



RÉPUBLIQUE DU BÉNIN

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

**MÉMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II POUR L'OBTENTION DU
DIPLOME D'ADMINISTRATEUR EN RESSOURCES HUMAINES**

OPTION:

MANAGEMENT

FILIÈRE:

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

ANNÉE ACADÉMIQUE : 2014-2015

SUJET:

**ANALYSE DES DIFFICULTÉS DE MISE EN ŒUVRE DU
MANUEL DE PROCEDURES DE GESTION DES RESSOURCES
HUMAINES À LA MAIRIE D'ABOMEY-CALAVI**

Réalisé et soutenu par:

Géraude G. AHOUEHOME

Sous la direction de :

Maître du stage :

Mme Bernadette SOGLO

Chef Service de Gestion
Prévisionnelle et de la Formation

Maître du mémoire :

M. Frantz MASSOUGBODJI

Expert en Gestion des Ressources Humaines
Directeur du cabinet GRH Conseil
Enseignant à l'ENAM

Mai 2016

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT DU JURY : Dr NASSI Karl Martial

VICE-PRESIDENT : M. NANSI Célestin

MEMBRE : M. MASSOUGBODJI Frantz

AVERTISSEMENT CHERCHEUR

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

DÉDICACE



- ❖ mon époux, M. GARBA Nassifoudou ;

- ❖ mes enfants (Badrath, Amirath et Marwan).

REMERCIEMENTS



- + Monsieur Frantz MASSOUGBODJI, Enseignant à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) qui a consacré son temps à la direction du présent mémoire ;
- + Madame Bernadette SOGLO, ma tutrice de stage, pour ses conseils ;
- + Tous les enseignants de l'ENAM qui nous ont inculqué, tout au long de notre formation le sens du travail bien fait ;
- + Mes collègues de promotion, notamment ceux de mon groupe d'étude, avec lesquels j'ai passé d'agréables moments dans le travail et la cordialité ;
- + Tout le personnel de La Mairie d'Abomey-Calavi ;
- + mon époux pour ton amour, tes sacrifices, ton soutien indéfectible et ta compréhension durant cette formation;
- + mes enfants (Badrath, Amirath et Marwan), pour vos sacrifices, que ce travail soit pour vous un témoignage d'amour, un exemple de détermination et de courage dans votre vie;
- + ma mère pour tous tes sages conseils;
- + ma famille (mes frères et sœurs) pour leur soutien ;
- + Tous ceux qui d'une manière ou d'une autre ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

LISTE DES SIGLES

| SIGLE | INTITULÉ |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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

| N° | INTITULÉ | PAGE |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| I | Répartition des agents de la mairie d'Abomey-Calavi selon le statut et par catégorie | 13 |
| II | Répartition du personnel selon le genre | 14 |
| III | Regroupement des problèmes par centres d'intérêt | 25 |
| IV | Tableau de bord de l'étude | 35 |
| V | Synthèse des approches de solutions par problème | 51 |
| VI | Marginalisation de la direction des ressources humaines | 55 |
| VII | Non internalisation du contenu du manuel de procédures | 56 |
| VIII | Réponse des enquêtes relative à la connaissance du contenu du manuel de procédures | 57 |
| IX | Réponse des enquêtes relative à la référence au contenu du manuel de procédures | 58 |
| X | Réponse des enquêtes relative aux raisons de la méconnaissance du contenu du manuel de procédures | 59 |
| XI | Fréquence des contrôles internes | 60 |
| XII | Tableau de synthèse de l'étude | 71 |

LISTE DES FIGURES

| N° | INTITULÉ | PAGE |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 1 | Répartition des agents de la mairie d'Abomey-Calavi selon le statut et par catégorie | 14 |
| 2 | Répartition du personnel selon le genre | 15 |
| 3 | Marginalisation de la direction ressources humaines | 55 |
| 4 | Réponse des enquêtes relative à la connaissance du contenu du manuel de procédures | 58 |
| 5 | Réponse des enquêtes relative à la référence au contenu du manuel de procédures | 59 |
| 6 | Réponse des enquêtes relative aux raisons de la méconnaissance du contenu du manuel de procédures | 60 |
| 7 | Fréquence des contrôles internes à la Mairie d'Abomey-Calavi | 61 |

GLOSSAIRE

Audit interne : Activité destinée à s'assurer que le système de contrôle interne couvre de façon raisonnable les risques potentiels et permet le respect des directives et des procédures.

Contrôle : Terme utilisé dans cette étude à la fois comme activité de vérification (exemple vérifier les pièces requises dans un dossier) et comme la capacité à dominer, à tenir les rênes.

Contrôle interne : Dispositif mis en place par les dirigeants de l'organisation afin de s'assurer raisonnablement de la maîtrise de l'organisation tant au niveau de son fonctionnement que de ses activités. Il s'agit de l'ensemble des dispositions, moyens, actions, comportements destinés à l'identification, à la prévention, à la gestion et à la surveillance des risques auxquels peut être soumise l'organisation dans son existence, son fonctionnement et la réalisation de ses activités.

Manuel : Outil de gestion ayant pour objectif de bien faire comprendre l'essence d'un système ou d'un programme et d'en assurer l'application efficace et efficiente.

Performance : 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 clair, la performance est ce que l'employé produit par rapport à ce qui est attendu de lui.

Politiques des ressources humaines : Ensemble des règles, valeurs ou des principes-guides qui définissent la manière dont une organisation doit gérer les problèmes en matière de ressources humaines.

Politisation : Action par laquelle on donne une portée politique à une situation qui en est dépourvue. Dans la doctrine marxiste, c'est le fait de donner une conscience politique à des individus ou plutôt à des travailleurs inorganisés et exploités.

Pratique des ressources humaines : Manière dont les politiques et les procédures sont réellement conçues et mises en œuvre.

Procédure : Manière spécifiée pour accomplir une activité ou un processus. C'est l'ensemble des règles, des formalités qui doivent être observées, des actes qui doivent être accomplis pour parvenir à une solution concrète et favorable.

Référentiel : Ensemble d'éléments formant un système de référence ou ensemble de bases de données servant de référence à quelque chose.

Ressources humaines : Ensemble des agents aussi bien permanents, temporaires qu'occasionnels dont une organisation peut disposer pour réaliser ses objectifs ou améliorer ses résultats.

RESUMÉ

Les ressources humaines constituent le premier élément dont ont besoin toutes les communes du Bénin dans l'accomplissement de leur mission. Face aux nombreux défis à relever dans un environnement en perpétuelle mutation, l'élaboration et la mise en œuvre du manuel de procédures de gestion des ressources humaines est déterminante pour le fonctionnement efficace de nos communes.

Au cours de notre stage à la Mairie d'Abomey-Calavi, certains problèmes de nature organisationnelle et managériale ont été identifiés parmi lesquels figurent le non respect des procédures de gestion des ressources humaines. En effet, le manuel de procédures est un outil de gestion opérationnelle qui renseigne sur la démarche à suivre dans l'exécution d'une tâche. Les procédures de gestion des ressources humaines telles qu'elles s'appliquent à la Mairie d'Abomey-Calavi ne favorisent pas la performance de cette administration communale.

C'est pour apporter des approches de solution à ces problèmes que nous avons choisi de réfléchir sur le sujet *«Analyse des difficultés de mise en œuvre du manuel de procédures de gestion des ressources humaines à la Mairie d'Abomey-Calavi»*.

Le problème général qui se dégage du sujet est la non application du manuel de procédures de gestion des ressources humaines à la Mairie d'Abomey-Calavi, et ses manifestations se résument dans les trois problèmes spécifiques ci-après :

- **Problème spécifique n° 1** : La marginalisation de la direction des ressources humaines dans le processus du recrutement du personnel.
- **Problème spécifique n° 2** : L'absence de dispositif de contrôle interne.
- **Problème spécifique n° 3** : La non internalisation par les agents du contenu du manuel de procédures.

L'objectif général visé est de contribuer à l'amélioration de l'application des procédures de gestion des ressources humaines à la Mairie d'Abomey-Calavi. Cet objectif général se décline en trois objectifs spécifiques à savoir :

- **Objectif spécifique n° 1** : Objectiver effectivement la mise en œuvre de la procédure de recrutement ;
- **Objectif spécifique n° 2** : Suggérer la création d'un dispositif clair et efficace de contrôle interne ;
- **Objectif spécifique n° 3** : Faciliter la familiarisation des agents sur le contenu du manuel de procédures.

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

- **Hypothèses n°1** : La politisation de l'administration communale explique la non implication de la Direction des Ressources Humaines dans le processus de recrutement;
- **Hypothèse n°2** : L'approche managériale trop laxiste est à la base de l'absence de dispositif de contrôle interne à la Mairie d'Abomey-Calavi
- **Hypothèse n°3** : L'insuffisance de communication justifie la non internalisation du contenu du manuel de procédures à la Mairie d'Abomey-Calavi.

La vérification des hypothèses s'est faite par une enquête (questionnaire adressé aux agents et entretien direct avec les responsables) sur un échantillon de soixante (60) individus sur les trois cent vingt-trois (323) agents que compte la Mairie, soit un taux de sondage de 18,57%. Les résultats nous ont permis de confirmer les hypothèses émises. La contribution à la résolution de ce problème général se traduit par la proposition de quelques solutions telles que :

- la mise en œuvre effective de la procédure de recrutement ;
- la mise en place d'une structure claire et efficace de contrôle interne ;
- une large dissémination du contenu du manuel de procédures.

Ces solutions ont été complétées des conditions et conseils utiles à leur mise en œuvre. Ainsi, des recommandations ont été proposées relativement à l'externalisation du recrutement, la mise en place d'une stratégie de gestion des ressources humaines et la dépolitisation de l'administration communale.

SOMMAIRE

| INTITULÉ | PAGE |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Introduction | 1 |
| Chapitre préliminaire : Cadre institutionnel de l'étude et observations de stage à la Mairie d'Abomey-Calavi | 3 |
| Section 1. Cadre institutionnel et physique de la Mairie d'Abomey-Calavi | 4 |
| Section 2. Observations de stage à la Direction des Ressources Humaines | 15 |
| Chapitre premier : Cadre théorique et méthodologie de l'étude | 26 |
| Section 1. De la problématique au tableau de bord | 27 |
| Section 2. Revue de la littérature et méthodologie de l'étude | 36 |
| Chapitre second : Des résultats de l'enquête aux conditions de leur mise en œuvre | 52 |
| Section 1. De l'analyse des données au diagnostic | 53 |
| Section 2. Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre | 64 |
| Conclusion | 72 |
| Bibliographie | 73 |
| Annexes | XIII |
| Table des matières | XXIII |

INTRODUCTION

Le défi du développement local connaît de nos jours des mutations sans précédent. Pour ne pas rester en marge de ces mutations, les administrations communales doivent s'y préparer et surtout prévoir les nécessaires évolutions de leurs activités. Cela nécessite donc des moyens matériels, financiers, techniques, technologiques et humains pour l'atteinte de leurs objectifs. Or, tout comme les autres ressources, « le capital humain » constitue un facteur de succès de l'organisation et procure à celle-ci un avantage concurrentiel décisif. En effet, « la véritable richesse d'une organisation repose principalement sur les compétences et le comportement des hommes et femmes qui la constituent, sur leur motivation, sur leur contribution pour atteindre des objectifs fixés et sur leur faculté d'adaptation à des situations en évolution constante. » (Brunetaux, 2005 : 204). Des outils de gestion de cette importante ressource doivent être disponibles, connus et utilisés.

Ainsi, la mise en place de procédures appropriées de gestion des ressources humaines peut contribuer à accroître l'engagement organisationnel via certaines attitudes et comportements au travail. Pfeffer et Veiga (1999 : 245) pensent que de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines sont suffisantes pour entraîner des effets positifs pour les organisations. Les pratiques de gestion des ressources humaines sont la manière dont les politiques et les procédures de gestion des ressources humaines sont réellement conçues et mises en œuvre. Les procédures des ressources humaines permettent d'opérationnaliser les politiques de ressources humaines inhérentes à la vie du salarié dans l'organisation (le recrutement, la gestion du personnel, la formation, etc.). Les bonnes pratiques sont introduites dans les organisations par le biais du manuel de procédures.

Le manuel de procédures formalise les principales procédures qui décrivent toutes les étapes nécessaires pour le développement et la mise en œuvre des procédures de gestion des ressources humaines, et met à la disposition des travailleurs de l'organisation un référentiel de base dans l'exercice de leur fonction. La connaissance des rôles et responsabilités de chaque unité permet aux employés de mieux valoriser la contribution de chacun, et de comprendre l'importance du travail d'équipe pour l'atteinte des buts et objectifs organisationnels.

Les *procédures* trouvent leur utilité et leur importance dans le fait qu'elles constituent un "*paquet*" *d'outils et instruments devant servir de référentiels de gestion*

Analyse des difficultés de mise en œuvre du manuel de procédures de gestion des ressources humaines à la mairie d'Abomey-Calavi
administrative et de codification des activités. Plus spécifiquement, il s'agit d'un ensemble homogène et cohérent de consignes pour faciliter :

- le fonctionnement de l'organisation,
- l'exécution des tâches respectives,
- une meilleure gestion des relations hiérarchiques et fonctionnelles internes d'un côté et des relations avec les services externes (particulièrement sur les aspects financiers et budgétaires) d'un autre côté.

La gestion citoyenne des communes est un exercice à la fois novateur et complexe qui nécessite un investissement humain de tous les instants mais aussi et surtout une meilleure application des procédures de gestion des ressources humaines. D'où la nécessité de la mise en place d'une documentation adéquate retraçant les différentes étapes de gestion des ressources humaines à travers un manuel de procédures.

Que peut faire la Mairie d'Abomey-Calavi pour améliorer la gestion de ses ressources humaines à travers la mise en application du manuel de procédures ?

C'est la quête de solutions à ces préoccupations qui nous a amené à porter nos réflexions sur le sujet : « *Analyse des difficultés de mise en œuvre du manuel de procédures de gestion des ressources humaines à la Mairie d'Abomey-Calavi* ». Cette étude aura pour but d'enrayer les goulots d'étranglement qui entravent la mise en œuvre du manuel de procédures de gestion des ressources humaines à la Mairie d'Abomey-Calavi et de contribuer à la rendre plus performante.

Dans le but de mener à bien notre étude, nous présentons notre travail en trois chapitres.

Le chapitre préliminaire regroupe, « **le cadre institutionnel physique et les observations de notre stage** »

Dans le chapitre premier, nous abordons « **le cadre théorique et la méthodologie de l'étude** ».

Le chapitre second est quant à lui consacré à « **l'analyse et aux discussions des résultats de nos investigations, à la validation des hypothèses puis à la formulation des suggestions aux problèmes soulevés** ».

CHAPITRE PRÉLIMINAIRE

CADRE INSTITUTIONNEL PHYSIQUE DE LA MAIRIE D'ABOMEY-CALAVI ET OBSERVATIONS DE STAGE

Ce chapitre est composé de deux (2) sections : dans la première, nous présenterons le cadre institutionnel physique de la Mairie d'Abomey-Calavi. Quant à la seconde, il sera question des observations du stage à la direction des ressources humaines de la Mairie d'Abomey-Calavi.

SECTION 1. CADRE INSTITUTIONNEL PHYSIQUE DE LA MAIRIE D'ABOMEY-CALAVI

Paragraphe 1. Présentation générale de la Mairie d'Abomey-Calavi

I. Historique

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. (Voir la carte de la commune d'Abomey-Calavi en annexe.)

B. Historique de la commune d'Abomey-Calavi

La naissance de la ville d'Abomey-Calavi remonte au XVIII^e siècle. Elle a été fondée dans les années 1900, suite à la chute du royaume d'Allada qui a permis à Abomey de se rapprocher du comptoir de Cotonou pour les transactions commerciales. À cette époque, la commune a été occupée par les habitants provenant de Hèvié et d'Abomey. Le tout premier habitant de la ville d'Abomey-Calavi serait Fofu Djaka. Ensuite, les Badas venus d'Oyo (Nigéria) avaient été désignés ambassadeurs du roi Guézo. D'où l'origine du nom "Abomey-Kandofi", c'est-à-dire «Abomey coupé et déporté ici» déformée, par la suite, en "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 un "District Rural" ;
- suite à la Conférence Nationale des Forces Vives de 1990, le statut de Sous-préfecture lui a été conféré ;
- 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, à l'instar des soixante-seize (76) autres du territoire national dont trois(3) à statut particulier.

La commune d'Abomey-Calavi s'étend sur une superficie de près de 650 km² et est de plus en plus peuplée. Selon le dernier Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH4) réalisé en 2013, elle est passée de 307 745 habitants en 2002 à 656 358 habitants en 2013. Cette croissance démographique est due à sa proximité avec la ville de Cotonou, cette dernière étant devenue trop exiguë pour contenir la ruée des populations vers elle. La commune comporte actuellement, avec le nouveau découpage, cent-quarante-neuf (149) villages et quartiers de ville dirigés par des chefs de village ou de quartier de ville. Elle est divisée en neuf (9) arrondissements qui sont : Kpanroun, Zinvié, Glo-Djigbé, Akassato, Abomey-Calavi Centre, Togba, Ouèdo, Hèvié et Godomey. Le conseil communal actuel a été installé en Août 2015 et compte trente-sept (37) conseillers dont une seule femme. Elle est dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. Au sein des membres de ce conseil ont été élus le Maire et ses deux Adjoints.

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 de dépressions.

C. Mission

Conformément au décret n° 2005-746 du 30 novembre 2005 portant approbation de la politique de gestion des ressources humaines communales, 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.

II. Organisation

A. Attributions

Conformément à la loi n° 97-028 du 15 janvier 1999 portant organisation de l'administration territoriale de la République du Bénin, 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.

B. Organisation administrative de la commune

À 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.

À 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.

▪ Les organes de la commune

✓ 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, est de 37 membres. À travers ses délibérations, le conseil communal, dirigé par le maire, règle les affaires de la commune dans divers domaines. Il comporte treize (13) commissions dont trois (03) 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, elles exercent 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.

✓ **L'organe exécutif**

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

À 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.

○ **Les services de la Mairie**

Les dispositions de l'arrêté communal n° 21-149/C-AC/SG/SAC du 12/10/2012 portant création, organisation, attributions et fonctionnement des Services de la Mairie d'Abomey-Calavi ont prévu deux niveaux d'organisation :

- les services infra communaux ;
- les services communaux.

○ **Les services infra communaux**

Ils sont placés 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 :

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

○ **Les services communaux**

Ils se composent comme suit :

- La direction du cabinet du maire ;
- la cellule de communication et du protocole ;
- 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).

Selon 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 Mairie d'Abomey-Calavi, 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 de service 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 de division 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 Mairie d'Abomey-Calavi dispose donc de six (06) directions techniques avec un personnel composé de trois cent vingt-trois (323) 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. Présentation de la Direction des Ressources Humaines

I. Localisation et attributions

La Mairie d'Abomey-Calavi est hébergée dans deux bâtiments juxtaposés. Les services de la Direction des Ressources Humaines se trouvent au rez-de-chaussée du 1^{er} bâtiment (à gauche, en rentrant à la Mairie d'Abomey-Calavi par le portail principal). Quant au local de la première autorité de cette direction, il se trouve au 1^{er} étage du 2^{ème} bâtiment, à droite du Service Budget et Comptabilité.

La Direction des Ressources Humaines assure la gestion stratégique et administrative du personnel de la Mairie d'Abomey-Calavi. 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 social, 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.

II. Organisation de la Direction 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. Le secrétariat

Le secrétariat 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)

Le SGCASAG a pour attributions :

- la tenue à jour du fichier et des dossiers du personnel ;
- le suivi de l'évolution de la carrière des agents : affectations, mutations, promotions, départs (retraite, démission, licenciement) ;
- l'établissement des listes et tableaux d'effectifs ;
- le suivi des positions du personnel (absences, maladie, accident, maternité, congés, etc.) ;
- l'établissement des ordres de missions du personnel ;
- l'examen et du traitement des demandes relatives aux cas sociaux ;
- la promotion de la culture de l'excellence ;
- la promotion de l'approche genre dans toutes les initiatives de la commune ;
- l'élaboration des rapports mensuel, trimestriel et annuel des activités du service.

Ce service comprend deux divisions :

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

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

Les attributions de ce service sont :

- 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 :

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

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).

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 qui lui est 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 Mairie d'Abomey-Calavi compte, au 31 août 2015, 323 agents répartis de la façon suivante :

Tableau n° I : Répartition des agents de la Mairie d'Abomey-Calavi selon le statut et par catégorie

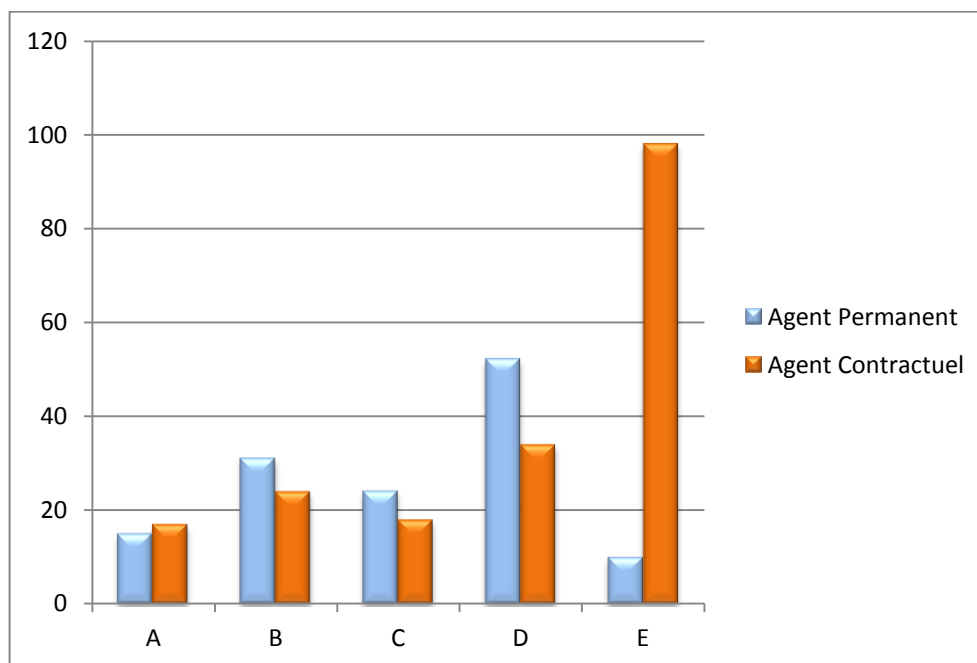
| Statut Catégorie | Agent Permanent | Agent Contractuel | Total |
|-----------------------------------|------------------------|--------------------------|--------------|
| A | 15 | 17 | 32 |
| B | 31 | 24 | 55 |
| C | 24 | 18 | 42 |
| D | 52 | 34 | 86 |
| E | 10 | 98 | 108 |
| Total | 132 | 191 | 323 |

Source : DRH/MAC (Août 2015)

Au regard du tableau n° I, nous constatons qu'à la Mairie d'Abomey-Calavi le pourcentage d'Agents Contractuels est supérieur à celui des Agents Permanents (59,13% contre 40,87%). Les agents de la catégorie E sont les plus nombreux (33,43%), tandis que ceux de la catégorie A représentent seulement 9,90%.

Schématiquement, nous avons ce qui suit :

Figure n° 1 : Répartition des agents de la Mairie d'Abomey-Calavi selon le statut et par catégorie



Source : DRH/MAC (Août 2015)

Tableau n° II : Répartition du personnel selon le genre

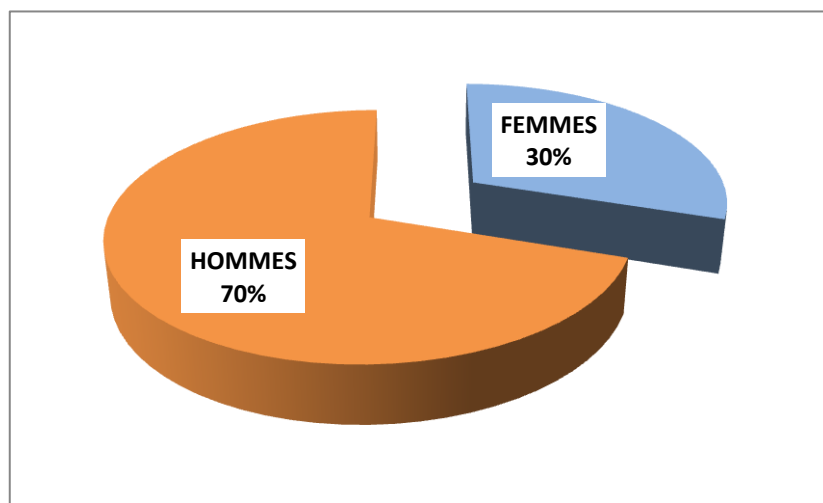
| Genre | Effectif |
|--------------|------------|
| Homme | 226 |
| Femme | 97 |
| Total | 323 |

Source : DRH/MAC (Août 2015)

Dans le tableau n° II, nous remarquons que l'effectif des agents de sexe féminin est nettement inférieur à celui des agents de sexe masculin. Les hommes représentent 69,97% de l'effectif alors que les femmes ne représentent que 30,03%, soit un indice de parité égal à 0,4. L'indice de parité (total des femmes sur total des hommes) étant inférieur à 1, nous pouvons en conclure qu'il existe une disparité au sein du personnel de la Mairie.

Sous forme schématique, cette répartition se présente comme suit :

Figure 2 : Répartition du personnel selon le genre



Source : DRH/MAC (Août 2015)

SECTION 2. OBSERVATIONS DE STAGE À LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

Paragraphe 1. Activités exercées pendant le stage

Les objectifs que nous nous sommes assignée pendant notre stage étaient les suivants :

- confronter les connaissances théoriques acquises aux réalités pratiques de notre lieu de stage,
- apprécier les pratiques de gestion de ressources humaines en cours à la Mairie d'Abomey-Calavi,
- aider la Direction des Ressources Humaines dans ses tâches quotidiennes.

Pour l'atteinte de ces objectifs, nous avons participé à divers travaux notamment ceux relatifs à l'administration du personnel (enregistrement des courriers, gestion des demandes d'autorisation d'absences, de permission et de congés, traitement des dossiers disciplinaires, etc.).

Durant notre stage, nous avons pu relever quelques atouts et problèmes de la fonction Ressources Humaines à la Mairie d'Abomey-Calavi.

Paragraphe 2. État des lieux à la Direction des Ressources Humaines

Suite aux informations recueillies et des enquêtes menées, nous présentons un état des lieux de la pratique de la Gestion des Ressources Humaines.

I. État des lieux

A. De la gestion du recrutement

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 l'occuper. 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 Peretti (1990 : 189) les différentes étapes du processus de recrutement peuvent être résumées comme suit :

- **Etape n° 1** : Stratégie de recrutement, ce qui implique :
 - La définition de la stratégie de recrutement
 - Le développement de son attractivité

- **Etape n° 2** : Préparation du recrutement, elle comprend :
 - L'expression de la demande
 - L'analyse de la demande
 - La définition du poste et du profil

- **Etape n° 3** : Recherche des candidatures, elle consiste à faire :
 - La prospection interne
 - Le choix de la méthode de recherche
 - La recherche des candidatures externes

- **Etape n° 4** : Sélection des candidats, elle comprend :
 - Le premier tri
 - Les entretiens

- Les tests éventuels
- **Etape n°5** : Accueil et intégration, ce qui implique :
 - La décision
 - La proposition
 - L'accueil
 - L'intégration

À la Mairie d'Abomey-Calavi, bien qu'il existe un manuel de procédures réalisé par le Bureau d'Etudes, de Services et de Communication (BESC) en Avril 2015, décrivant le processus, le recrutement est effectué, à la demande du sommet décisionnel, par cooptation. En effet, la cooptation est un système qui consiste à faire le choix des nouveaux agents par les responsables en charge de la gestion de la Mairie (soit par le maire, les conseillers, les directeurs ou même certains agents).

Nous avons constaté que la recherche des candidats s'effectue au sein de la base des données des militants politiques qui n'ont, pour la plupart, qu'un faible niveau de qualification, ce qui limite le champ d'exploration de ressources humaines compétitives.

Il faut souligner aussi que la décision finale d'embauche n'est pas prise dans certains cas sur la base d'une comparaison entre une définition des postes et les profils des candidats. Cela explique le fait que le personnel recruté correspond rarement aux compétences requises par les services utilisateurs.

En somme, la pratique de recrutement à la Mairie d'Abomey-Calavi rencontre des difficultés qui s'expriment par une absence de définition de poste et profil, une limitation trop restreinte du champ exploratoire et une mauvaise sélection des candidats.

Conclusion séquentielle : le non-respect des normes en matière de recrutement à la Mairie d'Abomey-Calavi (faiblesse).

B. La gestion des carrières

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

Le cadre juridique de gestion des carrières des agents de la Mairie est constitué par :

- La loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat (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.

La gestion des carrières 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.

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 les carrières des 323 agents de la Mairie d'Abomey-Calavi est réduit à sept (07) agents : une directrice, un stagiaire ANPE et cinq agents dont trois permanents et deux contractuels, parmi lesquels l'on ne compte que deux spécialistes en gestion des ressources humaines.

La Direction des Ressources Humaines ne dispose donc pas d'assez de personnel qualifié pour mener à bien sa mission.

La gestion administrative du personnel, 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 rencontre des difficultés. Car on constate parfois des pertes au niveau des contrats de travail, ce qui rend plus lentes les formalités déclaratives. Cela caractérise un problème d'archivage des actes.

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 âgés de plus de 40 ans, un avenant, basé sur le décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des Agents Contractuels de l'État, est pris par l'autorité communale pour constater leur avancement sans tenir compte des contraintes financières, ce qui a pour effet l'augmentation de la masse salariale.

Ainsi l'évolution de la masse salariale de la Mairie d'Abomey-Calavi sur les trois dernières années se présente comme suit :

- 2012..... 217 864 274 F CFA
- 2013..... 224 001 896 F CFA
- 2014..... 309 746 667 F CFA

À la lecture de ces données, nous pouvons donc confirmer l'évolution croissante de la masse salariale ; avec une augmentation de 91 882 393 F CFA sur les trois dernières années.

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. A la Mairie d'Abomey-Calavi, la pratique est souvent influencée d'une part, par le clientélisme, et d'autre part, par le manque de ressources humaines qualifiées au niveau de la Direction des Ressources Humaines.

Autrement dit, la gestion des carrières à la Mairie d'Abomey-Calavi est confrontée à des difficultés comme l'insuffisance des ressources humaines disponibles à la Direction des Ressources Humaines, une mauvaise gestion des contrats de travail, la forte politisation de l'administration et une mauvaise pratique en matière d'avancement et de promotion.

Conclusion séquentielle : Une pratique de la gestion de la carrière peu satisfaisante (faiblesse).

C. La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences

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. Elle fait appel à la planification de la main-d'œuvre qui 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 permet 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.

Nous constatons qu'à la Mairie d'Abomey-Calavi, il y a l'absence d'un dispositif qui permet de suivre et de projeter les différents mouvements (décès, affectation, licenciement) du personnel. Il n'y a donc pas de dynamique d'anticipation.

Dans la pratique, la GPEC est handicapée par la continuité de recrutement politique à la Mairie d'Abomey-Calavi. On note l'absence d'une évaluation objective des besoins en personnel qui précède le recrutement. Tout cela se traduit par une non maîtrise des effectifs.

Conclusion Séquentielle : Une absence de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (faiblesse).

D. La notation

La pratique de la notation s'opère par 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, aux qualités des agents et à la manière dont ils s'acquittent des tâches qui leur sont confiées.

La notation des APE a pour base juridique l'article 52 de la loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat.

Aux termes des dispositions de l'article 52 alinéa 1^{er} du Statut Général des Agents Permanents de l'Etat, « 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 Mairie d'Abomey-Calavi, il a été constaté un manque d'objectivité dans la notation du personnel. Les critères de notation ne sont pas mesurables, précis et quantifiables et ne sont pas assortis d'indicateurs. De plus, il faut noter l'inexistence des objectifs définis à chaque agent bien qu'il existe le Plan de Travail Annuel (PTA) au niveau de chaque direction.

Conclusion séquentielle : Une pratique de la notation des agents peu objective (faiblesse).

E. La gestion de la formation

Selon Citeau (2008, p. 318), la formation peut être définie comme « L'ensemble des dispositifs (pédagogiques) proposés aux salariés afin de leur permette de s'adapter aux

Analyse des difficultés de mise en œuvre du manuel de procédures de gestion des ressources humaines à la mairie d'Abomey-Calavi
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 Mairie d'Abomey-Calavi seront étudiées par rapport aux aspects ci-après :

- **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 Mairie d'Abomey-Calavi, un plan de formation est élaboré.

- **Le plan de 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, 2003, p. 425).

À la Mairie d'Abomey-Calavi, la gestion de la formation est assurée par le Service de Gestion Prévisionnelle et de la Formation (SGPF). Ce dernier gère tout le processus, depuis le recueil et l'analyse des besoins de formation jusqu'à l'évaluation de la formation. Lors de l'identification et de l'analyse des besoins, le SGPF remet à chaque agent une fiche de besoin en formation qu'il renseigne et fait valider par sa hiérarchie. 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 des besoins pose plusieurs problèmes. Tout 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.

Présentement, il existe un plan de formation triennal (2014 à 2017) retraçant les grandes lignes en matière de formation ainsi que les conditions d'organisation de la formation. Cependant sa mise en œuvre est plus subjective qu'objective.

Conclusion séquentielle : L'exploitation peu objective du document administratif de politique de formation (faiblesse).

○ **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».

À la Mairie d'Abomey-Calavi, on constate l'inadéquation des actions de formation et une absence totale de suivi et d'évaluation post-formation. Car le plan triennal de formation est toujours en cours. Ainsi, les responsables attendent d'abord la fin des formations pour évaluer les compétences des agents alors que ceci peut bien se faire à mi parcours de la formation.

Conclusion séquentielle : Le manque de pertinence dans la gestion de la formation (faiblesse).

F. Les conditions de travail

Les conditions de travail regroupent le cadre et l'environnement de travail ainsi que les matériels et mobiliers de travail. Elles 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 » (Peretti, 1990, p. 186)

Dans la pratique, nous constatons que les locaux abritant la Mairie d'Abomey-Calavi sont peu acceptables, mais on note, dans la majorité des cas, des bureaux partagés par plusieurs agents (2 à 8). De plus, l'espace offert par les bureaux en général est très exigü. En moyenne, la superficie occupée par un bureau est de 18m² pour 3 à 5 personnes et plus parfois.

En matière d'outils de travail, nous constatons que beaucoup d'efforts ont été faits par les autorités communales. Par exemple, la Direction des Ressources Humaines dispose de trois ordinateurs fonctionnels. On constate aussi la disponibilité du réseau Internet et d'interphones dans tous les bureaux.

Nous pouvons toutefois souligner les pannes répétées du groupe électrogène qui n'arrive pas toujours à assurer le relais en cas de coupure du courant.

Conclusion Séquentielle : Les conditions de travail peu acceptables (faiblesse).

II. Inventaire des éléments de l'état des lieux

Les divers atouts et problèmes de la Mairie d'Abomey-Calavi peuvent être présentés succinctement comme suit :

A. Inventaire des atouts de la Mairie d'Abomey-Calavi

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

✓ Les forces

- L'existence d'un organigramme bien structuré
- L'existence du manuel de procédures administratives, financières, comptables et techniques
- L'existence au niveau du Service de gestion Prévisionnelle et de la formation du plan de formation triennal et d'une fiche signalétique du personnel
- L'attribution de quelques primes et indemnités (le treizième mois) pour motiver le personnel
- Le paiement d'un taux forfaitaire annuel des heures supplémentaires
- L'existence d'un Plan de Travail Annuel
- L'existence d'un répertoire des emplois
- L'existence d'Internet et des moyens de communication.

✓ Les opportunités

- Le renforcement quantitatif et qualitatif de l'effectif
- L'ambiance conviviale
- La tenue régulière des réunions du Comité de Direction
- La réunion hebdomadaire des chefs services
- La jeunesse et le dynamisme du personnel
- La volonté et l'ambition du personnel.

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

B. Inventaire des problèmes de la Mairie d'Abomey-Calavi

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

✓ **Les faiblesses**

- Le personnel insuffisant et peu qualifié
- L'inexistence d'objectifs stratégiques et politiques des ressources humaines
- L'absence de planification des ressources humaines
- L'absence de définition de poste et de profil
- La non maîtrise de l'effectif
- L'absence d'une démarche GPEC
- La non pertinence et objective de la gestion des formations
- Le manque de locaux pour abriter les bureaux des agents
- L'insuffisance des matériels de travail
- L'approche trop restreinte des candidats au recrutement
- Le non-respect de la procédure normale de recrutement
- L'inadéquation entre les besoins de compétences exprimées et les profils des agents recrutés
- La mauvaise gestion des actes légaux et règlementaires
- L'absence de suivi et d'évaluation post-formation
- La mauvaise pratique en matière d'avancement et de promotion.

✓ **Les menaces**

- La forte politisation de l'administration
- La continuité de recrutement politique
- L'absence de critères pertinents, mesurables et fiables de notation
- Le manque de formation en matière de notation

On note également, une insécurité professionnelle au niveau des agents contractuels et l'absence de sanctions punitives réelles.

Toutefois, le manuel de procédures administratives, financières, comptables et techniques définit la mission, les responsabilités et les activités de la Direction des Ressources Humaines. Cependant, son application rencontre beaucoup de difficultés.

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

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

| N° | CENTRE D'INTERET | PROBLEME SPECIFIQUE | PROBLEME GENERAL | PROBLEMATIQUE |
|----|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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 - Faible implication de la direction des ressources humaines dans le recrutement des nouveaux agents | 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 | Inefficacité de la gestion des formations | Problématique de l'amélioration de la gestion optimale de la formation |
| 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 | Pratique de notation du Personnel peu objective à la Mairie d'Abomey-Calavi | 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 mairie d'Abomey-Calavi | 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 | Conditions de Travail peu acceptable | Problématique d'une amélioration des conditions de travail |
| 6 | Outil opérationnel de Gestion des Ressources Humaines | <ul style="list-style-type: none"> - La marginalisation de la direction des ressources humaines dans le processus du recrutement - Absence de contrôle interne - Non internalisation du contenu du manuel de procédures | Non respect du manuel de procédures de gestion des ressources humaines | Problématique de l'analyse des difficultés de mise en œuvre du manuel de procédures de gestion des ressources humaines |

Source : Données d'enquête, 2015

CHAPITRE PREMIER

CADRE THÉORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Ce chapitre est consacré d'une part, au choix du problème et à la présentation des objectifs et hypothèses de recherche, et d'autre part à l'exposé de la revue de littérature ainsi qu'à la méthodologie de recherche adoptée dans le cadre de l'étude.

SECTION 1. DE LA PROBLÉMATIQUE AU TABLEAU DE BORD

Dans cette section, nous nous intéressons à la problématique, à l'intérêt, aux objectifs, aux hypothèses et au tableau de bord de notre étude.

Paragraphe 1. Problématique

I. Choix et justification de la problématique

A. 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 Mairie d'Abomey-Calavi 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 Mairie d'Abomey-Calavi ;
- l'amélioration de la gestion des formations à la Mairie d'Abomey-Calavi ;
- l'amélioration du système d'évaluation du personnel et de l'appréciation des performances à la Mairie d'Abomey-Calavi ;
- la gestion optimale des carrières des agents de la Mairie d'Abomey-Calavi ;
- l'amélioration des conditions de travail à la Mairie d'Abomey-Calavi ;
- l'analyse des difficultés de mise en œuvre du manuel de procédures de gestion des ressources humaines.

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 jeter notre dévolu sur la problématique portant sur « *l'analyse des difficultés de mise en œuvre du manuel de procédures de gestion des ressources humaines* » dont la résolution permettra d'éliminer nombre de dysfonctionnements et concourra à la résolution des autres problématiques. La problématique porte sur un outil opérationnel de gestion des ressources humaines. Elle cadre bien avec notre problème général qui est : le non respect du manuel

de procédures de gestion des ressources humaines à la Mairie d'Abomey-Calavi, qui se manifeste à travers les problèmes spécifiques suivants :

- *la marginalisation de la direction des ressources humaines dans le processus du recrutement ;*
- *l'absence d'un dispositif de contrôle interne ;*
- *la non internalisation du contenu du manuel de procédures.*

La problématique choisie, nous procédons à sa justification.

B. Justification de la problématique choisie

Certains auteurs situent la gestion dans un cadre réglementaire, c'est-à-dire que pour avoir une bonne gestion au sein de l'organisation, il faut que les dirigeants soient en mesure de respecter certaines normes élaborées en amont, normes qui devront gouverner tout prochain choix à opérer. Le bon fonctionnement d'une entreprise passe aussi par la mise en œuvre des textes réglementaires servant de référence à l'exécution des tâches. Cependant, il est aussi important de poursuivre cette action en s'assurant, à l'aide de moyens efficaces, que les tâches s'exécutent conformément aux règles ou aux instructions établies tout en réunissant les conditions pour rendre aisé le respect de ces règles.

Les pratiques GRH sont communément illustrées à travers des procédures que l'on retrouve habituellement dans le manuel de procédures administratives, financières, comptables et techniques, plus précisément dans le volet relatif aux procédures liées à la fonction « Administration générale ».

Le manuel de procédures est conventionnellement recommandé comme le document qui contribue à préserver la fiabilité du système de contrôle interne car il permet de :

- décrire les procédures prévues suivant des modalités qui lui assurent une utilisation durable et collective ;
- garantir la bonne compréhension du système de la mise en place correcte des procédures prévues.

Le manuel constitue la description ordonnée et formelle d'une série d'opérations et d'instructions de travail destinées à rendre cohérent, partagé, fiable, crédible et pertinent le système d'informations d'une entreprise. Il précise en particulier :

- les différentes tâches et leurs modalités d'exécution ;
- les responsabilités respectives des différents intervenants ou opérateurs ;
- les procédures d'établissement des différents documents nécessaires à la gestion administrative, financière, comptable, opérationnelle et technique
- les modalités de contrôle à chaque stade du système d'informations.

Le manuel de procédures est un document de référence dans une entreprise pour l'exécution de toutes tâches. Le non respect des procédures ne permet pas à l'entreprise d'atteindre aisément les objectifs fixés.

Notre séjour à la Mairie d'Abomey-Calavi nous a permis de constater l'existence d'un manuel de procédures. Ce document a été réalisé par le Cabinet " Bureau d'Etudes, de Services et de Communication" (BESC) en Avril 2015.

Dans le souci de rester opérationnel et proche des pratiques observées au sein de l'administration communale, le *contenu de ce manuel* est articulé autour des *grandes fonctions communales* identifiées à partir d'une réflexion sur les métiers communaux. Cette réflexion a été alimentée par l'analyse du cadre organique de la commune, du manuel-type des procédures administrative, financière, comptable et technique et de la documentation existante.

Au total, le document comporte quatorze (14) titres dont :

- les titres I et II sont introductifs à la compréhension du reste ;
- les titres III à XIV présentent les procédures logées dans des fonctions clés.

Les 14 titres de ce manuel sont les suivants :

Titre I : Les organes et structures de la commune.

Titre II : Les exigences pour le Conseil Communal, le Maire et le Secrétaire Général.

Titre III : Les procédures liées à la fonction « Administration Générale ».

Titre IV : Les procédures liées à la fonction « Affaires juridiques et contentieux ».

Titre V : Les procédures liées à la fonction « Finances locales et Gestion ».

Titre VI : Les procédures liées à la fonction « Passation, exécution et contrôle des marchés publics ».

Titre VII : Les procédures liées à la fonction « Urbanisme et aménagements, ingénierie et travaux ».

Titre VIII : Les procédures liées à la fonction « Espaces verts, environnement et patrimoine non bâti ».

Titre IX : Les procédures liées à la fonction « Santé et action sociale ».

Titre X : Les procédures liées à la fonction « Education, culture, jeunesse et sport ».

Titre XI : Les procédures liées à la fonction « Etat civil et services funéraires ».

Titre XII : Les procédures liées à la fonction « Sécurité et hygiène publique ».

Titre XIII : Les procédures liées à la fonction « Relations publiques et coopération ».

Titre XIV : Les procédures liées à la fonction « Etudes et développement ».

Il faut souligner que les procédures de gestion des ressources humaines sont décrites dans le titre III (*Les procédures liées à la fonction « Administration Générale »*).

On peut y retrouver les procédures liées aux pratiques suivantes :

- Le recrutement, la nomination et la titularisation
- La notation annuelle et l'avancement
- Les récompenses
- Les sanctions disciplinaires
- L'évaluation du personnel et ses suites
- Les congés
- La gestion de la formation
- Le licenciement.

NB : Voir en annexe un exemple d'une fiche de procédures.

Malgré cela, nous remarquons que, dans l'ensemble, la mise en œuvre des pratiques de gestion des ressources humaines souffre d'importants dysfonctionnements qui proviennent tant de la stratégie de la structure que de l'action menée par ses dirigeants. Ainsi par exemple, 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 pour lesquels ils doivent établir un contrat de travail. Ceci explique le non respect réel du manuel de procédures de gestion des ressources humaines surtout en matière de recrutement.

En effet, « une vision sans action est seulement un rêve. L'action sans vision fait juste passer le temps. Une vision et de l'action peuvent changer le monde ». Ces propos de Barker (1995) prouvent que se doter d'une stratégie de gestion des ressources humaines

constitue l'un des premiers pas d'un engagement réel vers la mise en œuvre des procédures de gestion des ressources.

Il est possible cependant d'intervenir afin d'améliorer la performance de l'organisation.

La notion de performance fait appel inéluctablement à la notion de contrôle qui ne peut s'exercer que sur un minimum d'organisation. Ainsi naît la nécessité pour chaque organisation de mettre en place des procédures efficaces et efficientes surtout au niveau de l'information sur le capital humain qui constitue la matière première essentielle à l'amélioration la productivité du personnel.

L'importance de la présente étude réside dans le fait qu'elle va permettre aux responsables de la Mairie d'Abomey-Calavi d'appréhender l'utilité de cet outil de gestion et la sécurité qu'offre la présence d'un dispositif de contrôle interne. La résolution de ce problème devrait réduire considérablement les autres dysfonctionnements pour une meilleure performance de l'administration communale.

Notre mémoire est donc axé sur la question centrale suivante : **Quels sont les facteurs menaçant la mise en œuvre des procédures de gestion des ressources humaines à la Mairie d'Abomey-Calavi ?** Les questions spécifiques suivantes qui se dégagent de cette question générale sont :

- Quel est le degré d'autonomie de la Direction des Ressources Humaines à la Mairie d'Abomey-Calavi ?
- Quelle est la pratique du contrôle interne à la Mairie d'Abomey-Calavi ?
- Les agents de la Mairie d'Abomey-Calavi ont-ils connaissance du contenu du manuel de procédures ?

Après le choix, la formulation et la justification de la problématique, nous abordons la spécification et les séquences de résolution de ladite problématique.

II. Spécification et séquences de résolution de la problématique

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

A. Spécification de la problématique

Notre problématique se spécifie comme suit :

▪ **Problème principal de recherche**

La non application du manuel de procédures de gestion des ressources humaines à la Mairie d'Abomey-Calavi.

▪ **Problèmes spécifiques**

- ✓ *La marginalisation de la direction des ressources humaines dans le processus de recrutement*
- ✓ *L'absence d'un dispositif de contrôle interne et absence de sanctions réelles*
- ✓ *La non internalisation du contenu du manuel de procédures par les agents.*

B. Séquences de résolution de la problématique

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

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

Paragraphe 2. Intérêt, objectifs et hypothèses de l'étude

Dans ce paragraphe, nous abordons l'objectif général, les objectifs spécifiques et les hypothèses de notre étude.

I. Intérêt de l'étude

L'intérêt de notre étude se situe à deux niveaux :

- au plan managérial, il s'agit d'élucider les autorités de la Mairie d'Abomey-Calavi sur l'importance du respect des procédures de gestion des ressources humaines et spécifiquement sur les moyens de leur mise en œuvre.

- au plan académique, la présente étude se situe dans la continuité de toutes les recherches menées sur la problématique de l'application des procédures de Gestion des Ressources Humaines dans les organisations en Afrique. Elle présente aussi un intérêt pour les centres de recherche, les Universités en général et l'ENAM en particulier.

II. Les objectifs

A. Objectif général

Notre préoccupation majeure est de contribuer à l'amélioration de l'application des procédures de gestion des ressources humaines à la Mairie d'Abomey-Calavi.

B. Objectifs spécifiques

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

- Objectiver effectivement la mise en œuvre de la procédure du recrutement à la Mairie d'Abomey-Calavi ;
- Suggérer la création d'une structure de contrôle interne à la Mairie d'Abomey-Calavi ;
- Améliorer la familiarisation des agents avec le contenu du manuel de procédures.

III. Hypothèses de l'étude

Nous formulons nos hypothèses par rapport aux problèmes identifiés et en concordance avec les causes probables pouvant justifier les obstacles à la mise en œuvre du manuel de procédures de gestion des ressources humaines.

A. Causes et hypothèse liées à la marginalisation de la direction des ressources humaines dans le processus du recrutement

En ce qui concerne ce problème spécifique, il a pour principales causes la continuité des recrutements politiques et le non respect de la procédure de recrutement.

En effet, les recrutements sont souvent négociés avec les autorités communales. Nous pouvons par conséquent libeller notre hypothèse n°1 comme suit : « **La politisation de l'administration communale explique la non implication de la Direction des Ressources Humaines dans le processus de recrutement** ».

B. Causes et hypothèse liées à l'absence de dispositif de contrôle interne

Les causes de ce problème spécifique sont le favoritisme et le manque de rigueur qui caractérisent la gestion du personnel.

En nous basant sur le fait que le personnel de la Mairie d'Abomey-Calavi est essentiellement recruté par cooptation par les autorités communales, nous posons alors l'hypothèse selon laquelle : « **l'absence de dispositif de contrôle interne est due à l'approche managériale trop laxiste à la Mairie d'Abomey-Calavi** ».

C. Causes et hypothèse liées à la non internalisation du contenu du manuel de procédures

En admettant que la non disponibilité, l'absence de diffusion du manuel ou la non appropriation de son contenu par les agents sont les causes de ce problème spécifique, nous formulons l'hypothèse selon laquelle « **L'insuffisance de communication justifie la non internalisation du contenu du manuel de procédures à la Mairie d'Abomey-Calavi** ».

Le problème général, les problèmes spécifiques, leurs causes et les hypothèses formulées sont regroupés dans le « *tableau de bord* » suivant :

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

| NIVEAU D'ANALYSE | | PROBLEME | OBJECTIF | CAUSE SUPPOSÉE | HYPOTHÈSE |
|--------------------------|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NIVEAU GENERAL | | Non application des procédures de gestion des ressources humaines à la Mairie d'Abomey-Calavi | Contribuer à l'amélioration du respect des procédures de gestion des ressources humaines à la Mairie d'Abomey-Calavi | | |
| NIVEAU SPECIFIQUE | 1 | La marginalisation de la direction des ressources humaines dans l'application de la procédure de recrutement | Objectiver effectivement la mise en œuvre de la procédure du recrutement à la Mairie d'Abomey-Calavi | La politisation des recrutements Le non respect de la procédure de recrutement | La politisation de l'administration communale explique la non implication de la direction des ressources humaines dans le processus de recrutement |
| | 2 | L'absence de dispositif de contrôle interne et de système de sanction à la Mairie d'Abomey-Calavi | Suggérer la création d'une structure de contrôle interne à la Mairie d'Abomey-Calavi. | La familiarité très poussée entre les agents favorise le laxisme dans la gestion des ressources humaines | L'approche managériale trop laxiste est à la base de l'absence de contrôle interne à la Mairie d'Abomey-Calavi |
| | 3 | La non internalisation du contenu du manuel de procédures par les agents | Améliorer la familiarisation des agents avec le contenu du manuel de procédures | L'absence de diffusion, la non disponibilité du manuel de procédures et la non appropriation du contenu du manuel par les agents | L'insuffisance de communication justifie la non internalisation du contenu du manuel de procédures à la Mairie d'Abomey-Calavi. |

Source : Observations de stage

En nous fondant sur l'état des lieux de base, nous allons aborder à présent la doctrine développée par différents auteurs et la méthodologie adoptée pour conduire l'étude.

SECTION 2. REVUE DE LA LITTÉRATURE ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Cette section est consacrée à la revue de la littérature et à la méthodologie de la recherche.

Paragraphe 1. Revue de littérature

La revue de littérature permet dans le cadre de toute recherche, de s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises sur les problèmes identifiés.

Ainsi, cet exercice se fera en prenant pour repères les thématiques retenues au niveau de la vision globale de résolution du problème de recherche.

I. Clarifications conceptuelles

❖ La Gestion des Ressources Humaines

C'est : « le management efficace de l'homme au travail » (Ivancevich, 1994 : 728).

Pour Sekiou et al. (1992 : 814), la Gestion des Ressources Humaines a une double finalité : « la productivité et la qualité de la vie au travail ». Ils déclarent que la Gestion des Ressources Humaines consiste en des mesures (politique, procédures, etc.) et des activités (recrutement, etc.) impliquant des ressources humaines et visant une efficacité et une performance optimale de la part des individus et de l'organisation (Sekiou et al, 2001 : 896).

Cadin, Guerin et Pigeyre (1997 : 334), présentent une approche globale de la Gestion des Ressources Humaines comme une discipline des sciences sociales constituant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations.

Berel (2001), insiste sur, la mise en place de certaines pratiques relevant de la Gestion des Ressources Humaines au sein des organisations ; c'est le cas de la planification

des ressources humaines, le processus de recrutement (recrutement, sélection et l'accueil), la rémunération, la planification des carrières, l'évaluation des rendements (appréciation du personnel), la formation, la diffusion des informations...

La définition de Barabel et Meier (2002 : 84) part des outils de la gestion des ressources humaines et développe des objectifs qu'elle poursuit. En ce sens, elle est présentée comme un ensemble de dispositifs, de politique et d'action qui permettent à une entreprise de disposer en effectif suffisant et en permanence des collaborateurs capables de réaliser le travail demandé.

❖ Définition et fonctions du manuel de procédures

Il est important pour nous de définir le manuel, la procédure et de parler après de ses fonctions.

✚ Manuel

On peut définir un manuel comme étant un outil de gestion ayant pour objectif de bien faire comprendre l'essence d'un système ou d'un programme et d'en assurer l'application efficace et efficiente (Dictionnaire Larousse compact, 2008 : 1159).

✚ Procédure

Selon le dictionnaire Larousse compact (2008 : 1186), « une procédure est la manière de procéder, la marche à suivre pour obtenir un résultat ». Aussi, Paolo (2008 : 51) va dans le même sens en disant que « la procédure est la manière spécifiée pour accomplir une activité ou un processus ». Nous pouvons dire simplement que la procédure est la démarche à suivre pour réaliser une activité.

Selon Henry et al. (2001 : 185) « Une procédure est un enchaînement de tâches élémentaires standardisées, déclarées en amont pour l'expression d'un besoin quelconque, limitées en aval par l'obtention d'un résultat attendu ». Ce qui revient à dire que chaque procédure est une suite cohérente d'opérations effectuées qui commencent par un désir et qui aboutissent à un objectif. «Une procédure est un document qui décrit et formalise les tâches à accomplir pour mettre en œuvre le processus». Nous pouvons donc dire que la procédure se présente comme une suite d'opérations effectuées dans une même séquence de temps par un nombre limité d'acteurs appartenant à un même sous-ensemble. La

procédure fournit un ensemble d'instructions permettant de traiter une situation définie par un évènement et un résultat final. «L'ensemble des processus de l'entreprise doivent être identifiés, définis et optimisés dans un objectif d'efficacité et d'efficience ». Les procédures font partie des méthodes d'organisation. Elles répondent ainsi à un besoin de normalisation et elles ont davantage d'efficacité si elles sont écrites dans des manuels d'instructions.

Manuel de procédures

En ce qui concerne le **manuel de procédures**, il peut être défini comme un référentiel à usage commun pour tous les acteurs au sein d'une entreprise : Direction Générale, services opérationnels, auditeurs internes. C'est un document qui, sous la forme d'instructions claires et précises, contient l'ensemble des opérations courantes de l'entreprise. Le manuel de procédures indique le circuit de traitement de ces opérations en spécifiant : Les tâches à faire (quoi) ; Les niveaux de responsabilité (qui) ; Les différentes étapes de traitement (quand) ; Les lieux de réalisation (où) ; Les modalités d'exécution (comment). Ainsi donc le manuel de procédures est la mise par écrit des procédures à décrire les tâches effectuées de manière organisée par les différents acteurs. Il sert à détailler les actions qu'ils réalisent ensemble, à expliquer les enchaînements des opérations et leurs synchronisations.

Il consiste à « mettre à plat » d'après Henry et al (2001); les connaissances implicites incorporées dans l'organisation.

De façon générale, le manuel de procédures a diverses fonctions. Nous pouvons citer entre autres : La mise à plat des savoir-faire individuels et collectifs incorporés dans l'organisation ; La diffusion des savoir-faire ; Un aide mémoire individuel auquel il faut se référer en cas d'erreur ou d'oubli ; Un outil de formation du personnel; Un moyen de capitalisation technique ; une référence, un support pour les contrôles.

Les organisations doivent rédiger le manuel qui est un document décrivant les procédures et l'organisation de celles-ci. Il est nécessaire pour la compréhension du système de traitement et pour réaliser des contrôles. En effet, l'absence de ce document est considérée comme dommageable pour les entreprises elles-mêmes. Le manuel de procédures est un investissement rentable et son respect permet d'accroître le dynamisme du travail collectif. Les procédures écrites ont toujours un rôle pédagogique et servent de

support pour toute opération de contrôle. Pour être opérationnelles, elles doivent être : claires, concrètes, précises, réalistes.

Le manuel de procédures constitue à cet effet plusieurs référentiels parmi lesquels on peut citer :

- *Un référentiel de communication*

Par sa conception, il permet à chaque intervenant ou agent d'agir avec une parfaite connaissance et compréhension des contraintes et responsabilités des agents précédents et suivants et de traiter ainsi les documents selon des normes et des procédures comprises et acceptées par tous.

- *Un référentiel de formation*

Il constitue en effet un outil de formation efficace pour les personnes nouvellement recrutées, mutées ou affectées temporairement à une fonction, qui peuvent ainsi aisément se familiariser avec leurs nouvelles responsabilités et disposer d'un support écrit pour l'exécution de leurs tâches quotidiennes.

- *Un référentiel de gestion*

Il permet d'avoir une vision globale de tous les aspects de la gestion d'une entreprise et de la totalité des composantes élémentaires de son système d'informations. Il remplit à cet effet un rôle de planification, de supervision et de contrôle de la délégation de responsabilité du sommet à l'échelon le plus bas de l'organigramme.

- *Un référentiel de contrôle*

Il aide dans le diagnostic, l'analyse de l'existant et l'évaluation des procédures de contrôle interne et des documents de gestion. L'application des instructions du maire et le respect, par chaque agent, de sa responsabilité de contrôle et d'exécution des tâches qui lui sont dévolues seront ainsi plus aisés aussi bien pour les organismes de contrôle internes qu'externes.

- *Un référentiel d'information de gestion*

Il permet au maire, aux Directeurs techniques et aux différents responsables de la structure d'analyser de façon cohérente et homogène tous les résultats et informations qui leur parviendront, de mieux comprendre le circuit qui a produit de tels résultats et informations et d'interpeller, au besoin, directement tout agent sur les tâches ou contrôles qu'il a eu à effectuer.

L'importance du manuel de procédures s'appréhende en fonction du destinataire :

- *Dans le dispositif de contrôle interne de l'entreprise*

Le manuel des procédures est la forme la plus achevée de la normalisation et de l'uniformisation. En plus de son aspect descriptif, il intègre les points de contrôle couvrant tous les espaces de risques potentiels et offre ainsi une sécurité dans le dispositif de contrôle interne de l'entreprise.

- *Importance pour l'utilisateur*

L'utilisateur, en s'appropriant le manuel de procédures, s'affranchit des interprétations possibles sur telle ou telle procédure. Il trouve en effet dans le manuel un bréviaire, un guide pratique qu'il entretient lui-même en l'enrichissant, le cas échéant, pour l'adapter à ses besoins.

- *Importance pour l'auditeur*

À ce niveau, l'existence d'un manuel des procédures permet une rapide et meilleure prise de connaissance du système de contrôle interne. Un manuel de procédures régulièrement mis à jour et appliqué constitue une présomption favorable de l'existence d'un dispositif de contrôle efficace et donc une garantie que les opérations ou transactions qu'elle sous-tend sont fiables.

II. Cadre théorique

Il s'agit des contributions antérieures de quelques auteurs sur les concepts suivants.

❖ Recrutement

✚ Définition de recrutement

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 ressources humaines 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 (Petit, 1988 : 138.)

Procédure de recrutement

Dans la quête et le recrutement de personnes qualifiées, les gestionnaires des ressources humaines 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 (Petit, 1988 : 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 (Peretti, 2002-2003 : 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 (Citeau, 2002 : 83).

Le succès ou l'échec d'un recrutement dépend de la qualité de la description du poste. 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 Citeau (2003 : 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 discriminants.

❖ **La politisation de l'administration**

La politisation c'est l'action par laquelle on donne une portée politique à une situation qui en est dépourvue. Dans la doctrine marxiste, c'est le fait de donner une conscience politique à des individus ou plutôt à des travailleurs inorganisés et exploités. Le dictionnaire définit la politisation comme l'action de politiser, résultat de cette action. Donner un caractère politique à, donner une conscience politique à quelque chose. (Dictionnaire Larousse, Nouvelle édition, Paris, 2009).

« On parle de politisation lorsque le pouvoir discrétionnaire des gouvernants sur la gestion des postes publics augmente.... Il y a politisation des activités lorsque les états-majors politiques, appelés aussi cabinets ou entourages sortent de leur rôle traditionnel - le suivi des dossiers personnels des autorités publiques-, pour mettre sous tutelle les directions administratives et gérer à leur place l'appareil d'Etat ». **Jean-Patrice LACAM, Regards sur l'actualité, sept.-oct. 1994**

Selon Sessou (2002)¹, La Fonction Publique Béninoise, calquée sur l'Administration Française, devait être fondée sur les principes de la neutralité et du mérite. Mais, malheureusement, elle développe, sans règles claires et stables, une politisation préjudiciable au développement harmonieux du pays.

La politisation de l'administration a été également sensible au niveau des collectivités locales. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle il a été décidé de mettre en place une fonction publique territoriale, selon des principes inspirés de la fonction publique d'État. Ce phénomène influence les recrutements, les nominations et les promotions. C'est pourquoi beaucoup de citoyens font semblant de rester fidèles au pouvoir politique en place. Cette allégeance politique paraît souvent plus déterminante que les critères de mérite et de la compétence. Nous nous référons donc au point de vue de Mamadou DIA à savoir: « *La loyauté politique et personnelle, et la docilité sont plus récompensées que le mérite... Les politiciens et les bureaucrates se servent de l'Etat pour s'octroyer à eux-mêmes et à leurs partisans des emplois lucratifs, des contrats, des monopoles publics et des allocations, etc.* ». Dans ces conditions, les hommes qu'il faut ne peuvent pas être à la place qu'il faut dans la Fonction Publique Béninoise.

La politisation échappe en fin de compte à tout contrôle. Elle incite au « rattrapage », finit par s'étendre à tous les niveaux de l'administration. Un cercle vicieux apparaît : méfiance du politique, démobilisation des fonctionnaires en place, renforcement des cabinets et nouvelles nominations politiques. Une administration compétente et apolitique est une condition d'intégrité vis-à-vis du citoyen : des motifs partisans ne doivent en principe pas interférer dans les décisions de l'administration. Une administration neutre est nécessaire pour assurer la continuité du service public en cas d'alternance politique.

❖ **Le contrôle interne**

Selon la définition du contrôle interne donnée en 1977 par le Conseil de l'Ordre des Experts Comptables en France: « *Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des*

¹ Aubin SESSOU Adroh, 2002, *Le nouveau système d'avancement au mérite face à la politisation de l'administration publique béninoise*, UAC/ENA.

Analyse des difficultés de mise en œuvre du manuel de procédures de gestion des ressources humaines à la mairie d'Abomey-Calavi
instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se
manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de
l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci ».

En effet, les résultats de la Commission Treadway aux Etats-Unis sur le « reporting financier » ont abouti à l'élaboration d'un référentiel appelé COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) en 1992. Au regard de ce référentiel, la définition suivante a été retenue : « *Le contrôle interne est défini globalement comme un processus, mis en œuvre par le conseil d'administration, le management et les autres membres du personnel, conçu pour donner une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs dans les catégories suivantes : l'efficacité et l'efficience des opérations, la fiabilité de l'information financière, la conformité aux lois et aux règlements en vigueur ».*

Le contrôle interne comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque structure qui :

- contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources, et
- doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Le contrôle interne ne se limite donc pas à un ensemble de procédures ni aux seuls processus comptables et financiers.

La définition du contrôle interne ne recouvre pas toutes les initiatives prises par les organes dirigeants ou le management comme par exemple la définition de la stratégie de la structure, la détermination des objectifs, les décisions de gestion, le traitement des risques ou le suivi des performances.

Bien que ces composantes soient applicables à toutes les structures, leur mise en œuvre peut être faite de façon différente selon la taille et le secteur d'activité des sociétés.

Ces cinq composantes sont les suivantes :

- Une organisation comportant une définition claire des responsabilités, disposant des ressources et des compétences adéquates et s'appuyant sur des systèmes

d'information, sur des procédures ou modes opératoires, des outils et des pratiques appropriés.

- La diffusion en interne d'informations pertinentes, fiables, dont la connaissance permet à chacun d'exercer ses responsabilités.
- Un système visant à recenser, analyser les principaux risques identifiables au regard des objectifs de la société et à s'assurer de l'existence de procédures de gestion de ces risques.
- Des activités de contrôle proportionnées aux enjeux propres à chaque processus, et conçues pour s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs.
- Une surveillance permanente portant sur le dispositif de contrôle interne ainsi qu'un examen régulier de son fonctionnement.

Le contrôle interne est l'affaire de tous, des organes de gouvernance à l'ensemble des collaborateurs de la structure.

Selon Thiéry-Dubuisson (2009 : 70) « le contrôle de gestion fait partie de l'ensemble des mesures de contrôle favorisant la mise en œuvre du contrôle interne au sein de l'entreprise dans la mesure où le contrôle de gestion participe de la réduction des risques managériaux et à l'amélioration de la performance de l'entreprise à travers la réduction des coûts. »

Contrôle de gestion sociale

Le contrôle de gestion sociale ou contrôle de gestion des ressources humaines est une activité de veille sociale. Autrement dit, il est un système d'aide au pilotage social de l'organisation ayant pour objectif de contribuer à la performance de la gestion des ressources humaines et la maîtrise de ses coûts. Il utilise des outils tels que les tableaux de bord et accompagne ainsi l'ensemble des activités ressources humaines de l'entreprise dans une démarche de performance continue. Par ailleurs, le contrôle de gestion sociale supervise, contrôle et optimise les recrutements, la formation, la paie, de même que les relations sociales à travers le règlement des litiges, la négociation, et toute autre activité tenant lieu de sociale.

Pour Martory, (2015), (auteur d'un grand nombre de livres sur les ressources humaines et la gestion sociale), « le contrôle de gestion sociale est une des composantes et une des extensions du contrôle de gestion. C'est un système d'aide au pilotage social de

l'organisation ayant pour objectif de contribuer à la gestion des ressources humaines dans leurs performances et leurs coûts ».

Parler de pilotage social, c'est mettre en lumière une démarche caractéristique consistant :

- à fixer des cibles sociales ou socio-économiques à atteindre à court terme (le mois) ou à plus long terme (l'année ou le plan social à 3 ans) ;
- à réguler les écarts enregistrés sur le chemin parcouru et à déterminer progressivement les nouvelles cibles souhaitables.

De fait, la gestion des ressources humaines prend une dimension volontariste, se substituant à une administration sociale plus passive. Elle participe ainsi, comme les autres fonctions, à la mobilisation des hommes pour l'amélioration des performances.

Le contrôle de gestion sociale est la fois une démarche, un ensemble de pratique et un type de métier au sein de la Gestion des Ressources Humaines.

En résumé, le contrôle de gestion sociale favorise le pilotage d'une organisation moderne en présentant des informations quantitatives sur les éléments dont la mobilisation est la source de sa réussite : ses ressources humaines.

Selon Naro (2006), « le contrôle de gestion sociale s'est fortement développé au sein des entreprises comme un système de contrôle à part entière. Aujourd'hui, la reconnaissance des ressources humaines comme source de création de valeur et d'avantage concurrentiel a donné lieu à une prise en compte croissante des indicateurs sociaux dans les modèles de contrôle de gestion ».

Ainsi, ce n'est que beaucoup plus récemment que les indicateurs ont porté sur la contribution de la gestion des ressources humaines en tant que valeur ajoutée et non plus coût.

Limites du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la société.

La probabilité d'atteindre ces objectifs ne relève pas de la seule volonté de la société. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de contrôle interne. Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur, de

l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur.

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 est 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

▪ 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 :

- la marginalisation de la direction des ressources humaines dans le processus du recrutement est due à la politisation de l'administration communale (Hypothèse 1) ;
- l'approche managériale trop laxiste se trouve à la base de l'absence de dispositif de contrôle interne (Hypothèse 2) ;
- l'insuffisance de communication sur le contenu du manuel de procédures au niveau des agents explique la non internalisation du manuel de procédures à la Mairie d'Abomey-Calavi (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 Mairie d'Abomey-Calavi 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 questionnaire (Cf : Annexes).

- **Cadre de l'enquête**

Pour cette enquête, la Mairie d'Abomey-Calavi a été retenue. Compte tenu du fait que l'application du manuel de procédure concerne toutes les directions de la Mairie, le choix a été donc effectué sur l'ensemble des six (6) directions.

Notre population mère est ainsi composée du personnel administratif et technique de la Mairie d'Abomey-Calavi.

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

- **L'échantillonnage**

L'échantillon représentatif de la population mère identifiée pour notre enquête est constitué de quatre vingt (80) personnes, soit un taux de 25% de l'effectif global.

- **La spécification des données à mobiliser**

Les données à mobiliser à travers notre enquête concernent les causes profondes des problèmes spécifiques identifiés, ainsi que les avis et les suggestions des agents de la Mairie d'Abomey-Calavi sur l'application du manuel de procédures.

- **La conception du questionnaire et le mode de présentation des données**

- ✓ **La conception du questionnaire**

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

- la marginalisation de la Direction des Ressources Humaines dans le processus de recrutement ;
- l'absence de dispositif de contrôle interne ;
- la non internalisation du contenu du manuel de procédures par les agents.

✓ **Le mode de présentation des données**

➤ ***Technique de dépouillement***

Le dépouillement des questionnaires a été fait de façon manuelle. Pour ce qui concerne leur traitement, nous avons eu recours au tableur Excel pour les données numériques ; ce qui nous a permis de déterminer les pourcentages afin de les comparer aux seuils de décision retenus et tirer les conclusions qui s'imposent.

➤ ***Outil de présentation des données***

Les résultats de nos investigations sont présentés sous forme de tableaux puis illustrés par des graphiques. Ces derniers feront l'objet d'analyses en vue d'aboutir à la validation des hypothèses retenues.

➤ ***Technique d'analyse***

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.

C. Le seuil de décision

Cette partie est consacrée à la nature des réponses. Il s'agit d'exposer la règle qui sera suivie pour conclure qu'une hypothèse est validée ou non. Elle est appuyée par la loi de la majorité, c'est-à-dire de 50% au moins.

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 valider les hypothèses formulées.

II. L'approche théorique

Les approches théoriques qui sont retenues pour analyser la problématique spécifiée sont celles déjà retenues dans la vision globale de résolution de la problématique. Aussi sera-t-il question pour nous d'exposer les approches théoriques pour la résolution des trois problèmes spécifiques en nous référant à la revue de littérature.

A. Choix théorique lié à la marginalisation de la Direction des Ressources Humaines dans le processus du recrutement

▪ Présentation de la théorie retenue

Nous avons retenu comme approche théorique pour la résolution du problème lié à la marginalisation de la Direction des Ressources Humaines dans le processus de recrutement, celle basée sur l'objectivation effective de la procédure du recrutement à la Mairie d'Abomey-Calavi.

▪ Normes et repères d'amélioration de la préoccupation

Il s'agit de faire ressortir les principaux facteurs qui montreront qu'il y a une amélioration du problème. Pour la résolution de ce problème, il est nécessaire que les recrutements se fassent suivant la procédure adéquate en collaboration avec la direction des ressources humaines. Ainsi, le problème sera résolu lorsque les étapes de la procédure de recrutement seraient respectées. Cette démarche permettra à la Mairie d'Abomey-Calavi de savoir si elle doit procéder à un recrutement ou si elle doit asseoir une autre mesure.

B. Choix théorique lié à l'absence de dispositif de contrôle interne à la Mairie d'Abomey-Calavi

• Présentation de la théorie retenue

L'approche théorique retenue et développée dans notre revue de littérature, est celle de la mise en place d'une structure claire et efficiente de contrôle interne.

• Normes et repères d'amélioration de la préoccupation

La création d'une structure de contrôle interne défini et mis en œuvre sous la responsabilité des dirigeants de la Mairie d'Abomey-Calavi. Elle va contribuer à assurer:

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ou le Directoire ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la Mairie, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières.

C. Choix théorique lié au problème de la non internalisation du manuel de procédures à la Mairie d'Abomey-Calavi

○ **Présentation de la théorie retenue**

L'approche théorique à retenir ici, est celle basée sur la diffusion et l'appropriation du manuel de procédures au niveau des agents.

○ **Normes et repères d'amélioration de la préoccupation**

Ce problème sera considéré comme résolu, lorsque les responsables en charge de la gestion de la Mairie adopteront et maîtriseront les techniques de conduite efficace de communication en ce qui concerne le manuel de procédures.

Tableau n° V : synthèse des approches de solutions par problème

| Niveaux spécifiques | Problèmes spécifiques | Approches génériques retenues |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | La marginalisation de la direction des ressources humaines dans le processus du recrutement | L'approche théorique pour la résolution de ce problème est celle basée sur l'objectivation effective de la procédure du recrutement et une gestion plus autonome de la direction des ressources humaines à la Mairie d'Abomey-Calavi |
| 2 | L'absence de dispositif de contrôle interne à la Mairie d'Abomey-Calavi | L'approche théorique retenue est celle de la mise en place d'une structure claire et efficace de contrôle interne |
| 3 | La non internalisation du manuel de procédures à la Mairie d'Abomey-Calavi | L'approche théorique ici, est celle basée sur la diffusion et l'appropriation du manuel de procédures au niveau des agents |

Source : Données d'enquête, 2015

CHAPITRE SECOND

DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

SECTION 1. DE L'ANALYSE DES DONNÉES AU DIAGNOSTIC

Les informations recueillies lors de nos enquêtes sont traitées, présentées et analysées dans cette partie. Nous vérifierons ensuite les hypothèses avant d'établir le diagnostic.

Paragraphe 1. Analyse des données et vérification des hypothèses

Les conditions de réalisation des enquêtes, la présentation et l'analyse des données mobilisées et la validation des hypothèses constituent les points saillants de ce paragraphe.

I. Conditions de réalisation de l'enquête

A. Préparation et réalisation de l'enquête

Notre questionnaire est administré sur le lieu de travail. L'enquête a lieu suivant le calendrier de travail établi de commun accord avec le responsable des ressources humaines pour nous permettre d'organiser l'administration du questionnaire en vue de toucher le plus de personnes. Ainsi, la réalisation de l'enquête dans le but de valider nos hypothèses est faite du 19 octobre 2015 au 20 novembre 2015.

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 recrutés, mais d'autres, en revanche, ont manifesté de la réticence à fournir les informations demandées.

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

Toutefois, des réserves ont été aussi émises de ce côté sur les questions touchant le processus de recrutement et surtout le système de contrôle interne. Car la situation actuelle est favorable pour certains d'entre eux.

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 a contraint à des reports de rencontres à maintes reprises ;

- la durée relativement courte du stage qui ne nous a pas permis d'appréhender certaines réalités ;
- le fait que peu d'étudiants avant nous ont abordé le domaine de l'application du manuel de procédures dans les services publics;
- la réticence de certains agents à se faire identifier par les responsables hiérarchiques pour les réponses peu favorables à leur endroit.

Ceci pose un problème de qualité et surtout de fiabilité quant aux informations recueillies.

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 sont ici présentés et analysés en tenant compte de chacun des problèmes spécifiques en résolution.

Il est important de noter que le questionnaire est administré auprès d'un échantillon total identifié au départ qui était de quatre vingt (80) personnes.

Toutefois, compte tenu de l'indisponibilité de certains agents, nous n'avons pu en recouvrer effectivement que soixante (60) soit un taux effectif de sondage de 18,57%.

❖ Présentation et analyse des données relatives aux problèmes spécifiques

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

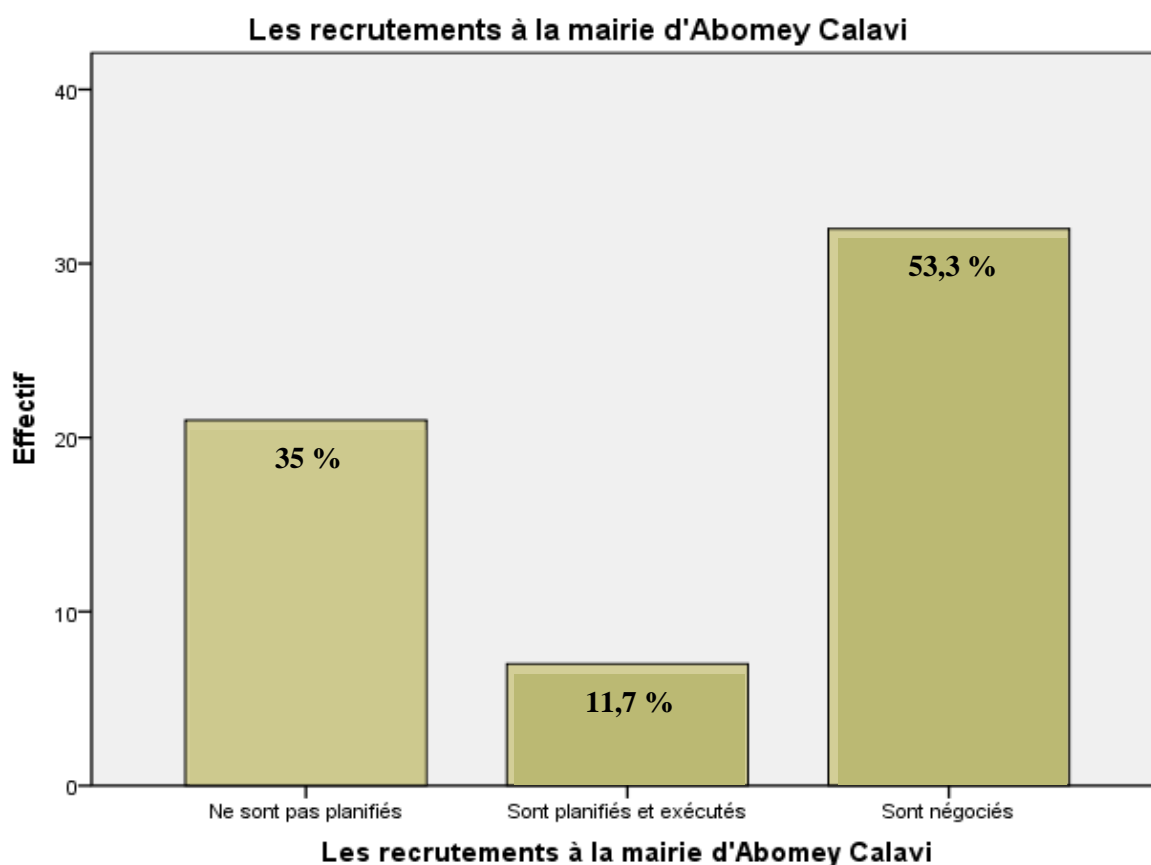
À l'aide de tableaux, nous présentons les résultats obtenus et procédons à chaque fois à l'interprétation desdits résultats.

Tableau n° VI : Marginalisation de la Direction des Ressources Humaine dans le processus de recrutement

| Les recrutements à la Mairie d'Abomey-Calavi | Ne sont pas planifiés | Sont planifiés et exécutés | Sont négociés | Total |
|----------------------------------------------|-----------------------|----------------------------|---------------|--------------|
| Effectif | 21 | 7 | 32 | 60 |
| Fréquence relative | 35 % | 11,7 % | 53,3 % | 100 % |

Source : Données d'enquête, 2015

Figure n°3 : Marginalisation de la Direction Ressources Humaines dans le processus de recrutement



D'après les résultats consignés dans le tableau n° VI, nous avons 21 agents de la Mairie d'Abomey-Calavi interrogés soit un pourcentage de 35% des agents qui déclarent que les recrutements à la Mairie d'Abomey-Calavi ne sont pas planifiés et ne respectent

pas le manuel de procédure. Par ailleurs, 32 agents enquêtés soit un pourcentage de 53,3%, c'est-à-dire plus de la moitié des agents interrogés déclarent que la plupart des agents sont recrutés suivant des négociations avec les autorités communales, et cela par les relations familiales, politiques, etc. Ces méthodes de recrutement qui ne suivent pas les procédures normales constituent des sources de goulot d'étranglement au fonctionnement de l'administration communale.

Ces agents sont recrutés sans aucun test au préalable. Par conséquent, leurs capacités intellectuelles et leurs compétences professionnelles ne sont pas évaluées; ce qui ne permet pas à la Mairie d'Abomey-Calavi d'atteindre ses objectifs.

Tableau n° VII : Non internalisation du contenu du manuel de procédures

| Avez-vous pris connaissance du contenu du manuel de procédures ? | | | Faites-vous référence au contenu du manuel de procédures dans l'accomplissement de vos tâches ? | | | Quelles sont les raisons de votre méconnaissance du contenu du manuel de procédures ? | | |
|------------------------------------------------------------------|-----------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|
| | Effectif | % | | Effectif | % | | Effectif | % |
| Oui | 27 | 45 | Oui | 13 | 48 | Le manuel n'est pas disponible | 20 | 61 |
| Non | 33 | 55 | Non | 14 | 52 | Le manuel est disponible et seules les autorités ont accès | 13 | 39 |
| Total | 60 | 100 | Total | 27 | 100 | Total | 33 | 100 |

Source : Données d'enquête, 2015

En ce qui concerne la connaissance du contenu du manuel de procédures, 33 agents de la Mairie d'Abomey-Calavi interrogés, soit un pourcentage de 55%, ont répondu

« non ». Parmi eux, 20 agents, soit 61% de ces enquêtés, justifient ce « non ») par la non disponibilité de ce manuel dans l'administration de la Mairie d'Abomey-Calavi. Ensuite 39% de ces agents (ayant répondu « non ») ont déclaré que le manuel est disponible et que seules les autorités y ont accès. Pourtant ce manuel est un document stratégique dont chacun des agents devrait s'approprier de la partie qui le concerne. Il ressort donc que 33 agents sur 60 ne maîtrisent pas leur cahier des charges et les tâches qui leurs sont assignées. Ils ne s'assurent donc pas de valider toutes les étapes nécessaires pour bien accomplir leurs tâches. Ce mode de fonctionnement observé dans l'administration communale hypothèque l'atteinte des résultats par cette Mairie afin de mettre en œuvre les politiques de l'Etat en matière de développement.

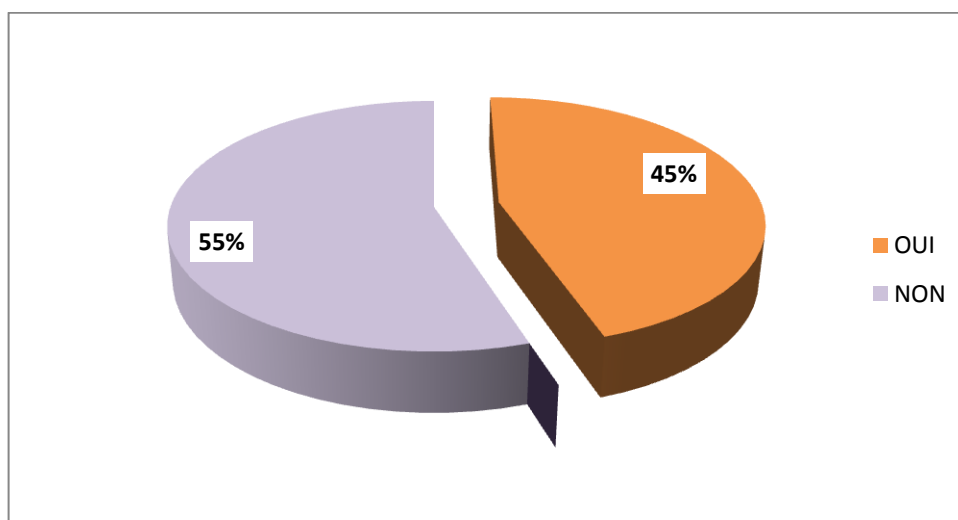
De même, à la question sur la connaissance du contenu du manuel de procédures, 27 agents ont répondu « oui », soit un pourcentage de 45% des agents interrogés. Parmi ces derniers, 52% ne se réfèrent pas au contenu du manuel de procédures dans l'accomplissement de leurs tâches. Cela traduit l'incapacité des autorités communales à rendre le manuel contraignant pour les utilisateurs.

Tableau n° VIII : Réponses des enquêtés relatives à la question : *Avez-vous pris connaissance du contenu du manuel de procédures ?*

| Connaissance du contenu du manuel de procédures | Effectif | Pourcentage |
|--------------------------------------------------------|-----------------|--------------------|
| Oui | 27 | 45% |
| Non | 33 | 55% |
| Total | 60 | 100% |

Source : Données d'enquête, 2015

Figure n° 4 : Réponses des enquêtés relatives à la question : *Avez-vous pris connaissance du contenu du manuel de procédures ?*



Source : Données d'enquête, 2015

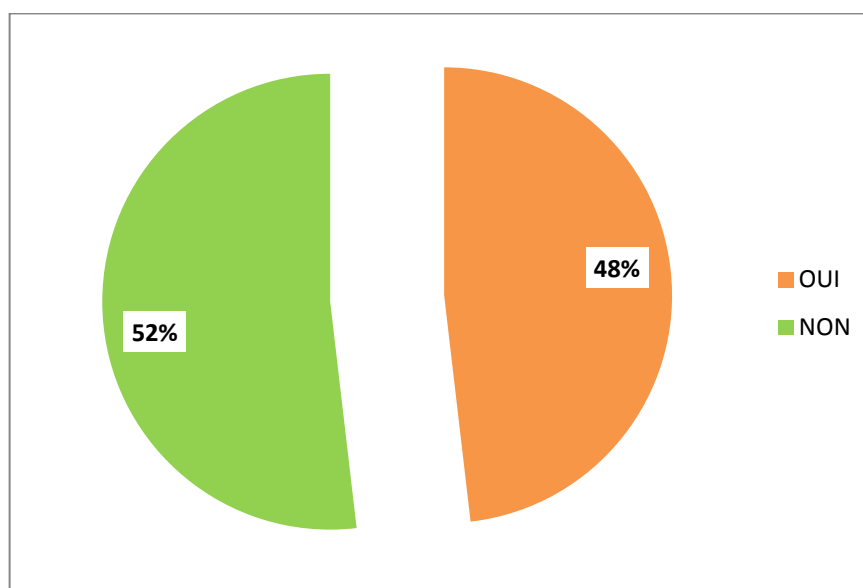
En ce qui concerne la connaissance du contenu du manuel de procédures, 33 agents de la Mairie d'Abomey-Calavi interrogés, soit un pourcentage de 55%, ont répondu « non ». Il ressort de ce tableau que la majorité des agents ne maîtrisent pas leur cahier des charges et les tâches qui leurs sont assignées. Ils ne s'assurent donc pas de valider toutes les étapes nécessaires pour bien accomplir leurs tâches.

Tableau n° IX : Réponses des enquêtes relatives à la question : *Faites-vous référence au contenu du manuel de procédures dans l'accomplissement de vos tâches ?*

| Référence au contenu du manuel de procédures | Effectif | Pourcentage |
|----------------------------------------------|-----------|-------------|
| Oui | 13 | 48% |
| Non | 14 | 52% |
| Total | 27 | 100% |

Source : Données d'enquête, 2015

Figure n° 5 : Réponses des enquêtes relatives à la question : *Faites-vous référence au contenu du manuel de procédures dans l'accomplissement de vos tâches ?*



Source : Données d'enquête, 2015

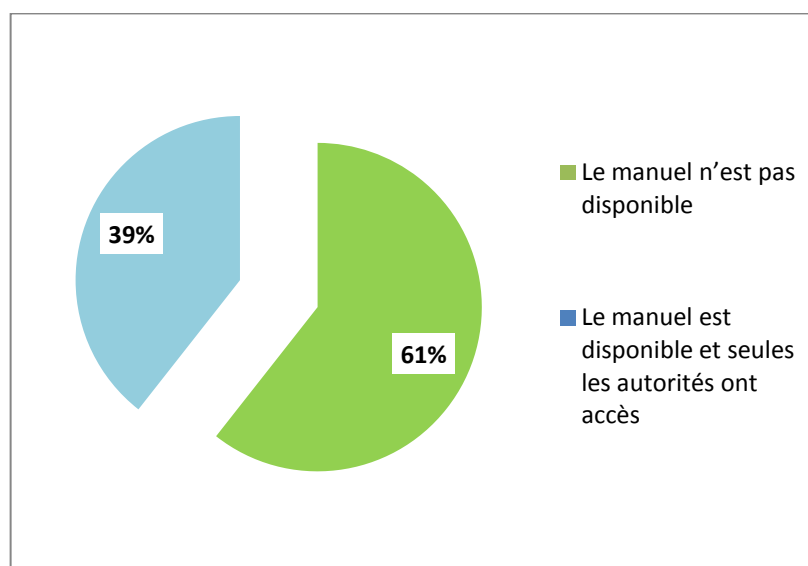
À la lecture des données du tableau, on constate que parmi les 27 autres agents ayant répondu « oui » pour la connaissance du contenu du manuel de procédures, 14 enquêtés, soit 52%, ne se réfèrent pas au contenu du manuel de procédures dans l'accomplissement de leurs tâches. Cela traduit donc l'incapacité des autorités communales à rendre le manuel contraignant pour les utilisateurs.

Tableau n° X : Réponses des enquêtés relatives à la question : *Quelles sont les raisons de votre méconnaissance du contenu du manuel de procédures ?*

| Raisons de méconnaissance du contenu du manuel de procédures | Effectif | Pourcentage |
|--------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
| Le manuel n'est pas disponible | 20 | 61% |
| Le manuel est disponible et seules les autorités y ont accès | 13 | 39% |
| Total | 33 | 100% |

Source : Données d'enquête, 2015

Figure n° 6 : Réponses des enquêtes relatives à la question : *Quelles sont les raisons de votre méconnaissance du contenu du manuel de procédures ?*



Source : Données d'enquête, 2015

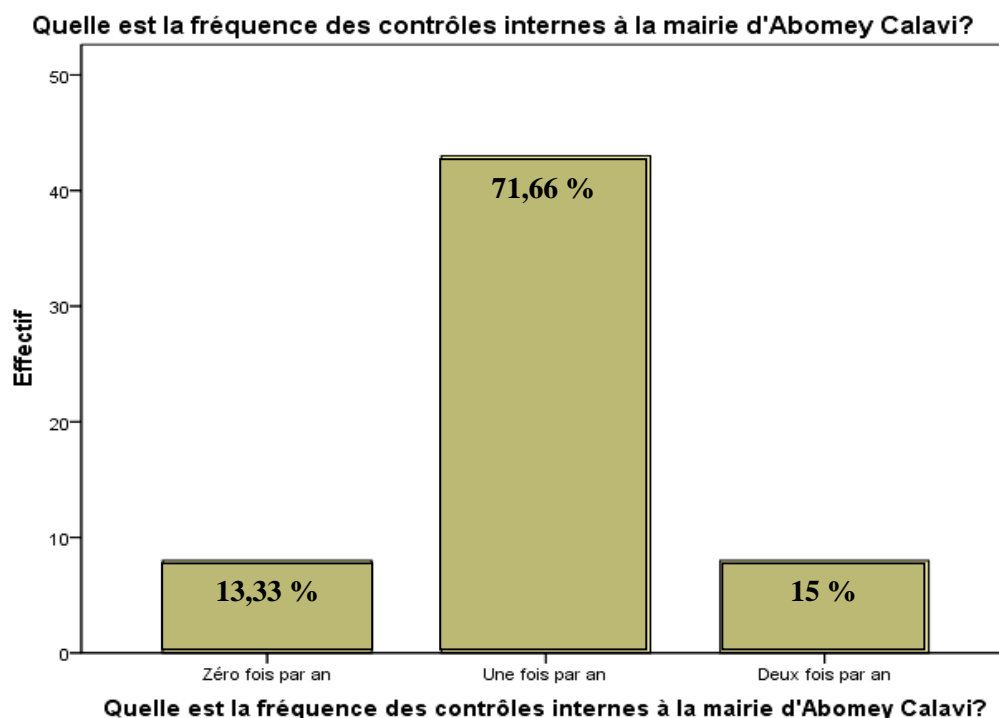
De l'analyse du tableau et du graphique, il ressort que la raison fondamentale de la méconnaissance du contenu du manuel de procédures est liée à la non disponibilité du document. En effet, c'est cet item qui a recueilli le taux le plus élevé soit 61%.

Tableau n° XI : *Quelle est la fréquence des contrôles internes à la Mairie d'Abomey-Calavi ?*

| Fréquence du contrôle interne à la MAC | Effectif | % | Exploitation des résultats | Effectif | % |
|----------------------------------------|-----------|------------|------------------------------|-----------|------------|
| Zéro fois par an | 8 | 13,33 | Prise de décision | 10 | 16,66 |
| Une fois par an | 43 | 71,66 | Correction des imperfections | 24 | 40,0 |
| Deux fois par an | 9 | 15 | Autres | 26 | 43,33 |
| Total | 60 | 100 | Total | 60 | 100 |

Source : Données d'enquête, 2015

Figure 7 : Fréquence des contrôles internes à la mairie d'Abomey-Calavi



A la question relative à la fréquence des contrôles internes à la Mairie d'Abomey-Calavi, 71,66% des agents interrogés ont répondu « une fois par an ». Or les contrôles internes devraient être faits régulièrement par semestre et même par trimestre afin de prendre des décisions en conseil communal pour corriger certaines imperfections qui freinent le fonctionnement de l'administration communale.

Par ailleurs, 56,66% des travailleurs interrogés dans cette Mairie suggèrent que l'exploitation des résultats issus des contrôles internes de la Mairie d'Abomey-Calavi va permettre à une prise de conscience des autorités et à une correction des imperfections.

III. Validation 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.

A. Validation des hypothèses

- **Degré de vérification de l'absence de transparence dans l'administration communale**

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 Mairie d'Abomey-Calavi.

En effet, ils reconnaissent tous l'importance de la Direction des Ressources Humaines et le respect de certains outils nécessaires 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 50 % et qui serait donc identifiée par la majorité des enquêtés.

À l'analyse des données issues de nos investigations, la marginalisation de la Direction des Ressources Humaines dans le processus du recrutement s'explique véritablement par le fait que les agents sont recrutés suivant des négociations avec les autorités communales.

Ainsi, l'hypothèse n° 1 selon laquelle «**la marginalisation de la Direction des Ressources Humaines dans le processus du recrutement est due à la politisation de l'administration communale**» est confirmée.

➤ **Degré de vérification de l'approche managériale trop laxiste à la Mairie d'Abomey-Calavi**

Afin de connaître la cause fondamentale de l'absence d'un dispositif de contrôle interne à la Mairie d'Abomey-Calavi, 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 « le laxisme dans l'approche managériale ».

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

➤ **Degré de vérification de l'absence de diffusion et de la non disponibilité du manuel de procédures**

En ce qui concerne le problème spécifique n°3 relatif à la non internalisation du contenu du manuel de procédures à la Mairie d'Abomey-Calavi, 33 agents soit 55% ont estimé que l'absence de diffusion et la non disponibilité du manuel sont à la base de ce problème. Ceci nous amène à déduire que notre hypothèse n° 3 est vérifiée.

B. Établissement 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.

❖ Éléments du diagnostic lié à la marginalisation de la Direction des Ressources Humaines dans le processus du recrutement

La vérification totale de l'hypothèse n° 1 nous permet de retenir définitivement que **la politisation de l'administration communale explique la marginalisation de la Direction des Ressources Humaines dans le processus du recrutement.**

❖ Éléments du diagnostic lié à l'absence de dispositif de contrôle interne

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 **l'approche managériale trop laxiste est à la base de l'absence d'un dispositif de contrôle interne à la Mairie d'Abomey-Calavi.**

❖ Éléments du diagnostic lié à la non internalisation du contenu du manuel de procédures

La vérification de l'hypothèse n° 3 nous conduit à conclure que **l'insuffisance de communication justifie la non internalisation du contenu du manuel de procédures à la Mairie d'Abomey-Calavi.**

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

À cette étape, sur la base des éléments du diagnostic, nous proposons des solutions. Puis nous précisons les conditions de leur mise en œuvre pour une meilleure application du manuel de procédures à la performance de la Mairie d'Abomey-Calavi.

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 guide l'exercice que nous menons.

Paragraphe 1. Approches de solutions

I. Les approches de solutions liées à la marginalisation de la Direction des Ressources Humaines dans le processus du recrutement

Le premier problème spécifique est la marginalisation de la Direction des Ressources Humaines dans le processus du recrutement et la cause en est la politisation de l'administration communale. Il nous revient de démontrer l'importance et la nécessité d'objectiver effectivement la mise en œuvre de la procédure du recrutement à la Mairie d'Abomey-Calavi.

Une organisation doit fonctionner sur la base d'une stratégie globale qui prend en compte les autres dimensions opérationnelles. Les ressources humaines sont à cet égard des valeurs essentielles et doivent être traitées comme telles. Elles constituent le premier capital de l'organisation.

La fonction RH doit adopter une vision dynamique. Cela implique qu'elle soit capable de planifier et de mettre en œuvre des actions cohérentes entre elles et d'en contrôler les résultats.

Aujourd'hui, toute gestion efficiente doit intégrer obligatoirement des aspects de la stratégie. L'organisation ne fonctionne plus essentiellement à partir des considérations économiques, la dimension sociale doit être prise en compte.

La gestion stratégique des ressources humaines doit prendre le pas sur le pilotage à vue qui est actuellement la règle. La gestion des Hommes doit s'inscrire dans la durée (moyen et long terme). Il faut planifier le recrutement, concevoir des plans de formation, gérer les carrières etc. L'adoption d'une gestion stratégique des ressources humaines permet de mettre en œuvre une stratégie adaptée à chaque instant du fonctionnement de la Mairie d'Abomey-Calavi.

La Direction des Ressources Humaines doit avoir les mains libres et la responsabilité nécessaire pour organiser la politique RH de la Mairie. Elle doit convaincre les dirigeants à adopter une gestion stratégique des ressources humaines.

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.

Pour être objectif, 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.

La qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le poste à pourvoir. Le recrutement dans les services publics doit être objectif et basé sur les exigences de compétence. Car le recrutement doit être efficace et efficient pour permettre à la Mairie d'atteindre ses objectifs, afin de la rendre plus performante.

II. Les approches de solutions liées à l'absence de dispositif de contrôle interne

Le diagnostic établi a révélé que le laxisme dans l'approche managériale de la Mairie d'Abomey-Calavi justifie l'absence d'un dispositif de contrôle interne.

La résolution de ce problème est basée sur la nécessité de mettre en place une structure claire et efficiente de contrôle interne.

L'efficacité d'un dispositif de contrôle interne est basée sur une bonne organisation de l'organisation qui le met en place. Cette organisation doit être bâtie sur un ensemble de principes et dispositions qui, de façon systémique, concourent à la maîtrise du fonctionnement et des activités de l'entreprise :

- La nécessité d'une définition claire et précise des pouvoirs et responsabilités des acteurs ;
- La mise en place de procédures ou modes opératoires et d'outils de mesure de la performance ;
- L'élaboration d'un système d'information ;
- La mise en place d'une politique de gestion de ressources humaines efficiente.

Le contrôle interne est un véritable outil de gouvernance pour le management des organisations et de ce fait, peut être utilisé pour faire face au risque aussi bien interne à l'organisation que susceptible de survenir dans les relations d'affaire avec les tiers.

III. Les approches de solutions liées à la non internalisation du contenu du manuel de procédures

Le problème relatif à la non internalisation du contenu du manuel de procédures s'explique par l'insuffisance de communication autour du contenu du manuel de procédures.

Pour résoudre ce problème, il nous revient de montrer l'importance de faciliter la familiarisation des agents avec le contenu du manuel de procédures. Il va donc falloir œuvrer pour la diffusion et l'appropriation des agents du contenu du manuel de procédures.

La diffusion va consister à distribuer le manuel sur supports informatique et physique surtout à tous les agents en fonction de leur spécialité pour installation, suivie de la tenue des séances de dissémination du manuel avec tout le personnel. Ces stratégies vont

permettre à tous les agents de prendre connaissance de ce document et de comprendre son utilité.

Pour faciliter l'appropriation des agents sur le contenu du manuel de procédures, nous proposons :

- La multiplication urgente du manuel pour le rendre disponible à tous les niveaux ;
- L'organisation de formations internes par petits groupes, selon les cibles des procédures, en vue de disséminer la compréhension et l'utilisation du manuel auprès du personnel ;
- La mise à disposition d'une version électronique téléchargeable ou consultable à distance.

Ceci va leur permettre d'y faire recours chaque fois qu'ils en ont besoin dans l'accomplissement de leurs tâches.

Paragraphe 2. Les conditions de mise en œuvre des approches de solutions

La mise en œuvre des solutions proposées ci-dessus contribuerait à améliorer l'application du manuel de procédures de gestion des ressources humaines à la Mairie d'Abomey-Calavi. Ceci implique de formuler des recommandations qui vont à l'endroit des différents acteurs concernés.

◆ Instaurer une vision de leadership efficace

Les autorités communales 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 ressources humaines. En invitant les directeurs et chefs services à participer à un partage d'information ouvert et aux activités de prise de décisions. Ainsi la Mairie sera en mesure de rendre de meilleures décisions qui auront puisé leurs connaissances de l'intelligence collective.

◆ Appliquer effectivement le manuel de procédures

Le bon fonctionnement d'une organisation passe par la mise en œuvre des textes réglementaires servant de référence à l'exécution des tâches. Mais il est aussi important

pour concrétiser cette condition, de s'assurer à l'aide de moyens efficaces que les tâches sont s'exécutés par les agents conformément aux règles ou aux instructions établies tout en réunissant les conditions pour rendre aisé le respect de ces règles.

Le manuel de procédures doit donc de ce point de vue être un outil dynamique capable de s'adapter aux modifications qui interviendront dans l'organigramme et les objectifs de la Mairie d'Abomey-Calavi. Il doit faire l'objet d'une réactualisation périodique afin qu'il ne soit pas possible aux contrevenants d'objecter que le manuel est obsolète pour refuser son application.

Le manuel étant un outil de communication et une œuvre collective, il doit faire l'objet d'une diffusion adéquate, totale ou partielle, aux différents échelons de la Mairie d'Abomey-Calavi. Une large dissémination du manuel de procédures va permettre à tous les agents d'en prendre connaissance et comprendre les politiques, les normes et règlements qui y sont inclus.

L'existence de l'internet est un atout capital. Ce réseau permettra de rendre plus rapide la diffusion de l'information dans la Mairie de manière instantanée et au même moment. Les modifications éventuelles du manuel de procédures pourront être mises à la disposition de tous au temps opportun.

Le non respect des procédures doit être accompagné de sanctions. L'impunité ne doit plus être un refuge pour les agents. La peur du gendarme étant le commencement de la sagesse, l'application rigoureuse des sanctions aux cas d'indiscipline vis-à-vis du non respect des procédures obligerait les agents à se conformer à l'utilisation du manuel de procédures.

Nous insistons sur l'application du manuel de procédures dans la mesure où il ne sert à rien de disposer d'un manuel s'il n'est pas appliqué.

◆ **Redynamiser la Direction des Ressources Humaines**

Pour son bon fonctionnement, les autorités communales doivent:

- doter la Direction des Ressources Humaines de spécialistes en GRH et des moyens requis pour des actions novatrices, surtout pour la mise en œuvre de l'une de ses missions qui est 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;

- donner à la Direction des Ressources Humaines une parcelle d'autonomie pour le pilotage du recrutement une fois la décision prise.

◆ **Externaliser le recrutement**

Pour objectiver effectivement le recrutement, il serait judicieux de faire appel à un professionnel du recrutement (cabinet ou agence) pour rechercher les futurs agents collaborateurs de la Mairie. Ceci va permettre de minimiser les coûts (pour ne pas avoir à reprendre le processus tout le temps), d'économiser le temps et de donner les mêmes chances à tous les candidats sous réserve de s'assurer de l'impartialité du cabinet en question.

◆ **Mettre en place des contrôles suffisants et appropriés pour chaque processus**

Le renforcement des activités de contrôle proportionnées aux enjeux propres à chaque processus, et conçues pour s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs. Les activités de contrôle doivent être présentes partout dans l'organisation et à tout niveau. En tout état de cause, les activités de contrôle doivent être déterminées en fonction de la nature des objectifs auxquels elles se rapportent et être proportionnées aux enjeux de chaque processus. Dans ce cadre, une attention toute particulière devrait être portée aux contrôles des processus de gestion des ressources humaines, surtout en matière de recrutement.

◆ **Superviser le dispositif de contrôle interne**

Le dispositif de contrôle interne étant appelé à être dynamique, nécessite une surveillance permanente en vue de l'adapter aux évolutions de l'environnement, de sorte à être constamment en conformité avec les objectifs fixés.

Cette surveillance pourrait être confiée à un comité chargé d'effectuer une surveillance attentive et régulière du dispositif de contrôle interne. Ce comité pourrait être composé de toutes les structures en charge de l'évaluation du dispositif de contrôle interne et présidé par le conseil communal. Ce rattachement hiérarchique au niveau le plus élevé donne à l'audit interne une certaine indépendance d'action dans la réalisation de sa mission

et lui permet de réaliser avec beaucoup d'efficacité son objectif qui est de s'assurer que les différentes activités sont sous contrôle et que l'organisation fonctionne de façon efficiente. L'équipe doit être renforcée en compétences de sorte à la rendre pluridisciplinaire.

◆ **S'adapter aux changements**

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

- Se sentir concerné par l'utilisation du manuel de procédures pour le développement de la Mairie quel que soit leur niveau d'intervention ;
- s'approprier effectivement le contenu du manuel de procédures pour minimiser les erreurs dans l'accomplissement des tâches;
- éviter la superposition des processus et faire observer une cohérence dans leur mise en œuvre.

En plus de ces recommandations, les autorités devraient faire remarquer un peu plus de transparence dans la gestion administrative de la Mairie et reconnaître aux directeurs et chefs service la place qui est la leur. Car une administration compétente est une condition d'intégrité vis-à-vis du citoyen. Cette attitude permettra de renforcer l'autorité et la responsabilité de ces derniers souvent mises à rudes épreuves par le parrainage politique de certains agents.

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

Tableau n° XII : Tableau de synthèse de l'étude

| NIVEAU D'ANALYSE | PROBLEME | OBJECTIF | CAUSE SUPPOSÉE | DIAGNOSTIC | SOLUTION | |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NIVEAU GENERAL | Non application des procédures de gestion des ressources humaines à la Mairie d'Abomey-Calavi | Contribuer à l'amélioration du respect des procédures de gestion des ressources humaines à la Mairie d'Abomey-Calavi | - | - | - | |
| NIVEAU SPECIFIQUE | 1 | La marginalisation de la direction des ressources humaines dans l'application de la procédure de recrutement | Objectiver effectivement la mise en œuvre de la procédure du recrutement à la Mairie d'Abomey-Calavi | La politisation des recrutements Le non respect de la procédure de recrutement | La politisation de l'administration communale explique la non implication de la direction des ressources humaines dans le processus de recrutement | Approche théorique pour la résolution de ce problème est celle basée sur l'objectivation effective de la procédure du recrutement et une gestion plus autonome de la direction des ressources humaines à la Mairie d'Abomey-Calavi |
| | 2 | L'absence de dispositif de contrôle interne et de système de sanction à la Mairie d'Abomey-Calavi | Suggérer la création d'une structure de contrôle interne à la Mairie d'Abomey-Calavi. | La familiarité très poussée entre les agents favorise le laxisme dans la gestion des ressources humaines | L'approche managériale trop laxiste est à la base de l'absence de contrôle interne à la mairie d'Abomey-Calavi | L'approche théorique retenue est celle de la mise en place d'une structure claire et efficace de contrôle interne |
| | 3 | La non internalisation du contenu du manuel de procédures par les agents | Améliorer la familiarisation des agents avec le contenu du manuel de procédures | L'absence de diffusion et non appropriation du contenu du manuel par les agents La non disponibilité du manuel de procédures | L'insuffisance de communication justifie la non internalisation du contenu du manuel de procédures à la Mairie d'Abomey-Calavi. | L'approche théorique ici, est celle basée sur la diffusion et l'appropriation du manuel de procédures au niveau des agents |

Source : Observations de stage

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 de l'application du manuel de procédures de gestion des ressources humaines, les problèmes identifiés ont été analysés sur la base d'informations recueillies auprès du personnel et des responsables de la Mairie d'Abomey Calavi. 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 mise en œuvre des procédures de gestion des ressources humaines et participer énormément de la performance de cette administration communale.

Pour la prise en compte effective de ces solutions, nous exhortons les autorités de la Mairie d'Abomey-Calavi et les personnes responsables de la Gestion des Ressources Humaines à prendre conscience de l'importance de la fonction RH en général, du respect du manuel de procédures 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. En effet, 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 recommandations étaient prises en compte, elles permettraient à la Mairie d'Abomey-Calavi d'objectiver son processus de recrutement et de rendre plus performant le personnel de son administration. Ce qui permettra à la collectivité locale de relever les enjeux de la décentralisation que sont la démocratie et le développement à la base.

BIBLIOGRAPHIE

• Ouvrages généraux

- BARABEL, M. et MEIER, O. (2006). *Les meilleurs pratiques du management*, Paris, 2^{ème} d'édition, Dunod, pages 84 ;
- BARBIER, (2001). *Evaluation des performances*, Nouvelle édition, P.36 ;
- BRUNETAU, J. (2007). *Gestion des ressources humaines et communication*, 4^{ème} Edition, Yaoundé : Presses de l'UCAC, 270 p ;
- CITEAU, J. P. (2008). *Gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratiques*, 8^{ème} édition, Dalloz-Sirey, 318 p ;
- PERETTI, J.M. (2004). *Gestion des ressources humaines*, 11^{ème} édition, Vuibert, 274 p ;
- PERETTI, J.M. (2002). *Ressources humaines et gestion des personnes*, 4^{ème} édition, Vuibert, 224 p ;
- PFEFFER, J. (1998). *The human equation*, Boston, MA, Harvard Business School Press ;
- SEKIOU, L. et al. (2001), *Gestion des ressources Humaines*, 2^{ème} édition, De Boeck Université, Bruxelles, 814 p.

• Ouvrages spécifiques

- HENRY, A. et MONKAM-DAVERAT, I. (2001), *Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratique*, 3^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 185 p
- IFACI (Institut Français de l'Audit et de Contrôle internes), *Les outils de l'audit interne*, (2013), édition Eyrolles, 108 p
- Jacques, R. (2003), *Théorie et Pratique de l'Audit interne*, 8^{ème} Edition, Eyrolles Paris, 452 p
- THIERY-DUBUISSON, S. (2009), *L'audit*, Nouvelle édition, collection Repères, 70 p
- *Manuel de procédures administratives, financières, comptables et techniques de la commune d'Abomey-Calavi*, (2015),

• Mémoires

- SONON, H. *Pratique du recrutement dans une administration communale : cas de la mairie d'Abomey-Calavi*, 2013, ENAM ;

- NITUNGA, M. A. *Problématique de l'application du manuel de procédures dans une entreprise publique: cas du port autonome de Cotonou*, 2006, UCAO / UUBC ;
- YASSO, D. *La mise en œuvre du contrôle interne dans les entreprises béninoises*, 2010, IIM- Bénin, 92 p.

- **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 ;

- **Webographie**

- ✚ COSO : un article de wikipedia.org, (www.wikipedia.org) consulté le 05 novembre 2015 à 13 h 05.
- ✚ www.recrutement-meteojob.htm- www.valeurshumaines.org consulté le 05 novembre 2015 à 13h 05.

ANNEXES

QUESTIONNAIRE ADRESSE AU PERSONNEL ADMINISTRATIF ET TECHNIQUE DE LA MAIRIE D'ABOMEY-CALAVI

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation à l'ENAM en Gestion des Ressources Humaines, nous avons réalisé un questionnaire destiné à améliorer le respect des procédures de gestion des ressources humaines. Le sujet du mémoire est « **Analyse des difficultés de mise en œuvre des procédures de gestion des ressources humaines à la Mairie d'Abomey-Calavi** ».

Le questionnaire soumis à votre attention nous permettra de mieux détecter les entraves à l'application du manuel de procédures de gestion des ressources humaines à la mairie d'Abomey-Calavi.

A cet effet, nous vous prions de bien vouloir nous aider en remplissant ce questionnaire.

Consigne : Pour les questions à choix multiples, merci de cochez la ou les lettres de votre choix. Merci.

0- Identification

- **Sexe** : Féminin Masculin
- **Age** :
- **Catégorie** : A B C D
- **Statut** : Permanent Contractuel

A- la marginalisation de la direction des ressources humaines

1- Les recrutements à la mairie d'Abomey-Calavi ?

- Ne sont pas planifiés et ne respectent pas le manuel de procédures y afférant
- Sont planifiés et exécutés par la direction des ressources humaines
- Sont négociés entre le nouvel employé et le patron maire, les critères peuvent diffèrent d'un agent à un autre

B- Non internalisation du contenu du manuel de procédures

2- Avez- vous pris connaissance du contenu du manuel de procédures?

OUI NON

- si oui faites vous-en référence pour l'accomplissement de vos tâches ?

OUI NON

- si non pourquoi ?

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

3- Les procédures et les tâches sont-elles relatées dans le manuel conformément à la réalité ?

OUI NON

C- Absence de contrôle interne

4- Quelle est la fréquence des contrôles internes à la mairie d'Abomey-Calavi ?

- 0 fois par an
- Une fois par an
- Deux fois par an

5- Quelle exploitation fait-on des résultats du contrôle ?

- Prise de décision
- Correction des imperfections
- Autres (Préciser)

D- Suggestions

Que suggérez-vous pour améliorer le respect des procédures de gestion des ressources humaines à la mairie d'Abomey-Calavi ?

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

Nous vous remercions pour votre précieuse contribution

GUIDE D'ENTRETIEN AVEC QUELQUES CADRES DE LA MAIRIE D'ABOMEY CALAVI

- 1- Que pensez-vous de la manière dont se font les recrutements ?
- 2- La direction des ressources humaines a-t-elle une gestion autonome ?
- 3- Avez-vous connaissance de l'existence du manuel de procédures ?
- 4- Avez-vous pris connaissance du contenu du manuel de procédures ?
- 5- L'exploitez-vous dans l'accomplissement de vos tâches ?
 - Si oui, de quelle façon ?
 - Si non, pourquoi ?
- 6- Existe-t-il un dispositif de contrôle interne ?
- 7- Quelle est la fréquence des contrôles internes ?
- 8- Quelles exploitations fait-on des résultats des contrôles internes ?

FICHE DE PROCEDURES DE GRH: Cas des agents contractuels

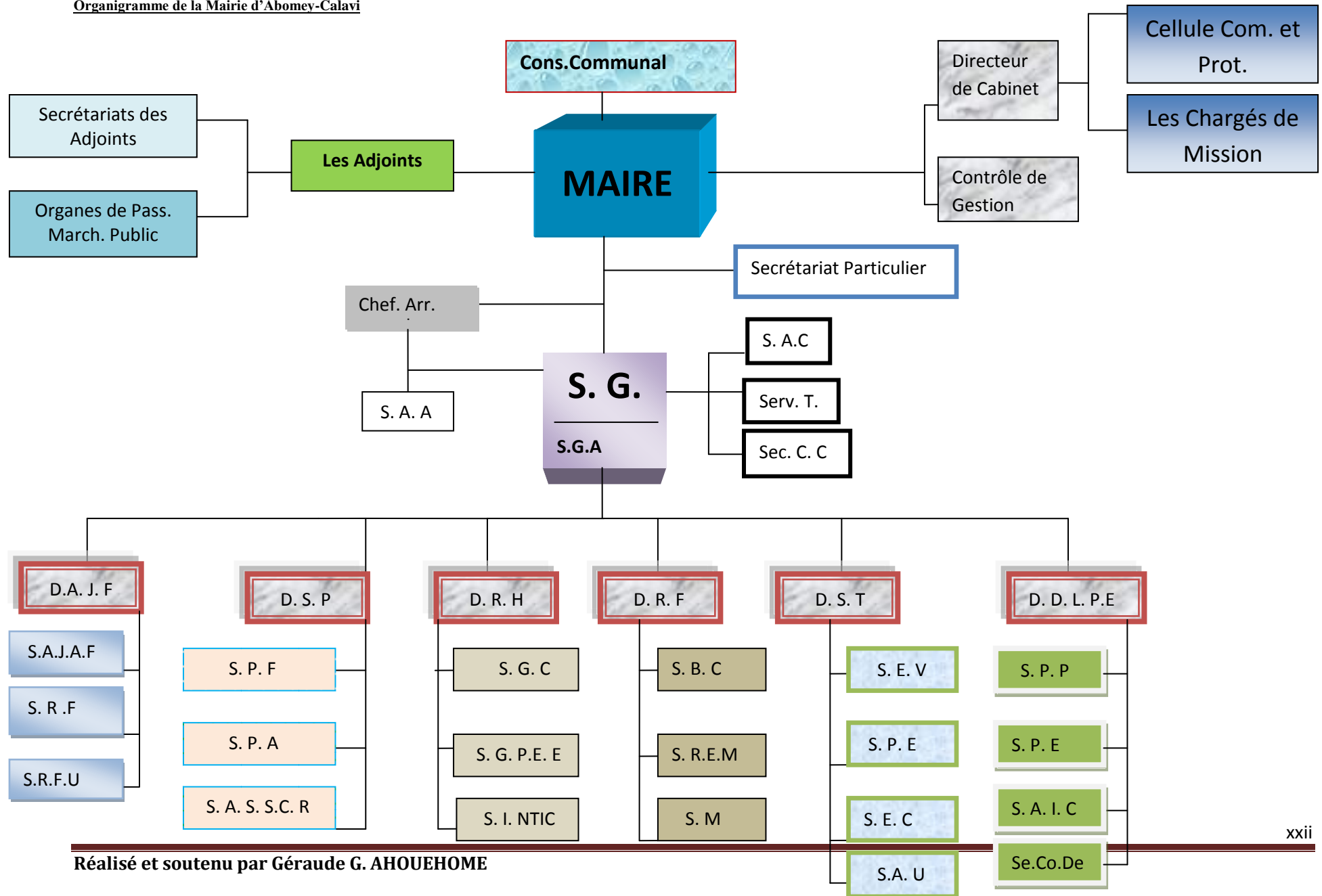
| | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------|
| MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERE, COMPTABLE ET TECHNIQUE DE LA MAIRIE D'ABOMEY-CALAVI | | Fiche N° |
| TITRE III LES PROCEDURES LIEES A LA FONCTION «ADMINISTRATION GENERALE » | III.3- PROCEDURES DE GRH : CAS DES AGENTS CONTRACTUELS | Mise à jour |
| | LE RECRUTEMENT | |

| Acteurs | Ordre | Séquence de tâches |
|------------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Le Maire | 1 | Crée une commission chargée d'élaborer le plan de développement des ressources humaines. |
| Les membres de la commission | 2.1 | Se réunissent. |
| | 2.2 | Elaborent le plan de développement des ressources humaines. |
| | 2.3 | Le soumettent à l'approbation du Maire. |
| Le Maire | 3.1 | Intègre au budget les objectifs annualisés du plan. |
| | 3.2 | Soumet le plan de développement des ressources humaines à l'adoption du conseil communal et à l'approbation de la tutelle. |
| | 3.3 | Après adoption du conseil communal, puis approbation de la tutelle, met en œuvre le plan de recrutement. |
| Le DRH | 4.1 | Engage la procédure de recrutement sous la supervision du SG, et en collaboration avec les services compétents du Ministère en charge du Travail. |
| | 4.2 | Rédige le projet de communiqué. |
| | 4.3 | Le fait signer par le Maire. |
| | 4.4 | Reçoit les dossiers de candidature. |
| | 4.5 | Elabore le tableau récapitulatif des dossiers reçus. |
| | 4.6 | Propose au SG les modalités de pré-sélection appuyées d'un projet de constitution d'une commission de présélection. |
| Le SG | 5.1 | Reçoit et examine les propositions du DRH, les approuve ou les amende. |

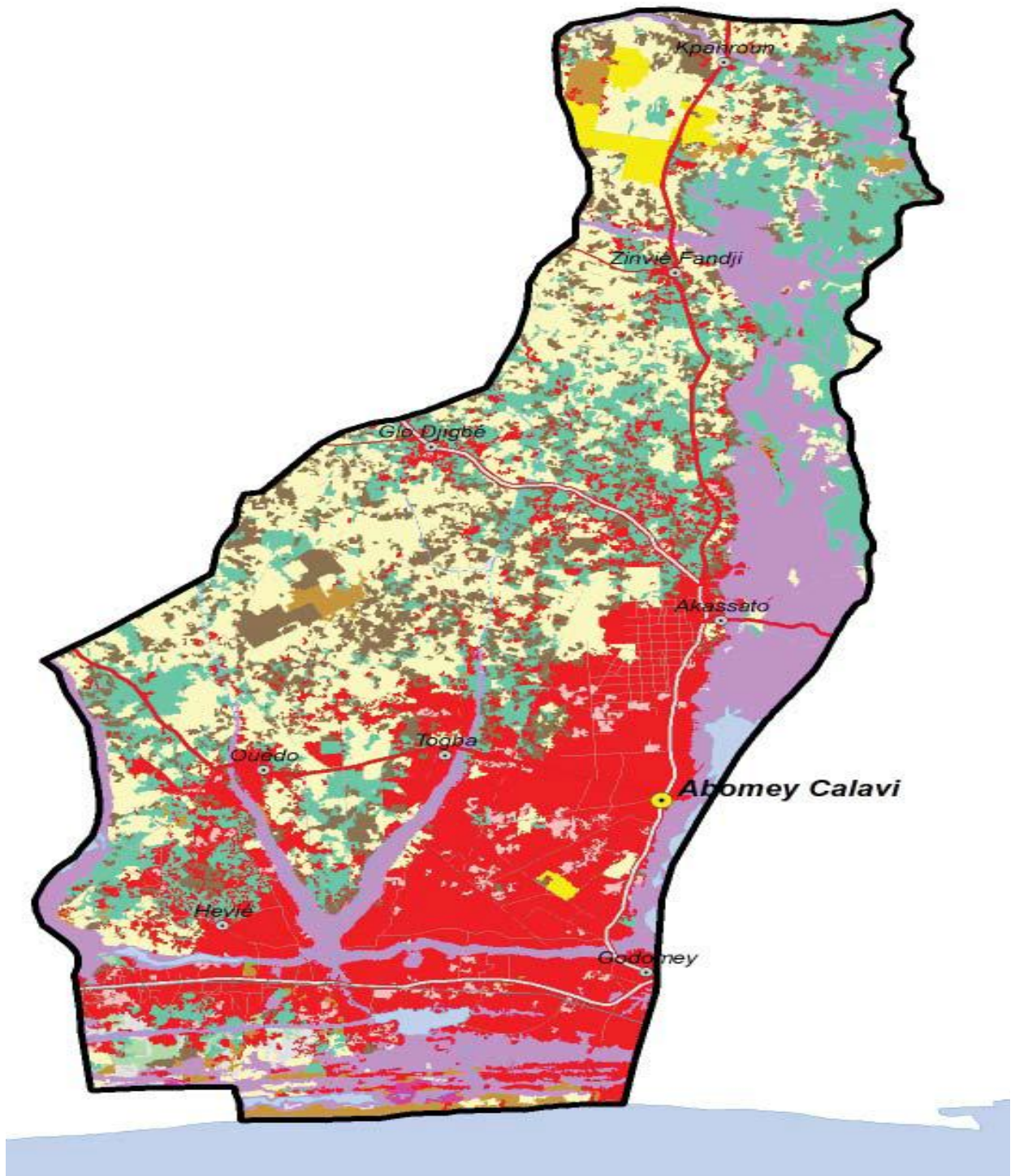
| | | |
|--------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | 5.2 | Les soumet à l'approbation du Maire. |
| Le Maire | 6.1 | Approuve ou amende les propositions. |
| | 6.2 | Signe, en cas d'accord, la décision constituant la commission de présélection. |
| Le SG | 7.1 | Réunit les membres de la commission de présélection et la préside. |
| | 7.2 | Soumet les dossiers des candidats et, après débats, leur fait retenir les dossiers conformes. |
| | 7.3 | Fait élaborer par le DRH le rapport de pré-sélection. |
| | 7.4 | Le fait signer par les membres de la commission. |
| | 7.5 | Le soumet à l'appréciation du Maire. |
| Le Maire | 8.1 | Approuve ou amende le rapport de pré-sélection. |
| | 8.2 | Le retourne au SG avec ses observations pour la suite. |
| Le SG | 9.1 | Convoque la commission de sélection. |
| | 9.2 | Convoque les candidats pour les tests et entretiens appropriés. |
| | 9.3 | Fait retenir par la commission, les trois meilleurs candidats (par ordre de mérite) pour chaque poste à pourvoir. |
| | 9.4 | Fait rédiger par le DRH le rapport de la commission de sélection appuyé de justificatifs. |
| | 9.5 | Le fait signer par les membres. |
| | 9.6 | Le soumet à l'approbation du Maire. |
| | 10 | Retient, en liaison avec le SG, le candidat le plus qualifié par poste et instruit le SG pour la suite. |
| Le Maire | 11 | Fait inviter, par le DRH, le candidat retenu pour chaque poste. |
| Le candidat retenu | 12 | Se présente. |
| Le SG | 13.1 | Le présente selon le cas, au Maire. |

| | | |
|----------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | 13.2 | Lui fait notifier par le DRH, les pièces à fournir pour constituer son dossier. |
| | 13.3 | Fait procéder à son affectation sous la signature du Maire. |
| | 13.4 | Le fait présenter par le DRH à son directeur technique, et à tout le personnel pour son intégration. |
| | 13.5 | Lui remet et lui explique (par le biais du DRH), le cahier des charges en liaison avec le directeur technique concerné. |
| | 13.6 | Lui fait délivrer un certificat de prise de service sous la signature du Maire. |
| | 13.7 | Transmet son dossier au DRH pour l'élaboration, sur ses indications, du contrat de travail. |
| Le DRH | 14.1 | Elabore le projet de contrat de travail. |
| | 14.2 | Le soumet à l'approbation du SG. |
| Le SG | 15.1 | Reçoit et examine le projet l'amende ou l'approuve. |
| | 15.2 | Le soumet à l'approbation du Maire. |
| | 16.1 | Examine le projet, l'amende ou l'approuve. |
| Le Maire | 16.2 | Le retourne au SG. |
| Le SG | 17.1 | Fait signer le contrat par : - L'agent - Le Maire. |
| | 17.2 | Fait soumettre les contrats signés au visa des services compétents du Ministère en charge du Travail. |
| | 17.3 | Reçoit les contrats visés par les services compétents du Ministère en charge du Travail. |
| | 17.4 | Transmet les contrats au DRH pour disposition. |
| Le DRH | 18.1 | Remet à l'agent un original du contrat. |
| | 18.2 | Fait multiplier le reste aux fins de transmission aux unités habilitées, ainsi que pour le classement. |
| | 18.3 | Fait les formalités de déclaration de l'agent à la CNSS. |

Organigramme de la Mairie d'Abomey-Calavi



Carte géographique de la Commune d'Abomey-Calavi



Source : Schéma Directeur d'Aménagement Communal (SDAC) d'Abomey-Calavi, mai 2012

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| IDENTIFICATION DU JURY..... | ii |
| AVERTISSEMENT CHERCHEUR | iii |
| DÉDICACE | iv |
| REMERCIEMENTS | v |
| LISTE DES SIGLES | vi |
| LISTE DES TABLEAUX | vii |
| LISTE DES FIGURES | viii |
| GLOSSAIRE..... | ix |
| RESUMÉ..... | xi |
| SOMMAIRE..... | xiii |
| INTRODUCTION | 1 |
| CHAPITRE PRELIMINAIRE: CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE A LA MAIRIE D'ABOMEY-CALAVI..... | 3 |
| SECTION 1. CADRE INSTITUTIONNEL PHYSIQUE DE LA MAIRIE D'ABOMEY-CALAVI..... | 4 |
| Paragraphe 1. Présentation générale de la Mairie d'Abomey-Calavi..... | 4 |
| I. Historique | 4 |
| A. Localisation | 4 |
| B. Historique de la commune d'Abomey-Calavi | 4 |
| C. Mission | 5 |
| II. Organisation | 6 |
| A. Attributions | 6 |
| B. Organisation administrative de la commune | 6 |
| Paragraphe 2. Présentation de la Direction des Ressources Humaines | 9 |
| I. Localisation et attributions..... | 9 |
| A. Le secrétariat | 10 |
| B. Le Service de la Gestion des Carrières, des Affaires Sociales et de l'Approche Genre (SGCASAG) | 10 |
| C. Le Service de la Gestion Prévisionnelle et de la Formation (SGPF) | 10 |
| D. Service de l'Information et des NTIC (SINTIC) | 11 |
| Paragraphe 3. Présentation des autres directions..... | 11 |
| I. La Direction des Ressources Financières (DRF)..... | 11 |
| II. La Direction des Services Techniques (DST) | 12 |
| III. La Direction du Développement Local et de la Promotion Économique (DDLPE) | 12 |
| IV. La Direction des Services à la Population (DSP) | 12 |
| V. La Direction des Affaires Juridique et Foncière (DAJF) | 13 |
| SECTION 2. OBSERVATIONS DE STAGE À LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES..... | 15 |
| Paragraphe 1. Activités exercées pendant le stage | 15 |
| Paragraphe 2. État des lieux à la Direction des Ressources Humaines..... | 16 |

| | | |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| I. | État des lieux | 16 |
| A. | De la gestion du recrutement | 16 |
| B. | La gestion des carrières | 17 |
| C. | La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences | 19 |
| D. | La notation | 20 |
| E. | La gestion de la formation | 20 |
| II. | Inventaire des éléments de l'état des lieux | 23 |
| A. | Inventaire des atouts de la Mairie d'Abomey-Calavi | 23 |
| B. | Inventaire des problèmes de la Mairie d'Abomey-Calavi | 23 |
| CHAPITRE PREMIER: CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE..... | | 26 |
| SECTION 1. DE LA PROBLÉMATIQUE AU TABLEAU DE BORD..... | | 27 |
| Paragraphe 1. Problématique | | 27 |
| I. | Choix et justification de la problématique | 27 |
| A. | Choix de la problématique | 27 |
| B. | Justification de la problématique choisie | 28 |
| II. | Spécification et séquences de résolution de la problématique | 31 |
| A. | Spécification de la problématique | 32 |
| B. | Séquences de résolution de la problématique | 32 |
| Paragraphe 2. Intérêt, objectifs et hypothèses de l'étude | | 32 |
| I. | Intérêt de l'étude | 32 |
| II. | Les objectifs..... | 33 |
| A. | Objectif général | 33 |
| B. | Objectifs spécifiques | 33 |
| III. | Hypothèses de l'étude..... | 33 |
| A. | Causes et hypothèse liées à la marginalisation de la direction des ressources humaines dans le processus du recrutement | 33 |
| B. | Causes et hypothèse liées à l'absence de dispositif de contrôle interne | 34 |
| C. | Causes et hypothèse liées à la non internalisation du contenu du manuel de procédures . | 34 |
| Tableau n° IV : Tableau de bord de l'étude | | 35 |
| SECTION 2. REVUE DE LA LITTÉRATURE ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE..... | | 36 |
| Paragraphe 1. Revue de littérature..... | | 36 |
| I. | Clarifications conceptuelles..... | 36 |
| II. | Cadre théorique | 40 |
| Paragraphe 2. Méthodologie de l'étude | | 47 |
| I. | L'approche empirique | 47 |
| A. | Objectifs, nature de la collecte des données et cadre de l'enquête | 47 |
| II. | L'approche théorique | 49 |
| A. | Choix théorique lié à la marginalisation de la Direction des Ressources Humaines dans le processus du recrutement | 50 |
| B. | Choix théorique lié à l'absence de dispositif de contrôle interne à la Mairie d'Abomey-Calavi | 50 |
| C. | Choix théorique lié au problème de la non internalisation du manuel de procédures à la Mairie d'Abomey-Calavi | 51 |
| CHAPITRE SECOND: DES RESULTATS DE L'ENQUETE AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE..... | | 52 |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| SECTION 1. DE L'ANALYSE DES DONNÉES AU DIAGNOSTIC | 53 |
| Paragraphe 1. Analyse des données et vérification des hypothèses | 53 |
| I. Conditions de réalisation de l'enquête | 53 |
| A. Préparation et réalisation de l'enquête | 53 |
| B. Difficultés rencontrées et limites des données | 53 |
| II. Présentation et analyse des données | 54 |
| ❖ Présentation et analyse des données relatives aux problèmes spécifiques | 54 |
| III. Validation des hypothèses et établissement du diagnostic | 61 |
| A. Validation des hypothèses | 61 |
| B. Établissement du diagnostic | 63 |
| SECTION 2. APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE | 64 |
| Paragraphe 1. Approches de solutions | 64 |
| I. Les approches de solutions liées à la marginalisation de la Direction des Ressources Humaines dans le processus du recrutement..... | 64 |
| II. Les approches de solutions liées à l'absence de dispositif de contrôle interne | 66 |
| III. Les approches de solutions liées à la non internalisation du contenu du manuel de procédures | 66 |
| Paragraphe 2. Les conditions de mise en œuvre des approches de solutions | 67 |
| Tableau n° XII : Tableau de synthèse de l'étude | 71 |
| CONCLUSION | 72 |
| BIBLIOGRAPHIE | 73 |
| ANNEXES | xiv |
| TABLE DES MATIERES | xxiv |