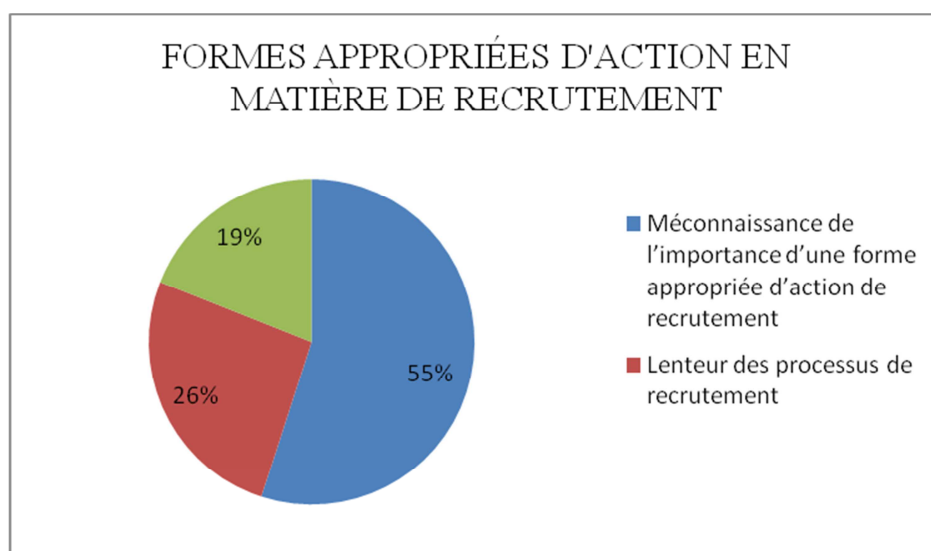


Figure 5 : Répartition des réponses relatives à la cause liée à l'absence de formes appropriées d'action en matière de recrutement

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

Elle consiste à confronter ou à apprécier le degré de validation des hypothèses à partir des données d'enquêtes afin d'établir le diagnostic.

I - Vérification des hypothèses

A - Degré de vérification de l'hypothèse n° 1

De l'analyse des données mobilisées, il ressort que les agents sont conscients de la manière dont la pratique du recrutement est gérée à la MAC.

En effet, ils reconnaissent tous l'importance de certains outils nécessaire pour la bonne pratique du recrutement.

Concernant la vérification de cette hypothèse, le seuil de décision fixé au départ était la cause qui obtiendra un poids d'au moins 40 % et qui serait donc identifiée par la majorité des enquêtés.

A l'analyse des données issues de nos investigations, l'absence d'analyse des besoins en personnel s'explique véritablement par l'absence de démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences cette démarche qui permet d'identifier les besoins réels en main d'œuvre.

Ainsi, l'hypothèse n° 1 selon laquelle « **l'absence d'une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences explique l'absence d'identification des besoins en main d'œuvre avant le recrutement à la MAC** » est confirmée.

B. Degré de vérification de l'hypothèse n° 2

Afin de connaître la cause fondamentale d'absence d'analyse des compétences avant le recrutement, nous avons fixé comme seuil de décision de retenir l'item qui aura recueilli le pourcentage le plus élevé. Au regard des données collectées, la cause du problème se trouve être « la méconnaissance des outils d'analyse des compétences ».

Par conséquent, nous pouvons conclure que l'hypothèse n° 2 est confirmée.

C. Degré de vérification de l'hypothèse n° 3

En ce qui concerne le problème spécifique n°3 relatif à l'absence de forme appropriée d'action en matière de recrutement à la MAC, 45 agents soit 55% ont estimé que la méconnaissance de l'importance d'une forme et d'un bon processus de recrutement est à la base de ce problème. Ceci nous amène à déduire que notre hypothèse n° 2 est vérifiée.

II - Etablissement du diagnostic

Le diagnostic a simplement pour base la confirmation des hypothèses. Aussi, présentons-nous dans cette partie, les éléments du diagnostic relatif aux problèmes spécifiques.

A. Eléments du diagnostic lié au problème spécifique n° 1

La vérification totale de l'hypothèse n° 1 nous permet de retenir définitivement que **l'absence d'une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences explique l'absence d'identification des besoins en main d'œuvre avant le recrutement à la MAC.**

B. Eléments du diagnostic lié au problème spécifique n° 2

D'après les données quantitatives issues de nos enquêtes l'hypothèse n° 2 est vérifiée. Alors nous pouvons désormais établir notre diagnostic en concluant que la méconnaissance des outils d'analyse des compétences par les responsables est à la base d'absence d'analyse des compétences.

C. Eléments du diagnostic lié au problème spécifique n° 3

La vérification de l'hypothèse n° 3 nous conduit à conclure que la **méconnaissance de l'importance d'une forme et d'un processus de recrutement explique l'absence de formes appropriées d'action en matière de recrutement.**

CHAPITRE DEUXIÈME



**APPROCHES DE SOLUTIONS
ET CONDITIONS DE LEUR
MISE EN ŒUVRE**

Section 1 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre

A cette étape, sur la base des éléments du diagnostic, nous avons proposé des solutions (A). Puis nous avons précisé les conditions de leur mise en œuvre pour une pratique de recrutement liée à la performance à la MAC.

Apporter une solution à un problème, c'est identifier les conditions d'éradication des causes se trouvant à la base de ce problème en tenant compte des objectifs préalablement fixés, et mettre en œuvre des actions en vue de le résoudre. C'est ce principe qui guidera l'exercice que nous nous apprêtons à faire.

I. Les approches de solution relatives à l'absence d'analyse des besoins en personnel

L'absence de démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences s'est révélée être la cause de l'absence d'analyses des besoins en personnel à la MAC. Nous pouvons aussi l'appeler planification. Planifier, c'est prévoir, fixer des objectifs, mettre en place les éléments d'une ligne de conduite avec les voies et les moyens correspondants. La planification du recrutement nécessite une planification des ressources humaines. Une planification adéquate de cette ressource est donc essentielle. Nous suggérons, pour une bonne planification des ressources humaines, une démarche à cinq (05) étapes:

- 1^{ère} étape : **RÉFLEXION STRATÉGIQUE**

La première étape vise à réfléchir sur l'avenir de l'organisation : que se passera-t-il d'ici deux ans ? D'ici cinq ans ?

Il s'agit ensuite d'élaborer un plan de développement de la main-d'œuvre qui comportera les actions nécessaires à entreprendre afin d'atteindre les objectifs de croissance à long terme.

L'activité de réflexion stratégique permet de faire le bilan de la situation actuelle. Ce bilan s'effectue par l'analyse de l'environnement externe. L'opération consiste à identifier les éléments qui influenceront le développement de l'organisation et à établir un diagnostic de l'environnement interne. L'organisation pourra alors identifier ses forces, ses avantages concurrentiels et les aspects qu'elle doit améliorer.

- 2^{ème} étape : **PRÉVISIONS DES BESOINS EN RESSOURCES HUMAINES**

Pour prévoir les besoins en matière de main-d'œuvre, il faut déterminer comment se fera l'opérationnalisation des objectifs stratégiques. Cette étape consiste à identifier clairement le type de compétences, les ressources nécessaires à l'entreprise ainsi que le moment le plus approprié pour l'embauche de personnel afin de mettre en œuvre les actions qui permettront d'atteindre la situation idéale, selon l'échéancier établi. Les questions suivantes facilitent l'identification des besoins :

- Quelle fonction devons-nous combler ?
 - Comment les fonctions actuelles évolueront-elles ?
 - Quels types de compétences faudra-t-il ?
 - De combien de personnes aurons-nous besoin pour effectuer le travail ?
 - À quel moment et pour combien de temps ?
 - Au sein de l'effectif actuel, y a-t-il des employés qui peuvent réaliser le travail ?
 - Avec du perfectionnement, y a-t-il des employés qui pourraient réaliser le travail ?
- **3^{ème} étape : PRÉVISIONS DE LA DISPONIBILITÉ DES RESSOURCES HUMAINES**

Avant d'embaucher de nouvelles ressources, il est recommandé d'analyser la disponibilité de l'effectif actuel. En évaluant les compétences disponibles et la mobilité du personnel en place, il est possible d'identifier les employés qui sont déjà en mesure de répondre aux nouveaux besoins ou qui, après un perfectionnement approprié, seraient en mesure d'y répondre.

Pour ce faire, il faut connaître les compétences et les habiletés de tous les employés actuellement en poste. Pour chacun d'entre eux, il faut connaître :

- son expérience professionnelle ;
- son rendement ;

- sa formation et ses qualifications ;
- ses champs d'expertise ;
- ses intérêts, ses aspirations et ses projets de carrière ;
- ses activités d'apprentissage réussies.

Cette analyse peut être réalisée lors de l'évaluation du rendement de l'employé. Le supérieur immédiat profite d'un moment privilégié avec l'employé pour explorer avec lui les possibilités de développement de sa carrière.

- **4^{ème} étape : ANALYSE DE L'ÉCART**

Une fois les besoins et les disponibilités en main-d'œuvre clairement établis, il faut comparer ces informations afin de vérifier s'il existe des écarts. Cette étape consiste à comparer le nombre de postes prévus (demande future) dans chaque catégorie d'emploi en tenant compte des exigences du poste avec le nombre d'employés susceptibles d'y répondre (par avancement ou promotion). L'analyse permettra ensuite de déterminer s'il s'agit d'un écart quantitatif ou qualitatif (voir tableau à la page suivante).

Tableau n° 8 : Analyse de l'écart

| | |
|--------------------------|---|
| Écart quantitatif | <p>On est en présence d'un écart quantitatif lorsqu'on constate :</p> <ul style="list-style-type: none">• un manque de main-d'œuvre, c'est-à-dire que le nombre d'emplois disponibles au sein de l'entreprise est supérieur au nombre de personnes compétentes pour combler le poste ;• un surplus de main-d'œuvre, c'est-à-dire que le nombre de personnes qualifiées est sensiblement supérieur au nombre de postes à combler. |
| Écart qualitatif | <p>On est en présence d'un écart qualitatif lorsqu'on constate :</p> <ul style="list-style-type: none">• que le personnel n'a pas les compétences et les habiletés nécessaires pour combler les postes à pourvoir ;• que le personnel est surqualifié par rapport aux postes à pourvoir. |

- 5ème étape : **PLANIFICATION DES ACTIONS LIÉES AUX RESSOURCES HUMAINES**

Lorsque le type d'écart est bien établi, il est plus facile de choisir les

meilleures actions à poser pour combler l'écart constaté. Voici les actions possibles à mettre en œuvre :

Tableau n° 9 : Types d'écart

| Type d'écart | Actions |
|--------------------------|--|
| Écart quantitatif | Embauche |
| | Programme de recrutement interne et externe |
| | Réduction (mise à pied temporaire ou permanente) |
| Écart qualitatif | Restructuration |
| | Évaluation de la performance |
| | Réaffectation des ressources |
| | Apprentissage, formation et perfectionnement |

Après avoir déterminé le type de stratégie à mettre en place, un plan d'action doit être élaboré afin d'atteindre les buts et les objectifs fixés. Ce plan doit comporter les objectifs visés, les personnes responsables ainsi que les échéances prévues pour chacune des actions de planification des ressources humaines. Qu'il s'agisse de recrutement, d'embauche ou simplement d'objectifs de formation et de perfectionnement des ressources déjà en place, il convient de mettre par écrit les

actions à entreprendre afin d'en assurer un suivi précis.

En annexe figure un modèle de plan d'action pour la planification des ressources humaines qui permet de mettre par écrit les actions à poser par niveau de priorité, les objectifs visés par les actions, les personnes responsables et l'échéancier prévu.

Il est nécessaire, vu l'importance de recrutement dans les organismes, que les responsables en charge se posent certaines questions avant de recruter.

II. Les approches de solution relatives à l'absence d'analyse des compétences

Il est important de bien définir le besoin de l'entreprise en matière de main-d'œuvre avant de procéder aux étapes du recrutement. Cette étape est habituellement réalisée lors de la planification des besoins en ressources humaines.

Questions à se poser :

- Pour quelles tâches, quels projets ou mandats avons-nous besoin de personnel supplémentaire ?
- Quand en avons-nous besoin ?

Lors de l'analyse des besoins, il est important de préciser les compétences recherchées chez le candidat. Rédiger le profil du poste, consiste à définir les activités liées à l'emploi, la rémunération prévue et l'établissement du profil du candidat recherché. De même, les exigences de base doivent être clarifiées : la formation et l'expérience souhaitées, la connaissance des langues utilisées, la

maîtrise des logiciels, etc.

Le profil du poste est très important dans la planification des projets et l'organisation du travail. De plus, il constitue un aide-mémoire précieux en ce qui a trait à l'appréciation du rendement car il présente les résultats attendus.

Pour élaborer des profils de poste, il est recommandé de rencontrer une personne qui connaît très bien les fonctions du poste ou un représentant du poste à analyser car ce sont les employés les mieux placés pour parler de ce qu'ils font. Les questions suivantes peuvent alors servir de guide d'élaboration :

- Quel est le titre du poste ?
- Qui est le titulaire du poste ?
- Quelle est la raison d'être du poste (description sommaire) ?
- Qui est le supérieur immédiat ?
- Qui sont les subordonnés ?
- Quelles sont les responsabilités liées à ce poste ?
- Quelles sont les compétences requises pour accomplir le travail ?
- Quels sont les indicateurs de performance liés à ce poste ?
- Quelles sont les exigences liées à la formation et à l'expérience ?
- Quelles sont les caractéristiques recherchées à l'embauche ?

Ainsi, l'éradication de cette cause se trouvant à la base du problème passera par des programmes de sensibilisation à l'endroit de tous les directeurs techniques sur la nécessité de concevoir avant les recrutements ou le positionnement d'agents, les fiches de description de poste car ces dernières :

- réduisent l'écart entre les attentes initiales des candidats et la nature du travail à accomplir ;
- incitent les personnes dont les goûts et les aptitudes sont moins adaptés à la réalité du poste à retirer leur candidature ;
- permettent aux candidats de se doter par anticipation des mécanismes d'adaptation qui les aideront à composer adéquatement avec les contraintes du poste.

Vu la nécessité et l'importance de la description de poste en positionnement, recrutement et d'autres activités, les responsables en charge de la gestion des ressources humaines doivent respecter le processus d'analyse des postes qui consiste à :

- la préparation ;
- l'identification des postes ;
- le choix de la méthode et des personnes qui l'appliquent ;
- le recueil de l'information ;
- la rédaction des fiches de description de poste
- la spécification des postes.

afin de bénéficier de cet outil.

III. Les approches de solution relatives à l'absence de formes appropriées d'action en matière de recrutement

Les préalables au recrutement commencent par une demande formulée auprès du service des ressources humaines par un responsable hiérarchique, qui doit obtenir l'accord du Directeur des Ressources Humaines (DRH). Une définition d'embauche pour un poste doit être compatible avec la politique générale de l'entreprise qu'elle soit définie ou non dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Ce processus de recrutement suit une démarche très formalisée qui commence avec la demande d'un chef hiérarchique.

Le recrutement étant un processus incontournable dans la vie de toute organisation, il engage pourtant l'organisation à long terme.

En effet, l'idéal serait d'avoir la bonne personne au bon endroit ou à la bonne place. Les préalables au recrutement jouent un rôle de premier rang dans le processus de recrutement dans l'organisation. Pour cela, il est important de s'entourer de collaborateurs ayant les capacités cognitives, les compétences, la personnalité... en adéquation avec le poste à occuper afin de maximiser l'efficacité des ressources humaines de l'organisation.

C'est pour cette raison que Bruchon-Schweitzer recommande

« d'assainir le processus de recrutement en n'utilisant que les méthodes les plus pertinentes, ceci pour des raisons économiques (coût élevé des erreurs) et

éthiques (optimisation de l'évaluation par respect des candidats) ».

En effet, le recrutement présente un intérêt pour l'entreprise du fait du coût très élevé du processus. Selon Peretti, « *un recrutement est rentable si la personne recrutée reste au moins deux ans* ».

Le lancement et la gestion d'un processus de recrutement respectueux de toutes les étapes méthodologiques peuvent s'avérer long et coûteux pour les communes compte tenu de la limite de leur budget. Pour cela, les communes partenaires peuvent recenser leurs besoins en ressources humaines, élaborer et publier un ou plusieurs avis de recrutement dans la presse nationale ou spécialisée.

Elles ont aussi la capacité de mettre en place des comités intercommunaux de recrutement chargés de réaliser les phases de présélection et de sélection des candidatures. Elles peuvent également opter pour l'externalisation de la gestion du processus de recrutement en le confiant à un cabinet spécialisé dont la mission sera de leur faire des propositions de candidatures pertinentes

Section 2 : Les conditions de mise en œuvre des approches de solutions

La mise en œuvre des solutions proposées ci-dessus contribuerait à améliorer la pratique du recrutement à la MAC. Ceci implique indubitablement de formuler des recommandations.

Ces dernières vont à l'endroit des autorités communales et de la Directrice des Ressources humaines.

- **Recommandations à l'endroit des autorités communales**

Ces autorités doivent :

- s'assurer que le processus de prise de décisions mis en place obéit aux critères de bonne gouvernance, de promotion de l'excellence et de développement des RH. En invitant les directeurs et chefs services à participer à un partage d'information ouvert et aux activités de prise de décisions, l'organisation sera en mesure de rendre de meilleures décisions qui auront puisé leurs connaissances de l'intelligence collective ;
- dépolitiser l'administration ;
- mettre à disposition de la DRH des moyens techniques humains et financiers adéquats pour la réalisation des objectifs ;
- donner à la DRH une entière autonomie pour le pilotage du recrutement une fois la décision prise.
- mutualiser les coûts de recrutement et réaliser des économies d'échelle ;
- capitaliser le savoir-faire des uns et des autres et introduire davantage d'objectivité dans la conduite du processus de

recrutement.

- Lutter pour l'unicité de la fonction publique territoriale

- **Recommandations à l'endroit de la DRH**

Les recommandations à l'endroit de la DRH consistent à :

- asseoir un cadre de coordination de suivi/évaluation des activités par la mise en place d'une politique d'évaluation des RH ;
- concevoir et mettre en œuvre une véritable politique de recrutement ;
- veiller au respect des procédures internes de recrutement et d'embauche ;
- organiser des missions d'audit de recrutement.

Ces missions peuvent se situer à trois niveaux : audit de conformité, audit d'efficacité, audit stratégique.

- ❖ l'audit de conformité peut porter sur le respect des règles légales et conventionnelles, le respect des procédures internes ;
- ❖ l'audit d'efficacité est de vérifier dans quelle mesure les objectifs quantitatifs et qualitatifs ont été atteints et de comprendre les raisons des éventuels écarts. Il peut également porter sur l'efficience : le résultat a-t-il été obtenu au meilleur coût ?
- ❖ l'audit stratégique : l'entreprise a-t-elle une politique de recrutement cohérente avec stratégie ? Sa mise en œuvre est-elle effective ?

- réaliser de stages professionnels entre les communes ;
- initier des visites d'échanges et de partage sur la gestion de ressources humaines communales.

CONCLUSION

Notre étude a permis de connaître les atouts de la Mairie d'Abomey-Calavi mais également les problèmes qui minent la Gestion des ressources Humaines (GRH) au sein de celle-ci.

Dans le cadre spécifique du recrutement, les problèmes identifiés ont été analysés sur la base d'informations recueillies auprès du personnel et des responsables de la MAC. Nous avons ainsi pu déterminer les causes de ces problèmes et proposer des approches de solution conséquentes qui, lorsque réellement prises en compte, permettront d'améliorer la pratique du recrutement et participer énormément à la performance de cette administration communale.

Pour la prise en compte effective de ces solutions, nous exhortons les autorités de la MAC et les personnes responsables de la Gestion des Ressources Humaines à prendre conscience de l'importance de la fonction GRH en général et l'assainissement du processus de recrutement en particulier.

La réalisation de notre étude a été un complément utile à notre connaissance en matière de gestion des ressources humaines.

D'une part, cette étude nous a permis de connaître un peu des rouages de la gestion des ressources humaines au niveau des collectivités locales, et d'autre part, la mise

en œuvre de certaines connaissances théoriques acquises au cours de notre formation.

Enfin, nous ne saurions prétendre avoir abordé tous les aspects du sujet ni trouvé tous les remèdes aux problèmes étudiés, mais nous pensons que si nos modestes recommandations sont prises en compte, elles permettront à la Mairie d'Abomey-Calavi d'assainir son processus de recrutement et de rendre plus performante son administration communale. Ce qui permettra à la collectivité locale d'atteindre les enjeux de la décentralisation que sont la démocratie et le développement à la base.

D'autres dimensions de la gestion des ressources humaines (la rémunération, la formation, le vieillissement, la gestion du temps, etc.) sont explorables à la Mairie d'Abomey-Calavi.

BIBLIOGRAPHIE

- Ouvrages généraux :
 - BERNAUD Jean-Luc et C. LEMOINE, « *Traité de psychologie du travail et des organisations* », 2007, 2ème édition, Dunod, 491 pages ;
 - CAUDEN Joël et A. SANCHES, « *Gestion des ressources humaines* », 1998, Berger Levrault, 2ème édition, 242 pages ;
 - CITEAU J. P. « *Gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratiques* », 2002, 4ème édition, Armand colin, paris ;
 - KORENBLIT Patrick, « *Self management* », 1998, 1^{ère} édition, organisation, 188 pages ;
 - PERETTI Jean-Marie, « *Ressources humaines et gestion des personnes* », 2002, 4ème édition, Vuibert, 224 pages ;
 - PERETTI Jean-Marie « *Ressources humaines* », 2005, édition, Vuibert, 582 pages
- Ouvrage spécifique

. - AMIEL Michel et F. BONNET, « *Recruter sans trop d'erreurs* », 2002, 1ère édition, de Boeck, 141 pages ;

• Mémoires :

- AVENON Fidèle Aubierge, « *Rationalisation du processus de recrutement à la SOBEMAP* », 2011, ENAM ;
- AVOCETIEN Vital Patel-olive, « *Contribution à l'amélioration du système de recrutement au secrétariat général administratif de l'assemblée nationale du Bénin* », 2012, ENAM.

• Textes juridiques :

- statut général des agents permanents de l'état (loi n° 86-013 du 26 février 1986) ;
- code du travail (loi n° 98-004 du 27 janvier 1998) ;
- loi n° 97-028 du 15 janvier 1999, portant organisation de l'administration territoriale de la république du Bénin ;
- loi n° 97-029 du 15 janvier 1999 portant organisation des communes en république du Bénin ;
- décret d'application n° 2005-746 du 30 novembre 2005 portant approbation de la politique nationale de gestion des ressources humaines communales ;
- décret d'application n° 2005-763 du 09 décembre 2005 portant approbation de la politique nationale de coopération décentralisée ;
- décret d'application n° 2005-764 du 09 décembre 2005 portant définition et modalités de la coopération décentralisée ;

- arrêté n° 21-149 du 12/10/2012 portant création, organisation, attributions et fonctionnement des services de la mairie d'Abomey-Calavi.

- Webographie :

- www.wikipedia.org
- [www.recrutement - cooptation - conseils recruteurs meteojob.htm](http://www.recrutement-cooptation-conseils-recruteurs-meteojob.htm)
- www.cerclerh.com/editorial/lagpec11102.asp
- www.valeurshumaines.org
- www.google.fr

ANNEXES

Annexe 2 : Questionnaire

SONON Hyppolite
Élève en fin de formation
en GRH à l'ENAM

ABSENCE D'ANALYSE DES BESOINS EN PERSONNEL

Bonjour Madame/Monsieur,

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation dont le sujet s'intitule « Pratique du recrutement et performance d'une administration communale : cas de la mairie d'Abomey-Calavi », nous avons jugé utile le recueil des données auprès de vous. A cet effet, nous vous prions de remplir le présent imprimé que nous passerons retirer.

1 - procédez-vous à une analyse préalable des besoins en personnel avant le recrutement ?

Oui

Non

2 - Si oui, comment ?

.....

3 - Si non, qu'est ce qui explique cette absence d'analyse des besoins en personnel ?

.....

Absence d'une démarche GPEC

Méconnaissance des responsables

Autres

SONON Hyppolite
Élève en fin de formation
en GRH à l'ENAM

ABSENCE D'ANALYSE DES COMPÉTENCES

Bonjour Madame/Monsieur,

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation dont le sujet s'intitule « Pratique du recrutement et performance d'une administration communale : cas de la mairie d'Abomey-Calavi », nous avons jugé utile le recueil des données auprès de vous. A cet effet, nous vous prions de remplir le présent imprimé que nous passerons retirer.

1 - Disposez-vous d'un répertoire des emplois et profils professionnels des communes ?

OUI

NON

2 - Si oui, qu'est ce qui explique son absence dans le processus du recrutement ?

.....

3 - Si non, quelle pourrait être la principale raison ?

méconnaissance des outils préalables de recrutement ;

absence de volonté et d'appui technique ;

politisation du recrutement.

autres

SONON Hyppolite

Élève en fin de formation

en GRH à l'ENAM

ABSENCE DE FORMES APPROPRIÉES D' ACTIONS EN MATIÈRE DE
RECRUTEMENT

Bonjour Madame/Monsieur,

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation dont le sujet s'intitule «*Pratique du recrutement et performance d'une administration communale : cas de la mairie d'Abomey-Calavi* », nous avons jugé utile le recueil des données auprès de vous. A cet effet, nous vous prions de remplir le présent imprimé que nous passerons retirer.

1 - Avez-vous une forme appropriée d'action en matière de recrutement ?

Oui

Non

2 - Si oui, pouvez-vous nous la décrire ?

.....

3 - Si non, comment procédez-vous en matière de recrutement ?

.....

4 - procédez-vous à une analyse préalable des besoins en personnel avant le recrutement ?

Oui

Non

5 - Si oui, comment ?

.....

6 - Si non, qu'est ce qui, selon vous, explique cette absence d'analyse des besoins en personnel ?

Absence d'une démarche GPEC ;

Méconnaissance des responsables ;

Autres

Pratique du recrutement dans une administration communale : cas de la mairie
d'Abomey-Calavi.

TABLES DES MATIERES

| | |
|--|----------|
| IDENTIFICATION DU JURY | ii |
| ENGAGEMENT DE L'AUTEUR | ii |
| DÉDICACE | iii |
| REMERCIEMENTS | iv |
| LISTE DES SIGLES..... | v |
| LISTE DES TABLEAUX | vii |
| LISTE DES FIGURES | viii |
| GLOSSAIRE..... | ix |
| RÉSUMÉ..... | xi |
| SOMMAIRE | xiii |
| INTRODUCTION | 1 |
| CHAPITRE PREMIER : ADRE INSTITUTIONNEL ET PHYSIQUE DE LA MAC, OBSERVATIONS DE STAGE | 3 |
| Section 1 : CADRE INSTITUTIONNEL ET PHYSIQUE DE LA MAC, OBSERVATIONS DE STAGE À LA DRH/MAC | 4 |
| Paragraphe 1 : Présentation de la MAC en général..... | 4 |
| I – Localisation, historique, mission et attributions de la MAC | 4 |
| A - Localisation | 4 |
| B - Historique de la commune d'Abomey-Calavi | 4 |
| C - Mission | 6 |
| D - Attributions..... | 6 |
| E - Organisation administrative de la commune..... | 7 |
| 1 - Les organes de la commune..... | 8 |
| a - L'organe délibérant : le conseil communal | 8 |
| b - L'organe exécutif | 8 |
| b-1 - Les services de la Mairie | 9 |
| b-1-1 - Les services infra communaux..... | 9 |
| b-1-2 - Les services communaux..... | 9 |
| Paragraphe 2 – Localisation, mission, attributions et fonctionnement de la DRH | 11 |

| | |
|---|----|
| I - Localisation..... | 11 |
| II - Mission | 11 |
| III - Attributions..... | 12 |
| A - Secrétariat..... | 13 |
| B - Le Service de la Gestion des Carrières, des Affaires Sociales et de l'Approche Genre (SGCASAG)..... | 13 |
| C – Le Service de la Gestion Prévisionnelle et de..... | 16 |
| la Formation (SGPF) | 16 |
| Paragraphe 3 : Présentation des autres directions..... | 20 |
| I - La Direction des Ressources Financières (DRF) | 20 |
| II - La Direction des Services Techniques (DST) | 20 |
| III - La Direction du Développement Local et de la | 21 |
| Promotion Économique (DDLPE)..... | 21 |
| IV - La Direction des Services à la Population (DSP) | 22 |
| V - La Direction des Affaires Juridique et Foncière (DAJF)..... | 22 |
| Paragraphe 4 : État des lieux à la DRH/MAC | 25 |
| A - État des lieux..... | 25 |
| 1 - La gestion du recrutement..... | 25 |
| 2 - La gestion des carrières | 27 |
| 3 - La gestion prévisionnelle | 30 |
| B - Inventaire des éléments de l'état des lieux..... | 35 |
| 1 - Inventaire des atouts de la MAC..... | 35 |
| 2 - Inventaire des problèmes..... | 36 |
| Section 2 : Ciblage de la problématique et vision globale de sa résolution | 41 |
| Paragraphe 1 : Choix et justification de la problématique | 41 |
| I - Choix de la problématique | 41 |
| II - Justification de la problématique choisie | 42 |
| Paragraphe 2 : SPÉCIFICATION ET SÉQUENCES DE RÉOLUTION DE LA PROBLÉMATIQUE..... | 44 |
| I - SPÉCIFICATION DE LA PROBLÉMATIQUE | 44 |
| A - Problème principal de recherche..... | 44 |
| B - Problèmes spécifiques | 44 |

| | |
|---|-----------|
| II - SÉQUENCES DE RÉOLUTION DE LA PROBLÉMATIQUE | 45 |
| CHAPITRE PREMIER : CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE..... | 46 |
| Section 1 : Cadre théorique et méthodologie de l'étude..... | 47 |
| Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de la littérature..... | 47 |
| I - Fixation des objectifs..... | 47 |
| A - Objectif général..... | 47 |
| B - Objectifs spécifiques..... | 47 |
| II - Formulation des causes et des hypothèses..... | 47 |
| A - Causes et hypothèses liées au problème général | 47 |
| B - Causes et hypothèses spécifiques | 48 |
| III - Revue de la littérature..... | 53 |
| Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude | 59 |
| A . Objectifs, nature de la collecte des données et cadre de l'enquête..... | 60 |
| 1. Objectifs et nature de la collecte des données | 60 |
| 2. Cadre de l'enquête | 61 |
| 3. La conception du questionnaire et le mode de présentation des données..... | 62 |
| II. L'approche théorique..... | 63 |
| A - Choix théorique liée à l'absence d'analyse des besoins en personnel | 63 |
| 1. Présentation de la théorie retenue | 63 |
| 2. Normes et repères d'amélioration de la préoccupation | 63 |
| B. Choix théorique lié à l'absence d'analyse des compétences à la MAC | 64 |
| 1. Présentation de la théorie retenue | 64 |
| 2. Normes et repères d'amélioration de la préoccupation | 64 |
| C. Choix théorique lié au problème de l'absence de formes appropriées d'action en matière de | 64 |
| recrutement à la MAC..... | 65 |
| 1. Présentation de la théorie retenue | 65 |
| 2. Normes et repères d'amélioration de la préoccupation | 65 |
| B - Les seuils de décision..... | 65 |
| Section 2 : DES ENQUETES DE VERIFICATION DES HYPOTHESES AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS..... | 66 |
| Paragraphe 1 : Collecte et analyse des données | 66 |

| | |
|---|-----------|
| I - Conditions de réalisation de l'enquête..... | 66 |
| A. Préparation et réalisation de l'enquête..... | 66 |
| B. Difficultés rencontrées et limites des données..... | 67 |
| II - Présentation et analyse des données..... | 68 |
| A - Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique..... | 68 |
| 1. Présentation et analyse des données recueillies sur l'absence d'analyse des besoins en personnel | 68 |
| 2- Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n° 2 qu'est l'absence d'analyse des compétences..... | 70 |
| Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic | 74 |
| I - Vérification des hypothèses..... | 74 |
| A - Degré de vérification de l'hypothèse n° 1..... | 74 |
| B. Degré de vérification de l'hypothèse n° 2 | 75 |
| C. Degré de vérification de l'hypothèse n° 3 | 75 |
| II - Etablissement du diagnostic | 75 |
| A. Eléments du diagnostic lié au problème spécifique n° 1..... | 76 |
| B. Eléments du diagnostic lié au problème spécifique n° 2..... | 76 |
| C. Eléments du diagnostic lié au problème spécifique n° 3..... | 76 |
| CHAPITRE DEUXIÈME : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE | 77 |
| Section 1 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre | 78 |
| I. Les approches de solution relatives à l'absence d'analyse des besoins en personnel..... | 78 |
| II. Les approches de solution relatives à l'absence d'analyse des compétences | 84 |
| III. Les approches de solution relatives à l'absence de formes appropriées d'action en matière de recrutement..... | 87 |
| Section 2 : Les conditions de mise en œuvre des approches de solutions..... | 88 |
| CONCLUSION..... | 92 |
| BIBLIOGRAPHIE..... | 94 |
| ANNEXES..... | 97 |