



RÉPUBLIQUE DU BÉNIN

○○○○○000○○○○○

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE  
LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

○○○○○000○○○○○

UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI

○○○○○000○○○○○

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE  
MAGISTRATURE (ENAM)

○○○○○000○○○○○



**MÉMOIRE DE FIN DE FORMATION POUR L'OBTENTION DU DIPLOME  
DU CYCLE II EN ADMINISTRATION**

DEPARTEMENT :

Management

SPÉCIALITÉ :

Gestion des Ressources Humaines

ANNEE ACADEMIQUE : 2014-2015

**THÈME :**

**ANALYSE DES DÉTERMINANTS DE LA  
SURQUALIFICATION DU PERSONNEL DE  
LA DRH/MESFTPRIJ**

Réalisé par :

**Ando Honorine AWO**

Sous la Direction de :

Maître de stage :

**Sylvère Patient DAGA**

Chef du Service de la Planification, du  
Recrutement et de la Formation

Maître de mémoire :

**Frantz MASSOUGBODJI**

Enseignant à l'ENAM

**Octobre 2015**

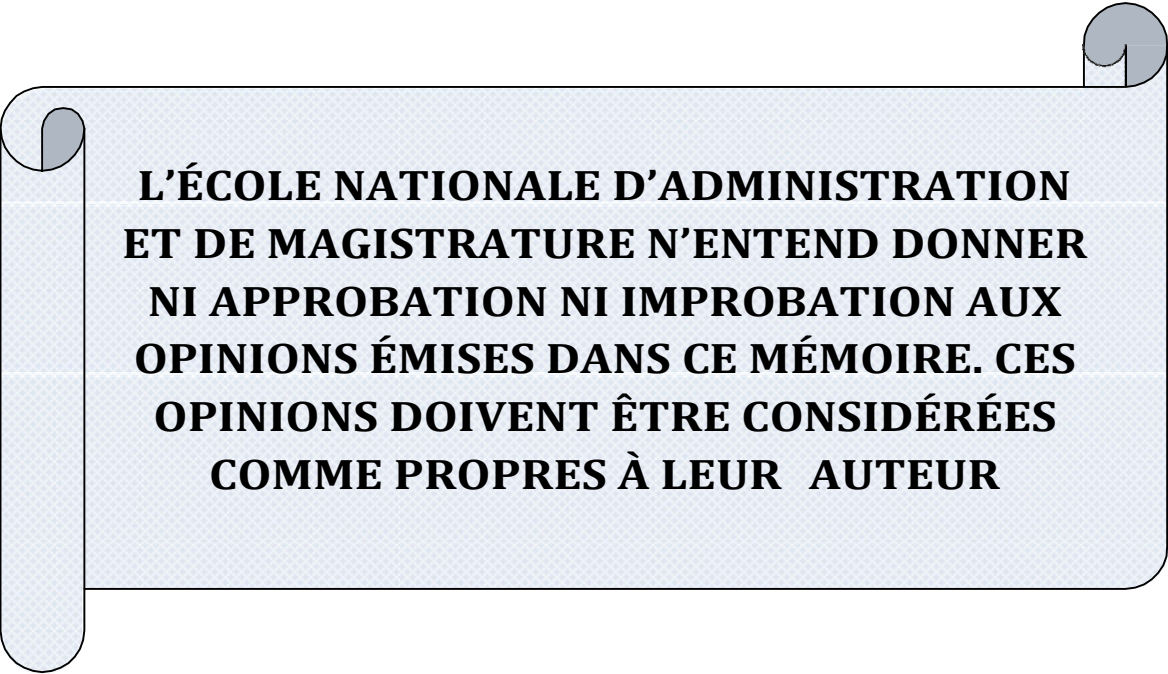
# **IDENTIFICATION DU JURY**

PRÉSIDENT : Monsieur FANOU Codjo Charlemagne

VICE-PRÉSIDENT : Monsieur HOUNNOU Cyriaque

MEMBRE : Monsieur LOKOSSOU Charlemagne

## **AVERTISSEMENT**



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

## SOMMAIRE

INTITULÉ	PAGE
<b>INTRODUCTION</b>	1
<b>CHAPITRE PREMIER : DU CADRE INSTITUTIONNEL A LA PROBLEMATIQUE DE L'ÉTUDE</b>	3
Section1 : Cadre institutionnel de l'étude	4
Paragraphe1 : Présentation du MESFTPRIJ	4
Paragraphe 2 : Etat des lieux	18
Section 2 : Ciblage de la problématique de l'étude, objectifs et Hypothèses	23
Paragraphe 1 : Choix et vision globale de résolution de la Problématique	23
Paragraphe 2 : Objectifs et hypothèses de recherche	26
<b>CHAPITRE DEUXIÈME : DU CADRE THEORIQUE AUX APPROCHES DE SOLUTIONS</b>	29
Section 1 : Du cadre théorique à la validation des hypothèses	30
Paragraphe 1 : Revue de littérature et démarche méthodologique de l'étude	30
Paragraphe 2 : Analyse des données, validation des hypothèses et formulation du diagnostic	43
Section 2 : Solutions envisageables et conditions de mise en œuvre	55
Paragraphe 1 : Approches de solutions	56
Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions	57
<b>CONCLUSION</b>	60
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	63
<b>ANNEXES</b>	65
<b>TABLES DES MATIÈRES</b>	69

## DÉDICACE

✚ À mon père Samuel AWO,

✚ À ma mère Henriette ADIMI,

✚ À mon époux Hugues SODOGLA et mes enfants Bérenger,  
Cécilia et Emmanuel.

## REMERCIEMENTS

Nous adressons nos sincères remerciements à tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué d'une manière ou d'une autre à la réalisation de ce travail, en particulier :

- ✚ À notre Directeur de mémoire, Monsieur Frantz MASSOUGBODJI, pour la promptitude avec laquelle il a accepté de diriger ce mémoire malgré ses multiples occupations quotidiennes ;
- ✚ À tous les enseignants de l'ENAM qui ont bien voulu partager avec nous leur savoir durant ces deux années de formation ;
- ✚ À Monsieur Sylvère Patient DAGA, notre Maître de stage pour sa disponibilité et ses conseils ;
- ✚ À Monsieur Yves Kouaro CHABI, Directeur des Ressources Humaines et son Adjoint, Monsieur Alain DEGAN ;
- ✚ À tout le personnel de la Direction des Ressources Humaines du MESFTPRIJ en particulier Mesdames Micheline ECHOFAYE, Pulchérie ODOULAMI et Messieurs Ludovic YABI AMOS, Clément GNANGUENON ;
- ✚ À mes sœurs Sylvie, Eugénie, Véronique et mes frères François, Raoul, Évariste, Eusèbe et Hermann ;
- ✚ À Monsieur Laurent AGBEYAHOUÉ, Chef du service des Affaires disciplinaires et du Contentieux au MESRS.

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

<b>ANFPRIJ</b>	: Agence Nationale de la Formation Professionnelle pour la Reconversion et l'Insertion des Jeunes
<b>CCNESGFTP</b>	: Conseil Consultatif National de l'Enseignement Secondaire Général, de la Formation Technique et Professionnelle
<b>CEFPEEN</b>	: Centre de Formation des Personnels d'Encadrement de l'Education Nationale
<b>CIF</b>	: Congé Individuel de Formation
<b>CNETFP</b>	: Conseil National de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle
<b>CSDS</b>	: Conseil Sectoriel pour le Dialogue Social
<b>DAFOP</b>	: Direction de l'Apprentissage et de la Formation Professionnelle
<b>DEC</b>	: Direction des Examens et Concours
<b>DEP</b>	: Direction des Etablissements Privés
<b>DESG</b>	: Direction de l'Enseignement Secondaire Général
<b>DET</b>	: Direction de l'Enseignement Technique
<b>DIEM</b>	: Direction des Infrastructures, de l'Equipeement et de la Maintenance
<b>DIP</b>	: Direction de l'Informatique et du Pré-archivage
<b>DPP</b>	: Direction de la Programmation et de la Prospective
<b>DPS</b>	: Direction de la Promotion et de la Scolarisation
<b>DRFM</b>	: Direction des Ressources Financières et du Matériel
<b>DRH</b>	: Direction des Ressources Humaines
<b>DRIJ</b>	: Direction de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes
<b>INIFRCF</b>	: Institut National d'Ingénierie de Formation et de Renforcement des Capacités des Formateurs
<b>MESFTPRIJ</b>	: Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes
<b>SA</b>	: Secrétariat Administratif
<b>SADC</b>	: Service des Affaires Disciplinaires et du Contentieux
<b>SDSRT</b>	: Service du Dialogue Social et des Rapports de Travail
<b>SGSC-ACE</b>	: Service de la Gestion et du suivi des Carrières des Agents Contractuels de l'Etat
<b>SGSC-APE</b>	: Service de la Gestion et du suivi des Carrières des Agents Permanents de l'État
<b>SPRF</b>	: Service de la Planification, du Recrutement et de la Formation

## LISTE DESTABLEAUX

INTITULE	PAGE
<b>Tableau I</b> : Répartition des effectifs du MESFTPRIJ par catégorie d'agents et par statut	9
<b>Tableau II</b> : Effectif du personnel de la DRH par statut et par Catégorie	18
<b>Tableau III</b> : Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêts	22
<b>Tableau IV</b> : Tableau de bord sur «l'analyse des déterminants de la surqualification du personnel de la DRH/MESFTPRIJ»	28
<b>Tableau V</b> : Constitution de l'échantillon de l'étude	41
<b>Tableau VI</b> : Constitution de l'échantillon de l'étude du personnel de la DRH/MESFTPRIJ	42
<b>Tableau VII</b> : Effectif des enquêtés par catégorie et par ancienneté	44
<b>Tableau VIII</b> : Effectif des agents surqualifiés avant le recrutement	46
<b>Tableau IX</b> : Effectif des agents surqualifiés en cours d'emploi	47
<b>Tableau X</b> : Situation de la surqualification du personnel	47
<b>Tableau XI</b> : Causes de la gestion non rationnelle	50
<b>Tableau XII</b> : Causes du recrutement d'agents de profil surdimensionné	51
<b>Tableau XIII</b> : Causes relatives à la formation en cours d'emploi sans autorisation de mise en stage	52

## LISTE DES FIGURES

INTITULE	PAGE
<b>Figure n°1</b> : Effectif du MESFTPRIJ par catégorie et par statut	10
<b>Figure n°2</b> : Effectif de la DRH par catégorie et par statut	19
<b>Figure n°3</b> : Effectif des agents ayant un diplôme élevé avant le recrutement	47
<b>Figure n°4</b> : Causes de la gestion non rationnelle des carrières	51
<b>Figure n°5</b> : Causes du recrutement d'agents de profil surdimensionné	52
<b>Figure n°6</b> : Causes relatives à la formation en cours d'emploi sans autorisation de mise en stage	54

## GLOSSAIRE DE L'ETUDE

<b>Surqualification</b>	est définie comme «la situation qui caractérise un individu dont le niveau de formation dépasse celui normalement requis pour l'emploi » Vultur(2006, p.46),
<b>Efficacité</b>	« Degré d'atteinte des objectifs quels que soient les moyens utilisés. » (Martory et Crozet, 1998, p. 143)
<b>Efficienc</b>	C'est le rapport entre les résultats atteints et les moyens consommés. « Elle ajoute à l'efficacité, la productivité des moyens mis en œuvre » (DIOP, 2013, p. 87)
<b>Employé</b>	« Salarié qui, à l'opposé de l'ouvrier, ne prend pas part à l'exécution matérielle des travaux industriels, mais concourt à l'administration de l'entreprise et aux relations entre celle-ci et ses fournisseurs ou sa clientèle. » (Cornu, 2005, p.347)
<b>Motivation</b>	« Ensemble des facteurs externes et individuels qui déterminent le comportement humain. Processus de mise en mouvement qui amène un individu à s'engager et à réaliser une action » (Montxerrat, 1998, p. 20)
<b>Productivité</b>	Rapport entre la quantité de biens ou de services produits et les moyens choisis pour y parvenir. (Bernatchez, 2005) En d'autres termes, c'est « la relation entre les éléments consommés (heures de travail et coûts, matières premières, moyens financiers, et ainsi de suite) et la production qui en résulte (Hellriegel et al., 1999, p. 242).
<b>Rendement</b>	« C'est le rapport exprimé en termes physiques entre l'input et l'output d'un facteur de production. Le rendement du travail sera donc défini comme le rapport entre la production obtenue et le temps consacré à son obtention.» (Martory et Crozet, 1998, p. 144)
<b>Salaire</b>	« Rémunération de l'activité du travailleur lié par un contrat de travail » à un employeur (Martory et Crozet, 1998, p. 144). C'est « le traitement de base ou minimum et tous les autres avantages payés directement ou indirectement en espèces ou en nature, par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier et fixés soit par accord, soit par des dispositions réglementaires ou conventionnelles » (Article 207 de la loi n°98-004 du 27 janvier 1998 portant Code du travail en République du Bénin)
<b>Salarié</b>	Travailleur rémunéré qui, en vertu du contrat de travail, fournit une prestation à un employeur qui le paie et lui donne des ordres. (Cornu, G. 2005, p.830)
<b>Traitement</b>	Rémunération perçu par le fonctionnaire

# RÉSUMÉ

Le présent mémoire dont le thème est « **Analyse des déterminants de la surqualification du personnel à la DRH du MESFTPRIJ** » s'inscrit dans le cadre de l'identification des facteurs qui expliquent le phénomène de la surqualification du personnel dans la Fonction publique béninoise, en partant du cas précis d'une direction.

L'analyse des déterminants de la surqualification du personnel dans cette structure nous a révélé des problèmes tels que la gestion non rationnelle des carrières, le recrutement d'agents au profil surdimensionné et la formation en cours d'emploi sans autorisation de mise en stage.

Pour mener à bien notre étude, nous avons défini un objectif général qui est d'analyser les déterminants de la surqualification du personnel de la DRH/MESFTPRIJ et des objectifs spécifiques que sont : identifier les causes de l'inexistence de gestion de plan de carrière, analyser les critères de recrutement du personnel au profit du ministère et déterminer les facteurs qui motivent la formation en cours d'emploi du personnel sans autorisation de mise en stage.

Au regard des problèmes identifiés, nous avons défini des hypothèses de travail qui sont axées sur : l'absence de plan de gestion des carrières, l'absence d'un système de contrôle des derniers diplômes obtenus et l'aspiration des agents à occuper les postes hiérarchiquement supérieurs.

Afin d'identifier les causes réelles des problèmes identifiés à la DRH/MESFTPRIJ et proposer des approches de solutions, nous avons élaboré un guide d'entretien à l'endroit des responsables ainsi qu'un questionnaire administré au personnel.

L'analyse des résultats de nos enquêtes nous a permis de constater que la plupart des hypothèses de travail sont vérifiées.

Des approches de solutions ont été préconisées telles que l'élaboration d'un plan de gestion de carrière, la mise en place d'un système de contrôle des derniers diplômes des agents et enfin l'inscription des agents dans le plan de formation à élaborer en définissant des critères pertinents de sélection des bénéficiaires.



## **INTRODUCTION**

Une organisation perçoit un besoin en compétence du fait de son effectif insuffisant ou de l'absence de compétences nécessaires pour son bon fonctionnement. Dans de telles situations, les principales solutions que l'on envisage sont la formation et le recrutement. Mais que faire alors si le personnel a plus de compétences que l'organisation n'en a besoin ? Que peut une organisation si, ressentant le besoin des compétences d'un opérateur de saisie, elle se retrouve avec un ingénieur en informatique ? Que faire si le préposé des services administratifs a en réalité une qualification d'administrateur civil ? Certes, la qualification n'est qu'une présomption de compétences, mais cette présomption ne manque pas d'entraîner des conséquences dans l'agir et le comportement de celui qui se retrouve ainsi en situation de surqualification.

Au Bénin, la hiérarchisation des emplois et des rémunérations dans le secteur public est faite ordinairement d'après la qualification. Dans un tel schéma, la surqualification n'augure pas d'une bonne relation professionnelle, d'un bon climat de travail si un responsable en vertu de sa qualification a les mêmes diplômes que l'agent de liaison qui est sous ses ordres.

Toutes ces questions et le phénomène de surqualification auquel elles renvoient trouvent un terrain d'application dans la fonction publique béninoise où il est fréquent de voir un agent dont la qualification est supérieure au poste qu'il tient. Le Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes (MESFTPRIJ) n'est pas à l'abri de ce phénomène ; bien au contraire, plusieurs agents de ce ministère sont dans une situation de surqualification. Notre stage de fin de formation au sein de ce ministère, plus précisément dans la Direction des Ressources Humaines nous a permis d'y observer ce phénomène.

Le présent mémoire se propose de réfléchir sur cet état de choses en analysant les causes de la surqualification.

Cette étude tâche de porter sur l'analyse d'une seule structure administrative afin d'offrir un premier prisme d'observation de la surqualification dans l'ensemble de la fonction publique béninoise.

Son intérêt réside donc dans le caractère général et omniprésent du phénomène étudié dans l'administration publique béninoise qui à maints égards, est trop axée sur la qualification, au mépris parfois de la compétence réelle et pire de la productivité effective des agents publics.

C'est donc pour apporter des approches de solutions au phénomène de surqualification que nous avons choisi de réfléchir sur le thème « **Analyse des déterminants de la surqualification du personnel de la Direction des Ressources Humaines du Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes** ».

Notre travail s'articule autour deux (02) chapitres, à savoir :

- un premier chapitre qui traite du cadre institutionnel et de la problématique de l'étude ;
- et un second chapitre qui aborde la présentation des résultats des enquêtes, analyses et les approches de solutions.



**CHAPITRE PREMIER**

**DU CADRE INSTITUTIONNEL A LA  
PROBLEMATIQUE DE L'ÉTUDE**

Ce chapitre expose d'une part la présentation du ministère avec un accent particulier sur les observations de stage et la problématique en étude.

## **Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude**

Dans cette section, il sera présenté le Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes (MESFTPRIJ) et l'état des lieux.

### **Paragraphe 1 : Présentation du MESFTPRIJ**

#### **A- Missions du MESFTPRIJ**

Le MESFTPRIJ est créé par le décret n° 2012-431 du 06 novembre 2012 qui définit ses attributions, son organisation et son fonctionnement.

Suivant les dispositions de l'article 1<sup>er</sup> de ce décret, le MESFTPRIJ a pour mission « la conception, la mise en œuvre et le suivi de la politique générale de l'État en matière d'enseignement secondaire, de la formation technique et professionnelle, de la reconversion et de l'insertion des jeunes conformément aux conventions internationales, aux lois et règlements en vigueur en République du Bénin »

Pour accomplir sa mission, il dispose de :

#### **➤ Services et personnes rattachés au Ministre**

- le Secrétariat Particulier du Ministre ;
- la Cellule de Communication ;
- la Cellule de Contrôle des Marchés Publics ;
- le Chargé de Mission du Ministre ;
- l'Assistant du Ministre ;
- le Chargé de Protocole du Ministre ;
- le Garde du Corps ;
- les Chauffeurs du Ministre.

## ➤ Cabinet du Ministre

Ce Cabinet apprécie les correspondances soumises à la signature du Ministre.

Il est un conseil de surveillance de l'accomplissement de la mission de sauvegarde de l'intérêt général confiée au Ministre. A ce titre, il est chargé de :

- ✚ proposer au Ministre, en liaison avec le Secrétariat Général du Ministère, les orientations stratégiques destinées à traduire la vision, les politiques et les stratégies du Gouvernement, dans les secteurs d'activités relevant du Ministère ;
- ✚ s'assurer de l'application correcte du programme d'Action du Gouvernement et des orientations stratégiques du département ministériel en liaison avec le Secrétariat Général du Ministère ;
- ✚ consulter périodiquement les usagers/clients;
- ✚ assurer la veille permanente des exigences d'évolution, de progrès, d'innovation et d'apprentissage par rapport à l'environnement national, régional et international ;
- ✚ veiller au développement du leadership, à la qualité de l'encadrement du ministère, à la qualité de la coordination au sein du ministère, notamment la qualité de la supervision et de la standardisation des méthodes et des services fournis par le Ministère.

IL comprend :

- un (01) Directeur de Cabinet ;
- un (01) Directeur-Adjoint de Cabinet;
- cinq (05) Conseillers Techniques au maximum selon les domaines de compétences du ministère, dont obligatoirement un Conseiller Technique Juridique.

➤ **Secrétariat Général du Ministère (SGM)**

Le SGM est l'organe exécutif de la mission de transformation de la vision du Gouvernement en résultats pour les citoyens. Il assure la continuité de l'Administration et des Organismes sous tutelle du ministère.

A ce titre, il assure et veille, sous l'autorité du Ministre, à :

- ✚ proposer au Ministre, en liaison avec son Cabinet, les orientations stratégiques destinées à traduire la vision, les politiques et les stratégies du Gouvernement, dans les secteurs d'activités relevant de son département ministériel;
- ✚ mettre en œuvre le Programme d'Actions du Gouvernement et les orientations stratégiques du département ministériel en liaison avec le Cabinet du Ministre ;
- ✚ aligner toutes les Directions Centrales, Techniques et Départementales ainsi que leurs services sur ces orientations stratégiques et les priorités gouvernementales ;
- ✚ diffuser, appliquer et faire vivre les valeurs républicaines, l'éthique, les principes, les normes et les bonnes pratiques de management public et de service public au sein du ministère.

Le SGM assure la mémoire du Ministère et la continuité dans la gestion des affaires de l'État. Il est assisté d'un Secrétaire Général Adjoint.

Il comprend :

- le Secrétaire Général du Ministère ;
- le Secrétaire Général Adjoint ;
- l'Assistant du Secrétaire Général du Ministère ;
- le Secrétariat Administratif du Ministère ;
- la Cellule Juridique ;
- la Personne Responsable des Marchés Publics ;
- la Commission de passation des Marchés Publics ;
- le Service du Protocole du ministère ;

- la Cellule Sectorielle de Pilotage de la Réforme Administrative et Institutionnelle.

➤ **Directions Centrales**

Elles sont au nombre de quatre (04):

- la Direction des Ressources Humaines (DRH) ;
- la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) ;
- la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) ;
- la Direction de l'Informatique et du Pré-archivage (DIP).

➤ **Directions Techniques**

Elles sont rattachées au Secrétariat Général du Ministère et sont au nombre de neuf (09) à savoir :

- la Direction de l'Enseignement Secondaire Général (DESG) ;
- la Direction de l'Enseignement Technique (DET) ;
- la Direction de l'Apprentissage et de la Formation Professionnelle (DAFOP) ;
- la Direction des Etablissements Privés (DEP) ;
- la Direction de la Promotion et de la Scolarisation (DPS) ;
- la Direction de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes (DRIJ) ;
- la Direction des Examens et Concours (DEC) ;
- la Direction des Infrastructures, de l'Équipement et de la Maintenance (DIEM).

➤ **Directions Départementales**

Les Directions Départementales de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes sont responsables de la mise en œuvre, dans leur département, de la politique de l'enseignement secondaire, de la formation technique et professionnelle. Elles sont au nombre de six (06) et représentent le Ministère dans leurs départements respectifs.

Les Directeurs Départementaux de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes relèvent de l'autorité du Secrétaire Général du Ministère.

Toutefois, dans l'exercice de leurs attributions touchant à la vie des établissements relevant de leur ressort territorial, ils doivent entretenir des relations fonctionnelles étroites avec les directions techniques spécifiques compétentes.

A ce titre, elles ont pour rôle de :

- ✚ proposer la carte scolaire de leur département respectif ;
- ✚ prononcer les affectations des personnels mis à leur disposition et de procéder aux mutations intra-départementales ;
- ✚ mettre en œuvre des plans sectoriels de formation continue et d'animation pédagogique ;
- ✚ veiller à la mise en œuvre des plans de reconversion et d'insertion des jeunes de leur département ;
- ✚ veiller à l'orientation judicieuse et efficace des élèves et apprenants de leur département ;
- ✚ produire les statistiques des élèves, des personnels administratif et enseignant, des infrastructures et équipements.

#### ➤ **Organismes sous tutelle**

- l'Institut National d'Ingénierie de Formation et de Renforcement des Capacités des Formateurs (INIFRCF) ;
- l'Agence Nationale de la Formation Professionnelle pour la Reconversion et l'Insertion des Jeunes (ANFPRIJ) ;
- le Centre de Formation des Personnels d'Encadrement de l'Éducation Nationale (CFPEEN).

➤ **Organes consultatifs et/ou délibératifs**

Ils contribuent à l'atteinte des différents objectifs de la politique nationale éducative et de formation. Il s'agit du :

- Conseil Consultatif National de l'Enseignement Secondaire Général, de la Formation Technique et Professionnelle (CCNESGFTP) ;
- Conseil National de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (CNETFP) ;
- Conseil Sectoriel pour le Dialogue Social (CSDS).

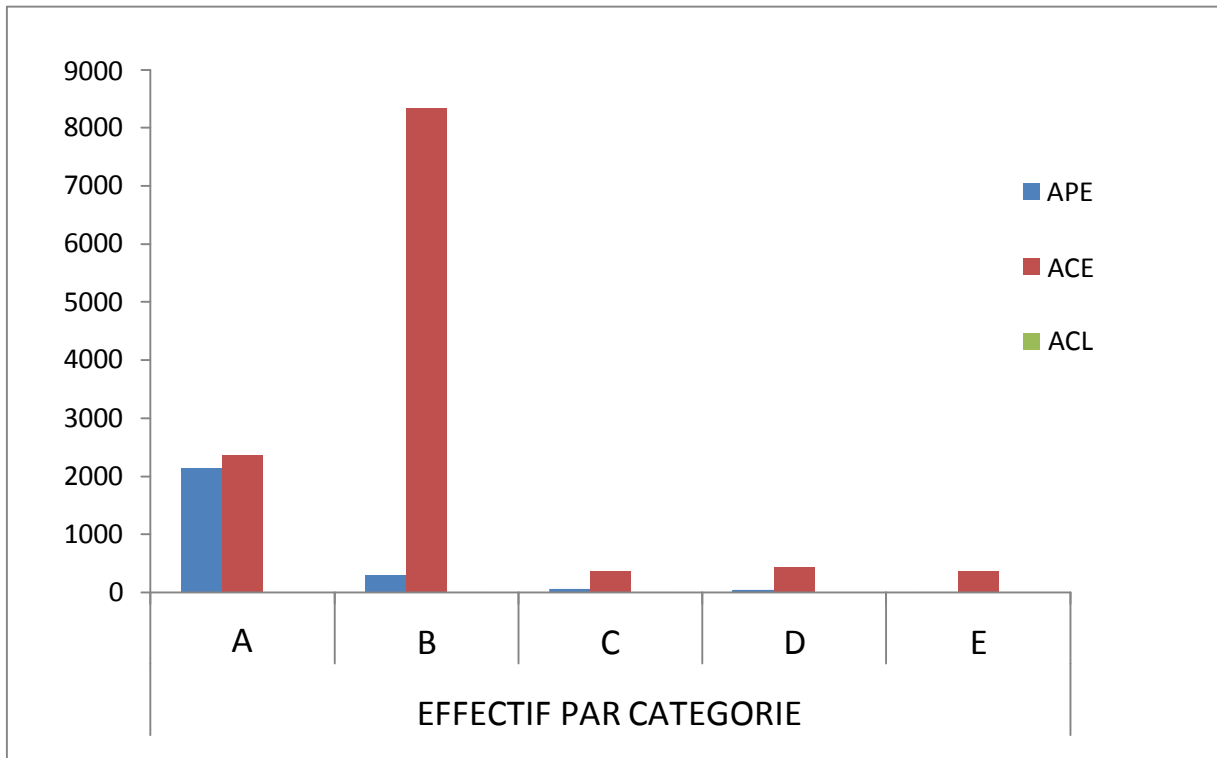
Il faut noter que ce Ministère est composé du personnel enseignant et du personnel administratif qui sont répartis par statut et par catégorie suivant le tableau ci-dessous.

**Tableau I** : Répartition des effectifs du MESFTPRIJ par catégorie d'agents et par statut

STATUT	EFFECTIF PAR CATEGORIE					TOTAL
	A	B	C	D	E	
APE	2135	307	51	48	4	2545
ACE	2361	8348	372	432	370	11883
ACL	0	4	4	0	1	9
<b>TOTAL</b>	<b>4496</b>	<b>8659</b>	<b>427</b>	<b>480</b>	<b>375</b>	<b>14437</b>

**Source** : DRH/MESFTPRIJ, 2015

La figure n°1 en donne une lecture schématique :



**Figure n° 1** : Effectif du personnel du Ministère par statut et par catégorie

## **B- Mission et attributions de la Direction des Ressources Humaines du MESFTPRIJ**

La Direction des Ressources Humaines (DRH) est l'une des directions centrales du MESFTPRIJ. À ce titre, conformément aux dispositions de l'article 1<sup>er</sup> de l'arrêté n° 335/MESFTPRIJ/DC/SGM/DRH/SA du 23 juillet 2013, elle est un organe de conception, d'application et de contrôle des règlements et normes en matière de gestion des ressources humaines. Cette direction est chargée de :

- ✓ élaborer, mettre en œuvre et évaluer un plan et des politiques de modernisation de la gestion des ressources humaines du ministère, accueil, insertion, dialogue social, travail d'équipe et communication interne ;
- ✓ élaborer, mettre en place et évaluer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;

- ✓ élaborer, mettre en place et évaluer les cadres organiques, les plans de recrutement, de formation ;
- ✓ mettre en place une base de données et un dispositif de collecte, de traitement des informations pour une saine gestion des ressources humaines ;
- ✓ assurer la conduite des hommes et des femmes par un choix judicieux, un recyclage permanent, une mobilisation et une motivation permanente des ressources humaines ;
- ✓ informer et former le personnel du ministère sur les enjeux, les principes, les bonnes pratiques et les procédures de gestion des ressources humaines ;
- ✓ la gestion des carrières et des positions des Agents de l'Etat affectés au Ministère ;
- ✓ la conception et la mise en œuvre des conditions de recrutement, d'affectation et de mutation des personnels enseignants, administratif et technique du Ministère, en liaison avec les Directions Techniques Centrales, les Organismes sous tutelle et les Directions Départementales de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes ;
- ✓ l'ouverture des postes aux recrutements des personnels, en liaison avec les structures compétentes ;
- ✓ l'application des conditions de nomination des responsables administratifs, pédagogiques et financiers des établissements d'enseignement secondaire général et de formation technique et professionnelle ;
- ✓ la coordination et le secrétariat des commissions nationales de mutation des personnels enseignant, administratif et technique du Ministère ;
- ✓ la coordination et le secrétariat des commissions nationales de nomination des responsables des établissements d'enseignement secondaire général et de formation technique et professionnelle ;
- ✓ la définition des conditions de nomination des Chefs de service et de division des Directions Techniques et Déconcentrées du Ministère en relation avec les structures compétentes ;

- ✓ la centralisation et l'étude des propositions de nomination des Chefs de service ;
- ✓ la gestion prévisionnelle du personnel ;
- ✓ la gestion individuelle du personnel et l'accompagnement des personnels en difficulté ;
- ✓ la tenue des dossiers administratifs et des archives des personnels du Ministère ;
- ✓ la mise à jour du fichier du personnel et l'établissement des tableaux de bord internes sur le personnel du Ministère, en liaison avec la Direction de l'Informatique et du Pré-archivage et la Direction de la Programmation et de la Prospective ;
- ✓ l'établissement des états des effectifs du personnel, en liaison avec la Direction des Ressources Financières et du Matériel ;
- ✓ la gestion et le suivi des postes budgétaires, en liaison avec la Direction de la Programmation et de la Prospective et la Direction des Ressources Financières et du Matériel ;
- ✓ le contrôle et le suivi de l'utilisation des personnels du Ministère ;
- ✓ la gestion des dossiers de sanctions disciplinaires des personnels du Ministère ;
- ✓ la contribution à l'élaboration des statuts particuliers des personnels relevant de la tutelle du Ministère ;
- ✓ la gestion du contentieux en matière du travail ;
- ✓ la définition des règles de gestion et du cadre d'exercice de la déconcentration des activités des Directions Centrales et Techniques du Ministère ;
- ✓ la conception et la mise en œuvre du plan de formation administrative et financière des personnels du Ministère ;
- ✓ l'étude et le suivi des dossiers de mise en stage des personnels du Ministère ;
- ✓ la valorisation professionnelle des personnels et le suivi des dossiers de décoration des personnels du Ministère ;
- ✓ l'organisation de la visite médicale au profit des personnels enseignants du Ministère, en collaboration avec les structures compétentes ;

- ✓ le développement et l'application des techniques de prévention des conflits en milieu de travail.

Pour atteindre ses objectifs, la DRH est subdivisée en six (06) services, à savoir :

- le Secrétariat Administratif (SA) ;
- le Service de la Gestion et du Suivi des Carrières des Agents Permanents de l'État (SGSC-APE) ;
- le Service de la Gestion et du Suivi des Carrières des Agents Contractuels de l'État (SGSC-ACE) ;
- le Service de la Planification, du Recrutement et de la Formation (SPRF) ;
- le Service des Affaires Disciplinaires et du Contentieux (SADC) ;
- le Service du Dialogue Social et des Rapports de Travail (SDSRT).

✓ **Le Secrétariat Administratif (SA)**

Il est chargé de :

- coordonner les travaux de secrétariat de tous les services de la Direction ;
- enregistrer, ventiler et traiter le courrier ordinaire ;
- classer et tenir les archives de la Direction ;
- rédiger et traiter les dossiers de nature confidentielle à lui confiés par le Directeur ;
- assurer les relations de la Direction avec les usagers ;
- assurer la gestion administrative du personnel de la Direction ;
- assurer la gestion du matériel ;
- exécuter toute autre tâche à lui confiée par le Directeur.

Il comprend trois (03) divisions que sont: la division accueil et courrier arrivée, la division du courrier départ et la division du matériel.

✓ **Le Service de la Gestion et du Suivi des Carrières des Agents Permanents de l'État (SGSC-APE)**

Ce service est chargé de :

- gérer la carrière de l'ensemble des personnels administratifs, d'enseignement, de direction et de contrôle de l'enseignement secondaire général et de la formation technique et professionnelle, agents permanents de l'État ;
- coordonner la gestion de ces personnels et assurer les liaisons avec les services des Ministères chargés de la Fonction Publique et des Finances ;
- tenir à jour les dossiers individuels desdits personnels;
- suivre les actes de gestion des personnels dans les circuits de visas et de signature ;
- organiser et animer les travaux des commissions paritaires relatifs à l'avancement de grade et à l'élaboration des statuts particuliers desdits personnels.

Il comprend quatre (04) divisions :

- la Division de la Gestion et du suivi de la Carrière du Personnel Administratif (DGSCPA) ;
- la Division de la Gestion et du Suivi de la Carrière du Personnel Enseignant de l'Enseignement Secondaire Général (DGSCPEESG) ;
- la Division de la Gestion et du Suivi de la Carrière du Personnel Enseignant de l'Enseignement Secondaire Technique et Professionnel et des Corps Groupés (DGSCPEESTPCG) ;
- la Division du Suivi des Actes de Gestion du Personnel (DSAGP).

✓ **Le Service de la Gestion et du Suivi des Carrières des Agents Contractuels de l'État (SGSC-ACE)**

Il est chargé de :

- gérer la carrière de l'ensemble des personnels administratifs, d'enseignement, de direction et de contrôle de l'enseignement secondaire

général et de la formation technique et professionnelle, agents contractuels de l'État ;

- coordonner la gestion de ces personnels et assurer les liaisons avec les services des Ministères chargés de la Fonction Publique et des Finances ;
- suivre les actes de gestion des personnels dans les circuits de visas et de signature ;
- organiser et animer les travaux des commissions paritaires relatifs à l'avancement de grade et à l'élaboration des statuts particuliers desdits personnels.

Ce service comprend quatre (04) divisions :

- la Division de la Gestion et du Suivi de la Carrière du Personnel Administratif (DGSCP) ;
- la Division de la Gestion et du Suivi de la Carrière du Personnel Enseignant de l'Enseignement Secondaire Général (DGSCPEESG) ;
- la Division de la Gestion et du Suivi de la Carrière du Personnel Enseignant de l'Enseignement Secondaire Technique et Professionnel et des Corps Groupés (DGSCPEESTPCG) ;
- la Division du Suivi des Actes de Gestion du Personnel (DSAGP).

✓ **Le Service de la Planification, du Recrutement et de la Formation (SPRF)**

Ce service est chargé de :

- veiller à l'utilisation efficiente et rationnelle des ressources humaines ;
- coordonner les efforts de formation administrative des personnels enseignants et administratifs du Ministère ;
- veiller à l'application des conditions de nomination ;
- assurer la prise des actes de mutation des personnels enseignants, administratif et technique en liaison avec les directions centrales, techniques et déconcentrées ;
- identifier et planifier les besoins en ressources humaines ;

- concevoir et mettre en œuvre les conditions de recrutement, d'affectation et de mutation des personnels ;
- assurer la gestion prévisionnelle du personnel ;
- établir les états des effectifs du personnel en liaison avec la Direction des Ressources Financières et du Matériel ;
- assurer la gestion et le suivi des postes budgétaires en liaison avec la Direction de la Programmation et de la Prospective ;
- coordonner les travaux et assurer le secrétariat des commissions nationales de mutation des personnels enseignant, administratif et technique du Ministère ;
- assurer la prise des actes de mutations des personnels enseignants, administratif et technique en liaison avec les directions centrales, techniques et déconcentrées ;
- veiller à l'application des conditions de nomination.

Il comprend trois (03) divisions :

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

#### ✓ **Le Service des Affaires Disciplinaires et du Contentieux (SADC)**

Ce service est chargé de l'assistance-conseil, de l'application des règlements et des lois en matière disciplinaire et du contentieux de la fonction publique entre les agents et l'administration. A ce titre, il est chargé de :

- gérer les dossiers de sanctions disciplinaires des personnels du Ministère ;
- contribuer à l'élaboration des statuts particuliers des personnels relevant de la tutelle du Ministère ;
- gérer le contentieux de la fonction publique ;
- développer et appliquer les techniques de prévention des conflits en milieu de travail ;

- appliquer les textes législatifs et réglementaires en vigueur en matière de sanctions disciplinaires ;
- élaborer et contrôler l'exécution des actes relatifs aux sanctions disciplinaires à l'exception de la révocation ;
- instruire et préparer les dossiers du contentieux en matière de gestion du personnel.

Il comprend trois (03) divisions :

- la Division des Affaires Disciplinaires (DAF) ;
- la Division du Contentieux (DC) ;
- la Division des Dossiers du Personnel (DDP).

✓ **Le Service du Dialogue Social et des Rapports de Travail (SDSRT)**

Il est chargé de :

- assurer les relations avec les organisations syndicales du Ministère ;
- promouvoir et entretenir le dialogue social ;
- anticiper les crises au niveau du Ministère et développer les outils et techniques de règlement des crises ;
- promouvoir le mérite ;
- concevoir et développer des actions de valorisation professionnelle ;
- assurer la communication et la visibilité de la Direction et du Ministère.

Ce service comprend trois (03) divisions :

- la Division du Dialogue Social (DDS) ;
- la Division de la Motivation et des Récompenses (DMR) ;
- la Division de la Communication (DC).

La répartition de l'effectif du personnel de la DRH par statut et par catégorie socioprofessionnelle figure sur le tableau II.

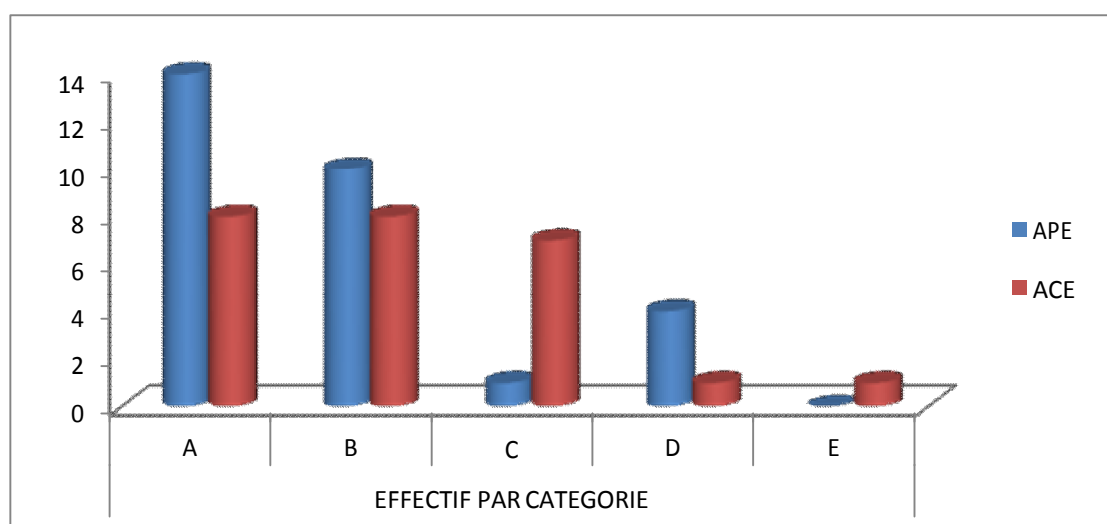
**Tableau II : Effectif du personnel de la DRH par statut et par catégorie socioprofessionnelle**

STATUT	EFFECTIF PAR CATEGORIE					TOTAL
	A	B	C	D	E	
APE	14	10	1	4	0	29
ACE	8	8	7	1	1	25
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>18</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>54</b>

**Source:** DRH/MESFTPRIJ, 2015

Ce tableau montre que l'effectif des Agents Permanents de l'État est de 29, soit un pourcentage de 53.70% par rapport à l'effectif total et celui des Agents Contractuels de l'État est de 25, soit un taux de 46.30 %.

Le total des effectifs des cadres (catégorie A) et des agents d'application (catégorie B) est de 40 et représente un taux de 74.07% comme le montre la figure n° 2.



**Figure n° 2 : Effectif du personnel de la DRH par statut et par catégorie socio-professionnelle**

## Paragraphe 2 : Etat des lieux

Il est procédé dans ce paragraphe à la restitution des observations de stage et à l'inventaire des éléments de l'état des lieux.

### A- Restitution des observations de stage

Les observations de stage sont axées sur les principales activités relevant des attributions de la DRH notamment la formation des agents, la motivation, les conditions de travail, la gestion des carrières, la gestion prévisionnelle des ressources humaines et le recrutement.

Les données statistiques sur l'effectif du personnel retracées dans le tableau n°2 montrent que la Direction des Ressources Humaines est animée par **un personnel majoritairement qualifié et dynamique** qui exécute les tâches qui lui sont confiées conduisant ainsi à un fort taux d'exécution du plan de travail annuel; ce qui constitue un atout pour le fonctionnement de la Direction.

Elle est dotée **d'un manuel de procédures** permettant aux agents de prendre connaissance des délais et procédures de traitement des différents dossiers qui leur sont affectés ; ce qui constitue un atout.

Les agents de la Direction des Ressources Humaines disposent d'un interphone dans chaque service ce qui leur permet de se communiquer sans se déplacer ; **il existe donc un moyen de communication qui facilite les relations de travail.**

Cette Direction dispose d'un plan de recrutement, ce qui constitue une avancée notoire dans la gestion stratégique du personnel de l'État. Toutefois, elle est confrontée au problème de manque du personnel dans la mesure où ce plan de recrutement n'est pas mis en œuvre compte tenu des contraintes budgétaires. En somme, **la non application du plan de recrutement** ne permet pas de combler le déficit en personnel ; ce qui constitue une faiblesse.

**De même, on assiste au recrutement d'agents de profil surdimensionné.**

La formation est un moyen pour une organisation d'adapter ses ressources humaines à une évolution technique ou professionnelle. Elle sert donc d'abord à répondre à un appel, à un besoin de compétence. C'est d'ailleurs pourquoi la formation du personnel peut être assimilée à un investissement auquel peut consentir une organisation afin que, le personnel disposant de compétences nécessaires, puisse avoir une forte productivité. Cet investissement dans la formation est engagé selon un plan de formation qui, greffé lui-même à une analyse prévisionnelle des besoins en compétence de l'organisation, s'étend sur plusieurs années.

A la Direction des Ressources Humaines, les agents qui désirent faire des formations de longue durée ont la possibilité de s'inscrire dans le plan de formation qui a vu le jour en 2011. Parfois, le choix du bénéficiaire est biaisé du fait de l'inexistence d'un critère de sélection objectif. Vu le quota exigé par le Ministère du Travail et de la Fonction Publique, d'autres agents n'arrivent pas à bénéficier du plan et décident d'aller se faire former à leurs propres frais. Ainsi, il advient souvent que certains agents qui n'ont pu se faire insérer dans le plan de formation **aillent se former personnellement sans autorisation formelle de mise en stage.**

La Direction des Ressources Humaines dispose d'une base de données qui fait l'état de son personnel, ce qui permet une maîtrise des effectifs dudit ministère ; ceci constitue donc un atout pour cette structure.

Malgré ses nombreuses activités, la Direction n'est dotée que d'un véhicule roulant, ce **qui paraît insuffisant** pour son bon fonctionnement. Aussi, importe-t-il de signaler l'insuffisance des moyens matériels au niveau de la plupart des services de la Direction.

Le MESFTPRIJ n'a pas encore élaboré son **cadre organique**. Or, cet outil définit les différents postes et les profils des personnes qu'ils doivent les occuper afin de résoudre le problème d'inadéquation entre poste et profil.

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

Ministère. A la Direction des Ressources Humaines, **on note une gestion non rationnelle des carrières des agents.**

À ces remarques, s'ajoute **l'inexistence des fiches de poste** pouvant permettre de définir clairement les attributions et les objectifs et éviter les conflits d'attributions au sein des services.

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

### **1- Inventaire des atouts et des faiblesses**

#### **• Atouts :**

- ✓ personnel majoritairement qualifié ;
- ✓ existence d'un plan de formation ;
- ✓ existence d'un plan de recrutement ;
- ✓ existence d'un état des effectifs sur le personnel ;
- ✓ existence d'un moyen de communication ;
- ✓ existence d'un manuel de procédures.

#### **• Faiblesses :**

- ✓ Insuffisance du plan de formation ;
- ✓ non application effective du plan de recrutement ;
- ✓ inexistence des fiches de postes ;
- ✓ inexistence d'un cadre organique ;
- ✓ gestion non rationnelle des carrières ;
- ✓ recrutement d'agents au profil surdimensionné ;
- ✓ formation en cours d'emploi des agents sans une autorisation de mise en stage.

## 2) Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêts

L'analyse des différents problèmes inventoriés au cours de l'état des lieux nous a permis de mettre en évidence les problématiques suivantes qui sont regroupées par centre d'intérêts dans le tableau III.

**Tableau III** : Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêts

N° D'ORDRE	CENTRES D'INTERET	PROBLEME	PROBLEMES SPECIFIQUES	PROBLEMATIQUE
1	Surqualification des agents	Surqualification	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion non rationnelle des carrières</li> <li>- Recrutement d'agents au profil surdimensionné</li> <li>- Formation en cours d'emploi des agents sans autorisation de mise en stage</li> </ul>	Problématique des déterminants de la surqualification du personnel
2	Insuffisance d'outils de gestion des ressources humaines	Non fixation des objectifs à chaque agent	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non application du plan de recrutement</li> <li>- Inexistence des fiches de postes</li> <li>- Insuffisance du plan de formation</li> <li>- Non application effective du plan de formation</li> </ul>	Problématique de l'insuffisance d'outils de gestion des ressources humaines
3	Conditions de travail	Conditions de travail peu satisfaisantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insuffisance de matériel de travail</li> <li>- Insuffisance de matériel roulant</li> </ul>	Problématique de l'amélioration des conditions de travail

**Source** : Résultats des enquêtes, 2015

## **Section 2 : Ciblage de la Problématique, objectifs et hypothèses de l'étude**

### **Paragraphe1 : Choix de la problématique de l'étude et vision globale de résolution**

#### **A- Choix et justification de la problématique**

##### **1- Choix de la problématique**

L'inventaire des observations de stage montre que la DRH, en dépit de ses forces, est confrontée à différents problèmes liés à la gestion de ses ressources humaines. Ces problèmes, regroupés par centre d'intérêts, mettent en exergue trois (03) problématiques, à savoir :

- l'analyse des déterminants de la surqualification du personnel ;
- l'insuffisance d'outils de gestion des ressources humaines ;
- et les conditions de travail peu satisfaisantes.

Le MESFTPRIJ et spécifiquement la DRH améliorerait ses performances si des solutions pertinentes étaient apportées aux trois (03) problématiques identifiées. Cependant, dans le cadre de notre travail, ne pouvant nous employer à résoudre toutes ces problématiques, nous choisissons une d'entre elles. La question des conditions de travail non satisfaisantes porte en soi un intérêt particulier dans la mesure où elle relève de ce que Herzberg appelle les facteurs d'hygiène et dont l'absence est susceptible d'entraîner une insatisfaction de la part des agents. Ce problème est presque traditionnel dans l'administration béninoise et si l'on considère que le MESFTPRIJ a ses services dans la tour administrative, on peut bien dire qu'il bénéficie même d'un certain confort. La résolution de cette problématique a déjà fait l'objet de plusieurs études et mémoires. Cette problématique ne saurait donc être pertinemment étudiée dans le cadre de ce mémoire.

Par contre une étude sur l'insuffisance d'outils de gestion des ressources humaines aura toute sa pertinence parce que l'insuffisance d'outils de gestion est révélatrice ou prometteuse d'une gestion peu performante des ressources

humaines. Toutefois, une telle étude perdrait en profondeur sa valeur puisque la gestion managériale des ressources humaines publiques est chose récente dans la fonction publique béninoise et ce n'est que dans le temps que les dysfonctionnements installés par une pratique traditionnelle de gestion administrative du personnel de l'État peuvent être régulés. En définitive, nous nous pencherons sur la problématique relative à la surqualification des agents afin d'appeler l'attention des dirigeants sur les causes et conséquences de ce phénomène.

## **2- Justification de la problématique**

Cette problématique choisie est libellée à travers un problème général qui est celui de la surqualification des agents. De nos jours, l'administration publique devrait s'interroger sur la formation continue des agents publics afin de mesurer l'usage qui est fait des compétences acquises au cours de ces formations et d'analyser l'impact qu'elle en reçoit. Il est certain que le plan de formation n'absorbe pas tous les agents, ne les programme pas tous pour une formation qualifiante. L'impact d'une telle formation est double dans la fonction publique béninoise : l'acquisition de nouvelles compétences et donc l'aptitude à exercer de nouveaux emplois et l'évolution dans la hiérarchie. La fonction publique béninoise est organisée de façon hiérarchisée sur quatre (04) catégories. Le diplôme est le principal critère de distinction d'une catégorie professionnelle à l'autre. Dès lors, aller en formation c'est s'offrir une possibilité d'ascension. Or, le plan de formation ne prévoit pas tous les agents sur une période donnée. Il s'ensuit que certains agents prennent personnellement leur formation en charge et acquièrent les compétences et qualifications parallèlement aux prévisions du plan de formation. Pour d'autres fonctionnaires, la surqualification existe déjà dès leur entrée dans la fonction publique dans la mesure où ils sont recrutés pour un profil inférieur à leur dernier diplôme. Dans l'un ou dans l'autre cas, nous sommes en face d'un problème unique, celui de la surqualification des agents publics.

Il convient de procéder à une spécification de cette problématique afin d'en faciliter l'étude.

## **B- Spécification et vision globale de résolution de la problématique**

### **1- Spécification de la problématique**

Rappelons que la Direction des Ressources Humaines a pour mission fondamentale la conception, l'application et le contrôle des règlements et normes en matière de gestion des ressources humaines. Pour ce faire, les autorités se doivent d'avoir une vision prospective susceptible de mettre en œuvre des actions concrètes pouvant participer au développement du personnel.

Cette problématique choisie est libellée à travers un problème général qui est celui de la surqualification des agents. Il s'en dégage les problèmes spécifiques ci-après :

- **Problème spécifique n°1** : la gestion non rationnelle des carrières
- **Problème spécifique n°2** : le recrutement d'agents de profil surdimensionné
- **Problème spécifique n°3** : la formation en cours d'emploi des agents sans autorisation de mise en stage

Ces problèmes spécifiques appellent une vision globale de résolution de la problématique en étude.

### **2- Vision globale de résolution de la problématique**

Pour résoudre la problématique ainsi identifiée, il est proposé des outils de gestion stratégique des ressources humaines aux autorités en vue de valoriser les compétences des agents en fonction des besoins requis.

Le problème de la surqualification des agents se révèle important pour un gestionnaire des ressources humaines afin de maîtriser en permanence l'adéquation entre les besoins et les ressources qualitativement et quantitativement pour la réussite d'une organisation.

L'homme est l'unique ressource qui peut assurer une combinaison harmonieuse de toutes les autres ressources pour créer la richesse. Ainsi, il constitue le facteur le plus important de la richesse et selon Jean Bodin, (1576) dans son ouvrage *les Six livres de la République*, « **il n'y a de richesse que d'hommes** ».

Dans le but d'apporter des propositions au sujet choisi et d'assurer la pérennité et l'efficacité des activités de la DRH/MESFTPRIJ, la résolution de cette problématique passe par les étapes ci-après :

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

## **Paragraphe 2 : Objectifs et hypothèses de l'étude**

### **A- Objectifs de recherche**

Les objectifs de l'étude sont déclinés en objectifs général et spécifiques

- **Objectif général**

L'objectif général de ce travail est d'analyser les déterminants de la surqualification du personnel de la DRH/MESFTPRIJ.

- **Objectifs spécifiques**

Cet objectif général se décline en objectifs spécifiques à savoir :

- identifier les causes de l'inexistence de gestion de plan des carrières ;
- analyser les critères de recrutement du personnel au profit du ministère ;
- déterminer les facteurs qui motivent la formation en cours d'emploi du personnel sans autorisation de mise en stage.

## **B- Formulation des hypothèses de l'étude**

Ces hypothèses sont formulées à partir des problèmes spécifiques identifiés.

- **Hypothèse liée au problème de gestion non rationnelle des carrières**

La gestion non rationnelle des carrières s'explique par l'absence de plan de gestion des carrières.

- **Hypothèse liée au problème de recrutement d'agents de profil surdimensionné**

Le recrutement d'agents de profil surdimensionné est lié à l'absence d'un système de contrôle des derniers diplômes obtenus.

- **Hypothèse liée au problème de formation en cours d'emploi des agents sans autorisation de mise en stage**

La formation en cours d'emploi des agents sans autorisation de mise en stage est due à l'aspiration des agents à occuper les postes hiérarchiquement supérieurs.

**Tableau IV :** Tableau de bord de l'étude sur « l'analyse des déterminants de la surqualification du personnel de la DRH/MESFTPRIJ »

Niveaux d'analyse		Problématique	Causes (supposées être à la base des problèmes)	Hypothèses	Objectifs
<b>Niveau général</b>		<b>Problème général</b> Surqualification des agents à la DRH du MESFTPRIJ	--	--	<b>Objectif général</b> Analyser les déterminants de la surqualification du personnel de la DRH/MESFTPRIJ
<b>Niveaux spécifiques</b>	<b>1</b>	<b>Problème spécifique n° 1</b> La gestion non rationnelle des carrières	<b>Cause spécifique n° 1</b> Absence de plan de gestion des carrières	<b>Hypothèse spécifique n°1</b> La gestion non rationnelle des carrières s'explique par l'absence de plan de gestion des carrières	<b>Objectif spécifique n°1</b> Identifier les causes de l'inexistence de gestion de plan des carrières
	<b>2</b>	<b>Problème spécifique n° 2</b> Le recrutement d'agents de profil surdimensionné	<b>Cause spécifique n°2</b> Absence d'un système de contrôle des derniers diplômes obtenus	<b>Hypothèse spécifique n° 2</b> Le recrutement d'agents de profil surdimensionné est favorisé par l'absence d'un système de contrôle des derniers diplômes obtenus.	<b>Objectif spécifique n° 2</b> Analyser les critères de recrutement du personnel de profit du ministère
	<b>3</b>	<b>Problème spécifique n° 3</b> La formation en cours d'emploi de certains agents sans autorisation de mise en stage	<b>Cause spécifique n° 3</b> Aspiration des agents à occuper des postes hiérarchiquement supérieurs	<b>Hypothèse spécifique n° 3</b> La formation en cours d'emploi des agents sans autorisation de mise en stage est due à l'aspiration des agents à occuper les postes hiérarchiquement supérieurs.	<b>Objectif spécifique n° 3</b> Déterminer les facteurs qui motivent la formation en cours d'emploi du personnel sans autorisation de mise en stage.



**CHAPITRE DEUXIEME**  
**DU CADRE THEORIQUE AUX**  
**APPROCHES DE SOLUTIONS**

Dans ce chapitre, il est question de présenter le cadre théorique, les résultats de nos enquêtes, de vérifier les hypothèses et de proposer des solutions ainsi que les conditions de leur mise en œuvre.

## **Section 1 : Du cadre théorique à la validation des hypothèses**

Cette section sera consacrée à la revue de la littérature, à la démarche méthodologique, à la présentation et analyse des données ainsi qu'à la validation des hypothèses.

### **Paragraphe 1 : Revue de littérature et démarche méthodologique de l'étude**

Il est question d'exposer la revue de littérature et d'évoquer la méthodologie de la recherche.

#### **A- Revue de littérature**

La revue de littérature est indispensable dans le cadre de toute recherche scientifique. Elle sera présentée à travers le point des connaissances par rapport aux problèmes identifiés.

##### **1) Clarification conceptuelle**

Il sera abordé dans cette rubrique, la définition de concepts clés relatifs au thème de notre étude.

- **Surqualification**

La notion de surqualification a fait l'objet de plusieurs recherches.

D'après Burris (1983, p. 454), la surqualification ou «sur-éducation» est définie comme étant « un écart entre le niveau de scolarité d'un employé et les qualifications scolaires requises pour le poste qu'il occupe ».

Pour Vultur (2006, p.46), le déclassement ou surqualification est définie comme «la situation qui caractérise un individu dont le niveau de formation dépasse celui normalement requis pour l'emploi ».

- **Carrière**

Le mot carrière est défini dans un sens strict comme l'ensemble des emplois qu'un individu occupe durant sa vie professionnelle et pour lesquels il reçoit une rétribution.

Pour Peretti (2004, p. 113),

Une carrière dans une entreprise, c'est une succession d'affectations. La gestion de carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir, des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise. Elle apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décisions de recrutement, de formation et de mobilité interne.

**Le plan de carrière** est un modèle ascendant de cheminement de carrière qui traduit une certaine stabilité au sein d'une même organisation.

- **Recrutement**

Le recrutement est une pratique de gestion des ressources humaines qui vise à attirer les candidats qui possèdent les qualifications et les aptitudes nécessaires pour occuper les postes vacants ou offerts.

Pour Citeau (2000, p. 78), le processus du recrutement est un élément clé de la gestion des ressources humaines qui a pour objectif d'assurer une meilleure adéquation possible entre le potentiel individuel et les exigences d'un poste.

Selon cet auteur, une analyse de poste ou fonction consiste à décrire les caractéristiques d'un emploi ainsi que les conditions générales de son exercice.

- **Formation**

La doctrine distingue deux (02) types de formations professionnelles : la formation initiale et la formation continue.

La formation initiale est l'ensemble des connaissances acquises avant l'entrée dans la vie active en tant qu'élève, étudiant ou apprenti. C'est aussi la formation de base qui confère une aptitude à l'exercice d'un emploi donné.

Quant à la formation continue, elle est celle reçue après la formation initiale par une personne déjà en situation d'emploi. Elle sert à régler des dysfonctionnements au sein de l'organisation, puis à s'adapter aux changements actuels et futurs.

Déketelé (1989) définit la formation comme «un processus d'apprentissage systématique en vue de l'exercice d'un rôle ».

Marchand (1981) écrit que la formation est perçue comme «un développement systématique des connaissances, des aptitudes et des compétences que demande l'exercice d'une tâche spécifique ».

Obin (1995) donnera la définition suivante : la formation évoque l'ensemble des pratiques formalisées tendant à favoriser l'acquisition ou l'adoption des compétences à visées fonctionnelles en vue de préparer, d'adopter ou de convertir à un métier, à une profession ou à un emploi.

Après la définition des concepts clés, nous aborderons le cadre théorique

## **2) Cadre théorique**

Le développement de la notion de surqualification est abordé par peu d'auteurs et il n'existe pas de définition uniforme de ce concept.

Selon Montmarquette et Thomas (2003, p. 5),

La surqualification est synonyme de sur éducation. Ces auteurs soutiennent qu'un travailleur est surqualifié « s'il possède plus d'années de qualification (scolaires) que la moyenne des années de qualification à l'intérieur de son occupation plus un écart-type.

Le Centre d'Études sur l'Emploi et la Technologie du Québec (CETECH) abonde dans le même sens en affirmant que « la surqualification se présente quand le niveau d'éducation du travailleur est supérieur aux compétences scolaires normalement exigées pour un poste » (CETECH, 2010).

Seul l'article de Kelly, Howatson-leo et Clark (1997) a abordé la question des déterminants du sentiment de surqualification. Cet article nous apprend que le sentiment de surqualification est lié à un processus d'insertion professionnelle et à la formation.

L'évolution professionnelle est souvent associée au terme de carrière, dans l'acceptation traditionnelle du terme. On s'imagine une progression continue permettant de gravir les échelons hiérarchiques pour parvenir à une position enviée, mariant pouvoir et statut social.

Dans le cadre de notre recherche, nous allons montrer que ce modèle de carrière défini ci-dessus, est totalement obsolète et qu'il convient d'adopter une vision renouvelée de la carrière, qui s'inscrit dans la nouvelle logique de fonctionnement des organisations.

Selon Emery et Gonin (1999, p. 109), le mot carrière autrefois a marqué dans le contexte militaire, une forte hiérarchisation des positions et des grades mais de nos jours, ils redéfinissent la carrière comme « l'ensemble du cheminement professionnel et extra-professionnel de l'individu qui va s'étendre durant la totalité de sa vie dite active ».

Cette définition fait éclater le lien exclusif entre carrière et travail marchand pour englober des rôles et responsabilités que l'individu est amené à exercer en dehors de son travail rémunéré, au sein d'associations privées ou publiques. C'est alors que la gestion rationnelle des carrières passe par la réussite professionnelle qui prend ici une dimension nouvelle : il ne s'agit plus d'atteindre un échelon très élevé de la hiérarchie, mais bien de parvenir à un épanouissement personnel, ce qui implique de trouver une

bonne adéquation sur trois plans différents, correspondant aux trois dimensions essentiels de l'individu à savoir :

- **la dimension *Compétences***, qui suppose que l'individu peut valoriser le portefeuille de compétences qu'il s'est progressivement construit en cultivant ses aptitudes fondamentales (adéquation professionnelle) ;
- **la dimension *Personnalité***, qui implique pour l'individu d'assumer des rôles qui se marient bien avec sa personnalité, qui respectent ses traits caractéristiques (adéquation de tempérament) ;
- **la dimension *Intérêts et valeurs***, qui indique que l'individu exerce une fonction et travaille pour une organisation qui reflète ses intérêts, qui s'accorde avec ses valeurs (adéquation de motivation).

Dans le sillage des réflexions de E. Schein, (1999), la finalité globale du processus d'évolution professionnelle consiste à marier au mieux les besoins de l'organisation et ceux de l'individu, en tenant compte des cycles d'évolution professionnelle et personnelle, dans le but d'améliorer les performances de l'organisation et la satisfaction du personnel. Dans ce sens, l'organisation publique possède un atout extraordinaire par rapport à la plupart des entreprises privées : une diversité de domaines d'activités et de fonctions exercées en son sein quasi inégalable.

Selon Perretti (2002, p. 57), la gestion d'un plan de carrière serait un facteur fondamental de l'utilisation optimale des ressources humaines dans une entreprise pour :

- assurer la rentabilité en développant la motivation professionnelle du personnel ;
- assurer la pérennité en compensant les départs inévitables et en s'adaptant à l'évolution des âges de son personnel ;
- assurer sa croissance en répondant aux besoins de création de nouveaux postes de travail et de responsabilité ;
- satisfaire les besoins des travailleurs en matière de promotion, de considération et de reconnaissance.

Pour Martory et Crozet (2013, p. 83), le plan de développement des ressources humaines vise à organiser et coordonner, au plan des hommes, la nécessaire évolution de l'organisation et des carrières.

Pour eux, l'approche prospective s'opère à deux niveaux :

- au niveau global, la gestion prévisionnelle du personnel projetée à long terme et à moyen terme les besoins et les ressources globales en fonctions des orientations stratégiques;
- au niveau de l'évolution des carrières individuelles, le plan de développement organise l'affectation de chaque salarié, à court et moyen terme, en tenant compte des profils professionnels, des performances et des souhaits individuels.

Le plan de développement constitue donc un système cohérent qui, face aux besoins exprimés par les études prévisionnelles, vise à préciser et organiser les flux de mobilité interne, à organiser la mobilité externe et, le cas échéant, les appels à l'extérieur.

Dans le domaine du recrutement, il faut l'adéquation entre les profils et postes occupés par les agents. Martory et Crozet (1998, p. 56) affirment que « la définition du poste passe par une meilleure connaissance des besoins, sa finalité, ses principales responsabilités et son positionnement dans la structure qui permet de repérer le poste dans l'organigramme ».

Quant à la définition du profil, on tient compte des caractéristiques ci-après :

- caractéristiques physiques : santé, présentation, âge ;
- expériences requises pour le poste ;
- compétences spécifiques ;
- motivation : en termes de désir d'évolution, de sécurité, de revenus ;
- traits de caractères : aptitudes au travail de groupe.

Mais il faut noter que la définition du profil exige une rédaction aussi détaillée et précise que possible.

La fiche d'analyse de poste qui permet d'avoir l'adéquation poste/emploi recouvre les grandes idées ci-après :

- identification du poste ;
- mission du poste ;
- activités et tâches ;
- moyens et contraintes ;
- exigences liées à l'exercice du poste ;
- modes d'accès au poste ;
- recrutement d'agents.

En ce qui concerne le recrutement d'agents, il est censé se faire de manière à assurer une cohérence entre le profil recherché et le poste à pourvoir. C'est ce que prétend d'ailleurs Citeau (2000, p. 78) pour qui, le processus du recrutement est un élément clé de la gestion des ressources humaines qui a pour objectif d'assurer une meilleure adéquation possible entre le potentiel individuel et les exigences d'un poste.

Préalable à une campagne de recrutement, l'analyse de poste a de multiples débouchés, puisque les informations obtenues vont permettre non seulement de définir les critères de sélection, mais aussi d'identifier les éléments relatifs à l'évaluation de l'emploi ou à l'appréciation du personnel.

En règle générale, une analyse de fonction suit un protocole qui se déroule en deux (02) temps. On procède tout d'abord à une recherche d'informations pertinentes auprès du titulaire du poste lors d'un entretien et/ou à l'aide d'un questionnaire. Ce travail effectué, il convient ensuite de formaliser l'information recueillie dans une fiche d'analyse de poste.

Selon Peretti (2004, pp. 84-87) :

La qualité du recrutement est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le besoin immédiat et futur de l'entreprise. Elle repose sur une définition et une description réalistes du poste à pourvoir, sur l'identification du profil correspondant, sur la recherche fructueuse du candidat compétent et, enfin sur une intégration réussie dans l'entreprise.

Selon cet auteur, le processus de recrutement s'articule autour des étapes ci-après :

- 1- la définition du besoin ;
- 2- la recherche des candidats ;
- 3- la sélection des candidats ;
- 4- et enfin la « concrétisation ».

La définition du besoin passe par la demande de recrutement, la décision de recruter pour aboutir à la définition de la fonction.

Quant à la demande du recrutement, elle fait l'objet d'un examen hiérarchique car émanant du responsable hiérarchique.

Des idées des deux auteurs, nous constatons qu'ils partagent le même point de vue sur le processus de recrutement. En résumé, on peut retenir la définition que Peretti (2004) donne du recrutement qui est l'ensemble des activités et des processus utilisés pour inciter un nombre suffisant des personnes qualifiées à poser leur candidature à un poste déterminé au sein de l'organisation, afin que la sélection du personnel puisse respecter les intérêts à court et à long terme des personnes et de l'organisation.

S'agissant de la formation en cours d'emploi, Le Boterf (1995, p 265) écrit :

Un besoin de formation résulte d'un manque, d'une insatisfaction, d'une attente, d'un dysfonctionnement. Le besoin exprime donc un écart entre la situation actuelle et la situation désirée et de favoriser leur évolution professionnelle.

Un système de formation, pour ne pas comporter des lacunes, devrait se fonder sur cinq (05) piliers notamment l'adéquation des services rendus par la formation aux besoins de l'entreprise. Il en est autant du processus de décision qui exige que la formation soit fondée sur une politique puis un plan. Le mode de production ou d'achat de la formation en l'occurrence, la conception des programmes de formation et la détermination des prestataires constituent le troisième pilier. Il ne faut pas occulter le suivi et le contrôle qui permettent de maîtriser les coûts et de remédier aux

insuffisances en cours d'exécution du plan de formation. Enfin, la visibilité des résultats qui permet de mesurer les impacts et la pertinence du système de formation (Meignant, 1995, p. 103).

Dans cet ordre d'idées, Citeau (2002, p. 113) déclare que

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

Quant à Caruso (2005, p.112), il affirme que :

La formation professionnelle constitue un des moyens pour parvenir à des objectifs de développement et de performance des ressources humaines. Elle favorise l'équilibre présent et futur des besoins et des ressources en compétences de l'entreprise. Elle contribue à la réussite des projets de l'entreprise, à l'évolution des emplois et des métiers, à la résolution de problèmes ou dysfonctionnements courants et à l'évolution professionnelle des salariés. Elle se comprend désormais en termes d'investissement dans le capital humain au service du développement de l'entreprise».

Selon St-Onge, Audet et Haines (2004, p. 258) un besoin est l'écart entre la situation réelle et la situation désirée. L'évaluation des besoins en formation est le processus qui consiste à déterminer l'écart entre les deux situations afin de mettre en œuvre des activités de formation qui permettront aux individus d'acquérir des connaissances, des habiletés ou des attitudes liées à un contexte de travail donné.

Abondant dans le même sens, Sékiou, Blondin et Fabi (2004, pp. 348-349) pensent que pour l'identification des besoins de formation, il faut déterminer les vrais besoins de formation par une démarche qui repose sur l'interrogation de tous les membres de l'organisation et sur les données disponibles des postes de travail.

Ces auteurs montrent que l'identification des besoins en formation est une étape importante dans le système de formation, qu'elle suit une

démarche qui s'inscrit dans le cadre de l'amélioration de la situation organisationnelle et qu'elle prend en compte tous les membres de l'organisation. Pour renchérir leurs propos, St-Onge, Audet et Haines (2004, p. 243) affirment qu'une formation pertinente et justifiée se préoccupe des véritables besoins en formation qui expriment un écart entre la situation actuelle et la situation désirée. Cet écart doit être dû en réalité à un manque de compétences.

La formation est un domaine de la gestion des ressources humaines qui suscite de nombreuses attentes et mobilise des moyens importants et dans ce sens, apparaît comme une condition de l'employabilité pour le salarié et de la compétitivité pour l'entreprise.

C'est ainsi que Peretti, (2004, p. 87) démontre l'importance de la formation en tant qu'un investissement, un facteur-clé de la création de valeur dans l'entreprise.

Il est remarqué de nos jours que de plus en plus, les agents de l'État se forment à leurs propres frais dans le but d'avoir un niveau supérieur afin de prétendre à des postes de responsabilités ou de postuler à un emploi mieux rémunéré dans d'autres structures.

En France, les entreprises permettent aux agents de se faire former de leur propre gré en prenant des congés. On parle du Congé Individuel de Formation (CIF). Ce type de Congé permet à tout travailleur, au cours de sa vie professionnelle, de suivre à son initiative et à titre individuel, des actions de formation, indépendamment de sa participation aux stages compris dans le plan de formation de l'entreprise. Le CIF permet d'acquérir un niveau supérieur de qualification. Il peut également être une étape vers un changement d'activité, voire de métier.

## **B- Démarche méthodologique de l'étude**

Dans cette partie, il sera exposé d'une part, les techniques de collecte et de traitement des données et d'autre part, les conditions de validation des hypothèses de recherche.

### **1) Techniques de collecte des données et l'échantillonnage**

#### **a- Techniques de collecte des données**

Elles ont pour but de collecter toutes les informations nécessaires pour atteindre les objectifs spécifiques fixés et de tester les hypothèses de recherche.

##### a<sub>1</sub>- La démarche de collecte des données

Les données qualitatives ont été collectées à l'aide d'interviews réalisées avec des guides d'entretien à l'endroit des responsables de la Direction des Ressources Humaines.

Ces questions ont permis d'avoir des informations pour tester les hypothèses et ainsi que pour la proposition de solutions aux problèmes identifiés.

##### a<sub>2</sub>- Méthodes de collecte des données

La recherche documentaire et l'enquête à travers des entretiens constituent les méthodes de recherche utilisées.

- La recherche documentaire

La recherche documentaire est la mobilisation des documents de tous genres nécessaires au traitement du sujet d'étude. Elle nous a permis de prendre connaissance des réalités théoriques de la gestion des ressources humaines, de disposer de la documentation nécessaire à la présentation du cadre institutionnel et du cadre physique de l'étude.

Elle nous a également permis de disposer d'informations utiles sur la surqualification du personnel. Ces recherches ont été effectuées dans les

bibliothèques de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) et de l'Université d'Abomey-Calavi.

▪ L'enquête

L'enquête a consisté à la collecte des données relatives aux causes des problèmes et aux approches de solutions.

Dans ce cadre, nous avons élaboré un guide d'entretien administré aux responsables et un questionnaire administré aux autres agents.

**b-Échantillonnage**

La population mère est constituée de tout le personnel de la Direction des Ressources Humaines.

En ce qui concerne le guide d'entretien, l'échantillon retenu est composé de huit (08) personnes ci-après :

- deux (02) responsables à savoir le Directeur des Ressources Humaines et son adjoint ;
- six (06) chefs de service.

**Tableau V** : Constitution de l'échantillon de l'étude

N°	Types de personnes	Effectifs
1	Directeur des Ressources Humaines	01
2	Directeur Adjoint des Ressources Humaines	01
3	Chefs de service	06
	<b>Total</b>	<b>08</b>

**Source** : DRH/MESFTPRIJ, 2015

Quant au questionnaire, il a été administré aux autres agents de la catégorie A et B. L'échantillon retenu est de trente-deux (32) personnes et composé de :

- dix-huit (18) agents de catégorie B ;
- quatorze (14) agents de catégorie A.

Le choix de cet échantillon se justifie par le fait que la plupart du personnel de ces catégories est confrontée au problème de surqualification.

**Tableau N° VI:** Constitution de l'échantillon de l'étude-Personnel DRH

N°	Types de personnes	Effectifs
1	Agents de catégorie A	14
2	Agents de catégorie B	18
<b>Total</b>		<b>32</b>

**Source :** DRH/MESFTPRIJ, 2015

## 2- Traitement des données

### a- Traitement et analyse des données

Le guide d'entretien a été administré aux huit (08) cadres prévus et le questionnaire a été adressé à trente-deux (32) agents.

Le dépouillement des données issues des interviews et du questionnaire a été fait d'abord manuellement puis à l'aide de l'outil informatique. Le dépouillement a consisté à consigner dans un tableau les données quantitatives brutes. La procédure de dépouillement a permis de disposer de toutes les réponses aux questions fermées et de saisir les données dans un tableau. Ensuite, les réponses aux questions ouvertes sont classées selon leur pertinence par rapport aux objectifs de la présente étude.

L'analyse des données se fera à l'aide des taux et des graphiques.

## **b- Conditions de validation des hypothèses et contraintes du terrain**

### **b<sub>1</sub>- Conditions de validation des hypothèses**

Les hypothèses de base de notre étude seront testées à travers les données issues de la revue documentaire et des données des enquêtes.

Le taux de réponses positives ou négatives et les résultats de l'exploitation des documents permettront d'infirmer ou de confirmer les hypothèses de travail.

### **b<sub>2</sub>- Contraintes du terrain**

Aux cours de nos travaux de recherche, nous avons été confrontés à quelques difficultés. Ces dernières concernent la non disponibilité de certains agents à répondre à nos questions ; ce qui nous a obligée à prendre plusieurs rendez-vous auprès d'eux pour administrer le guide d'entretien et le questionnaire. Nous avons de même fait face à la réticence de certains agents à répondre à certaines questions notamment la question relative à l'obtention de diplôme avant le recrutement.

## **Paragraphe 2 : Analyse des données, validation des hypothèses et formulation du diagnostic**

Les résultats des enquêtes sont présentés en tenant compte des problèmes spécifiques à résoudre. Ceci permet de vérifier les hypothèses afin d'établir les éléments du diagnostic.

### **A- Analyse des données issues des entretiens**

Tous les responsables soumis au guide d'entretien ont déclaré que la gestion non rationnelle des carrières est due effectivement à l'absence d'un plan de gestion des carrières dans le Ministère.

À la question de savoir pourquoi les agents recrutés ont un profil surdimensionné à leur poste, les interviewés ont répondu que les autorités en charge du recrutement n'ont instauré aucun système de contrôle des derniers diplômes des agents avant leur recrutement à la fonction publique.

De plus, les conditions de recrutement n'excluent pas la possibilité de concourir à un poste inférieur au diplôme le plus élevé détenu par le candidat.

En ce qui concerne l'avis des responsables sur les conséquences de la surqualification du personnel, ils ont estimé que cette situation peut conduire à la démotivation, à la frustration et à la baisse du rendement de l'agent.

Selon les cadres interviewés, les grands axes d'un plan de gestion de carrière à élaborer pourraient concerner le recrutement, la classification dans le corps professionnel, la progression dans la carrière (avancement d'échelon, de grade), la mobilité (mutation et affectation) et la retraite.

## **B- Présentation et analyse des résultats liés au questionnaire**

Les résultats de nos enquêtes issus du questionnaire élaboré permettront de recueillir des informations sur l'importance du plan de gestion de carrière ainsi que les causes relatives à la gestion non rationnelle des carrières, au recrutement d'agents de profil surdimensionné et à la formation en cours d'emploi des agents sans autorisation de mise en stage.

**Tableau VII** : Effectif des enquêtés par catégorie et par ancienneté

Catégorie	Effectif	Ancienneté				
		0-5	5-10	10-15	15-20	20+ plus
A	14	1	7	5	1	0
B	18	-	9	7	-	2
<b>TOTAL</b>	32	1	16	12	1	2

**Source** : DRH/MESFTPRIJ, 2015

*S'agissant de la question relative à l'utilité du plan de gestion des carrières*, sur les trente-deux (32) enquêtés, vingt-huit (28), soit un taux de 87,5% ont répondu qu'un plan de gestion des carrières est un modèle ascendant de cheminement de carrière qui traduit une certaine stabilité au sein de la même organisation et les quatre (04) restants, soit un taux de 12,5% ont évoqué qu'un plan de gestion des carrières traduit les différentes promotions et affectations que peut connaître un agent au cours de sa carrière.

Il faut déduire que la plupart des enquêtés reconnaît l'utilité du plan de gestion des carrières.

*A la question de savoir le diplôme plus élevé obtenu par les enquêtés avant le recrutement dans la fonction publique*, les résultats obtenus sont dans le tableau ci-dessous :

**Tableau VIII** : Effectif des agents surqualifiés avant le recrutement

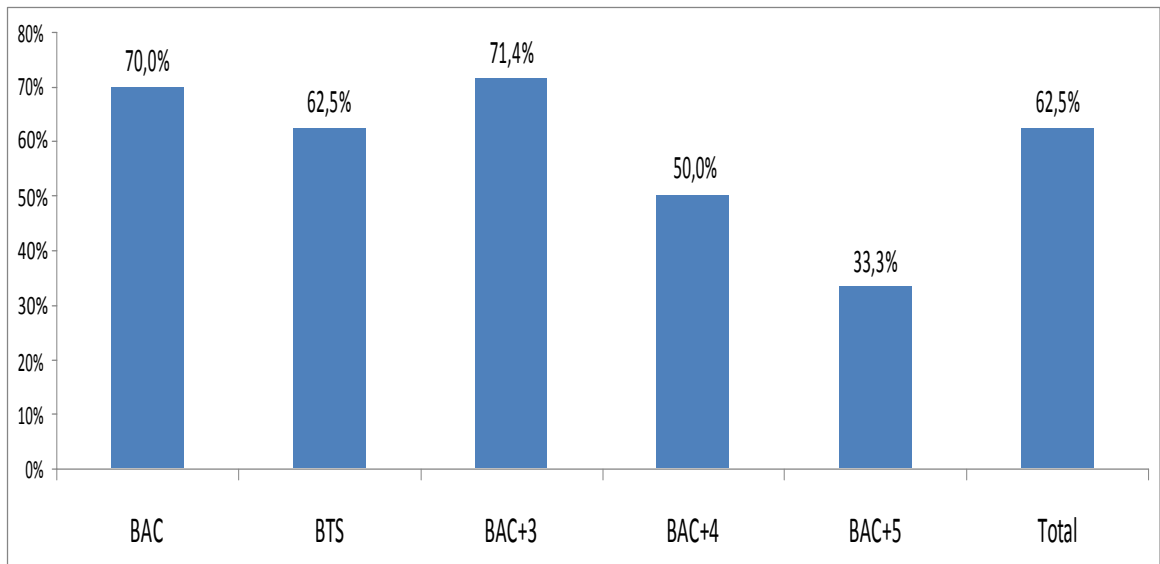
Diplôme de Recrutement	effectif	Diplômes avant recrutement						Effectif de surqualification	Taux de surqualification
		BAC	BTS	BAC +3	BAC +4	BAC +5	BAC +8		
BAC	10	3	2	3	1	1	0	7	70,0%
BTS	8	0	3	3	2	0	0	5	62,5%
BAC+3	7	0	0	2	3	2	0	5	71,4%
BAC+4	4	0	0	0	2	1	1	2	50,0%
BAC+5	3	0	0	0	0	2	1	1	33,3%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>effectif total de surqualification</b>						<b>20</b>	<b>62,5%</b>

**Source:** Données d'enquête, 2015

Ce tableau montre que sur un effectif total de 32 enquêtés, 20 agents ont répondu qu'ils avaient un diplôme plus élevé avant de postuler au concours de recrutement dans la Fonction Publique, soit un taux de 62,5%.

Ainsi, 62,5% de l'échantillon retenu est surqualifié avant le recrutement.

Le graphique ci-dessous présente les différents taux.



**Figure n°3** : Taux de surqualification des agents avant recrutement

Cette figure montre que 62,5% des agents sont surqualifiés avant le concours de recrutement.

À la question de savoir *pourquoi les agents ont postulé au concours avec un diplôme inférieur*, les enquêtés ont évoqué comme raison l'absence de système de contrôle des derniers diplômes, soit dix-huit (18) personnes avec un taux de 56,25%; cinq (5) enquêtés ont révélé également comme cause qu'il n'existe aucune opportunité d'emploi qui corresponde à leur profil réel, soit un taux de 15,63% , de même comme cause, six (6) enquêtés ont répondu que c'est en vue de la maximisation de leur chance de réussite au poste et enfin trois (3) enquêtés, soit un taux de 9,37% ont évoqué comme raison la motivation liée aux avantages du poste.

De ce qui précède, nous pouvons retenir que les trois dernières causes font ressortir la crise de l'emploi. Cette crise se révèle comme cause majeure de la surqualification.

À la question de savoir *si les enquêtés ont eu un diplôme plus élevé que celui que l'administration leur reconnaît au moment de l'enquête courant juillet 2015*, les réponses suivantes ont été obtenues :

**Tableau IX:** Effectif des agents surqualifiés en cours d'emploi

Avez-vous aujourd'hui un diplôme plus élevé que celui que l'Administration vous reconnaît au moment de l'enquête courant juillet 2015 ?	OUI		NON		TOTAL
	Nombre	%	Nombre	%	
		7	58,33	5	41,67

**Source:** Données d'enquête, 2015

À cette question, certains enquêtés ont répondu qu'ils disposent un diplôme plus élevé que celui que l'Administration leur reconnaît. Ainsi, ce tableau montre que sept (7) des enquêtés ont évoqué qu'ils ont des diplômes plus élevés après le recrutement, soit un taux de 58,33% et les cinq (5) autres enquêtés, soit un taux de 41,67% reconnaissent avoir postulé au concours avec leur niveau d'étude réel et qu'ils n'ont suivi aucune formation en cours d'emploi.

Il ressort des résultats que 58,33 % des enquêtés sont surqualifiés en cours d'emploi et 41,67% ne le sont pas.

**Tableau X:** Situation de surqualification du personnel

Situation de la surqualification							
Surqualification avantrecrutement		Surqualification après recrutement		Non surqualifiés		Total	
Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
20	62,5	7	21,88	5	15,62	32	100

**Source :** Données d'enquêtes, 2015

En somme, nous retenons que sur les trente-deux (32) agents enquêtés, il ressort que vingt (20) enquêtés, soit 62,5% sont surqualifiés avant leur recrutement dans la fonction publique tandis que sept (7) enquêtés, soit un taux de 21,88% sont surqualifiés en cours d'emploi.

Enfin les cinq (5) enquêtés, soit un taux de 15,62% n'étaient surqualifiés ni avant recrutement, ni après. Ils n'ont donc connu aucun changement quant à leur qualification.

À la question *de connaître la plupart des diplômes que les enquêtés ont obtenu*, nous disposons des informations ci-après :

- un (01) enquêté a obtenu un diplôme de BAC + 3 (licence), soit un taux de 3,12% ;
- trois (03) enquêtés ont eu un diplôme de BAC + 5 (Master), soit un taux de 9,37% ;
- un(01) enquêté détient un diplôme de BAC +8 (doctorat), soit un taux de 3,12 % ;
- deux (02) enquêtés ont obtenu un diplôme de BAC + 4 (maîtrise), soit un taux de 6,24%.

Il faut retenir que la plupart des enquêtés ont un niveau d'étude de BAC.

Abordant la question « *avez-vous suivi des formations sans autorisation de mise en stage au cours de ces dernières années* », la plupart des enquêtés ont répondu qu'ils avaient suivi des formations sans autorisation de mise en stage. Ainsi, sur les trente-deux (32) agents soumis au questionnaire, vingt-deux (22) personnes ont suivi des formations au cours des années 2012 à 2014, soit un taux de 68,75%.

Il faut déduire ici que plusieurs agents suivent des formations sans autorisation de mise en stage dans l'espoir d'améliorer leur rémunération.

Aux enquêtés, il a été posé la question de savoir *ce qu'ils pensent de la position de l'Administration qui ne reconnaît pas les diplômes obtenus sans*

*autorisation de mise en stage.* Selon ces agents l'Administration, qui forme selon les besoins inscrits dans le plan de formation, doit être souple face à cette question car elle doit envisager la reconnaissance des diplômes que les agents obtiennent avant ou après le recrutement dans la fonction publique, surtout si ces diplômes viennent combler des déficits en compétences avérées. De toute façon, même s'ils sont inscrits dans le plan de formation, ce sont les agents eux même qui, en pratique, prennent en charge le règlement de frais lié à leur formation. Cela ne porte pas de préjudice financier à l'Etat.

Les enquêtés ont expliqué *les raisons qui les motivent à se faire former sans autorisation de mise en stage.* Certains ont répondu que la formation peut leur permettre d'occuper des postes hiérarchiquement supérieurs. D'autres ont évoqué le fait que la formation peut leur permettre de trouver d'autres emplois à l'extérieur de l'organisation où ils travaillent afin d'améliorer leur rémunération et utiliser valablement leurs compétences au profit de l'administration et enfin d'autres enquêtés ont remarqué que le fait d'avoir des diplômes intermédiaires comme la maîtrise par exemple facilite leur inscription dans les plans de formation pour bénéficier des formations de niveau Master (BAC+5).

À la question de savoir *quelles peuvent être les conséquences de l'occupation d'un poste de niveau inférieur par un agent disposant des compétences supérieures,* les enquêtés ont répondu à l'unanimité que les conséquences sont la frustration, la démotivation, la baisse de productivité ou du rendement de l'agent voire la sous-utilisation de leur potentiel.

### **1- Présentation et analyse des données liées à la gestion non rationnelle des carrières**

La préoccupation essentielle ici est de comprendre ce qui, fondamentalement, explique la gestion non rationnelle des carrières des agents au Ministère de l'Enseignement Secondaire de la Formation

Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes.

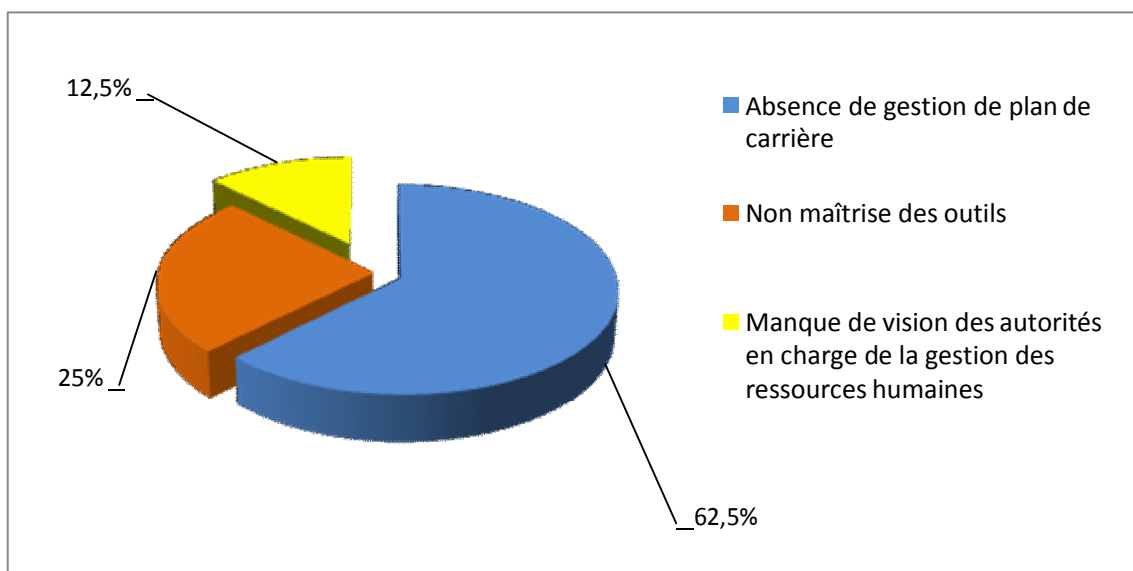
Par rapport à cette question, les résultats de nos investigations sont présentés dans le tableau XI.

**Tableau XI** : Causes de la gestion non rationnelle des carrières

CAUSES	Effectif	Pourcentage
Absence de plan de gestion des carrières	20	62,5%
Non maîtrise des outils	8	25%
Manque de vision des autorités en charge de la gestion des ressources humaines	4	12,5%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

**Source** : Données d'enquêtes, 2015

De manière schématique, ces données se présentent comme suit :



**Figure n° 4** : Causes de la gestion non rationnelle des carrières

L'analyse des données recueillies sur cette préoccupation montre que la cause fondamentale liée au problème spécifique n° 1 est l'absence de plan de gestion des carrières au MESFTPRIJ confirmé par un taux de 62,5% des enquêtés.

## 2- Présentation et analyse des données liées au recrutement d'agents de profil surdimensionné

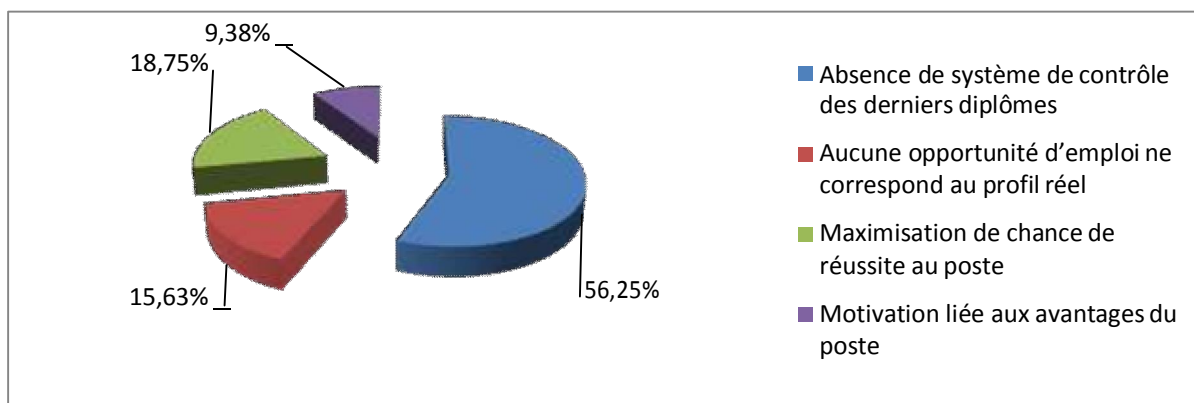
Pour identifier les causes de ce problème spécifique, nous avons interrogé sur les diplômes qu'ils ont obtenus avant leur entrée dans la fonction publique comme l'indique le tableau VIII plus haut et également sur les raisons qui ont motivé le choix de concourir à un profil inférieur à leur niveau réel d'études.

En ce qui concerne les raisons qui justifient le recrutement d'agents de profil surdimensionné, les résultats ci- après ont été obtenus :

**Tableau XII** : Causes du recrutement d'agents de profil surdimensionné

Causes	Effectif	Pourcentage
Absence de système de contrôle des derniers diplômes	18	56,25%
Aucune opportunité d'emploi ne correspond au profil réel	5	15,63%
Maximisation de chance de réussite au poste	6	18,75%
Motivation liée aux avantages du poste	3	9,37%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

**Source** : Données d'enquête, 2015



**Figure n° 5:** Causes du recrutement d'agents de profil surdimensionné

De l'analyse des résultats obtenus ci-dessus, il ressort que la majorité des enquêtés ont évoqué comme cause fondamentale liée au problème spécifique n° 2 l'absence de système de contrôle des derniers diplômes, soit un taux de 56,25% des interviewés.

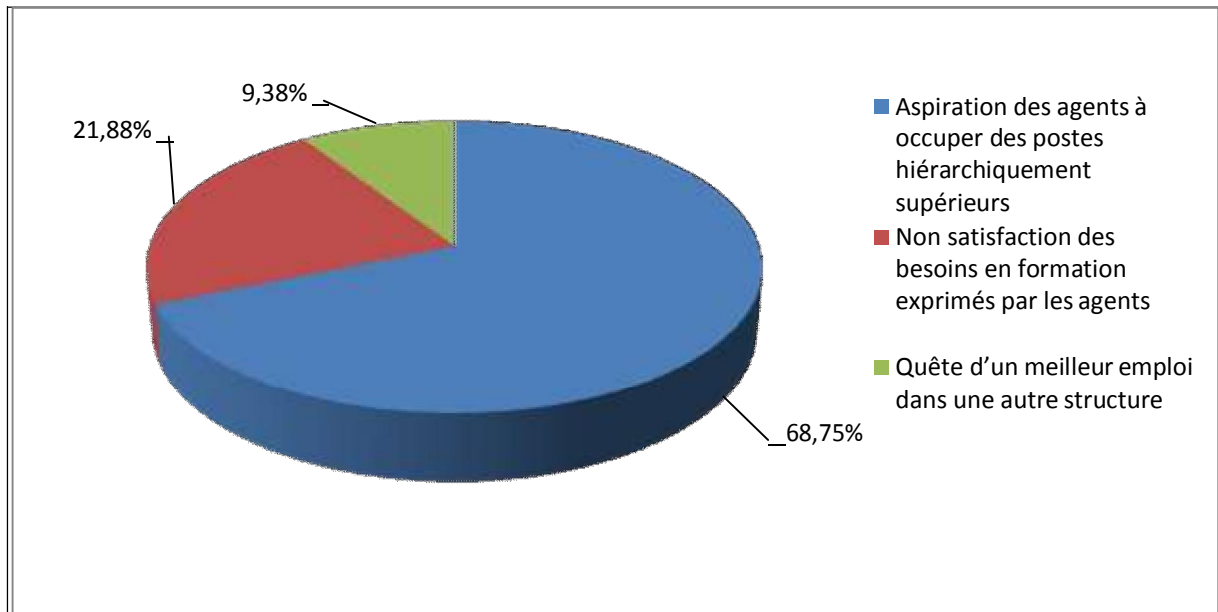
### 3- Présentation et analyse des données liées à la formation en cours d'emploi sans autorisation de mise en stage

À la question de savoir *les raisons qui motivent les agents à suivre des formations en cours d'emploi sans autorisation de mise en stage*, les enquêtés ont donné les réponses contenues dans le tableau ci-après :

**Tableau XIII :** Causes relatives à la formation en cours d'emploi des agents sans autorisation de mise en stage

CAUSES	EFFECTIF	TAUX
Aspiration des agents à occuper des postes hiérarchiquement supérieurs	22	68,75%
Non satisfaction des besoins en formation exprimés par les agents	7	21,87%
Quête d'un meilleur emploi dans une autre structure	3	9,38%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

**Source :** Données d'enquête, 2015



**Figure n°6 :** Causes relatives à la formation en cours d'emploi sans autorisation de mise en stage

L'analyse des données recueillies sur la formation en cours d'emploi des agents montre que la cause fondamentale liée au problème spécifique n° 3 est due à l'aspiration des agents à occuper des postes hiérarchiquement supérieurs.

### **C- Validation des hypothèses de l'étude**

#### **1-Degré de vérification de l'hypothèse spécifique n° 1**

Après analyse des données, on peut retenir que la gestion non rationnelle des carrières ne permet pas une bonne gestion des agents dans la mesure où aucun agent ne peut affirmer avec précision les postes successifs qu'il peut occuper et les diverses promotions qu'il peut connaître avant son départ à la retraite.

Au regard des données quantitatives issues des enquêtes, il se révèle que le problème spécifique n° 1 est dû à l'absence de plan de gestion des carrières (62,5%) ; la non maîtrise de cet outil de gestion (25%) et le manque de vision des autorités en charge de la gestion des ressources humaines (12,5%).

L'analyse montre que la cause du problème se trouve être l'absence de plan de gestion des carrières qui a recueilli un fort taux de réponses positives.

Ainsi, la gestion non rationnelle des carrières est due à l'absence d'un plan de gestion des carrières à la Direction des Ressources Humaines du MESFTPRIJ.

Par conséquent, **l'hypothèse de travail n° 1 est confirmée. 2-**

### **Degré de vérification de l'hypothèse spécifique n° 2**

Il résulte de l'analyse des données et des observations de stage qu'on n'arrive pas à vérifier les derniers diplômes des agents afin d'éviter la surqualification en début d'emploi.

L'analyse des données quantitatives recueillies a révélé que 56,25 % des enquêtés ont répondu par l'absence de système de contrôle des derniers (56,25%) ; l'inexistence d'opportunité d'emploi correspondant au profil réel (15,63%) ; la maximisation de chance de réussite au poste (18,75%) et la motivation liée aux avantages du poste (9,37%).

Il ressort que la cause qui a recueilli un fort taux est l'absence de contrôle des derniers diplômes.

Le recrutement d'agents de profil surdimensionné s'explique par l'absence d'un système de contrôle des derniers diplômes obtenus.

Par conséquent, **l'hypothèse de travail n° 2 est confirmée.**

### **3- Degré de vérification de l'hypothèse spécifique n° 3**

L'analyse des données quantitatives a montré que le problème spécifique n° 3 est dû à l'aspiration des agents à occuper des postes hiérarchiquement supérieurs (68,75%) ; à la non satisfaction des besoins en formation exprimés par les agents (21,87%) et à la quête d'un meilleur emploi dans une autre structure (9,38%).

Au regard des données obtenues des enquêtés, il se révèle que la formation en cours d'emploi des agents sans autorisation de mise en stage s'explique par l'aspiration des agents à occuper des postes hiérarchiquement supérieurs.

Alors, **l'hypothèse de travail n° 3 est confirmée.**

### **D- Formulation du diagnostic**

Le diagnostic est fait par rapport aux éléments liés à chaque problème spécifique.

#### **1) Élément de diagnostic lié au problème spécifique n° 1**

La gestion non rationnelle des carrières est due à l'absence de plan de gestion des carrières.

#### **2) Élément de diagnostic lié au problème spécifique n° 2**

Le recrutement d'agents de profil surdimensionné s'explique d'une part par l'absence d'un système de contrôle des derniers diplômes obtenus.

#### **3) Élément de diagnostic lié au problème spécifique n° 3**

La formation en cours d'emploi des agents sans autorisation de stage est liée à l'aspiration des agents à occuper des postes hiérarchiquement supérieurs.

## **Section 2 : Solutions envisageables et conditions de leur mise en œuvre**

Il sera question de proposer des solutions susceptibles de pallier ou de réduire le phénomène de la surqualification et les conditions de leur mise en œuvre.

## **Paragraphe 1 : Approches de solutions**

Les solutions suivantes proposées sont relatives à chaque problème spécifique.

### **A- Approche de solution au problème relatif à la gestion non rationnelle des carrières**

La solution proposée par rapport à la gestion non rationnelle des carrières serait de doter le personnel d'un plan de gestion des carrières élaboré en tenant compte des préoccupations des agents et des objectifs du MESFTPRIJ. Ceci constitue un moyen de motivation et de gestion du capital humain.

### **B- Approche de solution au problème lié au recrutement d'agents de profil surdimensionné**

La solution proposée par rapport au problème lié au recrutement d'agents de profil surdimensionné, serait de mettre en place un système de contrôle efficace des derniers diplômes des postulants au concours de recrutement au profit de l'État.

Comme autre solution, nous avons préconisé que les candidats qui postulent au concours fassent une déclaration sur l'honneur à joindre à leur dossier de candidature et précisant leur diplôme réel.

De plus, des textes soient pris et vulgarisés pour informer les agents sur le fait que les diplômes antérieurs obtenus

### **C- Approche de solution au problème relatif à la formation en cours d'emploi des agents sans autorisation de mise en stage**

Pour résoudre le problème relatif à la formation en cours d'emploi des agents sans autorisation de mise en stage, il convient de veiller à la définition de critères pertinents pour inscrire les agents dans les plans de formation.

De plus, il faut préconiser la mise en place d'un répertoire des compétences.

L'État doit mener davantage d'activités en vue de contribuer au développement des capacités des agents ayant des qualifications supérieures.

### **Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions**

La mise en œuvre des différentes approches de solutions préconisées est déterminée par la réunion de certaines conditions qui sont des suggestions formulées à l'endroit des différents acteurs.

#### **A- Suggestions par rapport à la gestion non rationnelle des carrières**

La mise en place du plan de gestion des carrières devra respecter la méthodologie recommandée par le référentiel d'élaboration des cadres organiques des ministères et institutions de l'Etat.

En effet, ce processus d'élaboration prend en compte plusieurs aspects dont particulièrement la planification des ressources humaines qui comprend quatre (04) étapes :

- évaluation des capacités des ressources humaines actuelles ;
- prévision des besoins futurs en ressources humaines ;
- analyse de l'écart entre la situation actuelle et souhaitable ;
- élaboration de la stratégie RH l'appui des stratégies organisationnelles.

La planification des ressources humaines est un processus visant à déterminer les besoins actuels et futurs en ressources humaines. Elle prend en compte : la recherche de bonnes personnes, la création d'un milieu de travail favorable et le développement de la capacité et permet de garantir le succès de l'organisation et de bâtir un avenir promoteur pour la fonction publique.

La planification des ressources humaines induit la gestion de la relève qui constitue un élément essentiel du processus plus général de cette planification des ressources humaines..

L'élaboration du plan de gestion des carrières au profit du personnel du ministère peut se faire par :

- la création d'un comité de cadres disposant des compétences avérées pour l'élaboration dudit document. Le personnel retenu pour ce travail devrait être motivé, ce qui incitera à un travail de qualité dans un meilleur délai ;
- le recrutement d'un cabinet spécialisé en gestion des ressources humaines.

Le plan de gestion des carrières élaboré sera appliqué à tout le personnel du MESFTPRIJ. Ce plan prendra en compte toutes les catégories socioprofessionnelles de ce MESFTPRIJ. Il est souhaitable qu'il soit mis en place dans un délai raisonnable, au plus tard fin décembre 2016.

Enfin, le plan devra être mis en œuvre par les responsables des ressources humaines à divers niveaux.

Quel que soit le mode d'élaboration du plan de gestion des carrières adopté, l'approche participative doit être privilégiée et le document devra être validé par le comité de Direction.

## **B- Suggestions par rapport au recrutement d'agents de profil surdimensionné**

La suggestion va à l'endroit des autorités du Ministère du Travail, de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative et Institutionnelle en charge du recrutement d'agents de l'État.

Ce ministère devra prendre des dispositions pour mettre à l'avenir dans les conditions de recrutement des concours l'interdiction de postuler à un emploi inférieur au diplôme le plus élevé obtenu par le candidat.

Afin de contrôler les diplômes présentés par les candidats avant la programmation des résultats des concours, le Ministère du Travail, doit disposer d'une base de données des diplômes délivrés par les établissements publics et privés.

## **C- Suggestions par rapport à la formation en cours d'emploi des agents sans autorisation de mise en stage**

L'élaboration d'un répertoire des compétences s'impose à ce niveau. Ainsi, la DRH peut :

- créer une instance composée de cadres disposant de compétences avérées à cet effet ;
- faire recours à un cabinet spécialisé en gestion des ressources humaines pour la mise en place d'un répertoire de qualité.

Les étapes de construction du répertoire des compétences doivent respecter les cadres organiques qui renseignent sur les qualifications et compétences nécessaires aux différents postes.

Dans ce sens, la DRH du MESFTPRIJ doit relancer le processus d'élaboration du cadre organique qui facilitera la mise en place dudit répertoire en terme savoir, savoir-faire et savoir-être.

Ce répertoire à élaborer concernera tout le personnel du MESFTPRIJ avec l'implication des responsables de la DRH.



# **CONCLUSION**

Le problème de la surqualification est généralisé dans l'administration publique béninoise. L'analyse du phénomène au sein du personnel de la DRH/MESFTPRIJ nous a permis d'en identifier trois manifestations majeures : la gestion non rationnelle des carrières ; le recrutement d'agents au profil surdimensionné et la formation en cours d'emploi sans autorisation de mise en stage.

Plusieurs solutions ont été suggérées, notamment : la mise en place d'un plan de gestion de carrière des agents, la vérification des derniers diplômes des candidats qui postulent au concours de recrutement dans la fonction publique et la définition de critères objectifs pour le choix des bénéficiaires de formation.

Ces approches de solutions ont été faites accompagnées des conditions de leur mise en œuvre afin que la DRH puisse fidéliser ses agents à leur poste en leur garantissant une carrière parfaite. Ainsi, avons-nous suggéré la création d'un comité de cadres disposant de compétences avérées ou le recrutement d'un cabinet en gestion des ressources humaines pour l'élaboration d'un plan de gestion des carrières ; l'interdiction de postuler à un emploi inférieur au diplôme le plus élevé obtenu par le candidat ; la création d'un comité de cadres disposant de compétences avérées ou le recrutement d'un cabinet spécialisé en gestion des ressources humaines pour la mise en place d'un plan de formation de qualité

L'analyse de la surqualification à la DRH/ MESFTPRIJ est surtout révélatrice d'une distance entre les logiques de performance de la fonction publique et la logique d'action de ses agents. Il en découle une nécessité de conciliation entre les aspirations des agents publics et l'obligation de l'Etat moderne de fonctionner selon les règles de la performance et du rendement. Dès lors la finalité de la formation ne doit pas être l'augmentation de la rémunération mais plutôt l'augmentation des compétences et de l'employabilité des agents. Ainsi, la surqualification, au-delà du simple déséquilibre entre les compétences disponibles et les besoins de l'organisation, fait appel à une réflexion approfondie sur la gestion

stratégique du personnel de l'Etat, la détermination de la carrière du fonctionnaire par sa qualification plutôt que par sa plus-value, l'avancement automatique et toutes les questions qui y sont connexes.

Cette étude est donc l'analyse d'un pan d'une question bien plus complexe et son intérêt serait certainement de partir du cas particulier d'une direction centrale d'un ministère pour révéler ce qui est commun à toutes les directions de tous les ministères. Cependant d'autres phénomènes tout aussi curieux se notent dans la gestion du personnel de l'Etat béninois et qui pourraient l'objet de fructueuses analyses : le sous-emploi de certains agents, le système de « garage » ou la non affectation de certains agents à des postes et ceci à des fins punitives, l'amenuisement croissant de la frontière entre les postes techniques et les postes politiques.

# BIBLIOGRAPHIE

## I- OUVRAGES

- CITEAU, J.P. 2000. *Gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratiques*. Paris : Editions Dalloz, 3<sup>ème</sup> édition.
- Le BOTERF, G. BARZUCCHETTI, S. et VINCENT, F.1995. *Comment manager la qualité de la formation ?* Paris : Editions d'organisation.
- MARTORY, B. et CROZER, D.1998. *Connaître et pratiquer la gestion*. Paris : Edition Nathan.
- MEIGNANT, A. 1995. *Manager la formation*. Paris : Editions Liaisons et Convergence SA.
- MONTMARQUETTE, C. et THOMAS L. 2003. *Surqualification et sous-qualification des travailleurs sur le marché du travail : le cas du Québec et de l'Ontario en 1991 et 1996*, Montréal : CIRANO.
- PERETTI, J. M. 2004. *Gestion des ressources humaines*. Paris : Vuibert, 11<sup>ème</sup> éditions.
- CARUSO, A. 2005. *La formation professionnelle continue : facteur de compétitivité et de performance*. Paris : Editions DUNOD.
- SAINT-ONGE, S. AUDET, M. HAINES, V. 2004. *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, 2<sup>ème</sup> édition. Québec : Gaétan Morin.

## II- REVUES

- BURRIS, V.1983. *The Social And Political Consequences Of Overeducation*, *American Sociological Review*, vol. 48, August 1983.
- VULTUR, M. 2006. *Diplôme et marché du travail. La dynamique de l'éducation et du déclassement au Québec*, *Recherches sociographiques*, XLVII, n°1.

## III- TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

- Décret n°2012-431 du 06 novembre 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes.

- Arrêté n°335/MESFTPRIJ/DC/SGM/DRH/SA du 23 juillet 2013 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction des Ressources Humaines du Ministère de l'Enseignement.

#### **IV- MÉMOIRES**

- FALADE I., (2009) *Contribution à l'amélioration du processus de recrutement du personnel administratif, technique et de service contractuel de l'université d'Abomey-Calavi*, mémoire de fin de formation en GRH, cycle II, ENAM, UAC.
- AMEGNAGLO C. R. (2011) *Contribution à l'amélioration de la gestion de la formation à BGFIBANK BENIN*, mémoire de fin de formation en GRH, cycle II, ENAM, UAC.
- AVOCETIEN V. (2012) *Contribution à l'amélioration du système de recrutement au Secrétariat Général de l'Assemblée Nationale*, mémoire de fin de formation en GRH, cycle II, ENAM, UAC.
- GAHOU B. G. (2011) : *Contribution à l'amélioration de la gestion de la formation à la mairie de Cotonou*, mémoire de fin de formation en GRH, Cycle II, ENAM, UAC.

#### **IV- SITE WEB**

- <https://www.defi-metiers.fr/dispositifs/conge-individuel-de-formation-cif>, consulté le 31 juillet 2015 à 10 h
- <http://www.ledevoir.com/economie/actualiteconomiques/406630/la-surqualification-professionnelle-en-hausse>, consulté le 9 août 2015 à 22 h
- <http://www.cereq.fr/articles/Compte-rendus/Compte-rendu-de-la-journee-d-etude-du-Cereq-Surqualification-declassement-approches-croisees>, consulté le 10 septembre 2015 à 9h.



# **ANNEXES**

## **GUIDE D'ENTRETIEN**

### ***Cible : Directeur des Ressources Humaines, son adjoint et les Chefs du Service***

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin formation en Gestion des Ressources Humaines, cycle II de l'ENAM, des recherches sont menées sur le thème : « **Analyse des déterminants de la surqualification du personnel à la Direction des Ressources humaines du Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes** ».

Nous vous remercions d'avoir consacré un précieux temps pour répondre à nos questions.

- 1) Est-ce que les autorités du Ministère de Travail et de la Fonction Publique font-elles un contrôle des derniers diplômes avant la proclamation des résultats des concours ?
- 2) Existe-t-il un plan de gestion des carrières du personnel ?  
oui  non
- 3) Que pensez-vous de la surqualification du personnel ?
- 4) Comment envisagez-vous doter le personnel d'un plan de carrière ?
- 5) Quels pourraient être les grands axes de son contenu ?

## QUESTIONNAIRE

***Cible : Chefs Service, Chefs Division et Collaborateurs de la Direction des Ressources Humaines.***

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin formation en Gestion des Ressources Humaines, cycle II de l'ENAM, des recherches sont menées sur le thème : « **Analyse des déterminants de la surqualification du personnel à la Direction des Ressources humaines du Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes** ».

Nous vous remercions d'avoir consacré un précieux temps pour répondre à nos questions.

Nom et prénoms : .....

Sexe : Masculin  Féminin

Catégorie professionnelle: A  B  C  D  E

Corps d'appartenance : .....

Statut ACE  APE

Ancienneté : 1an  2ans  3ans  autre précisez.....

6) Avez- vous un plan de gestion de carrière ?

Oui  Non

7) Selon vous un plan de gestion des carrières est :

- est une succession de fonctions professionnelles que l'on occupe au cours d'une vie ?
- est un modèle ascendant de cheminement de carrière qui traduit une certaine stabilité au sein de la même organisation ?

8) Aviez-vous un diplôme plus élevé avant le recrutement dans la fonction publique ? oui  non

Si oui, lequel ?

BEPC  BAC  BAC+2  BAC+3

BAC+ 4  BAC+5  BAC+8

9) Pourquoi avez-vous postulez au concours avec un diplôme inférieur ?

- Pour convenance personnelle
- Pour s'offrir une chance de réussite
- Pour s'insérer dans le monde du travail
- Autres, précisez.....

10) Avez-vous aujourd'hui un diplôme plus élevé que celui que l'administration vous reconnaît ? oui  Non

Si oui, lequel ? BAC

BEPC  BAC  BAC+2  BAC+3

BAC+ 4  BAC+5  BAC+8

11) Avez-vous obtenu une autorisation de mise en stage avant l'obtention de ce diplôme ? Oui  Non

12) Avez-vous suivi des formations sans autorisation de mise en stage au cours de ces trois dernières années ? Oui  Non

8) Savez-vous que l'Administration ne reconnaît pas les diplômes obtenus sans autorisation de mise en stage ? Oui  Non

13) Que pensez-vous de cette position de l'Administration ?

- former selon les besoins
- Plus souple
- C'est injuste
- Autres, précisez

14) Quelles sont les raisons qui motivent votre formation sans autorisation de mise en stage ?

15) Quelles peuvent être les conséquences de l'occupation d'un poste de niveau inférieur par un agent disposant des compétences supérieures ?

## TABLE DES MATIERES

INTITULÉ	PAGE
<b>INTRODUCTION</b>	1
<b>CHAPITRE PREMIER : DU CADRE INSTITUTIONNEL A LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE</b>	3
Section 1 : Cadre institutionnel	5
Paragraphe 1 : Présentation du MESFTPRIJ	5
A- Missions du MESFTPRIJ	5
B- Mission et attributions de la DRH/MESFTPRIJ	10
Paragraphe 2 : Etat des lieux	20
A- Restitution des observations de stage	20
B- Inventaire des atouts, des faiblesses et regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêts	22
1- Inventaire des atouts et des faiblesses	22
2- Regroupement des problèmes par centre d'intérêt	23
<u>Section 2</u> : Ciblage de la problématique de l'étude, objectifs et hypothèses de l'étude	24
<u>Paragraphe 1</u> : Choix et vision globale de résolution de la problématique	24
A- Choix et justification de la problématique	24
1- Choix de la problématique	24
2- Justification de la problématique	25
B- Spécification et vision globale de résolution de la problématique	26
1- Spécification de la problématique	26
2- Vision globale de résolution de la problématique	26
Paragraphe 2 : Objectifs et hypothèses de recherche	27
A-Objectifs de recherche	27
B-Formulation des hypothèses	28
Tableau de Bord de l'étude	29
<b>CHAPITRE DEUXIEME : DU CADRE THEORIQUE AUX APPROCHES DE SOLUTIONS</b>	30
<u>Section 1</u> : Du cadre théorique à la validation des hypothèses	31
<u>Paragraphe 1</u> : Revue de littérature et démarche méthodologique de l'étude	31
A- Revue de littérature	31
1- Clarification conceptuelle	31
1- Cadre théorique	33
B-Démarche méthodologique de l'étude	41
1-Technique de collecte des données et l'échantillonnage	41

a- Technique de collecte de données	41
a <sub>1</sub> - Démarche de collecte des données	41
a <sub>2</sub> - Méthode de collecte des données	41
b- L'échantillonnage	42
1- Traitement des données	43
a- Traitement et analyse des données	43
b- Conditions de validation des hypothèses et contraintes du terrain	44
b-1 Conditions de validation des hypothèses	44
b-2 Contraintes du terrain	44
<u>Paragraphe 1</u> : Analyse des données, validation des hypothèses et formulation du diagnostic	44
A- Analyses des données issues des entretiens	44
B-Présentation et analyse des résultats liés au questionnaire	45
1- Présentation et analyse des données liées à la gestion non rationnelle des carrières	50
2- Présentation et analyse des données liées au recrutement d'agents de profil surdimensionné	51
3- Présentation et analyse des données liées à la formation en cours d'emploi sans autorisation de mise en stage	53
C- Validation des hypothèses de l'étude	54
1-Degré de vérification de l'hypothèse spécifique n° 1	54
2-Degré de vérification de l'hypothèse spécifique n° 2	55
3- Degré de vérification de l'hypothèse spécifique n° 3	55
D- Formulation du diagnostic	56
1- Élément de diagnostic lié au problème spécifique n° 1	56
2- Élément de diagnostic lié au problème spécifique n° 2	56
3- Élément de diagnostic lié au problème spécifique n° 3	56
<u>Section 2</u> : Solutions envisageables et conditions de mise en œuvre	56
<u>Paragraphe 1</u> : Approches de solutions	57
A-Approche de solution au problème relatif à la gestion non rationnelle des carrières	57
B-Approche de solution au problème liée au recrutement d'agents de profil surdimensionné	57
C-Approche de solution au problème relatif à la formation en cours d'emploi sans autorisation de mise en stage	58
<u>Paragraphe 2</u> : Conditions de mise en œuvre des solutions	58
A-Suggestions par rapport à la gestion non rationnelle des carrières	58

B-Suggestions par rapport au recrutement d'agents de profil surdimensionné	60
C-Suggestions par rapport à la formation en cours d'emploi des agents sans autorisation de mise en stage	60
CONCLUSION	61
BIBLIOGRAPHIE	64
ANNEXES	66
TABLES DES MATIERES	70