



RÉPUBLIQUE DU BÉNIN

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION
ET DE MAGISTRATURE (ENAM)



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

Option : Management

Filière : Gestion des Ressources Humaines

THÈME

**MAUVAISE UTILISATION DES RESSOURCES HUMAINES DANS
L'ADMINISTRATION PUBLIQUE BÉNINOISE : CAS DES HAUTS
FONCTIONNAIRES SANS POSTE DU MTFPRAI**

Réalisé et soutenu par :

Raymond HODONOU

Sous la Direction de:

Maître de stage

Madame Euphrasie SATOQUINA SACLA,
Directrice du Contentieux et du Régime
Disciplinaire (DCRD)

Directeur de Mémoire

Monsieur Frantz MASSOUGBODJI,
Directeur du Cabinet « GRH Conseil »,
Chargé de cours à l'ENAM

ANNÉE ACADÉMIQUE: 2014 – 2015

Abomey-Calavi, Septembre 2015

IDENTIFICATION DU JURY

PRÉSIDENT DU JURY : Docteur Abraham VOGLOZIN

VICE-PRÉSIDENT : Monsieur Martin DAVOH

MEMBRE DU JURY : Monsieur Gilbert FANOU

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

DÉDICACE

Je dédie ce travail à :

- mon père Bernard HODONOU ;
- ma mère Kabolahoun YAKPON;
- mon épouse Véronique AGBANGLA ;
- mes frères pour votre affection continuelle.

REMERCIEMENTS

Voudrais-je présenter mes sincères remerciements aux personnes qui ont contribué à la réalisation de la présente étude, en l'occurrence:

- ✓ monsieur Frantz MASSOUGBODJI, qui a accepté diriger ce travail et n'a ménagé aucun effort pour sa réalisation ;
- ✓ tous les enseignants qui ont bien voulu partager avec nous leur savoir durant ces deux années de formation ;
- ✓ les agents de la DRH en particulier la directrice, Madame Raïssa KOROGONE BAGNAN ;
- ✓ l'équipe d'encadrement de l'ÉNAM.

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

ACE	: Agent Contractuel de l'État
APE	: Agent Permanent de l'État
DCRD	: Direction du Contentieux et du Régime Disciplinaire
DGFP	: Direction Générale de la Fonction Publique
DGRCE	: Direction Générale du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité
DGRE	: Direction Générale de la Réforme de l'État
DHET	: Direction des Hauts Emplois Techniques
DRAE	: Direction du Recrutement des Agents de l'État
DRH	: Direction des Ressources Humaines
DRSC	: Direction de la Règlementation et du Suivi des Carrières
GPEC	: Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GRH	: Gestion des Ressources Humaines
IGSEP	: Inspection Générale des Services et Emplois Publics
MTFPRAI	: Ministère du Travail, de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative et Institutionnelle
SGAPE	: Statut Général des Agents Permanents de l'État
SGM	: Secrétariat Général du Ministère

GLOSSAIRE DE L'ÉTUDE

La gestion est selon le cours d'audit social de Jaurès KOUIN en 2015, l'utilisation des ressources rares pour atteindre rationnellement les objectifs de l'organisation

Les ressources humaines sont selon le cours d'audit social de Jaurès KOUIN en 2015, les compétences que possèdent les hommes et les femmes de l'organisation

La gestion des ressources humaines est selon Jaurès KOUIN dans le cours d'audit social 2015, la science qui prescrit l'utilisation rationnelle des compétences dont dispose une organisation pour atteindre ses objectifs

La gestion stratégique consiste selon Jean-Marie PERETTI à faire une projection de l'organisation dans l'avenir et à mettre en œuvre des actions cohérentes entre elles et en contrôler les résultats

L'employabilité est selon le cours d'auto-emploi et techniques de recherche d'emploi de Madame LAFORESTIER en 2015, ce que l'on veut pour occuper un poste

Le plan de carrière est selon Jaurès KOUIN dans le cours d'audit social 2015, un ensemble de perspectives d'évolution verticale qu'une organisation offre à un agent pris individuellement ou à un cadre dès sa prise de service ou à tout prétendant à un poste tout en définissant les profils exigés pour chaque poste à pourvoir

Le haut fonctionnaire est selon Michel Barabel et Olivier Meier, un fonctionnaire de l'administration publique ayant en charge d'importantes responsabilités

La contribution est selon le cours de Monsieur Gérard AGBOTA de la politique de rémunération en 2015 ce qui relève de la simple force et habileté physique, du temps de présence, du talent et des savoir-faire, des résultats ou performances réalisés, de la notoriété personnelle, du carnet de relations

La rétribution est selon le cours de Monsieur Gérard AGBOTA de la politique de rémunération en 2015 ce qui relève du salaire, des diverses primes, gratifications et avantages monétaires et directs, immédiats ou différés, mais aussi d'avantages matériels divers (logement de fonction, voiture).

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt et par problématique	11
Tableau n°2 : Synthèse des approches théoriques par problème spécifique	15
Tableau n° 3 : Tableau de bord de l'étude	20
Tableau n° 4 : Calcul de l'échantillonnage des autres agents du MTFPRAI	23
Tableau n° 5 : Mauvaise gestion des hauts fonctionnaires sans poste (données recueillies des hauts fonctionnaires sans poste)	36
Tableau n° 6: Mauvaise gestion des hauts fonctionnaires sans poste (données recueillies des autres agents du MTFPRAI)	37
Tableau n°7: Autres causes de la mauvaise gestion des hauts fonctionnaires sans poste	38
Tableau n°8 : Causes de l'inadéquation entre les exigences des postes et la qualification de certains hauts fonctionnaires réaffectés (données recueillies des hauts fonctionnaires sans poste)	40
Tableau n°9 : Causes de l'inadéquation entre les exigences des postes et la qualification de certains hauts fonctionnaires réaffectés (données recueillies des autres agents du MTFPRAI)	41
Tableau n°10 : Tableau de synthèse sur « Problématique de la mauvaise utilisation des ressources humaines dans l'administration publique béninoise : cas des hauts fonctionnaires sans poste du MTFPRAI	53

LISTE DES FIGURES

Figure n°1 : Mauvaise gestion des hauts fonctionnaires sans poste (données recueillies des hauts fonctionnaires sans poste)	36
Figure n°2 : Mauvaise gestion des hauts fonctionnaires sans poste (données recueillies des autres agents du MTFPRAI)	37
Figure n°3 : Autres causes de la mauvaise gestion des hauts fonctionnaires sans poste	38
Figure n° 4: Causes de l'inadéquation entre les exigences des postes et la qualification de certains hauts fonctionnaires réaffectés (données recueillies des hauts fonctionnaires sans poste)	40
Figure n° 5: Causes de l'inadéquation entre les exigences des postes et la qualification de certains hauts fonctionnaires réaffectés (données recueillies des autres agents du MTFPRAI)	41

RÉSUMÉ

Notre réflexion tout le long de ce travail de recherche a été orientée dans le sens d'apporter notre contribution à l'amélioration de la gestion des hauts fonctionnaires sans poste. A cet effet, trois problèmes spécifiques ont retenu notre attention à savoir :

- l'inexistence d'une politique de repositionnement à l'interne des hauts fonctionnaires sans poste ;
- l'inadéquation entre les exigences des postes et la qualification de certains hauts fonctionnaires réaffectés ;
- l'absence d'une politique de réinsertion professionnelle dans d'autres Ministères ou Institutions de l'État.

Afin de vérifier si les hypothèses émises étaient les causes réelles des problèmes soulignés, nous avons procédé à des enquêtes. Ainsi, nous nous sommes tourné vers les agents de la Direction des Ressources Humaines (DRH) du Ministère et certains hauts fonctionnaires sans poste muni d'un questionnaire et de guide d'entretien. Les résultats de nos enquêtes nous ont permis de juger du bien-fondé de nos hypothèses. Elles ont été toutes confirmées. Tout ceci nous a permis d'établir un diagnostic final sur la base duquel nous avons proposé des approches de solutions et quelques recommandations.

L'objectif général que nous visons est de proposer des mesures pour un repositionnement approprié des hauts fonctionnaires sans poste. Pour ce faire, nous avons émis des hypothèses quant aux causes à l'origine des problèmes ci-dessus énumérés.

Ainsi, nous avons estimé que l'inexistence d'une politique de repositionnement à l'interne des hauts fonctionnaires sans poste est due à la gestion politisée des ressources humaines. Nous avons ensuite supposé que l'inadéquation entre les exigences des postes et la qualification de certains hauts fonctionnaires réaffectés s'explique par l'insuffisance quantitative des postes exigeant de hautes qualifications dans le cadre organique du Ministère. Enfin, nous avons émis l'hypothèse selon laquelle l'absence d'une politique de réinsertion professionnelle dans d'autres Ministères et Institutions de l'État se justifie par le manque de volonté des autorités d'origine ou des autres Ministères dans la promotion d'une mobilité interministérielle ou inter-institutionnelle.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
CHAPITRE PREMIER : CADRE D'ANALYSE DE LA PROBLÉMATIQUE	3
SECTION 1 : CADRE PHYSIQUE ET DÉROULEMENT DE STAGE	4
SECTION 2 : CADRE THÉORIQUE DE L'ÉTUDE, MÉTHODOLOGIE ET REVUE DE LA LITTÉRATURE	16
CHAPITRE DEUXIÈME : ANALYSES, APPROCHES DE SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS DES PROBLÈMES EN ÉTUDE	33
SECTION 1 : ANALYSE DES RÉSULTATS D'ENQUÊTES	34
SECTION 2 : APPROCHES DE SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS	47
CONCLUSION	55
BIBLIOGRAPHIE	57
ANNEXES	60

INTRODUCTION

Rendre l'administration publique performante est l'une des préoccupations majeures de tous les pays africains qui aspirent à un véritable développement.

Dans ce cadre et avec un monde en pleines mutations technologique, économique, socio-culturelle et démographique, les organisations publiques qui émergent sont celles qui accordent une attention particulière à la bonne gestion des ressources humaines.

La nécessité d'utiliser les compétences dans le but d'accroître la compétitivité de l'organisation et d'améliorer les perspectives d'emploi devrait faire l'objet d'une gestion stratégique.

Si dans les fonctions publiques européenne, américaine et africaine anglophone, les directeurs techniques relevés de leurs fonctions dits hauts fonctionnaires sans poste sont repositionnés à des postes équivalents sauf en cas de faute lourde, c'est le contraire dans les fonctions publiques africaines francophones, en l'occurrence au Bénin. Un haut fonctionnaire est un fonctionnaire de l'administration publique ayant en charge d'importantes responsabilités. Aussi, le Bénin possède-t-il une élite faite de nombreux cadres et de compétences variées, mais sous-utilisée¹. Les hauts fonctionnaires sans poste sont inoccupés malgré l'existence d'outils de gestion stratégique tels que le cadre organique, le répertoire des hauts emplois techniques ainsi que le plan de formation.

Depuis les assises de la conférence des Forces Vives de la Nation de février 1990, la modernisation de la fonction publique béninoise a été une priorité pour les Gouvernements successifs. Les états généraux de la fonction publique et de la modernisation de l'administration, tenus à Cotonou, en décembre 1994, après avoir établi un diagnostic sur les maux qui minent l'administration béninoise, ont recommandé des actions hardies pour permettre de corriger les dysfonctionnements constatés aux fins d'assurer des services publics de qualité aux citoyens. Parmi ces recommandations, figurent en bonne place de choix la promotion et le développement des ressources humaines.

¹Ministère d'Etat Chargé de la Coordination de l'Action Gouvernementale, du Plan, du Développement et de la Promotion de l'Emploi : Etudes Nationales de Perspectives à long terme Bénin 2025, août 2000, p.39

L'atteinte de la performance devrait reposer désormais sur l'utilisation rationnelle des ressources humaines. La Gestion Axée sur les Résultats (GAR) et la Gestion Par Objectif (GPO) peuvent y contribuer.

Force est de constater que dans la gestion des ressources humaines notamment la sous-utilisation des cadres des directions techniques relevés de leurs fonctions est aujourd'hui marquée par un certain nombre de problèmes tels que l'inexistence de plan de carrière, la gestion politisée des ressources humaines, l'insuffisance quantitative des postes exigeant de hautes qualifications dans le cadre organique du Ministère, la culture administrative fondée sur le patronage et non sur le mérite.

C'est pour cette raison qu'au nombre des problématiques identifiées au cours du stage pratique que nous avons effectué au sein du Ministère chargé de la Fonction Publique, nos recherches ont été orientées dans le sens d'un diagnostic du système actuel de gestion des directeurs techniques relevés de leurs fonctions.

Afin de contribuer à la résolution des problèmes identifiés, nous avons choisi de travailler sur le thème : « **Mauvaise utilisation des ressources humaines dans l'administration publique béninoise : cas des hauts fonctionnaires sans poste du Ministère du Travail, de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative et Institutionnelle** ».

Dans cette perspective, le présent mémoire adoptera une démarche structurée en deux parties. Le chapitre premier traitera du cadre d'analyse de la problématique.

Le chapitre deuxième, quant à lui, abordera les analyses, les approches de solutions et recommandations des problèmes spécifiques en étude.

CHAPITRE PREMIER : CADRE D'ANALYSE DE LA PROBLÉMATIQUE

SECTION 1 : CADRE PHYSIQUE ET DÉROULEMENT DE STAGE

La présente section nous permet de connaître l'organisation structurelle de la Direction Générale de la Fonction Publique (DGFP) et l'état des lieux.

Paragraphe 1 : Organisation structurelle de la DGFP

L'organisation structurelle s'articulera autour des attributions et du fonctionnement de la DGFP.

A-Attributions

Aux termes de l'article 1^{er} de l'arrêté n°085/MTFPRAI-DS/DC/SGM/DGFP/SA du 16 juin 2014 portant attributions, organisation et fonctionnement de la DGFP stipule que « La DGFP est l'organe d'exécution de la politique de l'État en matière de la fonction publique.

À ce titre, elle est chargée de :

- assurer la gestion prévisionnelle du personnel de l'État ;
- assurer la programmation des effectifs de la fonction publique ;
- recruter les agents de l'État ;
- suivre la gestion des carrières des agents de l'État ;
- radier, encadrer et suivre les agents les agents partis de la fonction publique ;
- conserver les dossiers individuels des personnels de l'État ;
- faire des propositions en matière de législation et de règlement relatifs à la fonction publique ;
- mettre en œuvre le système de dotation des hauts emplois techniques ;
- promouvoir la sécurité et la santé au travail au profit des agents de l'État.

B- Fonctionnement

La DGFP est dirigée par un Directeur Général chargé d'assurer la coordination des activités des directions techniques placées sous son autorité. Elle est placée sous l'autorité directe du Secrétaire Général du Ministère.

La DGFP, outre le Secrétariat de Direction (SC) et la Cellule de Gestion du Fichier Unique de Référence et de la Programmation des Effectifs (CGFUR-PE), comprend cinq (05) directions techniques qui sont :

- la Direction du Recrutement des Agents de l'État (DRAE) ;
- la Direction de la Réglementation et du Suivi des Carrières (DRSC) ;
- la Direction des Retraites et des Archives (DRA) ;
- la Direction du Contentieux et du Régime Disciplinaire (DCRD) ;
- la Direction des Hauts Emplois Techniques (DHET).

L'organisation structurelle de la DGFP étant terminée, nous aborderons l'état des lieux.

Paragraphe 2 : État des lieux

Au cours de notre stage à la DGFP, les entretiens que nous avons eu avec les responsables nous ont permis d'identifier un certain nombre de forces et faiblesses liées aux aspects de la gestion des ressources humaines à la DGFP.

Il s'agit de :

- déséquilibre quantitatif et qualitatif entre le nombre des hauts fonctionnaires sans poste et les postes disponibles ;
- l'absence de données quantitatives et qualitatives sur les hauts fonctionnaires sans poste ;
- l'insuffisance du personnel ;
- l'absence de pratique de planification des ressources humaines ;
- non respect des profils requis lors des nominations ;
- l'absence de répertoire de qualification des hauts fonctionnaires sans poste ;
- bonne stratégie en matière de recrutement ;
- bonne pratique de plan de formation ;
- bonne stratégie de répertoire des hauts emplois techniques de la fonction publique ;
- bonne pratique de pyramide des âges ;
- bonne pratique de grille de rémunérations.

A- Les forces

Les forces concernent la politique de recrutement, le plan de formation, le répertoire des hauts emplois techniques de la fonction publique, la pyramide des âges et la grille de rémunérations.

1- Le recrutement

Le recrutement est une pratique de GRH qui vise à attirer les compétences nécessaires pour occuper les postes vacants ou offerts. Il rassemble un « ensemble d'opérations qui s'articulent autour de trois principales phases : identification et spécification du besoin, campagne de recrutement et procédures de sélection et intégration dans le poste »².

Dans le cas d'espèce, le plan de recrutement fait suite à la DRAE au rapport déposé en 2013 par un comité mis sur pied à cet effet. Ce plan permet à la DRAE de respecter le processus de recrutement des agents de l'État.

Conclusion partielle : notons ici, **une bonne stratégie en matière de recrutement à la DRAE.**

2- La politique de formation

Pour Alain MEIGNANT, dans son ouvrage « Manager la formation », « Le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée au développement de la compétence individuelle et collective des salariés ».

Pendant notre stage, nous avons remarqué que le premier plan a été élaboré en 2010 et indique les informations passées, en cours et à venir en terme de coût du nombre de formations organisées par type et par catégorie de formation.

Conclusion partielle : notons ici, **une bonne planification de la formation continue du personnel au MTFPRAI.**

² -Jean-Pierre CITEAU, 2002, Gestion des ressources humaines, pages 83

3- Le répertoire des hauts emplois techniques de la fonction publique

Le répertoire des hauts emplois techniques de la fonction publique est un outil de gestion stratégique qui renseigne sur les compétences qu'il y a au sein de l'organisation.

La DHET est la structure qui met en œuvre le processus de nomination des hauts fonctionnaires.

Conclusion partielle : notons ici, **une bonne mise en œuvre du répertoire des hauts emplois techniques de la fonction publique.**

4- La pyramide des âges

La pyramide des âges est un outil de gestion stratégique qui renseigne sur les sexes du personnel, les âges et l'ancienneté des agents.

Elle permet d'anticiper sur le vieillissement du personnel.

Conclusion partielle : notons ici, **une bonne pratique de pyramide des âges.**

5- La grille de rémunérations

La grille de rémunérations est un outil de gestion stratégique qui renseigne sur la politique salariale des différentes catégories socioprofessionnelles de l'organisation. Elle permet de rémunérer les agents selon leurs grades.

Conclusion partielle : notons ici, **une bonne pratique de rémunération.**

B- Les faiblesses

Les faiblesses ont trait au déséquilibre quantitatif et qualitatif des hauts fonctionnaires sans poste et les postes disponibles, l'absence de données quantitatives et qualitatives sur les hauts fonctionnaires sans poste, l'insuffisance du personnel, l'absence de pratique de planification des ressources humaines, le non respect des profils requis lors des nominations et l'absence de répertoire de qualification des hauts fonctionnaires sans poste.

1- Le déséquilibre quantitatif et qualitatif entre le nombre des hauts fonctionnaires sans poste et les postes disponibles

D'une part, le déséquilibre quantitatif entre le nombre des hauts fonctionnaires sans poste et les postes disponibles est la situation dans laquelle le nombre des hauts fonctionnaires sans poste excède les postes disponibles. C'est donc un sureffectif.

D'autre part, le déséquilibre qualitatif des hauts fonctionnaires par rapport aux postes disponibles est la situation dans laquelle les hauts fonctionnaires sans poste en matière de compétence excèdent les postes disponibles.

Actuellement, nous avons identifié quarante (40) hauts fonctionnaires sans poste.

En effet, de 2010 à 2015, le Conseil des Ministres a procédé à la promotion verticale de plusieurs cadres. Mais, à chaque nomination, parmi les cadres relevés de leurs fonctions, un nombre important est laissé en rade. Cette situation est une perte non seulement au plan pécuniaire mais également au plan de compétence.

Conclusion partielle : notons ici, **un nombre important de hauts fonctionnaires relevés de leurs fonctions et qui ne sont pas occupés.**

2- L'absence de données quantitatives et qualitatives sur les hauts fonctionnaires sans poste

Le tableau de bord est selon Pierre VOYER, une façon de sélectionner, d'agencer et de présenter l'information de façon sommaire et ciblée en général sous forme de « flash » accompagné de reportage ventilé ou synoptique³.

Des informations recueillies à la DRH et à l'IGSEP, il ressort qu'il n'y a pas de base de données sur les hauts fonctionnaires sans poste.

Conclusion partielle : notons ici, **une absence de données quantitatives et qualitatives sur les hauts fonctionnaires sans poste.**

3- L'insuffisance du personnel

La pénurie du personnel est la situation dans laquelle les ressources humaines sont déficitaires par rapport aux besoins.

En effet, La Direction des Hauts Emplois Techniques ne compte que deux (02) agents permanents de l'État et deux (02) stagiaires. La DRAE quant à elle compte huit (08) agents permanents de l'État. Aussi la DCRD utilise-t-elle huit (08) agents permanents de l'État.

Or, avec l'évolution des activités dans ces structures et des axes stratégiques du Ministère ainsi que le choix d'organisation, il est nécessaire que ces directions aient un

³ - Pierre VOYER, 1994, Tableau de bord de gestion, p.11

effectif important pour faire face aux nouveaux défis. Cette situation a pour impact la non atteinte des objectifs.

Conclusion partielle : notons ici, **une insuffisance du personnel.**

4- L'absence de pratique de planification à la DGFP

La planification est la détermination de la nature des actions, de la séquence des activités, des méthodes et des ressources requises pour atteindre les objectifs⁴.

Des informations recueillies à la DGFP, un comité sur la planification des ressources humaines a été mis sur pied seulement au début de l'année 2015 aux fins de réfléchir sur la création du service de planification des ressources humaines. Cette situation a pour impact la non maîtrise des ressources humaines de l'État.

Conclusion partielle : notons ici, **une absence de pratique de planification des ressources humaines de l'État.**

5- L'absence de répertoire de qualifications des hauts fonctionnaires sans poste

Le répertoire de qualifications est un outil de gestion stratégique qui renseigne sur les compétences qu'il y a au sein de l'organisation.

En la matière, le cadre organique du Ministère prescrit que le profil requis pour occuper la plupart des postes de direction est la formation en gestion des ressources humaines (BAC+ 5 années d'étude).

En l'espèce, sur dix huit (18) postes de direction au MTFPRAI, seulement deux (02) sont détenteurs du diplôme d'administrateur des ressources humaines.

Conclusion partielle : notons ici, **le non respect des profils requis lors des nominations.**

6- La politique de réinsertion professionnelle

La réinsertion professionnelle est selon Serge VALLEMONT, le processus qui consiste à réintroduire un agent relevé de ses fonctions à un poste bien précis.

En l'espèce, cette pratique n'est pas encore une réalité car les autorités ne permettent pas aux cadres relevés de leurs fonctions d'aller faire valoir leurs compétences dans les autres Ministères ou Institutions de l'État.

⁴ - Charlemagne LOKOSSOU, 2014, cours de sociologie du travail, ENAM-Bénin

Conclusion partielle : notons ici, **une absence de politique de réinsertion dans d'autres Ministères ou Institutions de l'État.**

Paragraphe 3 : Inventaire des capacités organisationnelles

Il sera abordé d'une part, la synthèse des problèmes et leur regroupement en centre d'intérêt et d'autre part, la justification du thème ainsi que la vision globale de résolution de la problématique.

A-Synthèse des problèmes

Les faiblesses et insuffisances du Ministère sont :

- 1- Le non redéploiement des hauts fonctionnaires relevés de leurs fonctions ;
- 2- l'absence de données quantitatives et qualitatives sur les hauts fonctionnaires sans poste ;
- 3- l'insuffisance du personnel ;
- 4- l'absence de pratique de planification ;
- 5- l'absence de répertoire de qualifications des hauts fonctionnaires sans poste. ;
- 6- l'absence d'une politique de réinsertion professionnelle

Ces problèmes sont regroupés en deux (02) grands centres d'intérêts présentés dans le tableau ci-après. Nous y précisons les problèmes généraux et spécifiques identifiés et indiquerons les problématiques qui en découlent.

B- Le regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt

Tous les problèmes spécifiques ci-dessus mentionnés sont regroupés en problématiques dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°1 : Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt et par problématique

N°	Centre d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Libellé des problématiques
01	Mauvaise utilisation des hauts fonctionnaires relevés de leurs fonctions	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistence d'une politique de repositionnement à l'interne des directeurs relevés de leurs fonctions ; - inadéquation entre les exigences de poste et la qualification de certains hauts fonctionnaires réaffectés; - absence d'une politique de réinsertion professionnelle dans d'autres Ministères ou Institutions de l'État. 	Gaspillage des ressources humaines en raison de la non-utilisation des cadres relevés de leurs fonctions	Problématique de la mauvaise utilisation des ressources humaines dans l'administration publique béninoise : cas des hauts fonctionnaires sans poste du MTFPRAI
02	Mise en place de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	<ul style="list-style-type: none"> - insuffisance du personnel ; - absence de pratique de planification. 	Absence de pratique d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	Problématique de mise en place de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Source : Résultats des observations de stage (2015)

C- Justification du thème et résolution globale de la vision de la problématique

Cette partie sera axée sur les points ci-après :

- la justification du sujet ;
- la spécification de la problématique ;
- la vision globale et les séquences de résolution de la problématique d'amélioration de la gestion des hauts fonctionnaires sans poste.

1- Justification du sujet

Au MTFPRAI, le phénomène des hauts fonctionnaires sans poste recouvre deux (02) aspects.

Le premier concerne les hauts fonctionnaires du MTFPRAI relevés de leurs fonctions par le Conseil des Ministres et qui attendent leur réaffectation par l'IGSEP. Ces derniers sont enclins d'épuiser tous leurs congés avant de reprendre service. À la fin de ces congés, ils restent à la maison jusqu'au moment où ils sont nommés de nouveau à de haute fonction, ou jusqu'à ce que l'IGSEP de concert avec la DRH les mute à de nouveaux postes sous peine de venir errer au Ministère. Cette attente dure souvent plusieurs mois voire des années. Des informations recueillies à la DRH, il ressort que trente-cinq (35) se sont retrouvés dans cette situation de 2010 à juillet 2015.

Le deuxième a trait aux hauts fonctionnaires du MTFPRAI qui avaient été promus dans les autres Ministères et Institutions de l'État. Une fois relevés de leurs postes par le Conseil des Ministres, ils sont contraints d'attendre leur acte de remise à disposition au MTFPRAI par le Conseil des Ministres. Ils sont également enclins d'épuiser tous leurs congés avant de reprendre service. À la fin de ces congés, ils restent à la maison jusqu'au moment où ils sont nommés de nouveau à de haute fonction, où jusqu'à ce que l'IGSEP de concert avec la DRH les mute à de nouveaux postes sous peine de venir « errer » au Ministère. Cette attente dure souvent plusieurs mois, voire des années. Des recherches effectuées au Secrétariat Général du Gouvernement, il ressort que quinze (15) hauts fonctionnaires sont sans poste et ne sont pas remis à la disposition du MTFPRAI.

À cela s'ajoute le mauvais repositionnement de certains hauts fonctionnaires qui se traduit par l'inadéquation entre profil et poste. Ces derniers sont « mis au garage » comme le prouve les hauts fonctionnaires à qui leurs supérieurs hiérarchiques ne confient pas de tâche.

En somme, cinquante (50) hauts fonctionnaires sont sans poste de 2010 à juillet 2015.

Selon la grille salariale de la fonction publique, le traitement brut mensuel d'un haut fonctionnaire est deux cent mille francs CFA hormis les autres avantages qui s'y ajoutent. Ainsi, la masse salariale annuelle des cinquante (50) hauts fonctionnaires sans poste est cent vingt millions de francs CFA. Chaque année, l'Etat paie cette masse salariale sans la moindre contribution de ces derniers. Il s'agit d'un gaspillage des compétences qui peut s'analyser comme suit. La compétence brute du cadre est faite de sa formation initiale et de ses expériences professionnelles acquises. Or, le haut fonctionnaire est censé avoir passé un temps relativement long au service de l'administration publique. On pourrait donc présumer d'une longue expérience chez ce fonctionnaire. Par conséquent, sa sous-utilisation est une perte pour l'administration. Cette étude tâchera donc d'analyser la mauvaise utilisation des ressources humaines dans l'administration publique béninoise : cas des hauts fonctionnaires sans poste du MTFPRAI. Il s'agit là d'une problématique qui se manifeste à travers plusieurs problèmes spécifiques que nous étudierons une fois la problématique spécifiée.

2- Spécification de la problématique

Les problèmes spécifiques répertoriés au niveau du premier centre d'intérêt paraissent tous pertinents.

La résolution des trois (03) problèmes pertinents permettra de résoudre le problème général y correspondant, à savoir : le gaspillage des ressources humaines en raison de la non-utilisation des cadres relevés de leurs fonctions. L'éradication de ce problème général permettra d'instaurer au sein de l'administration publique le repositionnement des hauts fonctionnaires sans poste dans les structures où leurs expertises seront utiles.

L'actualité du traitement de ce sujet accentue sa portée et son impact sur l'intérêt général, au regard des exigences qui découlent de la volonté, depuis la Conférence nationale de 1990, de faire de l'administration béninoise une administration fondée sur la performance et le mérite.

En effet, les responsables de cette administration sont chaque fois préoccupés par la nécessité de rendre celle-ci performante. La gestion rationnelle des compétences des hauts fonctionnaires sans poste contribuerait à relever ce défi.

La performance du Ministère semble compromise par la sous-utilisation des hauts fonctionnaires sans poste.

Au regard de toutes ces analyses, la problématique telle qu'elle sera abordée dans l'étude s'axe autour des problèmes suivants :

Problème général : Le gaspillage des ressources humaines en raison de la non-utilisation des cadres relevés de leurs fonctions.

Problèmes spécifiques :

- l'inexistence d'une politique de repositionnement à l'interne des hauts fonctionnaires relevés de leurs fonctions;
- l'inadéquation entre les exigences de postes et la qualification actuelle de certains hauts fonctionnaires réaffectés;
- l'absence d'une politique de réinsertion professionnelle dans d'autres Ministères ou Institutions de l'État.

L'appréciation des problèmes spécifiques découlant de la problématique requiert l'adoption d'une démarche concise faite d'étapes successives aboutissant à l'identification des approches de solutions nécessaires.

Une fois la problématique choisie et spécifiée, il importe de préciser la vision globale pouvant permettre d'analyser et de résoudre les problèmes spécifiques et en conséquence le problème général identifié.

3- Vision globale et séquences de résolution de la problématique d'amélioration de la gestion des hauts fonctionnaires sans poste

Le gaspillage des ressources humaines étant le problème général. Sa résolution passe par celle des problèmes spécifiques qui y sont liés.

a- Vision globale de résolution de la problématique

L'utilisation rationnelle de ce personnel devra être considérée comme une priorité des autorités du Ministère. Il est alors indispensable d'identifier et de résoudre les principaux dysfonctionnements qui induisent la mauvaise gestion de ce personnel.

D'une façon générale, la démarche de résolution de la problématique définie est de contribuer à la mise en œuvre d'une politique de repositionnement de ce personnel. La mise en œuvre de cette politique permettra d'abord à la DRH, en ce qui concerne la résolution du problème spécifique n°1, d'asseoir une bonne gestion de la carrière des hauts fonctionnaires

sans poste. Ce problème spécifique sera donc résolu par une **approche théorique basée sur les conditions et outils de gestion stratégique indispensables pour une bonne gestion des hauts fonctionnaires sans poste.**

Par rapport au problème spécifique n°2 lié à l'inadéquation entre les exigences des postes et la qualification actuelle des hauts fonctionnaires réaffectés, il convient de noter qu'il s'agit d'un déséquilibre qualitatif au niveau des postes disponibles. Ce déséquilibre résulterait d'une insuffisance quantitative de postes exigeant de hautes qualifications dans le cadre organique du Ministère. La résolution de ce problème passe donc par une **approche théorique basée sur la recherche d'une meilleure adéquation entre les exigences des postes et la qualification des hauts fonctionnaires réaffectés.**

Enfin, en ce qui concerne l'absence d'une politique de réinsertion professionnelle dans d'autres Ministères ou Institutions de l'État des hauts fonctionnaires sans poste, il s'agit d'un manque de volonté des autorités pour la promotion d'une mobilité inter-institutionnelle. Cette situation entraîne de mauvais résultats au niveau du Ministère. La résolution de ce problème passe par une **approche théorique basée sur la mise en place d'une politique de réinsertion professionnelle dans d'autres Ministères ou Institutions de l'Etat du reste des hauts fonctionnaires sans poste à qui la DRH n'a pu trouver de poste.**

Les approches de solutions identifiées par rapport aux problématiques spécifiques se résument dans le tableau ci-après :

Tableau n°2 : Synthèse des approches théoriques par problème spécifique

N°	Problèmes spécifiques	Approches théoriques retenues
01	Inexistence d'une politique de repositionnement à l'interne des hauts fonctionnaires relevés de leurs fonctions.	Approche théorique basée sur les conditions et outils de gestion stratégique indispensables pour une bonne gestion des hauts fonctionnaires sans poste.
02	Inadéquation entre les exigences des postes et la qualification actuelle de certains hauts fonctionnaires réaffectés	Approche théorique basée sur la recherche d'une meilleure adéquation entre les exigences des postes et la qualification des hauts fonctionnaires sans poste en vue de leur réaffectation à l'interne.
03	Absence d'une politique de réinsertion professionnelle dans d'autres Ministères et	Approche théorique basée sur la mise en place d'une politique de réinsertion

N°	Problèmes spécifiques	Approches théoriques retenues
	Institutions de l'État.	professionnelle dans d'autres Ministères ou Institutions de l'État du reste des hauts fonctionnaires sans poste à qui l'IGSEP de concert avec la DRH n'a pu trouver de poste.

b- Séquences de résolution de la problématique

Différentes étapes permettent de résoudre la mauvaise utilisation des hauts fonctionnaires sans poste du MTFPRAI. Il s'agit de :

- la fixation des objectifs de recherche ;
- l'identification des causes supposées à la base des problématiques spécifiques ;
- la formulation d'hypothèses de travail ;
- la construction du tableau de bord de l'étude ;
- la revue de la littérature ;
- l'exposition de la méthode de travail ;
- la méthodologie de recherche adoptée ;
- l'analyse des données ou vérification des hypothèses ;
- l'établissement du diagnostic ;
- la proposition des approches de solutions ;
- les conditions de mise en œuvre des solutions proposées ;
- la construction du tableau de synthèse de l'étude.

Une fois la vision globale et les séquences de résolution de la problématique arrêtées, il est nécessaire d'aborder le cadre théorique de l'étude.

SECTION 2 : CADRE THÉORIQUE DE L'ÉTUDE, MÉTHODOLOGIE ET REVUE DE LA LITTÉRATURE

Cette partie sera axée sur le cadre théorique d'une part et sur la méthodologie ainsi que la revue de la littérature d'autre part.

Paragraphe1 : Cadre théorique de l'étude

Cette analyse se fera à travers les objectifs de l'étude et les hypothèses de recherche.

A- Objectifs de l'étude

Ils comportent un objectif général et des objectifs spécifiques. Ils sont respectivement relatifs aux problèmes général et spécifique de l'étude.

1- Objectif général

L'objectif général de l'étude est de proposer des mesures pour un repositionnement des hauts fonctionnaires relevés de leurs fonctions au MTFPRAI.

2- Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques présentés dans l'ordre des problèmes spécifiques retenus sont les suivants :

- 1- objectif spécifique n° 1 : Analyser l'impact des influences politiques sur la gestion des ressources humaines de l'État.
- 2- objectif spécifique n° 2 : Proposer la prise en compte de la qualification des hauts fonctionnaires sans poste.
- 3- objectif spécifique n° 3 : Analyser les actions effectuées par les autorités ministérielles en vue de la promotion d'une mobilité interministérielle ou inter-institutionnelle.

B- Les hypothèses de recherche

Dans la perspective de résoudre le problème de l'inexistence d'une politique de repositionnement à l'interne des hauts fonctionnaires relevés de leurs fonctions, et celui de l'inadéquation entre les exigences des postes et la qualification des hauts fonctionnaires réaffectés ainsi que l'absence d'une politique de réinsertion professionnelle dans d'autres Ministères ou Institutions de l'État, nous essayerons de sélectionner les causes les plus pertinentes.

1- Cause et hypothèse du problème spécifique n° 1

L'inexistence d'une politique de repositionnement à l'interne des hauts fonctionnaires relevés de leurs fonctions nous a conduit à identifier une cause. Elle a trait à la gestion politisée des ressources humaines.

La gestion politisée des ressources humaines explique l'inexistence d'une stratégie de repositionnement à l'interne des hauts fonctionnaires relevés de leurs fonctions : « **l'hypothèse du problème spécifique n° 1** ».

2- Cause et hypothèse du problème spécifique n° 2

L'inadéquation entre les exigences des postes et la qualification actuelle de certains hauts fonctionnaires réaffectés permet d'identifier une cause possible qui concerne l'insuffisance quantitative de postes exigeant de hautes qualifications dans le cadre organique du Ministère.

En conséquence, l'inadéquation entre les exigences des postes et la qualification actuelle de certains hauts fonctionnaires réaffectés se justifie par l'insuffisance quantitative de postes exigeant de hautes qualifications dans le cadre organique du Ministère : « **l'hypothèse du problème spécifique n°2** ».

3- Cause et hypothèse du problème spécifique n° 3

L'absence d'une politique de réinsertion professionnelle dans d'autres Ministères ou Institutions de l'État nous a conduit à identifier une cause possible. Elle concerne le manque de volonté des autorités dans la promotion d'une mobilité interministérielle ou inter-institutionnelle.

Par conséquent, l'absence d'une politique de réinsertion professionnelle dans d'autres Ministères ou Institutions de l'État se justifie par le manque de volonté des autorités du Ministère d'origine ou des autres Ministères pour la promotion d'une mobilité interministérielle ou inter-institutionnelle : « **l'hypothèse du problème spécifique n° 3** ».

4- Cause et hypothèse du problème général

Les causes et hypothèses spécifiques étant les manifestations du problème général, il est difficile de trouver une cause générale pouvant synthétiser toutes ces causes spécifiques car la résolution du problème général sera une évidence dès la résolution de chacun des problèmes spécifiques.

C- Élaboration du tableau de bord de l'étude

Nos recherches et suppositions peuvent être résumées dans un tableau de bord de l'étude que nous présentons ci-dessous.

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

Niveau d'analyse		Problématique	Causes	Hypothèses	Objectifs
Niveau général		<p>Problème général</p> <p>Gaspillage des ressources humaines de l'État en raison de la non-utilisation des cadres relevés de leurs fonctions.</p>	-	-	<p>Objectif général</p> <p>Proposer des mesures pour un repositionnement des cadres relevés de leurs fonctions au MTFPRAI.</p>
Niveaux spécifiques	1	<p>Problème spécifique n°1</p> <p>Inexistence d'une politique de repositionnement à l'interne des hauts fonctionnaires relevés de leurs fonctions.</p>	<p>Cause spécifique n°1</p> <p>La gestion politisée des ressources humaines.</p>	<p>Hypothèse spécifique n°1</p> <p>L'inexistence d'une politique de repositionnement à l'interne des cadres relevés de leurs fonctions s'explique par la gestion politisée des ressources humaines.</p>	<p>Objectif spécifique n°1</p> <p>Analyser l'impact des influences politiques sur la gestion des ressources humaines de l'État.</p>
	2	<p>Problème spécifique n°2</p> <p>Inadéquation entre les exigences des postes et la qualification de certains hauts fonctionnaires réaffectés.</p>	<p>Cause spécifique n°2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le grade et l'expertise élevés des cadres relevés de leurs fonctions ; - l'insuffisance quantitative de postes exigeant de hautes qualifications dans le cadre organique du Ministère. 	<p>Hypothèse spécifique n°2</p> <p>L'inadéquation entre les exigences des postes et la qualification actuelle de certains hauts fonctionnaires réaffectés se justifie par l'insuffisance quantitative de postes exigeant de hautes qualifications dans le cadre organique du Ministère.</p>	<p>Objectif spécifique n°2</p> <p>Proposer la prise en compte de la qualification des hauts fonctionnaires réaffectés.</p>

	3	<p>Problème spécifique n°3</p> <p>Absence d'une politique de réinsertion professionnelle dans d'autres Ministères ou Institutions de l'État.</p>	<p>Cause spécifique n°3</p> <p>Le manque de volonté des autorités du Ministère d'origine ou des autres Ministères pour la promotion d'une mobilité interministérielle ou inter-institutionnelle.</p>	<p>Hypothèse spécifique n°3</p> <p>L'absence d'une politique de réinsertion professionnelle dans d'autres Ministères se justifie par le manque de volonté des autorités du Ministère d'origine ou des autres Ministères pour la promotion d'une mobilité interministérielle ou inter-institutionnelle.</p>	<p>Objectif spécifique n°3</p> <p>Analyser les actions effectuées par les autorités ministérielles en vue de la promotion d'une mobilité interministérielle ou inter-institutionnelle.</p>
--	----------	---	---	---	---

Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche adoptée pour l'étude sur la sous-utilisation des hauts fonctionnaires sans poste du MTFPRAI

La méthodologie est articulée autour de deux (02) points : premièrement, la méthodologie empirique (A), deuxièmement, la dimension théorique (B).

A-Approche empirique

L'approche empirique permet de présenter la méthode d'enquête envisagée suivant une démarche comportant plusieurs étapes.

1- Fixation des objectifs de la collecte des données

La présente étude a pour objectif général de collecter les données nécessaires pour la vérification des hypothèses dans le cadre de l'amélioration de la gestion des hauts fonctionnaires sans poste.

Par cette démarche méthodologique, il s'agira, de façon spécifique, de voir si :

- ✓ l'inexistence d'une politique de repositionnement à l'interne des hauts fonctionnaires sans poste s'explique par une gestion politisée des ressources humaines ;
- ✓ l'inadéquation entre les exigences des postes et la qualification de certains hauts fonctionnaires réaffectés est due à l'insuffisance quantitative des postes exigeant de hautes qualifications dans le cadre organique du Ministère;
- ✓ l'absence d'une politique de réinsertion professionnelle dans d'autres Ministères ou Institutions de l'État se justifie par le manque de volonté des autorités du Ministère employeur ou des autres ministères dans la promotion d'une mobilité interministérielle ou inter-institutionnelle.

2- Cadre de l'enquête et population ciblée

Le cadre de l'étude est la DRH et les autres structures du MTFPRAI.

3- Nature de la collecte

Pour vérifier les hypothèses, une enquête a été effectuée au niveau des hauts fonctionnaires sans poste et dans les autres structures du MTFPRAI. Cette enquête a été réalisée sur la base des guides d'entretien liés aux problèmes spécifiques.

4- Échantillonnage et détermination de la population mère

Les difficultés d'ordre matériel, technique et financier nous ont empêché de toucher les agents de façon considérable dans leurs localités.

Pour la fiabilité des informations et la précision des résultats auxquels nous aspirons, nous nous sommes limité aux agents de la catégorie A des différentes structures du Ministère.

Pour ce faire, nous avons utilisé la méthode de « **boule-neige** ». Elle consiste à constituer l'échantillon de recherche en demandant à quelques informateurs de départ de fournir des noms d'individus pouvant faire partie de l'échantillon.

La population mère ciblée est composée des « agents de la catégorie A du Ministère » y compris les hauts fonctionnaires sans poste. Ils sont au total deux cent vingt (220) à la date du 10 juillet 2015.

Ainsi, la taille de l'échantillon est de soixante quinze (75) dont quarante (40) pour les hauts fonctionnaires sans poste et trente cinq (35) pour les autres agents de la catégorie A. Pour réaliser l'échantillonnage des autres agents de la catégorie A du Ministère, nous allons soustraire le nombre des hauts fonctionnaires sans poste de l'effectif des agents de la catégorie A soit $220-40=180$. Ensuite, nous allons déterminer le taux de sondage. Soit t_1 ce taux. Nous avons : $t_1 = n_1/N_1 = 35/180 = 19,44\%$. Pour avoir un échantillonnage représentatif, nous appliquons ce taux à l'effectif de chaque structure.

Tableau n° 4 : Calcul de l'échantillonnage des autres agents du MTFPRAI

N°	Structures	Opérations	Résultats
1	Cabinet	20x19,44%	4
2	IGSEP	8x19,44%	2
3	SGM	13x19,44%	3
4	DRFM	10x19,44%	2
5	DPP	8x19,44%	2
6	DIP	5x19,44%	1
7	DGT	15x19,44%	3
8	DGRCE	10x19,44%	2
9	DGFP	20x19,44%	4
10	DGRE	20x19,44%	4
11	CPPE	5x19,44%	1
12	INFOSEC	3x19,44%	1

N°	Structures	Opérations	Résultats
13	DDTFPRAI-Atacora/Donga	3x19,44%	1
14	DDTFPRAI-Atlantique/Littoral	5x19,44%	1
15	DDTFPRAI-Borgou/Alibori	5x19,44%	1
16	DDTFPRAI-Mono/Couffo	3x19,44%	1
17	DDTFPRAI-Ouémé/Plateau	3x19,44%	1
18	DDTFPRAI-Zou/Collines	3x19,44%	1
19	Total		35

Source : Notre étude (2015)

En somme, la taille de l'échantillon des autres agents de la catégorie A du Ministère sur lequel a porté l'enquête dans cette étude est 35.

Par ailleurs, au niveau des hauts fonctionnaires sans poste, nous avons : le taux de sondage $t_2 = n_2/N_2 = 19,44/40 = 48,61\%$. L'échantillonnage est obtenu de la façon suivante : $40 \times 48,61\% = 19,44$.

Nous avons donc un échantillon de soixante quinze (75) personnes qui est composé de :

- de quarante (40) hauts fonctionnaires sans poste y compris les hauts fonctionnaires redéployés;
- trente cinq (35) autres agents de la catégorie A du MTFPRAI.

Le choix des agents représentatifs est porté sur les agents de conception car ils sont mieux outillés pour des appréciations objectives.

5- Critères du choix des composantes de l'échantillon

Du fait de la particularité de ce travail, il n'est pas possible de cibler uniquement les hauts fonctionnaires sans poste en général. Il est alors judicieux d'orienter, en priorité, cette recherche vers les autres agents de la catégorie A du MTFPRAI pour confirmer ou infirmer les informations recueillies auprès des hauts fonctionnaires sans poste.

6- Spécification des données à mobiliser

Les données à mobiliser serviront à confirmer ou à infirmer les hypothèses émises. En d'autres termes, elles permettent :

- d'apprécier les causes liées à l'inexistence d'une politique de repositionnement des hauts fonctionnaires sans poste ;
- de connaître les justifications liées à l'inadéquation entre les exigences des postes et la compétence de certains hauts fonctionnaires redéployés ;
- d'identifier les causes liées à l'absence d'une politique de réinsertion professionnelle dans d'autres Ministères ou Institutions de l'État.

7- Conception du questionnaire et du guide d'entretien

Dans le but de mieux apprécier le contenu de cette étude et de contrôler les informations recueillies lors du stage, des guides d'entretien ont été élaborés par rapport aux problèmes spécifiques identifiés aux questions fondamentales. Les réponses permettent de vérifier les hypothèses formulées (cf. guide d'entretien en annexe n°1).

Les questions du guide d'entretien (annexe n°3) sont conçues de façon à mieux appréhender les causes explicatives des problèmes spécifiques à résoudre et pour nous permettre de faire des rapprochements entre les réponses données par les hauts fonctionnaires sans poste et les autres agents de la catégorie A du Ministère. Procéder ainsi par triangulation nous permet de vérifier la fiabilité des réponses recueillies.

8- Technique de dépouillement

Le dépouillement des données recueillies auprès de l'échantillon ciblé a été fait par mode manuel. Quant à leur traitement, nous avons eu recours en ce qui concerne les données numériques au tableur Excel (2012) pour déterminer les pourcentages afin de les comparer aux seuils de décisions pour en tirer les conclusions qui s'imposent. En ce qui concerne le guide d'entretien, nous avons dépouillé les réponses en fonction des catégories des causes évoquées par les hauts fonctionnaires sans poste y compris les hauts fonctionnaires redéployés et les autres agents de la catégorie A du Ministère.

9- Outils d'analyse et de présentation des données

Les résultats obtenus ont été analysés selon qu'il s'agisse de questions fermées ou de questions ouvertes. Pour les questions fermées, la méthode de tri à plat est adoptée. Quant aux questions ouvertes, elles sont appréciées en fonction des réponses fournies par les enquêtés.

B- Approche théorique

Il s'agit de procéder au choix des théories liées aux différents problèmes spécifiques et de présenter les normes et repères d'amélioration des situations et les seuils de décision.

Les théories retenues dans la vision globale de résolution de la problématique sont celles qui permettront d'analyser les problèmes en résolution. Elles sont relatives aux problèmes spécifiques de l'étude.

1- Choix des théories liées à la politique de repositionnement à l'interne des hauts fonctionnaires sans poste

a- Normes et repères d'amélioration dans le repositionnement à l'interne des hauts fonctionnaires sans poste

Il s'agit de ressortir les principaux facteurs qui montreront qu'il y a une amélioration. Ainsi, le problème serait considéré résolu lorsque les hauts fonctionnaires sans poste disposeront d'un plan de carrière approprié et que les gestionnaires utiliseront rationnellement l'instrument technique de gestion. Cette amélioration aura pour conséquence immédiate la gestion efficace de la carrière des hauts fonctionnaires sans poste.

b- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée à l'inexistence d'une politique de repositionnement à l'interne des hauts fonctionnaires sans poste

Le problème de l'inexistence d'une politique de repositionnement en interne des hauts fonctionnaires sans poste est concerné par les questions n°1, 2, 3 et 4 du guide d'entretien

(annexe) n°1 et les questions n°1, 2, 3, 4, 5, 6 et 7 du guide d'entretien (annexe) n°2 ainsi que les questions n°1, 2, 3, 4 et 5 du guide d'entretien (annexe n°3). Des réponses qui seront obtenues, nous retiendrons comme causes réelles, celles qui auront obtenu un pourcentage supérieur ou égal à 50%.

2- Choix des théories liées à la gestion des qualifications des hauts fonctionnaires réaffectés

a- Normes et repères d'amélioration dans la gestion des qualifications des hauts fonctionnaires réaffectés

Ce problème sera considéré résolu lorsque le recensement de tous les hauts fonctionnaires réaffectés et la collecte de leurs Curriculum Vitae seront faits aux fins de déterminer leurs qualifications et les structures dans lesquelles il faut les repositionner.

b- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse relative à l'inadéquation entre les exigences des postes et la qualification des hauts fonctionnaires réaffectés

Ce problème est concerné par la question n°8 du guide d'entretien (annexe) n°2 et les questions n°6, 7, 8 et 9 du guide d'entretien (annexe n°3). Il est retenu les réponses qui auront un pourcentage supérieur ou égal à 50%.

3- Choix des théories liées à la politique de réinsertion professionnelle dans d'autres Ministères ou Institutions de l'État

a- Normes et repères d'amélioration dans la politique de réinsertion professionnelle dans d'autres Ministères ou Institutions de l'État

La réinsertion professionnelle dans d'autres Ministères ou Institutions de l'État ne sera possible que si les autorités du MTFPRAI et celles des autres Ministères et Institutions de l'État mettent en place une politique de réaffectation pour le reste des hauts fonctionnaires sans poste à qui l'IGSEP de concert avec la DRH n'a pu trouver de poste.

b- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée à l'absence d'une politique de réinsertion professionnelle externe

Ce problème est concerné par les questions n°10, 11 et 12 du guide d'entretien (annexe n°3). La principale cause qui sera retenue à l'issue de l'enquête sera celle qui obtiendra un pourcentage supérieur ou égal à 50%. Une fois la méthodologie adoptée, il convient de vérifier les hypothèses et de suggérer les solutions.

Paragraphe 3 : La revue de la littérature

Le problème de la mauvaise utilisation des ressources humaines se rattache au problème de déséquilibre qui a deux (02) variantes à savoir :

- le déséquilibre positif quantitatif c'est-à-dire le sureffectif ;
- le déséquilibre positif qualitatif c'est-à-dire la surqualification.

Tous les auteurs évoqués dans cette étude parlent de la surqualification des ressources humaines. La mauvaise utilisation des hauts fonctionnaires sans poste s'explique par le sureffectif et la surqualification des cadres relevés de leurs fonctions par rapport aux postes disponibles dans le cadre organique du Ministère.

Le point des connaissances liées à la problématique de la gestion peu efficace des hauts fonctionnaires sans poste est fait à partir de chaque problème spécifique.

Dans le domaine de l'inexistence d'une politique de repositionnement à l'interne des hauts fonctionnaires sans poste, plusieurs auteurs ont se sont inscrits dans le sens de la valorisation des ressources humaines.

Ainsi, Cauden et Sanches, (1997:13) affirment que :

Le mérite de la réussite, la responsabilité d'avoir effectué un bon ou un mauvais travail, d'avoir ou non atteint des objectifs, ne reviennent point aux machines ou aux ordinateurs que l'on emploie. Ce sont l'intelligence, les compétences et le dévouement des personnes qui font intervenir ces machines et pilotent ces ordinateurs qui sont susceptibles de donner plus ou moins de sens et de portée aux actions entreprises. Les différences en matière de performance proviennent, pour l'essentiel, de la qualité des forces de travail. On sait aujourd'hui qu'il convient d'apporter le plus grand soin au recrutement, à la gestion courante et à la mise en valeur notamment par la formation et par une bonne gestion des carrières des personnes qui constituent ces forces d'intervention.

Si les travaux des auteurs précédents ont valorisé les ressources humaines, le gestionnaire des ressources humaines doit construire à cet effet la carrière de son personnel. À

ce titre, il apparaît comme le stratège accompagnant le développement de l'organisation et l'épanouissement du travailleur. C'est pourquoi, Emery et Gonin (1999) estiment que nous avons d'urgence besoin de promouvoir une notion nouvelle de la carrière qui construit et non détruit le personnel. La carrière est l'ensemble du cheminement professionnel et extra-professionnel du personnel qui va s'étendre durant la totalité de sa vie dite active.

Dans l'administration publique béninoise, les États Généraux de la Fonction Publique de 1994 avaient préconisé la séparation effective des fonctions politiques des fonctions administratives et techniques. De plus, le décret n°2012-191 du 03 juillet 2012 fixant la structure-type des Ministères dispose en son article 75 que « Les Directeurs centraux (Directeur des Ressources Humaines, Directeur des Ressources Financières et du Matériel, Directeur de l'Informatique et du Pré-Archivage et Directeur de la Programmation et de la Prospective), les Directeurs Techniques et Départementaux, les Directeurs des organismes sous tutelle sont nommés par décret pris en conseil des Ministres, conformément à la procédure de dotation des hauts emplois techniques, parmi les cadres de la catégorie A, échelle 1, ayant au moins dix (10) ans d'ancienneté dans la fonction publique et possédant les compétences et aptitudes requises dans leurs domaines d'activités ou parmi les cadres de niveau équivalent s'ils devraient être désignés en dehors de l'Administration publique ». Dans ce cadre, la Direction des Hauts Emplois Techniques a été créée aux fins d'assurer la coordination des activités de mise en œuvre du nouveau système de dotation des hauts emplois techniques. À ce titre, la nomination des directeurs techniques devrait faire l'objet d'appel à candidature pour les postes à pourvoir en se fondant sur le cadre organique. En 2012, cette direction avait pourvu à trois (03) postes de nomination émanant des Ministères chargés du Commerce, de l'ex Réforme Administrative et de la Fonction Publique. Ces propositions de nominations ont été entérinées par le Conseil des Ministres.

Mais, le politique a pris le pas sur la technique en violation des textes et des décisions administratives. En conséquence, on ne met pas l'homme qu'il faut à la place qu'il faut.

Le même phénomène s'observe dans certains pays africains francophones. L'article publié en Côte d'Ivoire le vendredi le 07 février 2014 dans le journal « Nord-sud », a rendu compte de la séance de travail que le Ministre ivoirien de la Fonction Publique et des Réformes Administratives, Monsieur Konan GNAMIEN a tenue avec les Anciens chefs de cabinet et les ex-directeurs. Il ressort de cette séance que certains anciens chefs, ex-directeurs,

ingénieurs et inspecteurs des finances sont sans poste ; ils dénonçaient leur situation de fonctionnaire sans poste.

À l'issue de ladite séance, les propositions suivantes ont été faites à savoir :

- 1- gérer les hauts fonctionnaires sans poste de manière à ce qu'ils partagent leurs expériences avec les agents lorsqu'ils sont relevés de leurs fonctions ;
- 2- le Ministre réaffecte les fonctionnaires sans poste dans les structures où leurs compétence et expérience seront nécessaires ;
- 3- les fonctionnaires laissés en rade regagneront pour certains, leurs Ministères d'origine et pour d'autres, des postes dans l'administration où ils désirent travailler désormais ;
- 4- le Ministre adressera des courriers aux différents Ministères concernés et une communication sera faite en conseil des Ministres.⁵

Dans le contexte béninois, l'alinéa 2 de l'article 79 de la loi n°86-013 du 26 février 1986 portant statut général des agents permanents de l'État dispose : « L'agent permanent de l'État régulièrement affecté est tenu de rejoindre son poste dans un délai de quinze (15) jours au maximum, compte tenu de la distance et des difficultés éventuelles de transport. Si après ce délai de quinze (15) jours consécutifs à la notification de la décision d'affectation, l'agent permanent de l'État n'a pas rejoint son poste, il s'expose à des sanctions disciplinaires conformément à l'article 131 de la loi susmentionnée ». L'inapplication de ces dispositions est due d'une part au Conseil des Ministres, qui ne remet pas à tant les hauts fonctionnaires relevés de leurs fonctions à la disposition de leur Ministère d'origine. D'autre part, les autorités du MTFPRAI ne prennent pas les dispositions pour muter à de nouveaux postes les hauts fonctionnaires du MTFPRAI n'ayant pas fait l'objet de remise à disposition.

En ce qui concerne l'inadéquation entre les exigences des postes et la qualification des ressources humaines, les auteurs ont les mêmes points de vue et ont indiqué qu'il est indispensable de rechercher une meilleure adéquation entre les emplois de l'organisation et les ressources humaines.

C'est ainsi que Robbins, De Cenzo et Coulter, (2011 : 10) affirment :

Il est établi pour la première fois un lien entre le management scientifique et la psychologie industrielle : ces deux disciplines viseraient à améliorer l'efficacité des entreprises par le biais de l'analyse scientifique, grâce à un meilleur ajustement des compétences individuelles aux exigences des divers emplois.

⁵ Article ivoirien publié dans le journal Nord-sud le vendredi 07 février 2014

Il en est de même pour Citeau (1999) qui explique que l'entretien reste sans doute le moyen où peuvent converger toutes les appréciations relatives à l'adéquation entre le profil du poste et celui d'un candidat. On imagine mal appréhender les contours essentiels d'un individu et établir ses chances d'intégration dans l'entreprise sans envisager, au moins au moment décisif de la procédure de sélection, une relation privilégiée interpersonnelle. Il est indiqué de procéder à l'analyse du poste à partir de l'existant, lorsque le besoin est lié à la vacance de l'emploi. La fonction « Ressources Humaines » s'attache à définir la meilleure adéquation possible entre les emplois de l'entreprise et les ressources humaines à travers un ensemble de programmes et d'actions.

Sous l'angle de l'équilibre entre la qualification des ressources humaines et les postes disponibles, Peretti (2005 : 81) pense que :

Pour maintenir un équilibre constant, qualitatif et quantitatif, entre les emplois et les compétences, les entreprises ont utilisé la diversification des statuts. L'équilibre hommes-emploi repose sur des mesures d'adaptation à court, moyen et à long terme dans le cadre d'une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.

Si les travaux des auteurs précédents ont insisté sur la nécessité de respecter l'adéquation entre les exigences de poste et la qualification des ressources humaines, il est aussi important de faire ressortir les risques de son inapplication. Dans cette optique, Martory et Crozet (2005) affirment que les risques individuels proviennent très souvent de :

- l'inadéquation entre les exigences d'un poste et la qualification ou le comportement de son titulaire ; ou
- l'insatisfaction d'un collaborateur, quelle qu'en soit la raison, justifiée ou non.

Dans le contexte béninois, l'adéquation entre les exigences des postes et la qualification des hauts fonctionnaires de l'État se heurte à une difficulté majeure qui est l'insuffisance quantitative des postes exigeant de hautes qualifications dans le cadre organique du Ministère.

Cette situation est justifiée par le fait que les hauts fonctionnaires sont envoyés dans des structures comme simples agents ou occupent des postes de chef de division et de chef de service. Ils sont insatisfaits, d'où leur démotivation.

Par ailleurs, dans le domaine de la politique de réinsertion professionnelle dans d'autres Ministères ou Institutions de l'État, la mobilité du personnel permet non seulement de partager de l'expérience mais aussi d'en acquérir. C'est pourquoi, MATHIS (1984) affirme

que la mobilité judicieusement choisie et organisée permet d'élargir le champ de compétence de celui qui en bénéficie.

S'inscrivant dans le même sens, Cadin, Guérin et Pigeyre (2002 : 329) ajoutent :

La direction de l'organisation doit forcément partager les points ci-après :

- la mobilité contribue au développement d'un brassage culturel ;
- elle oblige les salariés à sortir d'une routine professionnelle qui peut devenir sclérosante ;
- elle constitue une importante source de motivation individuelle ;
- elle contribue, en visant le meilleur ajustement possible des ressources aux besoins, à optimiser l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise ;
- elle favorise enfin la collaboration entre les différents services et permet la diffusion des techniques de gestion et de contrôle.

Partageant le même point de vue à quelques différences près, Petitpas, Gagné et Baucher (1994) pensent que la meilleure manière de tuer le personnel est de le payer à ne rien faire. Il convient de les réaffecter sans délai.

Si les hauts fonctionnaires relevés de leurs fonctions en Afrique francophone ne peuvent s'assurer d'occuper de nouvelles fonctions équivalentes au moins dans l'administration publique béninoise, c'est le contraire dans les pays occidentaux. Selon le cours d'auto emploi et de techniques de recherche d'emploi de Madame LEFORESTIER à l'ÉNAM en 2015, les hauts fonctionnaires relevés de leurs fonctions dans les pays occidentaux sont promus au moins à des postes équivalents sauf en cas de faute lourde.

CHAPITRE DEUXIÈME : ANALYSES, APPROCHES DE SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS DES PROBLÈMES EN ÉTUDE

SECTION 1 : ANALYSE DES RÉSULTATS D'ENQUÊTES

Dans un premier temps, il est procédé à la présentation des conditions de réalisation de l'enquête puis à la présentation et à l'analyse des résultats. Dans un second temps, la vérification des hypothèses et l'établissement du diagnostic.

Paragraphe 1: Conditions de réalisation de l'enquête, présentation et analyse des résultats

La préparation et la réalisation de l'enquête, les difficultés rencontrées ainsi que la présentation et l'analyse des résultats sont mises en exergue.

A-Conditions de réalisation de l'enquête

Il s'agit de la préparation, de la réalisation, des difficultés rencontrées et limites.

1- Préparation et réalisation de l'enquête

La collecte s'est intéressée aussi bien à des données secondaires (revue documentaire) qu'à des données primaires par le biais d'enquête et d'entretien.

Pour ce faire, nous nous sommes appuyé sur certains documents disponibles à la DRH et dans les autres directions du MTFPRAI.

Mais, notre étude dans son déroulement a connu des difficultés.

2- Difficultés rencontrées et limites des données

Les difficultés rencontrées sont liées à plusieurs facteurs que sont :

- l'inexistence d'un tableau de bord des hauts fonctionnaires sans poste ;
- l'indisponibilité de certains agents à se prêter à nos questions surtout du fait de leurs trop grandes préoccupations.

Quant aux limites des données recueillies, elles sont essentiellement liées à la qualité de certaines informations, notamment celles recueillies au cours de l'enquête. En effet, l'inexistence d'un tableau de bord des hauts fonctionnaires sans poste a rendu le travail très difficile. Il a fallu se rapprocher de certains hauts fonctionnaires laissés en rade pour avoir

quelques données. De plus, on ne saurait totalement attester de la véracité des avis donnés par certains enquêtés sur les guides d'entretien qui leur sont administrés. Une marge d'erreur est donc prévue comme pouvant affecter les données primaires. Cependant, le croisement de ces données avec les données secondaires et la multiplicité des enquêtés réduisent cette marge qui ne saurait entamer la qualité du diagnostic.

B- Présentation et analyse des résultats de l'enquête

Les résultats de l'enquête seront présentés par rapport à chaque problème spécifique. Il en est de même pour les analyses.

1- Présentation et analyse des résultats relatifs à l'inexistence d'une politique de repositionnement à l'interne des hauts fonctionnaires sans poste du MTFPRAI

L'analyse des données prend en compte le dépouillement des questionnaires et le guide d'entretien.

a- Présentation des résultats relatifs à l'inexistence d'une politique de repositionnement à l'interne des hauts fonctionnaires sans poste du MTFPRAI

Face à l'inexistence d'une politique de repositionnement à l'interne des hauts fonctionnaires sans poste, le traitement des données recueillies se présente comme suit :

Tableau n° 5 : Mauvaise gestion des hauts fonctionnaires sans poste (données recueillies des hauts fonctionnaires sans poste)

Variables	Effectif	Taux en (%)
Gestion politisée des ressources humaines	34	85
Difficulté psychologique à retrouver leur poste de départ	5	12,50
Absence de plan de carrière	1	2,50
TOTAL	40	100

Source : Enquête personnelle (2015)

Figure n°1 : Mauvaise gestion des hauts fonctionnaires sans poste (données recueillies des hauts fonctionnaires sans poste)

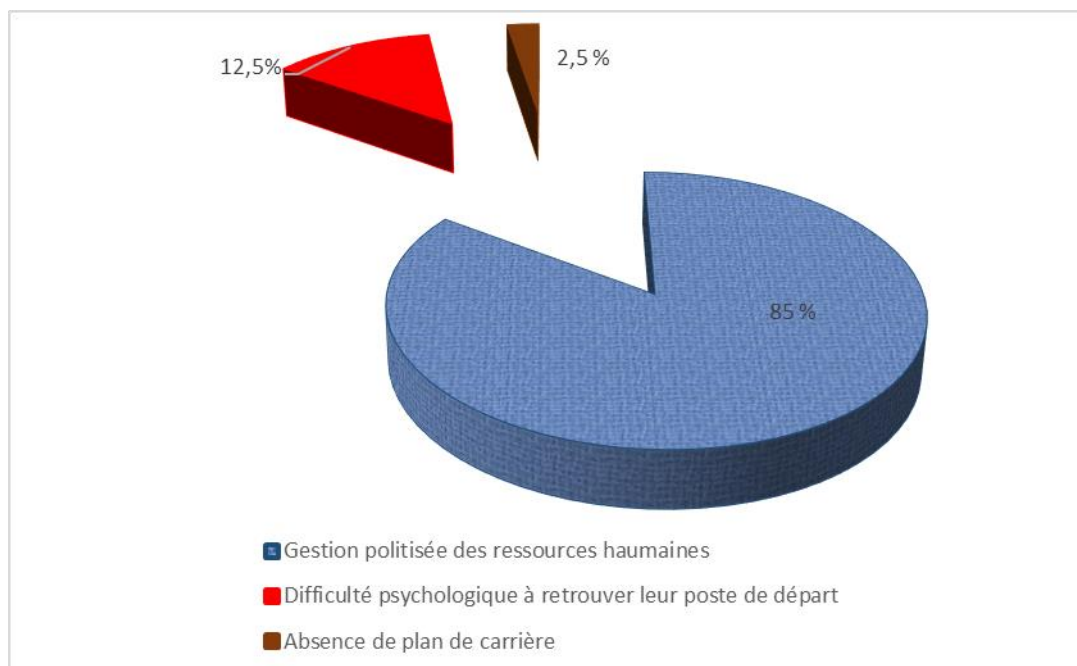
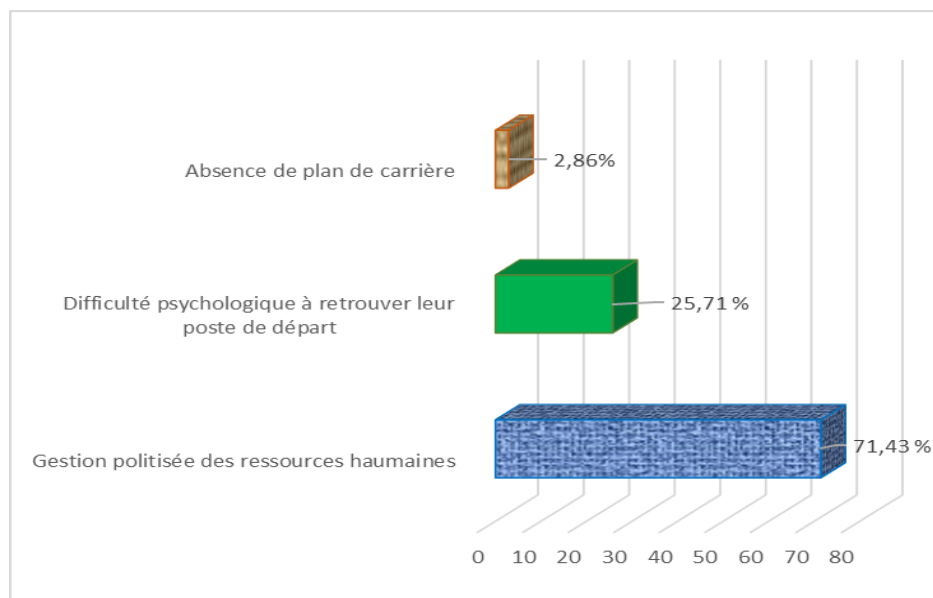


Tableau n° 6: Mauvaise gestion des hauts fonctionnaires sans poste (données recueillies des autres agents de la catégorie A du MTFPRAI)

Variables	Effectif	Taux en (%)
Gestion politisée des ressources humaines	25	71,43
Difficulté psychologique à retrouver leur poste de départ	9	25,71
Absence de plan de carrière	1	2,86
TOTAL	35	100

Source : Enquête personnelle (2015)

Figure n°2 : Mauvaise gestion des hauts fonctionnaires sans poste (données recueillies des autres agents de la catégorie A du MTFPRAI)



Les résultats recueillis chez les hauts fonctionnaires sans poste ont été confirmés par les tendances recueillies chez les autres agents de la catégorie A.

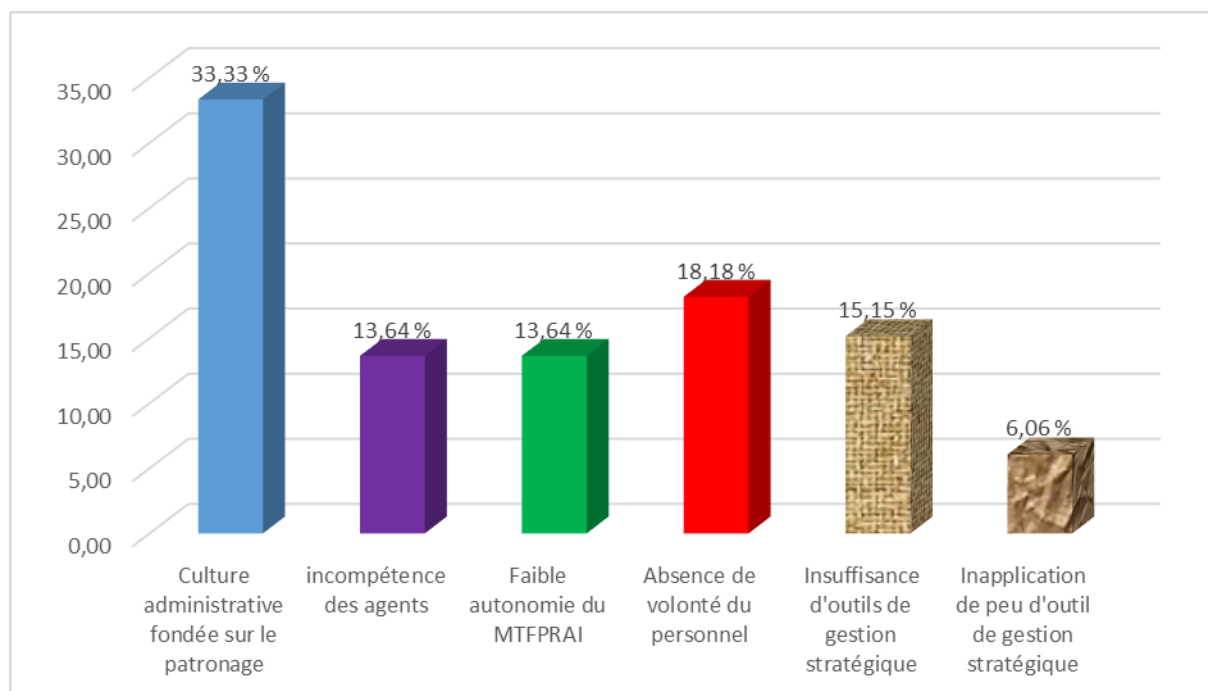
De plus, d'autres raisons ont aussi été évoquées par les enquêtés. Elles sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau n°7: Autres causes de la mauvaise gestion des hauts fonctionnaires sans poste

Autres causes évoquées par les enquêtés	Effectif	Fréquence (%)
Culture administrative fondée sur le patronage	22	33,33
Incompétence des agents	9	13,64
Faible autonomie du MTFPRAI	9	13,64
Absence de volonté du personnel	12	18,18
Insuffisance d’outil de gestion stratégique	10	15,15
Inapplication de peu d’outils de gestion stratégique	4	6,06
Total	66	100

Source : Notre enquête (2015)

Figure n°3 : Autres causes de la mauvaise gestion des hauts fonctionnaires sans poste



Ce tableau montre que les nominations des cadres de l’administration publique sont fondées sur le patronage. Ce qui ne permet pas une gestion stratégique des fonctionnaires en général et des hauts fonctionnaires sans poste en particulier.

b- Analyse des résultats relatifs à l'inexistence d'une politique de repositionnement à l'interne des hauts fonctionnaires sans poste du MTFPRAI

Le traitement des données nous a permis d'établir les liens de corrélation et de causalité entre elles.

De ces données du tableau n°5, il ressort que le taux qui a obtenu une fréquence régulière est celui des 85% parce que supérieur à celui des 50% représentant le seuil de départ. Nous pouvons donc conclure que la gestion politisée des ressources humaines est effectivement à la base de l'inexistence d'une politique de repositionnement à l'interne des hauts fonctionnaires sans poste. Ces résultats ont été confirmés par les tendances obtenues chez les autres agents de la catégorie A.

Par rapport aux informations du tableau n°6, le taux qui a une fréquence régulière est celui des 71,41%. Nous pouvons conclure que la gestion politisée des ressources humaines est effectivement à la base de l'inexistence d'une politique de repositionnement à l'interne des hauts fonctionnaires sans poste.

S'agissant des données du tableau n°7, il ressort qu'aucun taux n'a obtenu une fréquence régulière car tous les taux sont inférieurs au taux de 50% qui est le seuil. Néanmoins, nous pouvons conclure que les nominations des cadres sont fondées sur le patronage.

2- Présentation et analyse des résultats liés à l'inadéquation entre les exigences des postes et la qualification des hauts fonctionnaires réaffectés

a- Présentation des résultats liés à l'inadéquation entre les exigences des postes et la qualification hauts fonctionnaires réaffectés

Le traitement des données recueillies à ce niveau montre effectivement que l'insuffisance quantitative des postes exigeant de hautes qualifications dans le cadre organique du Ministère explique l'inadéquation entre les exigences des postes et la qualification des hauts fonctionnaires réaffectés. Ces résultats se présentent comme suit :

Tableau n°8 : Causes de l'inadéquation entre les exigences des postes et la qualification de certains hauts fonctionnaires réaffectés (données recueillies des hauts fonctionnaires sans poste)

Variables	Effectif	Taux en (%)
Insuffisance quantitative des postes exigeant de hautes qualifications dans le cadre organique du Ministère	45	60,00
Grade et expertise élevés des hauts fonctionnaires réaffectés	28	37,33
Non utilisation de la capacité prouvée	2	2,67
TOTAL	75	100

Source : Notre enquête (2015)

Figure n° 4: Causes de l'inadéquation entre les exigences des postes et la qualification de certains hauts fonctionnaires réaffectés (données recueillies des hauts fonctionnaires sans poste)

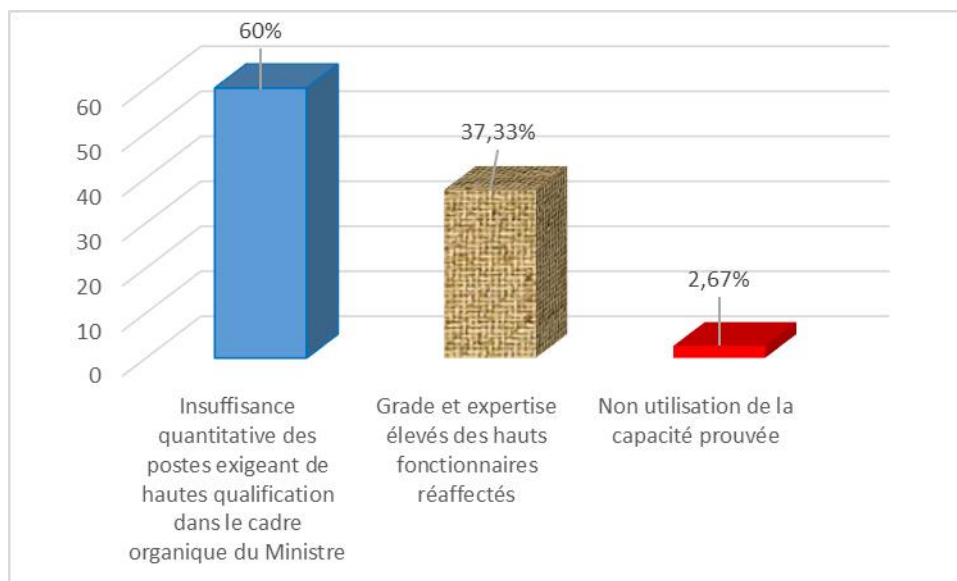
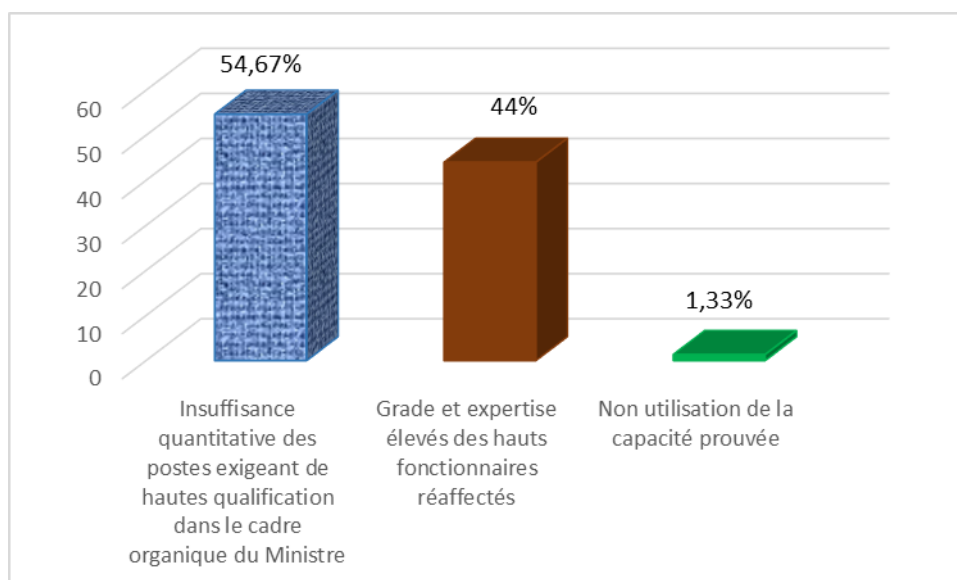


Tableau n°9 : Causes de l'inadéquation entre les exigences des postes et la qualification de certains hauts fonctionnaires réaffectés (données recueillies des autres agents de la catégorie A du MTFPRAI)

Variables	Effectif	Taux en (%)
Insuffisance quantitative des postes exigeant de hautes qualifications dans le cadre organique du Ministère	41	54,67
Grade et expertise élevés des hauts fonctionnaires réaffectés	33	44
Non utilisation de la capacité prouvée	1	1,33
TOTAL	75	100,00

Source : Notre enquête (2015)

Figure n° 5: Causes de l'inadéquation entre les exigences des postes et la qualification de certains hauts fonctionnaires réaffectés (données recueillies des autres agents de la catégorie A du MTFPRAI)



b- Analyse liée à l'inadéquation entre les exigences des postes et la qualification des hauts fonctionnaires réaffectés

De l'analyse de ces données du tableau n°8, il ressort que le taux qui a obtenu une fréquence régulière est celui des 60% car supérieur à celui des 50% représentant le seuil de départ. Nous pouvons dire que l'inadéquation entre les exigences des postes et la qualification de certains hauts fonctionnaires réaffectés s'explique effectivement par l'insuffisance quantitative des postes exigeant de hautes qualifications dans le cadre organique du Ministère.

Par rapport aux informations du tableau n°9, il ressort que le taux qui a une fréquence régulière est celui des 54,67%. Nous pouvons donc conclure que l'inadéquation entre les exigences des postes et la qualification de certains hauts fonctionnaires réaffectés s'explique effectivement par l'insuffisance quantitative des postes exigeant de hautes qualifications dans le cadre organique du Ministère.

La plupart des hauts fonctionnaires repositionnés occupent des postes inférieurs à leur ancien poste. Par exemple au MTFPRAI en 2012, sur les dix (10) qui ont obtenu de nouveaux postes, deux (02) seulement sont nommés de nouveau à de postes équivalents ou supérieurs à leur ancien poste. Les huit (08) autres occupent des postes de chargé, de chef de division ou de chef de service. Ceux-ci sont en colère, indifférents et dans l'incompréhension. En conséquence, le rendement du Ministère en souffrira car ils sont démotivés. Ce dysfonctionnement serait lié à la non application de la capacité prouvée des hauts fonctionnaires réaffectés.

3- Présentation et analyse des résultats relatifs à l'inexistence d'une politique de réinsertion professionnelle dans d'autres Ministères ou Institutions de l'État

a- Présentation des résultats relatifs à l'inexistence d'une politique de réinsertion professionnelle dans d'autres Ministères ou Institutions de l'État

Un entretien avec les responsables des ressources humaines et les directeurs relevés de leurs fonctions a permis de noter que :

- le reste des hauts fonctionnaires sans poste sont inquiets de la tournure que prend leur carrière ;
- ils souhaitent être mutés dans les structures où leurs expérience et compétence seront utiles ;
- les autorités du MTFPRAI refusent de procéder aux nominations des hauts fonctionnaires sans poste dans d'autres Ministères et Institutions de l'État ;
- ces derniers sont démotivés.

b- Analyse des résultats relatifs à l'inexistence d'une politique de réinsertion professionnelle dans d'autres Ministères ou Institutions de l'État

Des entretiens que nous avons eu avec certains hauts fonctionnaires sans poste, il ressort que l'inexistence d'une politique de réinsertion professionnelle dans d'autres Ministères ou Institutions de l'État est due au manque de volonté des autorités du MTFPRAI. Cet état de chose s'explique par la méconnaissance de la gestion stratégique du personnel notamment la conservation du personnel par les autorités. En effet, la promotion des hauts fonctionnaires sans poste à des postes équivalents ou supérieurs à leur ancien poste est un outil puissant de gestion stratégique de leur conservation au MTFPRAI. On entend par conservation du personnel, l'obligation pour la DRH de le former, le promouvoir, le motiver.

De plus, lorsque les postes exigeant de hautes qualifications dans le cadre organique du Ministère sont insuffisants, il est nécessaire que les hauts fonctionnaires sans poste aient de cahier des charges à la DRH.

Par ailleurs, les hauts fonctionnaires non positionnés souhaitent être promus dans d'autres Ministères ou Institutions de l'État.

Il convient de procéder à la vérification des hypothèses et à l'établissement des diagnostics.

Paragraphe2 : Vérification des hypothèses et établissement de diagnostic

La vérification des hypothèses et l'établissement du diagnostic seront examinés par rapport à chaque problème spécifique.

A- Vérification des hypothèses

1- Degré de vérification de l'hypothèse relative à l'inexistence d'une politique de repositionnement à l'interne des hauts fonctionnaires sans poste du MTFPRAI

Pour identifier la cause liée au problème de l'inexistence d'une politique de repositionnement à l'interne des hauts fonctionnaires sans poste, il a été annoncé que des réponses qui seront obtenues, nous retiendrons la cause qui aura obtenu un pourcentage supérieur ou égal à 50%.

En considérant les données quantitatives qui découlent de l'analyse des résultats, il se révèle que ce problème spécifique n°1 est dû à :

- la gestion politisée des ressources humaines avec un taux de 85% pour les hauts fonctionnaires sans poste et 71,43% pour les autres agents de la catégorie A ;
- la difficulté psychologique à retrouver leur poste de départ avec un taux de 12,50% pour les hauts fonctionnaires sans poste et 25,71% pour les autres agents de la catégorie A ;
- d'autres causes soupçonnent l'absence de plan de carrière et de culture administrative fondée sur le patronage.

Il ressort de ce qui précède que la première cause correspond au seuil de décision antérieurement fixé. L'hypothèse émise est donc vérifiée.

Nous pouvons conclure que l'inexistence de la politique de repositionnement à l'interne des hauts fonctionnaires sans poste est due à la gestion politisée des ressources humaines.

2- Degré de vérification de l'hypothèse liée à l'inadéquation entre les exigences des postes et la qualification des hauts fonctionnaires réaffectés

Le seuil fixé pour décider des causes liées à l'insuffisance quantitative des postes exigeant de hautes qualifications dans le cadre organique du Ministère, est celui de la réponse supérieure ou égale à 50%.

En considérant les données quantitatives qui découlent de notre analyse, il se révèle que ce problème spécifique n°2 est dû à :

- l'insuffisance quantitative des postes exigeant de hautes qualifications dans le cadre organique du Ministère avec un pourcentage de 60% pour les hauts fonctionnaires sans poste et 54,67% pour les autres agents de la catégorie A ;
- le grade et l'expertise trop élevés des hauts fonctionnaires sans poste avec un taux de 37,33% pour les hauts fonctionnaires sans poste et 44% pour les autres agents de la catégorie A ;
- 2,67% pour les hauts fonctionnaires sans poste et 1,33% pour les autres agents de la catégorie A soupçonnent la non utilisation de la capacité prouvée des hauts fonctionnaires réaffectés.

De ce qui précède, il se dégage que la première réponse a recueilli un pourcentage supérieur à 50%. L'hypothèse est vérifiée.

Nous pouvons conclure que l'inadéquation entre les exigences des postes et la qualification des hauts fonctionnaires sans poste est due à l'insuffisance quantitative des postes exigeant de hautes qualifications dans le cadre organique du Ministère.

3- Degré de vérification de l'hypothèse liée à l'inexistence d'une politique de réinsertion professionnelle dans d'autres Ministères ou Institutions de l'État

De l'entretien que nous avons eu avec certains hauts fonctionnaires sans poste, il ressort que l'inexistence d'une politique de réinsertion professionnelle dans d'autres Ministères ou Institutions de l'État des hauts fonctionnaires sans poste est effectivement due à au manque de volonté des autorités du MTFPRAI.

Ce manque de volonté s'explique par le refus de faire la promotion des hauts fonctionnaires sans poste dans les autres Ministères ou Institutions de l'État. Ce qui démotive ces derniers.

B- Établissement du diagnostic

1- Élément de diagnostic lié à l'inexistence d'une politique de repositionnement à l'interne des hauts fonctionnaires sans poste du MTFPRAI

La vérification de l'hypothèse n°1 permet de retenir en définitive que l'inexistence d'une politique de repositionnement des hauts fonctionnaires sans poste est due à la gestion politisée des ressources humaines.

2- Élément de diagnostic relatif à l'inadéquation entre les exigences des postes et la qualification des hauts fonctionnaires réaffectés

La vérification de l'hypothèse n°2 permet de retenir que l'inadéquation entre les exigences des postes et la qualification de certains hauts fonctionnaires réaffectés est due à l'insuffisance quantitative des postes exigeant de hautes qualifications dans le cadre organique du Ministère.

3- Élément de diagnostic lié à l'inexistence d'une politique de réinsertion professionnelle dans d'autres Ministères ou Institutions de l'État

La vérification de l'hypothèse n°3 permet de retenir en définitive que l'inexistence d'une politique de réinsertion professionnelle dans d'autres Ministères ou Institutions de l'État est due en grande partie au manque de volonté des autorités du MTFPRAI.

La vérification des hypothèses a permis d'identifier les réelles causes des problèmes spécifiques. Le diagnostic étant établi, il s'avère nécessaire de proposer des solutions pour l'amélioration de la gestion des hauts fonctionnaires sans poste du MTFPRAI.

SECTION 2 : APPROCHES DE SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS

À partir des éléments du diagnostic, nous proposons ici des approches de solutions (§1) et précisons les conditions de leur mise en œuvre, pour l'amélioration de la gestion des hauts fonctionnaires sans poste (§2).

Paragraphe 1 : Approches de solutions liées aux problèmes spécifiques

Les solutions seront proposées à chaque problème spécifique.

A- Approches de solutions relatives à l'inexistence d'une politique de repositionnement à l'interne des hauts fonctionnaires sans poste du MTFPRAI

A ce problème, nous avons identifié comme cause, la gestion politisée des ressources humaines.

Quatre (04) actions (A) sont proposées.

A1-1 : D'abord, le Gouvernement gagnerait à nommer les hauts fonctionnaires en respectant les valeurs liées à la personne humaine notamment la culture administrative fondée sur le mérite et la compétence.

A1-2 : Ensuite, il est nécessaire de prendre les dispositions appropriées aux fins de la remise immédiate à disposition des hauts fonctionnaires relevés de leurs fonctions. Ceci permettra à l'IGSEP et à la DRH de proposer à la commission de mutation leur réaffectation.

A1-3 : Par ailleurs, la DRH élaborer a et mettra en œuvre un plan de carrière pour chaque agent à travers la stratégie globale des réformes de la fonction publique.

A1-4 : Enfin, la DRH déterminera les fonctions nouvelles des hauts fonctionnaires avant de les relever de leurs fonctions.

B- Approches de solutions relatives à l'inadéquation entre les exigences des postes et la qualification des hauts fonctionnaires réaffectés

Le diagnostic établi fait ressortir que ce problème est dû à l'insuffisance quantitative des postes exigeant de hautes qualifications dans le cadre organique du Ministère. Une action est proposée (A2).

A2 : La résolution de ce problème consistera pour l'IGSEP et la DRH à rechercher une meilleure adéquation entre les postes disponibles dans le cadre organique et les hauts fonctionnaires sans poste.

C- Approches de solutions liées à l'inexistence d'une politique de réinsertion professionnelle dans d'autres Ministères ou Institutions de l'État

A3 : Le Ministre gagnerait à œuvrer pour que les autres hauts fonctionnaires sans poste à qui la DRH n'a pu trouver de poste à l'interne aille dans d'autres Ministères et Institutions de l'Etat.

Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions

Elles concernent principalement les mesures nécessaires à prendre en compte par la DRH de concert avec l'IGSEP et les autorités du Ministère.

La mise en œuvre des différentes solutions susmentionnées requiert de la part de l'IGSEP et des responsables de la Direction des ressources humaines ainsi que le Directeur des Hauts Emplois Techniques (DHET), la prise en compte de certaines mesures pratiques.

Plusieurs recommandations (**R**) sont à noter. Chaque recommandation est liée à chaque approche de solution.

R1-1 : Le Directeur des Hauts Emplois Techniques mettra en œuvre le nouveau système de dotation des hauts emplois techniques de la fonction publique. La procédure de nomination comportera sept (07) phases :

- le Ministre décidera de pourvoir un poste technique vacant ;
- le SGM et la DRH se référeront au répertoire des hauts emplois techniques pour préciser les critères à satisfaire par les postulants, lance un avis d'appel à candidature ;

- le Ministre mettra en place un comité ad'hoc présidé par le SGM et composé de la DRH, de l'Inspecteur Général du Ministère, du Directeur de la Programmation et de la Prospective et d'un spécialiste du secteur dont le poste est à pourvoir ;
- le comité procédera à la présélection et à la sélection et dégagera la liste des trois (03) meilleurs candidats par ordre alphabétique ; le Ministre proposera un candidat pour nomination dans la liste proposée ;
- l'organe de suivi appréciera la conformité du profil du candidat aux prescriptions du répertoire et émettra un avis consultatif ;
- le Conseil des Ministres approuvera ou rejettera la proposition de nomination.

Ceci vise la promotion sur le mérite et la compétence. C'est une perte pour l'Etat que les compétences des cadres ne soient pas mises à contribution pour l'atteinte de ses objectifs. Il est impératif que l'on fasse une gestion non politique ni conflictuelle des agents publics. Il faut éviter que les agents se retrouvent sans poste.

R1-2 : La DRH avec l'Inspection Générale des Services et Emplois Publics (IGSEP) suggèrera au Ministre, d'inviter les hauts fonctionnaires sans poste à une séance de travail aux fins de leur préciser, le délai au bout duquel le haut fonctionnaire relevé de ses fonctions et remis à disposition doit impérativement se présenter à la DRH et préciser, en cas de non respect, les sanctions conséquentes. Dans ces conditions, elle propose à la commission de mutation leur affectation à de nouveaux postes conformément aux dispositions de l'alinéa 2 de l'article 79 de la loi n°86-013 du 26 février 1986 portant statut général des agents permanents de l'Etat Ledit alinéa dispose : « L'agent permanent de l'État régulièrement affecté est tenu de rejoindre son poste dans un délai de quinze (15) jours au maximum, compte tenu de la distance et des difficultés éventuelles de transport. Si après ce délai de quinze (15) jours consécutifs à la notification de la décision d'affectation, l'agent permanent de l'État n'a pas rejoint son poste, il s'expose à des sanctions disciplinaires conformément à l'article 131 de la loi susmentionnée ».

R1-3 : Il est nécessaire que la DRH conçoive la méthodologie d'élaboration, définir les référentiels et normes et mettre en place une cellule composée de la DRH, de l'IGSEP et du SGM. Cette cellule pourra s'inspirer du plan des carrières en cours d'élaboration au

Ministère en charge du Développement. Elle pourra éventuellement faire appel à un consultant. Ensuite, la cellule recensera :

- la formation professionnelle de base de chaque agent ;
- et les postes successifs que l'agent souhaiterait occuper en fonction de son projet professionnel.

Par ailleurs, la cellule définira les profils exigés pour chaque poste à pourvoir. Ceci ouvrira des perspectives d'évolution verticale pour chaque agent et évitera de laisser en rade les hauts fonctionnaires sans poste.

Enfin, la DRH opérationnalisera le plan des carrières au MTFPRAI et l'étendra après aux autres Ministères et Institutions de l'État.

R1-4 : La DRH voudra utiliser :

- le potentiel escompté ;
- le potentiel ultime ;
- la démarche Gestion Prévisionnelle, des Emplois et des Compétences (GPEC).

D'abord, pour permettre les prochaines affectations des hauts fonctionnaires relevés de leurs fonctions, la DRH effectuera un pronostic toujours risqué sur l'aptitude du haut fonctionnaire à tenir à court et moyen terme la fonction nouvelle, généralement du plus niveau de responsabilité.

Ensuite, dans le but de détecter précocement les talents et de préparer longtemps à l'avance les futures responsabilités, la DRH procédera à l'application d'un potentiel ultime ou en développement. Il s'agit d'un pronostic à long terme (15 à 20 ans) sur la position que peut atteindre le cadre à l'apogée de sa carrière.

Enfin, la démarche GPEC permettra à la DRH de maîtriser la gestion des hauts fonctionnaires. Ce faisant, la DRH pourra faire une gestion performante des hauts fonctionnaires sans poste. La démarche GPEC passe par les étapes suivantes :

- l'inventaire des hauts fonctionnaires: il consiste à produire une base de données faisant apparaître les principales caractéristiques des hauts fonctionnaires. Cette base de données doit tenir compte du nombre, de l'âge, de l'ancienneté, du sexe, des compétences et du niveau de formation ;
- la prévision de l'évolution des hauts fonctionnaires: une fois réalisé, l'état des hauts fonctionnaires constitue un support fiable sur la base duquel la DRH pourra opérer des

simulations afin de déterminer la composition future des hauts fonctionnaires en compétences. Elle doit tenir compte de l'horizon de prévision et des facteurs qui influencent la prévision de l'évolution des hauts fonctionnaires;

- la prévision des besoins en hauts fonctionnaires: elle consiste à évaluer en volume et en qualité les hauts fonctionnaires dont le ministère aura besoin compte tenu de l'évolution prévisible de l'activité et de l'environnement de cette organisation. Cette prévision se fera en tenant compte des objectifs de la DRH ;
- l'identification des écarts : la confrontation des résultats des deux étapes précédentes devrait être faite à ce niveau. Elle aboutit généralement à des déséquilibres quantitatifs et qualitatifs. Dans le cas spécifique du déséquilibre qualitatif en GRH, nous pouvons citer :
 - du personnel sous-qualifié : les exigences des activités sont supérieures aux compétences disponibles chez les agents. Cette situation peut entraîner de fréquents dysfonctionnements et une mauvaise qualité de travail liée à l'incompétence de certains salariés ;
 - du personnel surqualifié : c'est la situation dans laquelle les ressources humaines en termes de compétences sont excédentaires par rapport aux besoins ;
 - le plan d'actions : la mise en œuvre d'une démarche de gestion prévisionnelle aboutit à l'élaboration d'un plan d'actions visant à résoudre les déséquilibres prévisionnels et ce faisant, à réaliser une adéquation entre les hauts fonctionnaires nécessaires et les postes disponibles. Les actions visant à corriger ces déséquilibres sont diversifiées. Dans le cas d'espèce, il s'agit des actions qui visent à corriger le déficit de poste au niveau des hauts fonctionnaires sans poste.

R2 : La DRH de concert avec l'IGSEP, demande aux hauts fonctionnaires sans poste de fournir leurs curriculum vitae. Elle met en place un comité composé du SGM, du DHET et du Directeur de la Réglementation et du Suivi des Carrières. Ce comité a pour tâche d'étudier les curriculum vitae aux fins de déterminer leurs qualifications et d'identifier les postes vacants dans le cadre organique du Ministère. Le comité propose des alternatives d'affectation. Ce comité utilisera :

- la performance qui consiste à évaluer la manière dont le collaborateur a tenu l'emploi pendant une période donnée ;

- la capacité prouvée.

En effet, l'appréciation de la performance ne peut répondre à tous les objectifs de la gestion factuelle et contingente, elle ne dit rien sur les réussites anciennes du collaborateur, ses points forts, ses points faibles, ses préférences. Une évaluation synthétique et historique des résultats tout au long de l'itinéraire de carrière permet alors de dégager une nouvelle variable de pilotage qu'est la capacité prouvée. Elle est référée par la qualification.

Ceci vise à éviter que certains hauts fonctionnaires réaffectés deviennent de simple agent.

R3 : La DRH de concert avec l'IGSEP voudra concevoir un tableau de bord des hauts fonctionnaires sans poste. Ensuite, elle initiera une lettre circulaire à l'attention des autres Ministres et Présidents d'Institutions de l'État aux fins de répertorier les postes qui répondent aux qualifications du reste des hauts fonctionnaires sans poste. Cette action impactera sur le rendement de l'administration publique. En général, tous les postes sont déjà occupés. Il vaut mieux penser à une liste d'attente et à une base de données de compétences.

Tableau n°10 : Tableau de synthèse sur « Mauvaise utilisation des ressources humaines dans l’administration publique béninoise : cas des hauts fonctionnaires sans poste du MTFPRAI

Niveau d'analyse		Problématique	Causes	Hypothèses	Objectifs	Diagnostic	Solutions
Niveau général		Problème général Gaspillage des ressources humaines en raison de la non-utilisation des agents relevés de leurs fonctions.	-	-	Objectif général Proposer des mesures pour un repositionnement des agents relevés de leurs fonctions au MTFPRAI.		
Niveaux spécifiques	1	Problème spécifique n°1 Inexistence d'une politique de repositionnement à l'interne des hauts fonctionnaires relevés de leurs fonctions.	Cause spécifique n°1 La gestion politisée des ressources humaines.	Hypothèse 1 La gestion politisée des ressources humaines explique l'inexistence d'une stratégie de repositionnement à l'interne des hauts fonctionnaires relevés de leurs fonctions.	Objectif spécifique n°1 Analyser l'impact des influences politiques sur la gestion des ressources humaines de l'État.	Elément de diagnostic 1 L'inexistence d'une politique de repositionnement à l'interne des hauts fonctionnaires est due à la politisation des ressources.	Approches de solutions n°1 - Nommer les cadres suivant le répertoire des hauts emplois techniques ; - élaborer et mettre en œuvre un plan de carrière pour chaque agent ; - prendre les dispositions appropriées aux fins de la remise à disposition des hauts fonctionnaires sans poste

2	Problème spécifique n°2 Inadéquation entre les exigences des postes et la qualification des hauts fonctionnaires réaffectés.	Cause spécifique n°2 Insuffisance quantitative des postes exigeant de hautes qualifications dans le cadre organique du Ministère.	Hypothèse 2 L'inadéquation entre les exigences des postes et la qualification des hauts fonctionnaires réaffectés se justifie par l'insuffisance quantitative des postes exigeant de hautes qualifications dans le cadre organique du Ministère.	Objectif spécifique n°2 Proposer la prise en compte de la qualification des hauts fonctionnaires sans poste	Élément de diagnostic 2 l'inadéquation entre les exigences des postes et la qualification de certains hauts fonctionnaires réaffectés est due à l'insuffisance quantitative des postes exigeant de hautes qualifications dans le cadre organique du Ministère.	Approche de solutions n°2 Rechercher une meilleure adéquation entre les postes disponibles dans le cadre organique et les hauts fonctionnaires sans poste.
3	Problème spécifique n°3 Absence d'une politique de réinsertion professionnelle dans d'autres Ministères ou Institutions de l'État	Cause spécifique n°3 Le manque de volonté des autorités du Ministère d'origine ou des autres Ministères dans la promotion d'une mobilité interministérielle ou inter-institutionnelle	Hypothèse 3 L'absence d'une politique de réinsertion professionnelle dans d'autres Ministères ou Institutions de l'État se justifie par le manque de volonté des autorités du ministère d'origine ou des autres ministères dans la promotion d'une mobilité interministérielle ou inter-institutionnelle	Objectif spécifique n°3 Analyser les actions effectuées par les autorités ministérielles en vue de la promotion d'une mobilité interministérielle ou inter-institutionnelle	Élément de diagnostic 3 l'inexistence d'une politique de réinsertion professionnelle dans d'autres Ministères ou Institutions de l'État est due au manque de volonté des autorités du MTFPRAI.	Approche de solutions 3 Favoriser la réinsertion professionnelle des hauts fonctionnaires sans poste dans d'autres Ministères ou Institutions de l'Etat.

CONCLUSION

L'examen de la problématique qui a constitué le centre d'intérêt des présents travaux de recherches permet de souligner que pour qu'une organisation atteigne son seuil de productivité, elle se doit de faire une utilisation rationnelle des ressources humaines à sa disposition.

Dans la perspective de résoudre les problèmes liés à la problématique de la sous-utilisation des ressources humaines : cas des hauts fonctionnaires sans poste du MTFPRAI, des hypothèses ont été émises et sont vérifiées par une enquête.

Pour pallier les dysfonctionnements constatés, des approches de solutions, allant dans le sens d'une amélioration du système de gestion des hauts fonctionnaires sans poste du MTFPRAI ont été trouvées.

L'efficacité de ces approches de solutions nécessite l'implication de certains acteurs clés à savoir :

- ✓ le Ministre du Travail, de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative et Institutionnelle, compte tenu de sa position transversale, devra œuvrer et renforcer pour une synergie entre tous les ministères et Institutions de l'État aux fins d'une gestion performante des hauts fonctionnaires sans poste. À cet effet, il devra :
 - faire élaborer le tableau de bord des hauts fonctionnaires sans poste ;
 - demander à ses homologues s'ils ont des postes vacants dont les exigences sont en adéquation avec les qualifications des hauts fonctionnaires sans poste répertoriés ;
 - les réaffecter aux postes où leurs qualifications seront nécessaires.
- ✓ la DRH du MTFPRAI doit dans le cadre d'une gestion performante des ressources humaines. À cet effet,
 - elle initiera une note explicative à l'attention du Ministre aux fins de demander l'inscription de plan de carrières dans la stratégie globale des réformes de la fonction publique ;

- demander avec l'appui de l'Inspection Générale des Services et Emplois Publics, aux hauts fonctionnaires sans poste de fournir leurs Curriculum Vitae pour étude et détermination de leurs qualifications aux fins de leur réaffectation aux postes utiles.

Il faut dire à l'issue de cette étude que la gestion des hauts fonctionnaires sans poste ne pourra être une réalité que si et seulement si les nominations des hauts fonctionnaires respectent l'adéquation entre profil et poste.

BIBLIOGRAPHIE

I- Ouvrages généraux

- 1- Beaujolin, F. 1999. *La Gestion des compétences, étude de cas commentés*. Paris : Nathan, 128 pages.
- 2- Cadin, L., Guérin, F. et Pigeyre, F. 2002. *Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie*. Paris : Dunod, 434 pages ;
- 3- Cauden, J. et Sanches, A. A. 1997. *Gestion des ressources humaines*. Paris : Berger-Levrault, 342 pages ;
- 4- Emery, Y. et Gonin, F. 1999. *Dynamiser les ressources humaines : une approche intégrée pour les services publics et entreprises privées, compatible avec les normes qualité*. Lausanne : Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, 240 pages ;
- 5- Lacono, G. 2002. *Gestion des ressources humaines : défi du temps, défi du territoire, défi de la complexité, défi de la responsabilité*. Paris : Montchrestien, 296 pages ;
- 6- Martory, B. et Crozet, D. 2005. *Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performance*. Paris : Dunod, 307 pages ;
- 7- Peretti, J. M. 2004-2005. *Gestion des ressources humaines*. Paris : Vuibert, 245 pages ;
- 8- Robbins, S., De Cenzo, D. et Coulter, M. 2011. *Management, l'essentiel des concepts et pratiques*. Paris : Clermont Ferrand, 538 pages ;

II- Ouvrage spécialisés

- 1- Charih, M. et Paquin, M. 1994. *Les organisations publiques à la recherche de l'efficacité*. Québec : Avenue Wolfe, Sainte-Foy, 207 pages ;
- 2- Devers, T. et Tiberghien. 1985. *Guide des recrutements et mutations*. Paris : Les éditions d'organisation, rue Rousselet, 223 pages ;
- 3- Mintzberg, H. 1995. *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Les presses de la nouvelle imprimerie Laballery, 147 pages ;
- 4- Morin, E. M., Savoie, A. et Beaudin, G. 1994. *L'efficacité de l'organisation : Théories, représentations et mesures* : Paris : Presses des ateliers graphiques Marc Veilleux, 158 pages ;
- 5- Petitpas, J. G., Gagné, P. A. et Baucher, G. 1994. *Comment motiver, mobiliser et responsabiliser mon personnel*. Québec : Boulevard Charest Ouest 1^{er} étage Sainte-Foy, 35 pages.

III-Textes législatifs et réglementaires

- 1- Loi n°86-013 du 26 février 1986 portant statut général des agents permanents de l'État ;
- 2- loi n°86-014 du 26 septembre 1986 portant Code des pensions civiles et militaires de retraite de la République du Bénin modifiée par la loi n°2005-024 du 08 septembre 2005 ;
- 3- décret n°2012-191 du 03 juillet 2012 fixant la structure-type des Ministères ;

- 4- décret n°2015-373 du 24 juin 2015 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat ;
- 5- arrêté n°601/MTFP/DC/SGM/DGFP/SA du 1^{er} septembre 2008 fixant les modalités d'application du décret n°2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat.

IV- Sites web

- New. Abidjan. Net/h/486656, *société des anciens chefs de cabinet, ex-directeurs d'administration : marre de rester sur le carreau*, publié dans le journal ivoirien nord-sud le vendredi 07 février 2014, Raphaël Tanoh, consulté le 23 juillet 2015 ;
- www. Wikipedia. Org, *gestion des ressources humaines dans l'administration publique*, Serge VALLEMMONT, consulté le 02 mai 2015;
- www. Dunod.com, *gestion des ressources humaines*, Nicolas Eline, consulté le 20 mars 2015 ;
- www. Dunod.com, *gestion internationale des ressources humaines*, Barabel Michel et Olivier Meier, consulté le 04 mai 2015 ;
- www. Amazon. Fr, *gestion des ressources humaines*, Chloé Guillot-Soulez, consulté le 13 septembre 2015 ;
- www. Portailrh. Org, *gestion des ressources humaines : typologie et comparaisons internationales*, Diane-Gabrielle Tremblay, CRHA et David Rolland, consulté le 28 août 2015.

ANNEXES

ANNEXE N°1

Fiche de renseignement à l'endroit des autres agents de la catégorie A du MTFPRAI.

Ce guide d'entretien est élaboré pour recueillir vos impressions sur le fonctionnement du MTFPRAI et sur le thème : « **Mauvaise utilisation des ressources humaines dans l'administration publique béninoise : cas des hauts fonctionnaires sans poste du MTFPRAI** ». Il est établi par l'étudiant Raymond S. HODONOU en service à la Direction du Contentieux et du Régime Disciplinaire (DCRD) dans le cadre de la rédaction de son mémoire de fin de formation du cycle II en Gestion des Ressources Humaines à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature du Bénin (ENAM BÉNIN). A toutes fins utiles, je garantis la confidentialité des informations recueillies.

Date et heure

Enquêteur :

Structure de l'enquête :

Fonctionnement interne

1 - Connaissez-vous dans votre entourage professionnel au Ministère, des agents ayant occupé de hautes fonctions et qui sont aujourd'hui désœuvrés ?

Oui

Non

2 - Si oui, vont-ils régulièrement au service ?

Oui

Non

3 - Quel sentiment suscite en vous leur situation ? (Choisir deux (02) au maximum)

Compassion

Sentiment de revanche

Vous déplorez le gaspillage de leurs compétences

C'est normal, à chacun son tour

Autres, précisez-----

4 - Les nominations sont-elles fondées sur les valeurs telles que le mérite et la compétence professionnelle ?

Oui

Non

Consigne : Cochez dans les cases ci-dessus

Merci pour votre franche collaboration !

ANNEXE N°2

Fiche de renseignement à l'endroit des hauts fonctionnaires sans poste du MTFPRAI.

Ce guide d'entretien est élaboré pour recueillir vos impressions sur le fonctionnement du MTFPRAI et sur le thème : « **Mauvaise utilisation des ressources humaines dans l'administration publique béninoise : cas des hauts fonctionnaires sans poste du MTFPRAI** ». Il est établi par l'étudiant Raymond S. HODONOU en service à la Direction du Contentieux et du Régime Disciplinaire (DCRD) dans le cadre de la rédaction de son mémoire de fin de formation du cycle II en Gestion des Ressources Humaines à l'École Nationale d'Administration et de Magistrature du Bénin (ENAM BÉNIN). À toutes fins utiles, je garantis la confidentialité des informations recueillies.

Date et heure

Enquêteur :

Structure de l'enquête :

Fonctionnement interne

1 - Quel est le poste le plus élevé que vous avez occupé par le passé au MTFPRAI ?

- Ministre
 - Directeur central
 - Directeur général
 - Directeur technique
 - Autres, précisez-----
-
-

2-1- Si non

- Je suis frustré
- Je suis soulagé
- Je suis indifférent
- Je suis revancharde
- Je suis aigri
- Je suis dans l'incompréhension
- Je suis joyeux

Autres, précisez-----

2-1-1- Quelles initiatives prenez-vous pour résoudre cette situation ?

- J'ai écrit au Ministre pour dénoncer ma situation
- Je ne fais rien, ils m'appellent s'ils le veulent
- Je rends visite de temps en temps à la DRH
- Je me plains auprès du syndicat
- Autres, précisez-----

2-1-2- Etes-vous inquiet de l'évolution que prend votre carrière ?

- Oui
- Non
- Plus ou moins

2-1-3- Percevez-vous toujours votre salaire ?

Oui

Non

2-2 Si oui, occupez-vous actuellement un poste inférieur ou supérieur à celui dont vous avez été relevé ?

Oui

Non

2-2-1 Que ressentez-vous avec cette situation ?

- Je suis en colère
- Je suis indifférent
- Je ne comprends pas
- Je suis en joie

2-2-2- Etes-vous inquiet de l'évolution future de votre situation ?

- Oui
- Non
- Plus ou moins

3- Serez-vous intéressé d'être muté dans un autre Ministère ou dans une autre Institution ?

- Oui
- Non
- Cela dépend, justifiez votre réponse-----

Consigne : Cochez dans les cases ci-dessus

Merci pour votre franche collaboration !

ANNEXE N°3

Guide d'entretien avec les Responsables Ressources Humaines du MTFPRAI portant sur le thème : « **Mauvaise utilisation des ressources humaines dans l'administration publique béninoise : cas des hauts fonctionnaires sans poste du MTFPRAI** ». Il est établi par l'étudiant Raymond S. HODONOU en service à la Direction du Contentieux et du Régime Disciplinaire (DCRD) dans le cadre de la rédaction de son mémoire de fin de formation du cycle II en Gestion des Ressources Humaines à l'École Nationale d'Administration et de Magistrature du Bénin (ENAM BÉNIN).

À toutes fins utiles, je garantis la confidentialité des informations recueillies.

Enquêteur :

Date et heure de l'enquête :

N°	Réponses	Oui	Non	Plus ou moins	Commentaires
01	La DRH gère le personnel du MTFPRAI avec un plan de formation.				
02	La DRH gère le personnel du MTFPRAI avec le cadre organique.				
03	La DRH gère le personnel du MTFPRAI avec un plan de carrière.				
04	La DRH gère le personnel du MTFPRAI avec le répertoire des hauts emplois techniques.				
05	Le non positionnement des directeurs relevés de leurs fonctions est dû à leur grade et expertise trop élevés. Justifiez votre réponse				
06	Leur non positionnement est dû à l'insuffisance quantitative de postes exigeant de hautes qualifications dans le cadre organique.				
07	Occupent-ils quelquefois des postes de chargé ou de chefs de division (chef de la division contentieux) ou de service (chef de service des retraites) ?				
08	Occupent-ils actuellement des postes répondant à leur profil ?				
09	Demandent-ils à aller dans un autre Ministère ou dans une Institution de l'Etat ?				
10	Obtiennent-ils un avis favorable des autorités du MTFPRAI pour cette notation ?				
11	Sont-ils promus dans un autre Ministère ou dans une institution de l'Etat ?				

Merci pour votre franche collaboration !

ANNEXE N°4

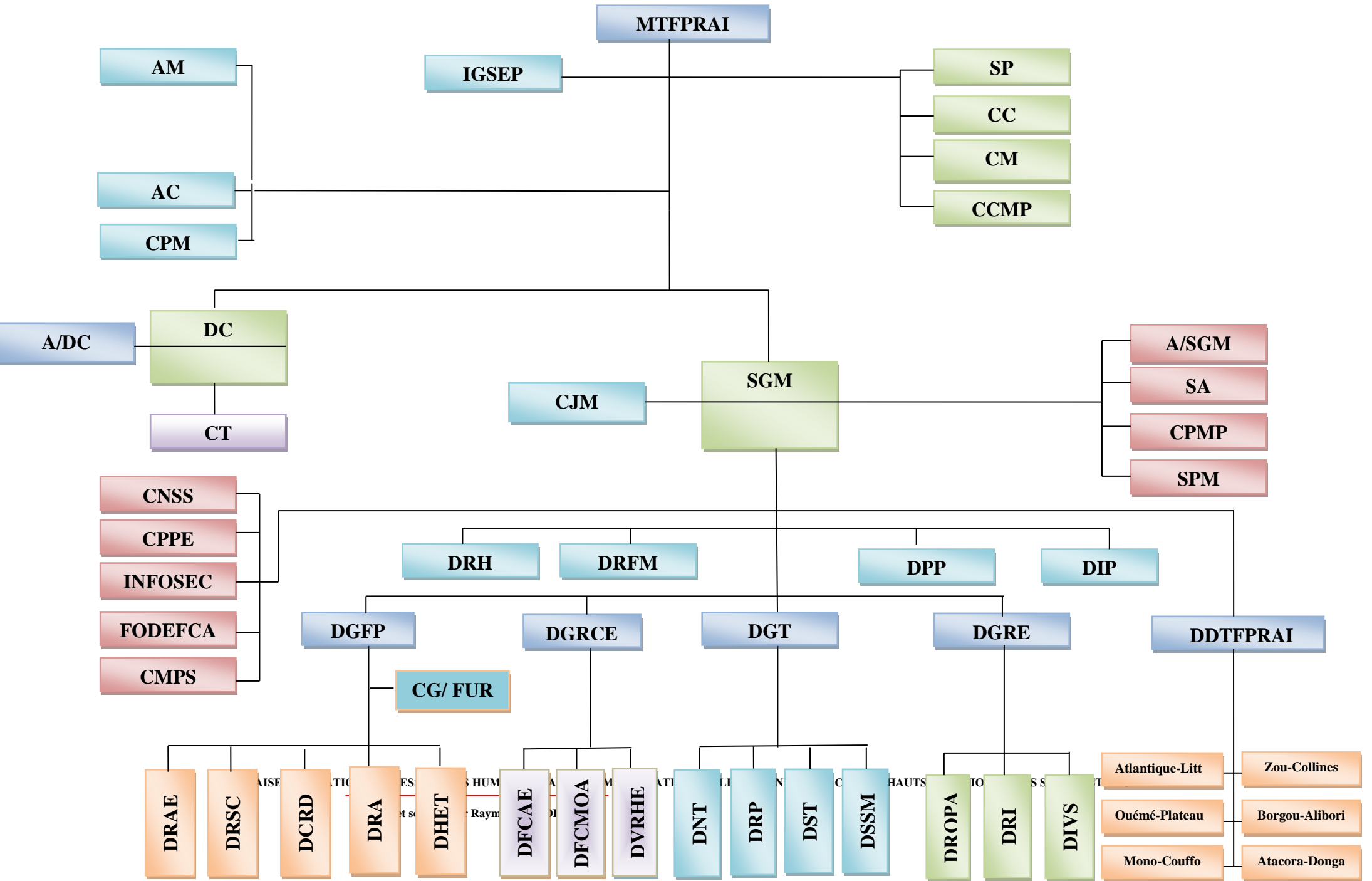


TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	1
CHAPITRE PREMIER : CADRE D'ANALYSE DE LA PROBLÉMATIQUE	3
SECTION 1 : CADRE PHYSIQUE ET DEROULEMENT DE STAGE	4
Paragraphe1 : Organisation structurelle de la DGFP	4
A- Attributions	4
B- Fonctionnement de la DGFP	4
Paragraphe 2 : État des lieux	5
A- Forces	6
1- Le recrutement	6
2- La politique de formation	6
3- Le répertoire des hauts emplois techniques de la fonction publique	7
4- La pyramide des âges	7
5- La grille des rémunérations	7
B- Faiblesses	7
1- Le déséquilibre quantitatif et qualitatif entre le nombre des hauts fonctionnaires sans poste et les postes disponibles	7
2- L'absence de données quantitatives et qualitatives sur les hauts fonctionnaires sans poste	8
3- L'insuffisance du personnel	8
4- L'absence de planification à la DGFP	9
5- L'absence de répertoire de qualification des hauts fonctionnaires sans poste	9
6- La politique de réinsertion professionnelle	9
Paragraphe 3 : Inventaire des capacités organisationnelles	10
A- Synthèse des problèmes	10

B-	Le regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt	10
C-	Justification du thème et résolution globale de la vision de la problématique	12
1-	Justification du sujet	12
2-	Spécification de la problématique	13
3-	Vision globale et séquences de résolution de la problématique d'amélioration de la gestion des hauts fonctionnaires sans poste	14
a-	Vision globale de résolution de la problématique	14
b-	Séquences de résolution de la problématique	16
SECTION 2 : CADRE THÉORIQUE DE L'ÉTUDE, MÉTHODOLOGIE ET REVUE DE LA LITTÉRATURE		16
Paragraphe1 : Cadre théorique de l'étude		17
A-	Objectifs de l'étude	17
1-	Objectif général	17
2-	Objectifs spécifiques	17
B-	Les hypothèses de recherche	17
1-	Cause et hypothèse du problème spécifique n° 1	18
2-	Cause et hypothèse du problème spécifique n° 2	18
3-	Cause et hypothèse du problème spécifique n° 3	18
4-	Cause et hypothèse du problème général	18
C-	Élaboration du tableau de bord de l'étude	19
Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche adoptée pour l'étude sur la mauvaise utilisation des hauts fonctionnaires sans poste du MTFPRAI		22
A- Approche empirique		22
1-	Fixation des objectifs de la collecte des données	22
2-	Cadre de l'enquête et population ciblée	22
3-	Nature de la collecte	22
4-	Échantillonnage et détermination de la population mère	23

5-	Critères du choix des composantes de l'échantillon	24
6-	Spécification des données à mobiliser	24
7-	Conception du questionnaire et du guide d'entretien	25
8-	Technique de dépouillement	25
9-	Outils d'analyse et de présentation des données	26
B-	Approche théorique	26
1-	Choix des théories liées à la politique de repositionnement à l'interne des hauts fonctionnaires sans poste	26
a-	Normes et repères d'amélioration dans le repositionnement à l'interne des hauts fonctionnaires sans poste	26
b-	Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée à l'inexistence d'une politique de repositionnement à l'interne des hauts fonctionnaires sans poste	26
2-	Choix des théories liées à la gestion des qualifications des hauts fonctionnaires réaffectés	27
a-	Normes et repères d'amélioration dans la gestion des qualifications des hauts fonctionnaires réaffectés	27
b-	Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse relative à l'inadéquation entre les exigences des postes et la qualification des hauts fonctionnaires réaffectés	27
3-	Choix des théories liées à la politique de réinsertion professionnelle dans d'autres Ministères ou Institutions de l'État	27
a-	Normes et repères d'amélioration dans la politique de réinsertion professionnelle dans d'autres Ministères ou Institutions de l'État	27
b-	Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée à l'absence d'une politique de réinsertion externe	28
	Paragraphe 3 : La revue de la littérature	28
	CHAPITRE DEUXIÈME : ANALYSES, APPROCHES DE SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS DES PROBLÈMES EN ÉTUDE	33
	SECTION 1 : ANALYSE DES RÉSULTATS D'ENQUÊTES	34
	Paragraphe 1: Conditions de réalisation de l'enquête, présentation et analyse des résultats	34

A-	Conditions de réalisation de l'enquête	34
1-	Préparation et réalisation de l'enquête	34
2-	Difficultés rencontrées et limites des données	34
B-	Présentation et analyse des résultats de l'enquête	35
1-	Présentation et analyse des résultats relatifs à l'inexistence d'une politique de repositionnement à l'interne des hauts fonctionnaires sans poste du MTFPRAI	35
a-	Présentation des résultats relatifs à l'inexistence d'une politique de repositionnement à l'interne des hauts fonctionnaires sans poste du MTFPRAI	35
b-	Analyse des résultats relatifs à l'inexistence d'une politique de repositionnement à l'interne des hauts fonctionnaires sans poste du MTFPRAI	39
2-	Présentation et analyse des résultats liés à l'inadéquation entre les exigences des postes et la qualification des hauts fonctionnaires réaffectés	39
a-	Présentation des résultats liés à l'inadéquation entre les exigences des postes et la qualification hauts fonctionnaires réaffectés	39
b-	Analyse liée à l'inadéquation entre les exigences des postes et la qualification des hauts fonctionnaires réaffectés	42
3-	Présentation et analyse des résultats relatifs à l'inexistence d'une politique de réinsertion professionnelle dans d'autres Ministères ou Institutions de l'État	42
a-	Présentation des résultats relatifs à l'inexistence d'une politique de réinsertion professionnelle dans d'autres Ministères ou Institutions de l'État	42
b-	Analyse des résultats relatifs à l'inexistence d'une politique de réinsertion professionnelle dans d'autres Ministères ou Institutions de l'État	43
Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et établissement de diagnostic		43
A-	Vérification des hypothèses	44
1-	Degré de vérification de l'hypothèse relative à l'inexistence d'une politique de repositionnement à l'interne des hauts fonctionnaires sans poste du MTFPRAI	44
2-	Degré de vérification de l'hypothèse liée à l'inadéquation entre les exigences des postes et la qualification des hauts fonctionnaires réaffectés	44
3-	Degré de vérification de l'hypothèse liée à l'inexistence d'une politique de réinsertion professionnelle dans d'autres Ministères ou Institutions de l'État	45
B-	Établissement du diagnostic	46

1- Élément de diagnostic lié à l'inexistence d'une politique de repositionnement à l'interne des hauts fonctionnaires sans poste du MTFPRAI	46
2- Élément de diagnostic relatif à l'inadéquation entre les exigences des postes et la qualification des hauts fonctionnaires réaffectés	46
3- Élément de diagnostic lié à l'inexistence d'une politique de réinsertion professionnelle dans d'autres Ministères ou Institutions de l'État	46
SECTION 2 : APPROCHES DE SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS	47
Paragraphe 1 : Approches de solutions liées aux problèmes spécifiques	47
A- Approches de solutions relatives à l'inexistence d'une politique de repositionnement à l'interne des hauts fonctionnaires sans poste du MTFPRAI	47
B- Approches de solutions relatives à l'inadéquation entre les exigences des postes et la qualification des hauts fonctionnaires réaffectés	48
C- Approches de solutions liées à l'inexistence d'une politique de réinsertion professionnelle dans d'autres Ministères ou Institutions de l'État	48
Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions	48
CONCLUSION	55
BIBLIOGRAPHIE	57
ANNEXES	60