

**La formation qualifiante comme mécanisme de régulation dans l'approche poste/profil
pour la recherche de meilleurs résultats dans l'administration publique au MTFPRAI**

IDENTIFICATION DU JURY

- **PRESIDENT :** Charlemagne C. FANOU

- **VICE-PRESIDENT :** Charlemagne LOKOSSOU

- **MEMBRE :** Cyriaque HOUNOU

L'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

DEDICACE

Je dédie ce travail à :

- + mon époux Souaibou : trouve en ce travail, le fruit de tes sacrifices, de ta collaboration et de ton soutien sans faille ;*
- + mes enfants, Amar-Naël et Himaya-Mériem : que ce travail serve de témoignage de mon amour à votre endroit et soit pour vous la vielle corde au bout de laquelle vous tisserez les vôtres.*

REMERCIEMENTS

Nous voudrions témoigner toute notre gratitude à tous ceux et celles qui de loin ou de près, matériellement ou moralement, par amour, avec compétence et dévouement, ont participé à la réalisation de ce travail.

Certes, nous ne saurions de façon exhaustive remercier tous ceux qui nous ont aidés, mais nous tenons à remercier particulièrement :

- ✚ notre Directeur de Mémoire, Monsieur Gérard AGBOTA, Directeur de GECA PROSPECTIVES qui, malgré ses nombreuses charges tant académiques que professionnelles, a accepté encadrer ce mémoire.
- ✚ notre maître de stage, Docteur Rufin Offin AKIYO, Directeur Général du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité (DGRCE), pour sa gratitude et ses précieux conseils ;
- ✚ nos formateurs que nous ne saurions citer individuellement ici. Merci à vous pour avoir accepté partager avec nous vos connaissances ;
- ✚ le Président et les membres du jury, à qui est revenue la responsabilité de juger ce travail ;
- ✚ notre mère Catherine ODJO NODICHAO pour son soutien indéfectible ;
- ✚ nos sœur et frère Elvire Aminath et Narcisse Malick pour leur soutien ;
- ✚ tout le personnel de la DGRCE ;
- ✚ les camarades de promotion.

LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS

DCRD :	Direction du Contentieux et du Régime Disciplinaire
DFCAE :	Direction de la Formation Continue des Agents de l'Etat
DFCMA :	Direction de la Formation Continue et de la Main-d'œuvre
DGFP:	Direction Générale de la Fonction Publique
DGRCE :	Direction Générale du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité
DGT :	Direction Générale du Travail
DGRE :	Direction Générale de la Réforme de l'Etat
DPP :	Direction de la Programmation et de la Prospective
DRA :	Direction des Retraites et des Archives
DRFM :	Direction des Ressources Financières et du Matériel
DRAE :	Direction du Recrutement des Agents de l'État
DRFM :	Direction des Ressources Financières et du Matériel
DRH :	Direction ou Directeur des Ressources Humaines
DRP:	Direction des Relations Professionnelles
DRSC :	Direction de la Réglementation et du Suivi des Carrières
DST :	Direction de la Santé au Travail
DVRHE :	Direction de la Valorisation des Ressources Humaines et de l'Employabilité
GRH :	Gestion des Ressources Humaines
IGSEP :	Inspection Générale des Services et Emplois Publics
MFPT :	Ministère de la Fonction Publique et du Travail
MFPTAS :	Ministère de la Fonction Publique, du Travail
MFPTRA :	Ministère de la Fonction Publique du Travail et de la Réforme Administrative
MT :	Ministère du Travail
MTAS :	Ministère du Travail et des Affaires Sociales
MTFP :	Ministère du Travail et de la Fonction Publique
MTFPRAI :	Ministère du Travail, de la Fonction Publique, de la Réforme Administrative et Institutionnelle

LISTE DES TABLEAUX

N°	INTITULE	PAGE
1	Tableau I : Répartition générale du personnel du MTFPRAI	12
2	Tableau II : Répartition des agents du MTFPRAI par statut	13
3	Tableau III : Répartition des agents du MTFPRAI par catégorie	13
4	Tableau IV : Répartition des agents du MTFPRAI par ancienneté	14
5	Tableau V : Répartition des agents du MTFPRAI par âge	15
6	Tableau VI : Répartition des agents de la DGRCE par statut	20
7	Tableau VII : Répartition des agents de la DGRCE par catégorie	21
8	Tableau VIII : Répartition des agents par sexe	21
9	Tableau IX : Répartition des agents par statut et par Direction Technique	29-30
10	Tableau X : Récapitulatif des qualifications requises et des profils des titulaires de postes	32-33 ; 66-67
11	Tableau XI : Regroupement des problèmes par centres d'intérêt des ressources humaines du MTFPRAI	34
12	Tableau XII : Evolution des plaintes de 2011 à 2014	35
13	Tableau XIII : Traitement des dossiers de contentieux du MTFPRAI par la Cour Suprême	36
14	Tableau XIV : Synthèse des approches théoriques par problème spécifique	39
15	Tableau XV : Tableau de bord de l'étude	46
16	Tableau XVI : Causes de l'inadaptation des agents à leurs postes	68
17	Tableau XVII : Thèmes des modules de formation qualifiante de 2013 à 2015	69
18	Tableau XVIII : Programmation des formations qualifiantes du plan de formation 2013-2015 du MTFPRAI	70
19	Tableau XIX : Causes du problème de mise en œuvre de la planification stratégique	72
20	Tableau XX : tableau de synthèse de l'étude	80

LISTE DES FIGURES

N°	TITRE	PAGE
1	Figure I : Répartition générale du personnel du MTFPRAI	12
2	Figure II : Répartition des agents du MTFPRAI par statut	13
3	Figure III : Répartition des agents du MTFPRAI par catégorie	14
4	Figure IV : Répartition des agents du MTFPRAI par ancienneté	14
5	Figure V : Répartition des agents du MTFPRAI par âge	15
6	Figure VI : Répartition des agents de la DGRCE par statut	20
7	Figure VII : Répartition des agents de la DGRCE par catégorie	21
8	Figure VIII : Répartition des agents par sexe	21
9	Figure IX : Evolution des plaintes de 2011 à 2014	35
10	Figure X : Causes de l'inadaptation des agents à leurs postes	68
11	Figure XI : Causes du problème de mise en œuvre de la planification stratégique des ressources humaines du MTFPRAI	73

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Formation : Ensemble de méthodes et techniques visant à faire acquérir à une personne ou à un groupe de personnes, des connaissances (savoir), des compétences et habiletés (savoir-faire) et des comportements et attitudes (savoir-être) afin de les rendre aptes à exercer des fonctions manuelles et/ou intellectuelles pour créer des richesses pour une collectivité dont ils bénéficieront.

Qualification : est l'ensemble des aptitudes reconnues permettant de maîtriser les tâches relatives à une situation professionnelle. Elle résulte des connaissances et de l'expérience.

Formation qualifiante : toute formation qui vise le perfectionnement des compétences dans un métier ou un emploi, l'apprentissage d'un métier, l'obtention d'un diplôme professionnel ou d'une qualification. C'est le savoir faire
Les formations qualifiantes peuvent être de courte durée, excédant rarement un an, s'effectuer en interne ou au sein d'un organisme de formation. Elles permettent d'obtenir une attestation de stage en fin de formation ou un «certificat d'aptitude» lié au milieu professionnel.

Administration publique : regroupe toutes les personnes travaillant au service d'un Etat, pour des services publics ou d'utilité générale. C'est aussi l'ensemble des agents qui occupent des emplois de l'Etat, des collectivités territoriales.

La performance : est le niveau d'obtention d'un résultat demandé dans le respect des délais impartis, des normes requises.

C'est aussi le fait d'atteindre les objectifs fixés sans écart entre ces objectifs fixés et les résultats atteints en utilisant le moins de moyens et qu'il y ait adéquation entre les moyens utilisés et les objectifs à atteindre.

RESUME

La présente étude vise à montrer l'impact que peut avoir la formation qualifiante sur la performance au travail des agents dans le contexte de l'administration publique au Bénin et plus précisément dans l'administration du Ministère du Travail, de la Fonction Publique, de la Réforme Administrative et Institutionnelle (MTFPRAI).

Les données présentées dans cette recherche ont été recueillies lors d'une enquête réalisée auprès du personnel de la Direction Générale du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité (DGRCE) et du MTFPRAI.

Les résultats de l'analyse révèlent que ces agents sont pour la plupart inadaptés à leurs postes de travail. Et cette inadaptation est due à plusieurs causes dont les plus importantes sont l'inadéquation profil/poste, le système de répartition des agents et leur mode de recrutement. Ces résultats montrent aussi que pour rendre ces agents employables, il faut revoir la qualité des formations qui leur sont offertes, donc revoir la mise en œuvre de la planification stratégique des ressources humaines c'est-à-dire l'élaboration des plans de formation. L'Etat n'ayant pas pour vocation de recruter pour former, il serait alors judicieux de revaloriser les programmes de formations qualifiantes. Les différentes solutions trouvées ont montré leurs limites dans la mesure où le programme de formations qualifiantes appelées formation BCD telle qu'elle est faite aujourd'hui ne répond pas aux attentes et aux besoins des agents et de l'Etat. L'élaboration des plans de formation ne répond pas toujours à une démarche GPEC.

Pour que les agents du MTFPRAI soient performants plusieurs solutions ont été envisagées telles que rendre opérationnelle la stratégie globale de la fonction publique, revaloriser la DGRCE en lui donnant les moyens financiers, matériels et humains, prendre un décret définissant les conditions de mise en formation des agents de l'Etat, créer un centre de formation au ministère pour la formation du personnel.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
CHAPITRE PRELIMINAIRE : CADRE INSTITUTIONNEL, OBSERVATIONS DE STAGE ET PROBLEMES IDENTIFIES	5
1. Cadre institutionnel	6
2. Ciblage de la problématique et vision globale de sa résolution	31
CHAPITRE PREMIER : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE	41
1. Cadre théorique	42
2. Méthodologie	56
CHAPITRE DEUXIEME : COLLECTE DES DONNEES ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES APPROCHES DE SOLUTIONS	62
1. Organisation de la collecte des données et établissement du diagnostic	63
2. Approches de solutions proposées et conditions de mise en œuvre	75
CONCLUSION	81
BIBLIOGRAPHIE	84
ANNEXES.....	86
TABLE DES MATIERES	92

I N T R O D U C T I O N

INTRODUCTION

De 1960 jusqu'au milieu des années 1980, les fonctions publiques africaines recrutait systématiquement tous les diplômés sans tenir compte réellement de leurs besoins.

La crise économique de la fin des années 1980, en mettant en difficulté l'Etat pourvoyeur d'emplois inaugura une nouvelle ère avec l'adoption des Programmes d'Ajustement Structurels (PAS) dictés par le Fonds Monétaire International (FMI) et la Banque Mondiale. Les fonctions publiques ne pouvaient plus recruter tous les diplômés formés d'où la nécessité de réduire la taille de ces fonctions publiques de plus en plus considérées comme des organisations inadaptées, sans efficacité, coûteuses et peu performantes. Au nombre des raisons évoquées figurent la lourdeur et la lenteur administratives, la non satisfaction des usagers ou clients, le retard et l'absentéisme des salariés, la démotivation de plus en plus marquée des travailleurs, etc.

Les Etats Généraux de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration de décembre 1994 ont mis en exergue, à la suite d'un diagnostic, des dysfonctionnements au sein de l'appareil de l'administration publique et dégagé les grands axes stratégiques de sa modernisation.

Dès lors, de nombreuses réformes ont été mises en œuvre au Bénin en vue de doter l'administration publique de ressources humaines capables d'impulser les changements nécessaires pour passer d'une administration publique de moyens à une administration publique de résultats.

Malheureusement, toutes ces réformes n'ont pas permis de rendre l'administration publique performante. Il se pose alors aujourd'hui avec acuité, aussi bien pour les gestionnaires des services publics que pour l'Etat lui-même, la question de savoir comment obtenir des agents de l'Etat, de meilleures performances ?

Pour répondre à cette préoccupation nous avons décidé de mener une recherche sur la formation qualifiante comme mécanisme de régulation dans l'approche poste/profil pour la recherche de meilleurs résultats dans l'administration publique au MTFPRAI.

Et pour y parvenir, plusieurs textes ou décisions ont été exploités dont notamment :

- ✓ la décision du conseil des ministres du 02 septembre 1998 mettant en place un programme de formation qualifiante pour renforcer la capacité des agents de l'Etat ;
- ✓ la stratégie de planification des ressources humaines qui est un processus d'élaboration et de mise en œuvre de plans et de programmes de formation visant à doter l'administration de ressources humaines dont elle a besoin à travers une gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC).

Mais force est de constater que toutes ces réformes au lieu d'améliorer la performance de la fonction publique n'ont fait qu'accentuer le phénomène. D'où la nécessité de revoir ces réformes et de les adapter au nouveau contexte de gestion axée sur les résultats.

Que faire dans ce cas de figure pour transformer ou changer cette administration si nous savons que dans le contexte national et international les organisations politiques, économiques, représentatives, administratives autant que les collectivités locales sont en crise ? Changer l'administration ou mieux former les ressources humaines, former autrement, innover, apprendre à apprendre, s'approprier les nouvelles technologies, les nouveaux modes de management, changer les comportements et les vieilles habitudes, inventer de nouvelles approches....

Si les décisions de mise en place d'un programme de formation qualifiante et de gestion prévisionnelle des emplois et compétences ont eu pour objectif d'apporter des réponses à ces contres performances en dotant l'administration de ressources humaines dont elle a besoin, peut-on aujourd'hui comprendre la recrudescence des plaintes des usagers, les pertes des procès de contentieux à la Cour Suprême, le temps relativement long (12 à 18 mois) pour sortir un carnet de pension de retraite. Autrement dit, les solutions envisagées par les autorités (dirigeants) pour résoudre le problème de manque de performance de l'administration publique ont-elles été efficaces ?

Comment identifier les causes et analyser les raisons de ce manque de performance ?

Si les décisions prises par les responsables semblent garder toute leur pertinence, ne doit-on pas s'interroger sur le processus de leur mise en œuvre ?

Dans tous les cas, un hiatus semble persister entre les mesures visant l'amélioration de la performance de la fonction publique béninoise et leur mise en œuvre. Dans les stratégies visant à réformer la fonction publique, ne peut-on pas considérer la formation continue des ressources humaines comme un axe important ? Ne doit-on pas penser à valoriser la formation continue des ressources humaines ? C'est pour répondre en partie à ce besoin de construire une administration responsable, au service des usagers que, nous nous proposons de mener une recherche sur le lien entre la formation qualifiante et la performance de la fonction publique béninoise.

De nombreux travaux scientifiques ont montré que les pratiques de gestion des ressources humaines appropriées seraient suffisantes pour assurer à l'organisation de meilleurs résultats (Delery et Doty, 1996). D'autres études ont montré également que des pratiques de GRH pouvaient avoir une influence positive sur les attitudes des salariés au travail.

La présente étude diagnostique se propose donc d'apporter une solution pour améliorer la performance de la fonction publique à travers un programme de formation qualifiante bien élaboré tenant compte réellement des besoins de l'administration publique mais aussi des profils des agents et des postes occupés.

Nous présenterons d'abord la structure qui nous a accueillie pour le stage et les observations faites au cours du stage. De ce travail, nous dégagerons une problématique (chapitre préliminaire). L'analyse de la littérature existante dans le domaine, la démarche méthodologique adoptée pour la réalisation de l'étude et les résultats auxquels nous sommes parvenus sont ensuite abordés (chapitre premier). Enfin, des approches de solution sont proposées (chapitre deuxième).

C H A P I T R E P R E L I M I N A I R E

**CADRE INSTITUTIONNEL, OBSERVATIONS
DE STAGE ET PROBLEMES IDENTIFIES**

CHAPITRE PRELIMINAIRE

CADRE INSTITUTIONNEL, OBSERVATIONS DE STAGE ET PROBLEMES IDENTIFIES

1. CADRE INSTITUTIONNEL

La présente partie aborde le cadre institutionnel du Ministère du Travail, de la Fonction Publique, de la Réforme Administrative et Institutionnelle (1.1), puis les observations faites au cours du stage ainsi que les problèmes identifiés (1.2).

1.1. PRESENTATION ET FONCTIONNEMENT DU MTFPRAI

Dans cette partie, un bref aperçu du ministère, son fonctionnement et ses attributions sont présentés (1.1.1) puis dans une deuxième partie, nous parlerons de la Direction Générale du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité (DGRCE) où nous avons effectué notre stage (1.1.2)

1.1.1. Présentation du MTFPRAI

Logé dans le Bâtiment B des tours administratives sises à côté de la Direction Générale de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS), non loin de la Place du Souvenir et régi par le décret n° 2014-037 du 29 janvier 2014 portant ses attributions, organisation et fonctionnement, le Ministère du Travail, de la Fonction Publique, de la Réforme Administrative et Institutionnelle (MTFPRAI) a pour mission, la conception, la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la politique de l'Etat en matière de travail, fonction publique, réforme administrative et institutionnelle et du dialogue social, conformément aux lois et règlements en vigueur au Bénin et à la vision et à la politique de développement du Gouvernement.

1.1.1.1. Historique

Le Ministère du Travail, de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative et

Institutionnelle (MTFPRAI) a connu dans son évolution historique plusieurs mutations liées pour la plupart aux changements institutionnels et politiques qui ont caractérisé l'histoire du Bénin.

Ainsi, du Ministère du Travail à partir de l'indépendance du Dahomey le 1^{er} août 1960, il a connu plusieurs autres dénominations depuis lors. Ces dénominations sont issues des différentes mutations dues pour la plupart du temps aux changements imposés par les différents régimes politiques.

Initialement Ministère de la Fonction Publique, du Travail et des Transports (MFPTT) par Décret n° 163/PR/MFPTT du 26 mai 1967, il est devenu en 1980, Ministère de la Fonction Publique et du Travail. Après les années 1980, sa dénomination a successivement été Ministère du Travail et des Affaires Sociales (MTAS) puis Ministère du Travail, de l'Emploi et des Affaires Sociales (MTEAS) par décret n° 90-385 du 04 décembre 1990.

Les réformes administratives dans la fonction publique ont conduit les pouvoirs publics à faire d'importants changements institutionnels. Ainsi, ils ont créé par décret n° 92-36 du 17 février 1992, le Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative (MFRA). Dix ans plus tard, par décret n° 2002-369 du 22 août 2002, il devient Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de la Réforme Administrative (MFPTRA).

Avec l'avènement du Gouvernement du changement en 2006, le ministère a été scindé en deux départements ministériels à savoir : le Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP) et le Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle (MRAI).

Mais par décret n° 2014-037 du 29 janvier 2014, le MTFP devient le Ministère du Travail, de la Fonction Publique, de la Réforme Administrative et Institutionnelle chargé du Dialogue Social (MTFPRAI-DS) puis avec le remaniement ministériel d'août 2014, le volet dialogue social est amputé au ministère qui devient Ministère du Travail, de la Fonction Publique, de la Réforme Administrative et Institutionnelle par décret n° 2015-370 du 18 juin 2015.

1.1.1.2. Structures

Pour mener à bien sa mission, le MTFPRAI est doté de plusieurs structures organisées par arrêté ministériel.

La structure organisationnelle du Ministère comprend le Cabinet du ministre, l'Inspection Générale des Services et Emplois Publics, le Secrétariat Général du Ministère, les directions Centrales et Techniques, les directions départementales et les organismes sous tutelle.

Les directions centrales se présentent comme suit :

- 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).

Les directions générales sont :

- la Direction Générale du Travail (DGT) ;
- la Direction Générale de la Fonction Publique (DGFP) ;
- la Direction Générale du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité (DGRCE) ;
- La Direction Générale de la Réforme de l'Etat (DGRE).

A cela s'ajoutent :

- les six (6) directions départementales du travail, de la fonction publique, de la réforme administrative et institutionnelle ;
- les cinq (5) organismes sous tutelle que sont :
 - l'Institut de Formation Sociale, Economique et Civique (INFOSEC) ;
 - le Centre de Perfectionnement du Personnel des Entreprises (CPPE) ;
 - le Fonds de Développement de la Formation Continue et de l'Apprentissage (FODEFCA) ;
 - la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) ;
 - la Caisse Mutuelle de Prévoyance Sociale (CMPS).

1.1.1.3. Mission et attributions

Le MTFPRAI a pour missions la conception, la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la

politique de l'Etat en matière de travail, fonction publique, réforme administrative et

institutionnelle et du dialogue social, conformément aux lois et règlements en vigueur au Bénin et à la vision et à la politique de développement du Gouvernement. Selon l'article 2 du décret N° 2014-037 du 29 janvier 2014,

«Le MTFPRAI-DS est un ministère à caractère transversal, véritable cadre de promotion du travail, de la fonction publique, de la réhabilitation et de la modernisation de l'Etat et de la promotion du dialogue social. Son domaine de compétences qui couvre la définition, la mise en œuvre, le suivi-évaluation de la politique de l'Etat en matière de travail, de fonction publique, d'impulsion des initiatives de réformes, leur coordination, leur accompagnement et leur suivi-évaluation ainsi que la promotion de la bonne gouvernance et du dialogue social, peut se regrouper autour de cinq axes à savoir :

1. Compétences en matière de définition de la politique de travail.

A ce titre, il est chargé de :

- ◆ Concevoir, suivre et contrôler la législation du travail, de la sécurité et de la santé au travail et de la sécurité sociale ;
- ◆ Définir et mettre en œuvre la politique de formation professionnelle continue des travailleurs des différentes catégories socioprofessionnelles régis par le code du travail en collaboration avec les structures techniques des ministères chargés de la formation technique et professionnelle et de l'artisanat ;
- ◆ Définir et mettre en œuvre la politique de protection sociale des travailleurs de l'économie formelle et informelle ;

2. Compétences en matière de définition de la politique de la fonction publique.

A ce titre, il est chargé de :

- ◆ concevoir et mettre en œuvre la politique de gestion prévisionnelle des ressources humaines de l'Etat ;
- ◆ définir et adapter de façon constante le profil de la fonction publique aux exigences du progrès et de la modernisation ;
- ◆ définir et mettre en œuvre la politique de recrutement des agents de l'Etat ;
- ◆ impulser, suivre et contrôler la gestion des personnels de l'Etat ;

- ◆ définir et mettre en œuvre la politique de formation professionnelle continue des agents de l'Etat ;
- ◆ définir et mettre en œuvre un système intégré de gestion des ressources humaines de l'Etat ;
- ◆ définir et de suivre la mise en œuvre d'un système de rémunération des agents de l'Etat ;
- ◆ élaborer, suivre et adapter de façon constante les textes régissant la fonction publique d'Etat et la fonction publique territoriale ;
- ◆ mettre en place un système d'information statistique performant sur les ressources humaines de l'Etat ;

3. Compétences en matière de réforme administrative.

A ce titre, il est chargé de :

- ◆ apporter l'appui à l'élaboration des normes, procédures et standards de performance des services publics au niveau de l'Administration et des institutions de la République, des institutions sociales et de gouvernance des entreprises ;
- ◆ développer des systèmes de documentation et d'information administratives aux moyens des technologies de l'information et de la communication au service de la bonne gouvernance et de l'Etat de droit ;
- ◆ déterminer les axes stratégiques de développement et de valorisation des ressources humaines de l'Etat et des collectivités territoriales en relation avec les structures concernées ;
- ◆ concevoir les outils et normes de mise en œuvre des politiques et stratégies de réformes globales et sectorielles et de veiller à leur application ;
- ◆ concevoir et, appuyer la mise en œuvre des outils et normes de modernisation des services publics au niveau de l'Administration et des institutions ;
- ◆ initier, proposer ou faire prendre les mesures administratives, techniques, législatives et réglementaires nécessaires à la mise en œuvre des politiques nationales en matière de réforme administrative et institutionnelle ;
- ◆ déterminer les objectifs de formation et de recherche visant à la professionnalisation de l'Administration en concertation avec les acteurs

institutionnels privés et les partenaires sociaux ;

- ◆ suivre et évaluer la mise en œuvre des réformes administratives et institutionnelles et faire une communication publique sur les évaluations entreprises ;
- ◆ faire le plaidoyer pour la mobilisation des financements et l'appui technique nécessaire à la mise en œuvre des politiques de réformes globales et sectorielles et de veiller à leur utilisation conséquente ;
- ◆ proposer la mise en place de toutes structures de concertation, de coordination interministérielle ou de tout autre organe permettant la prise en charge de la mission qui lui est assignée ;
- ◆ mettre en œuvre les réformes adoptées par le Gouvernement ;

4. Compétences en matière de réforme institutionnelle.

A ce titre, il est chargé de :

- ◆ organiser la veille stratégique en analysant voire en anticipant les mutations institutionnelles induites par l'environnement national, régional et international, afin de susciter et accompagner toute réforme de nature à renforcer la compétitivité de l'économie béninoise et les capacités institutionnelles et organisationnelles de l'Etat et des collectivités locales ;
- ◆ identifier et de proposer les mesures et actions visant à prévenir et à combattre la corruption au niveau de l'Etat, du secteur privé et de la société civile ;
- ◆ promouvoir et coordonner les actions de bonne gouvernance et une culture favorable à la performance et à l'éthique administrative et institutionnelle ;
- ◆ identifier et proposer les mesures et actions de renforcement de l'obligation de rendre compte et des capacités et performances des services et organismes publics ;
- ◆ promouvoir les valeurs éthiques fondées sur la primauté de l'intérêt général, la sacralisation du travail, le sens du bien, la culture de la vertu et l'amour de la patrie ;

5. Compétences en matière de dialogue social.

A ce titre, il est chargé de :

- ◆ analyser l'évolution de la situation sociale et des relations avec les partenaires

sociaux afin de prévenir les crises ;

- ◆ promouvoir toute action pouvant contribuer à la création d'un climat social apaisé ;
- ◆ veiller à la mise en œuvre des décisions de la Commission Nationale de concertation et de négociations collectives Gouvernement/Centrales et Confédérations syndicales ».

1.1.1.4. Analyse démographique du personnel du MTFPRAI

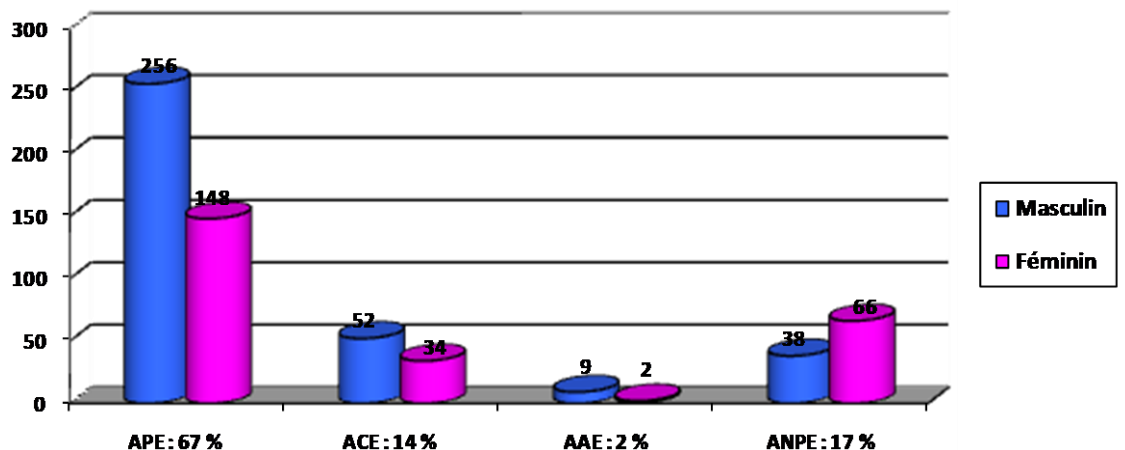
L'effectif du MTFPRAI au 13 juin 2015 est de 477 agents dont 172 femmes et 305 hommes, répartis comme suit :

Tableau I : Répartition générale du personnel

STATUT	APE		ACE		AAE*		ANPE		TOTAL	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
EFFECTIF	256	148	52	34	9	2	38	66	355	250
TOTAL	404		86		11		104		605	
POURCENTAGE	67 %		14 %		2 %		17 %		100 %	

Source : DRH/MTFPRAI (2015)

*AAE : Autre Agent de l'Etat



Graphique 1 : Répartition générale du personnel

Commentaire :

- ✓ 2 % des agents du MTFPRAI n'ont pas un statut reconnu : on les appelle Autres Agents de l'Etat (AAE).

- ✓ *L'Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi (ANPE) a placé dans l'administration du MTFPRAI 104 stagiaires représentant 17 % du personnel, soit près d'un cinquième du personnel.*

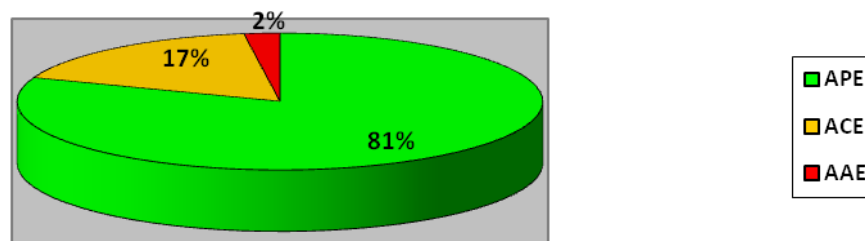
Tableau II : Répartition des agents par statut

STATUT	APE		ACE		AAE*		TOTAL	
SEXE	M	F	M	F	M	F	M	F
EFFECTIF	256	148	52	34	9	2	317	184
TOTAL	404		86		11		501	
POURCENTAGE	81 %		17 %		2 %		100 %	

Source : DRH/MTFPRAI (2015)

*AAE : Autre

Agent de l'Etat



Graphique 2 : Répartition des agents par statut

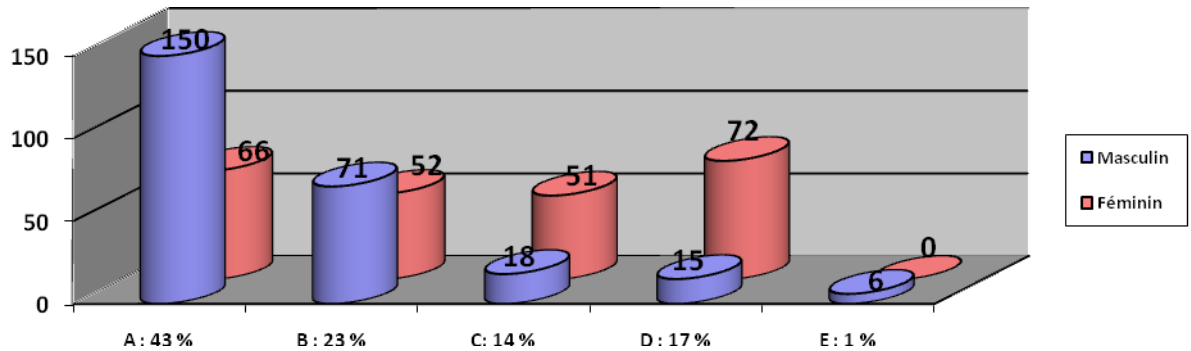
Commentaire : *les Agents Permanents de l'Etat sont les plus nombreux (81 %).*

Tableau III : Répartition des agents par catégorie

STATUT	A		B		C		D		E		TOTAL	
SEXE	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
EFFECTIF	150	66	71	52	18	51	15	72	6	0	260	241
TOTAL	216		123		69		87		6		501	
POURCENTAGE	43 %		25 %		14 %		17 %		1 %		100 %	

Source : DRH/MTFPRAI (2015)

**La formation qualifiante comme mécanisme de régulation dans l'approche poste/profil
pour la recherche de meilleurs résultats dans l'administration publique au MTFPRAI**



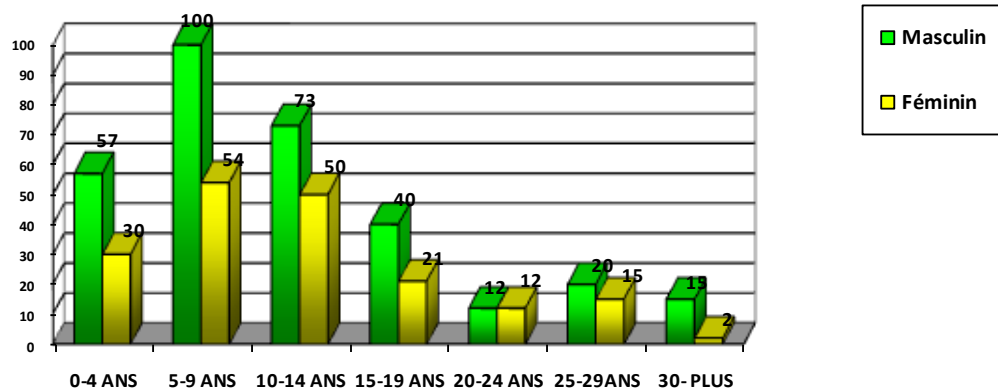
Graphique 3 : Répartition des agents par catégorie

Commentaire : les agents de la catégorie A, agents de conception et de direction représentent à eux seuls 43 % du personnel du MTFPRAI, soit près de la moitié du personnel.

Tableau IV : Répartition des agents par ancienneté

GROUPE D'AGE	0-4 ANS		5-9 ANS		10-14 ANS		15-19 ANS		20-24 ANS		25-29 ANS		30 ANS – PLUS		TOTAL	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
EFFECTIF	57	30	100	54	73	50	40	21	12	12	20	15	15	2	317	184
TOTAL	87		154		123		61		24		35		17		501	
%	17 %		30,7 %		24,6 %		12 %		4,8 %		7 %		3,4 %		100 %	

Source : DRH/MTFPRAI (2015)



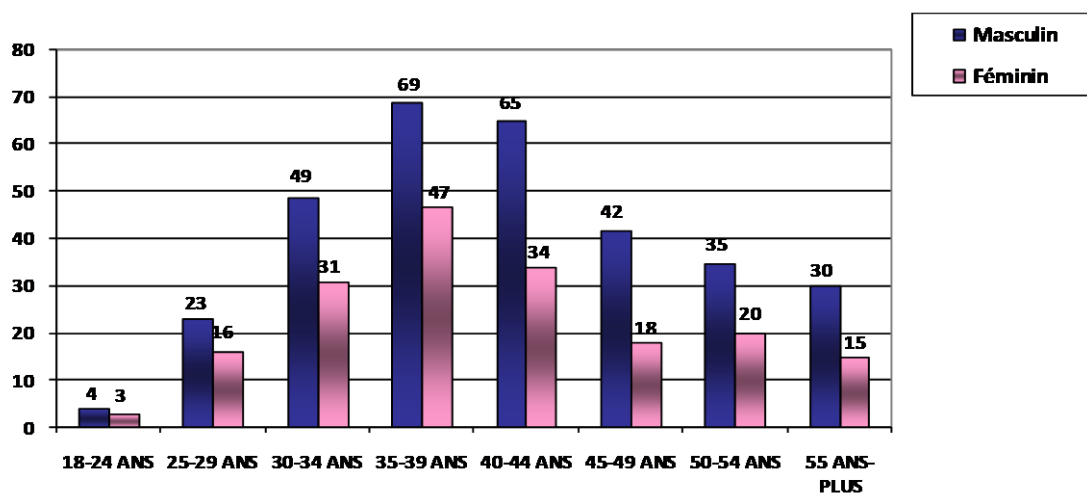
Graphique 4 : Répartition des agents par ancienneté

Commentaire : le personnel du MTFPRAI est jeune en expérience : plus 84 % ont moins de 20 ans d'expérience et près de 50 % ont moins de 10 ans d'expérience.

Tableau V : Répartition des agents par âge

GROUPE D'AGE	18-24 ANS		25-29 ANS		30-34 ANS		35-39 ANS		40-44 ANS		45-49 ANS		50-54 ANS		55 ANS - PLUS		TOTAL	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
EFFECTIF	4	3	23	16	49	31	69	47	65	34	42	18	35	20	30	15	317	184
TOTAL	7		39		80		116		99		60		55		45		501	
%	1,4 %		7,8 %		16 %		23,2%		19,8%		12 %		11 %		9 %		100 %	

Source : DRH/MTFPRAI (2015)



Graphique 5 : Répartition des agents par âge

Commentaire : le personnel du MTFPRAI est relativement jeune. 48,4 % des agents ont

moins de 40 ans d'âge soit près de la moitié du personnel.

1.1.2. Présentation de la DGRCE

Sise au quartier Gbèdjromédé et régie par l'arrêté n° 2014-130/MTFPRAI-DS/DC/SGM/GRCE/SA du 23 juillet 2014 portant ses attributions, organisation et fonctionnement, la Direction Générale du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité (DGRCE) a pour mission de mettre en œuvre la politique de l'Etat en matière de formation et de valorisation des ressources humaines.

1.1.2.1. Historique, Attributions et Missions

Avec l'avènement du changement en 2006, la Direction Générale de la Formation Professionnelle Continue et des Stages (DGFPCS) créée suivant le décret n° 2002-369 du 22 août 2002 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de la Réforme Administrative est devenue Direction Générale du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité.

Conformément aux dispositions de l'article 88 du décret n° 2014-037 du 29 janvier 2014 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère du Travail, de la Fonction Publique, de la Réforme Administrative et Institutionnelle chargé du Dialogue Social, la Direction Générale du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité (DGRCE) est l'organe de mise en œuvre de la politique de l'Etat en matière de formation et de valorisation des ressources humaines. A ce titre, elle est chargée, en liaison avec les ministères et structures techniques concernés de :

- ◆ assurer la formation, le perfectionnement et le recyclage des agents de l'Etat ;
- ◆ assurer la formation, le perfectionnement et le recyclage de la main- d'œuvre ;
- ◆ assurer la promotion, la réglementation et le contrôle de l'apprentissage dans les différents corps de métiers ;
- ◆ promouvoir l'employabilité et le développement de l'expertise nationale ;
- ◆ assurer le renforcement des capacités des structures et organismes de formation professionnelle continue ;
- ◆ contrôler l'application de la réglementation relative au fonctionnement des

centres de formation continue et du contenu de leur programme de formation ;

- ◆ procéder à la réception des contrats d'apprentissage visés par les services de l'inspection du travail ;
- ◆ assurer le développement des ressources humaines et de la formation pour l'emploi ;
- ◆ assurer la programmation de la formation des personnels civils de l'Etat
- ◆ centraliser toute la documentation relative à la formation professionnelle ;
- ◆ suivre et de contrôler les organismes de formation sous tutelle du Ministère.

1.1.2.2. Structures et effectif du personnel

La Direction Générale du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité assure le Secrétariat Permanent de la Commission Nationale d'Attribution des Bourses de Stages (CNABS) et de la Commission Nationale pour l'Apprentissage (CNA) et la présidence de la Commission Nationale chargée de l'étude des dossiers de Formation Sans Bourse (CNFSB), et de la Commission de la Validation des Plans de Formation des Agents de l'Etat (CVPFAE).

Elle collabore avec toutes les structures techniques nationales s'occupant des questions relatives à la formation professionnelle continue, à l'apprentissage et à la main-d'œuvre ainsi qu'avec les organisations professionnelles et est placée sous l'autorité directe du Secrétaire Général du Ministère. Elle est dirigée par un Directeur Général chargé d'assurer une coordination de proximité des structures techniques qui la composent.

Le Directeur Général du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité est assisté d'un adjoint nommé par arrêté du Ministre.

Le Directeur Général Adjoint du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité assiste le Directeur Général. Il le supplée en cas d'absence ou d'empêchement. Sur proposition du Directeur Général du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité, le ministre définit par arrêté les affaires dont le Directeur Général Adjoint du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité assure la gestion permanente. Il est membre du Comité de Direction.

La Direction Générale du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité regroupe, outre le Secrétariat de Direction, trois (03) directions techniques à savoir :

- ◆ la Direction de la Formation Continue des Agents de l'Etat ;
- ◆ la Direction de la Formation Continue de la Main-d'œuvre et de l'Apprentissage ;
- ◆ la Direction de la Valorisation des Ressources Humaines et de l'Employabilité.

La Direction de la Formation Continue des Agents de l'Etat

La Direction de la Formation Continue des Agents de l'Etat est l'organe de mise en œuvre de la politique de l'Etat en matière de formation des personnels civils de l'Etat.

A ce titre, elle est chargée de :

- ◆ assurer la promotion, la formation, le perfectionnement et le recyclage des agents de l'Etat ;
- ◆ programmer la formation des personnels civils de l'Etat (Agents Permanents de l'Etat et Contractuels) ;
- ◆ suivre l'élaboration, la validation et la mise en œuvre des plans ministériels ou sectoriels de formation des agents de l'Etat en liaison avec les Directions des Ressources Humaines des Ministères et Institutions de l'Etat et les structures compétentes du Ministère de l'Economie et des Finances ;
- ◆ centraliser toute la documentation relative à la formation professionnelle continue dans le secteur public ;
- ◆ centraliser tous les dossiers de demande de bourses de stages des Agents de l'Etat ;
- ◆ d'étudier les dossiers de demande de bourse conformément au plan de formation des ministères et institutions de l'Etat et de leur présentation à la CNABS et à la CNFSB ;
- ◆ délivrer les décisions de mise en stage et de retour de stage des Agents de l'Etat ;
- ◆ suivre la mise en œuvre du document de politique de formation des agents de l'Etat.

Elle comprend outre le secrétariat, trois services à savoir :

- le Service de la Formation Qualifiante ;
- le Service de la Formation Diplômante ;
- le Service de la Statistique, de la Prévision et de l'Evaluation.

La Direction de la Formation Continue de la Main-d'œuvre et de l'Apprentissage

La Direction de la Formation Continue de la main-d'œuvre assure la mise en œuvre de la politique de l'Etat en matière d'apprentissage et de formation continue de la main-

d'œuvre.

A ce titre, elle est chargée, en liaison avec les Ministères techniques concernés de :

- ◆ la réglementation et le contrôle de l'apprentissage dans les différents corps de métiers ;
- ◆ concevoir et d'élaborer les textes législatifs et réglementaires en matière de formation professionnelle continue de la main-d'œuvre et de l'apprentissage ;
- ◆ suivre des activités du Fonds de Développement de la Formation Continue et de l'Apprentissage (FODEFCA) ;
- ◆ réceptionner les contrats d'apprentissage visés par les services de l'inspection du travail ;
- ◆ habiliter les centres et cabinets de formation continue
- ◆ suivre la jouissance effective du droit à la formation continue de la population active ;
- ◆ élaborer et de soumettre au financement du Fonds de Développement de la Formation Continue et de l'Apprentissage (FODEFCA) et autres organismes spécialisés, des programmes et des actions de formation continue en faveur des travailleurs ;
- ◆ contrôler l'application de la réglementation relative au fonctionnement des centres et cabinets de formation continue et du contenu de leur programme de formation ;
- ◆ centraliser toute la documentation relative à la formation professionnelle continue ;
- ◆ suivre, de contrôler et d'évaluer la politique nationale en matière d'apprentissage et de formation continue, ainsi que la proposition des mesures d'ajustement nécessaires.

Elle comprend outre le secrétariat, trois services à savoir :

- le Service de Promotion de l'Apprentissage ;
- le Service de la Formation Professionnelle Continue de la Main-d'œuvre ;
- le Service des Etudes, de la Règlementation et de la Documentation.

La Direction de la Valorisation des Ressources Humaines et de l'Employabilité

La Direction de la Valorisation des Ressources Humaines et de l'Employabilité assure la

**La formation qualifiante comme mécanisme de régulation dans l'approche poste/profil
pour la recherche de meilleurs résultats dans l'administration publique au MTFPRAI**

mise en œuvre de la politique de l'Etat en matière de valorisation du capital humain.

A ce titre, elle est chargée, en liaison avec les ministères et structures techniques concernés de :

- ◆ promouvoir l'expertise nationale dans le domaine de la formation continue ;
- ◆ développer les ressources humaines et la formation pour l'emploi ;
- ◆ suivre l'évolution professionnelle des agents de l'Etat et de la main-d'œuvre ;
- ◆ promouvoir la validation des acquis de l'expérience ;
- ◆ promouvoir l'employabilité des agents de l'Etat et du secteur privé ;
- ◆ communiquer pour le changement de comportement en milieu professionnel ;
- ◆ contribuer à l'optimisation de la capacité au travail des agents de l'Etat et de la main-d'œuvre ;
- ◆ suivre les innovations en matière de la formation continue.

Elle comprend outre le secrétariat deux services à savoir :

- le Service de la Valorisation des Ressources Humaines ;
- le Service du suivi des Innovations et de l'Employabilité.

L'effectif de la DGRCE au 25 mars 2015 est de 33 agents dont 18 femmes et 15 hommes, répartis comme suit :

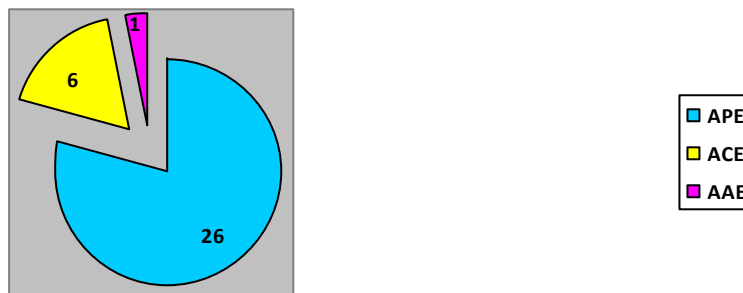
Tableau VI : Répartition des agents par statut

STATUT	EFFECTIF	POURCENTAGE (%)
APE	26	78,79
ACE	06	18,18
AAE*	01	3,03
TOTAL	33	100

Source : DGRCE/MTFPRAI (2015)

*AAE : Autre

agent de l'Etat



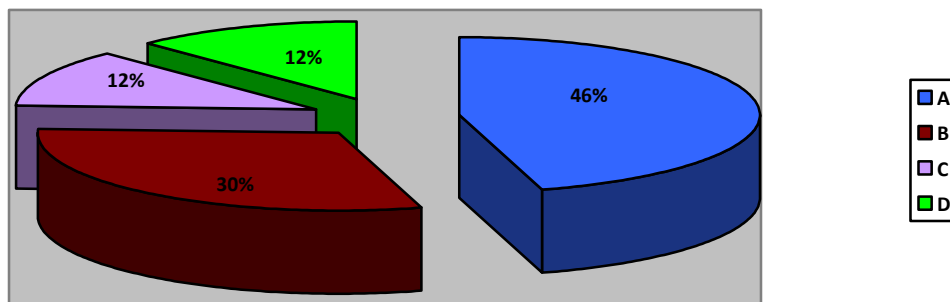
Graphique 6 : Répartition des agents par statut

Commentaire : les agents de la DGRCE sont majoritairement des APE(26).

Tableau VII : Répartition des agents par catégorie

CATEGORIE	A	B	C	D	TOTAL
EFFECTIF	15	10	04	04	33
POURCENTAGE	45,46 %	30,30 %	12,12 %	12,12 %	100 %

Source : DGRCE/MTFPRAI (2015)



Graphique 7 : Répartition des agents par catégorie

Commentaire : les agents de la catégorie A représente près de la moitié du personnel.

Tableau VIII : Répartition des agents par sexe

SEXE	EFFECTIF	POURCENTAGE (%)
Féminin	18	54,55
Masculin	15	45,45
TOTAL	33	100

Source : DGRCE/MTFPRAI (2015)



Graphique 8 : Répartition des agents par sexe

Commentaire : *il y a un peu plus de femmes que d'hommes à la DGRCE.*

1.2. OBSERVATIONS DE STAGE

Le stage pratique qui s'est déroulé à la DGRCE du MTFPRAI nous a permis, non seulement de confronter les connaissances théoriques reçues à l'ENAM aux réalités de la vie professionnelle, mais aussi d'observer attentivement la mise en œuvre de certaines pratiques de Gestion des Ressources Humaines qui existent et d'orienter nos recherches vers les situations qui méritent d'être améliorées (1.2.1). Cette étape nous a permis de ressortir d'une part, les atouts (forces et opportunités) et d'autre part, les problèmes (faiblesses et menaces) (1.2.2) identifiés au cours du stage.

1.2.1. Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines à la DGRCE

La principale pratique de GRH mise en œuvre à la DGRCE est le développement des ressources humaines. La principale mission de la DGRCE est le renforcement des capacités et de l'employabilité non seulement des agents de l'Etat mais aussi du secteur privé et des artisans.

1.2.1.1. La gestion de la formation continue des agents de l'Etat

La DGRCE à travers la DFCAE est chargée de la formation continue des agents de l'Etat. Elle est constituée du service de la formation qualifiante qui organise au profit des agents

de l'Etat des formations de courte durée de deux semaines soit 40 heures de formation, du service de la formation diplômante, chargé de la mise en stage et du retour de stage et du service de la Statistique, de la Prévision et de l'Evaluation.

❖ *Le Service de la Formation Qualifiante*

Il comprend deux divisions : la Division des Etudes et de la Réglementation et la Division de l'Exécution et du Suivi. Il est chargé de :

- ◆ organiser des actions de formation (recyclage, perfectionnement et mise à niveau) au profit des agents de l'Etat ;
- ◆ mettre en œuvre des programmes de formation qualifiante pour chaque catégorie de fonctionnaires de l'Administration en liaison avec les ministères et institutions de l'Etat ;
- ◆ coordonner et suivre les actions de formation professionnelle continue des personnels de l'Etat.

Au cours de notre passage dans le service, nous avons fait des remarques importantes :

- *Pour mener ses activités, le service ne tient pas compte des besoins déjà exprimés dans les plans de formation mais demande plutôt aux ministères et institutions de l'Etat d'exprimer de nouveaux besoins en formation qui ne sont pas non plus toujours pris en compte ;*
- *Dans le processus d'organisation de la formation qualifiante, c'est ce service qui identifie des actions de formation à mener et des quotas à attribuer à chaque ministère ou institution de l'Etat sans tenir compte des plans de formation, des besoins préalablement exprimés ni des spécificités des ministères ou des profils des bénéficiaires de ces formations ;*
- *Le service comprend un chef de service et deux agents, soit trois personnes au total pour un service devant assurer la formation qualifiante de tous les agents de l'Etat ;*
- *Les deux divisions du service ne sont pas fonctionnelles pour insuffisance de personnel ;*
- *Les deux collaborateurs du chef service sont dans des bureaux différents et loin de leur chef.*

❖ *Le Service de la Formation Diplômante*

Il comprend deux divisions : la Division de la Formation avec Bourse et la Division de la Formation sans Bourse. Il est chargé de :

- ◆ étudier les dossiers de stages conformément au plan de formation des ministères et institutions de l'Etat et leur présentation à la Commission Nationale d'Attribution des Bourses de Stages (CNABS) et à la Commission Nationale chargée de l'étude des dossiers de Formation Sans Bourse (CNFSB) ;
- ◆ délivrer les décisions de mise en stage et retour de stage des Agents de l'Etat dont les dossiers ont été retenus par les deux (02) commissions ;
- ◆ archiver l'ensemble des dossiers de stages.

Les observations suivantes ont été faites lors de notre passage dans ce service :

- *Les collaborateurs (04) sont tous dans un grand bureau très bruyant ;*
- *Les dossiers de demande de mise en stage sont entassés dans le bureau ;*
- *Les deux divisions du service ne sont pas fonctionnelles pour insuffisance de personnel ;*
- *Les sessions de la Commission Nationale d'Attribution des Bourses de Stages (CNABS) sont tenues hors de la DGRCE, au ministère en charge du Plan ;*
- *Des dossiers datant de plusieurs années sont encore là, non étudiés même si depuis sept (07) mois des améliorations notables ont été constatées dans ce processus.*

❖ *Le Service de la Statistique, de la Prévision et de l'Evaluation*

Il comprend deux divisions : la Division de l'informatique et de la Statistique et la Division de la Prévision et de l'Evaluation. Il est chargé de :

- ◆ centraliser et de prévenir les besoins en formation des personnels de l'Etat ;
- ◆ tenir les statistiques de formation en cours d'emploi des personnels de l'Etat ;
- ◆ évaluer les effets/impacts des actions de formation sur la performance des personnels de l'Etat ;
- ◆ publier périodique les données statistiques sur la formation des personnels de l'Etat ;

- ◆ gérer le parc informatique de la DGRCE et administrer l'Intranet de la DGRCE et du site Internet de la formation professionnelle continue ;
- ◆ suivre l'élaboration, la validation et la mise en œuvre des plans de formation des agents de l'Etat.

Au cours du stage, nous avons remarqué que :

- *Le service comprend un chef de service et un collaborateur, soit deux personnes au total ;*
- *Les deux divisions du service ne sont pas fonctionnelles pour insuffisance de personnel ;*
- *Le service est un service transversal pour toutes les trois directions techniques alors que dans l'organigramme de la DGRCE, il dépend de la DFCAE (voir organigramme en annexe 1).*

1.2.1.2. La gestion de la formation continue de la main et de l'apprentissage

La DGRCE à travers la DFCMA est chargée de la formation continue de la main d'œuvre et de l'apprentissage. Elle comprend le service de la promotion de l'apprentissage, le service de la formation continue de la main-d'œuvre et le service des Etudes, de la Réglementation et de la Documentation.

❖ *Le Service de la Promotion de l'Apprentissage*

Il comprend deux divisions : la Division des Méthodes et des Appuis et la Division du Suivi et de l'Evaluation. Il est chargé de :

- ◆ définir les modes d'apprentissage dans les différents corps de métiers ;
- ◆ organiser et contrôler l'apprentissage dans les différents corps de métiers ;
- ◆ élaborer les programmes de formation et le perfectionnement des maîtres artisans.

Nous avons constaté que :

- *Le service ne comprend qu'un chef de service ;*
- *Le service n'est pas fonctionnel c'est-à-dire qu'il ne mène pas encore des activités.*

❖ *Le Service de la Formation Continue de la Main-d'œuvre*

Il comprend deux divisions : la Division de la Formation continue de la main-d'œuvre et la Division du Contrôle et du Suivi. Il est chargé de :

- ◆ Améliorer la qualification des ressources humaines des entreprises en rapport avec les besoins de l'économie sociale ;
- ◆ Perfectionner et recycler les formateurs et les maîtres artisans ;
- ◆ Contrôler la réglementation relative au fonctionnement des structures de formation continue ;
- ◆ Coordonner et suivre les actions de formation professionnelle continue de la main-d'œuvre.

Les constats faits au cours de notre passage sont :

- *Le service n'a pas un chef, mais il y a un agent qui joue de fait ce rôle car il n'a pas été nommé ;*
- *Le service n'est pas fonctionnel c'est-à-dire qu'il ne mène pas encore des activités.*

❖ *Le Service des Etudes, de la Réglementation et de la Documentation*

Il comprend deux divisions : la Division des Etudes et de la Réglementation et la Division de la Documentation. Il est chargé de :

- ◆ Etudier et élaborer les textes législatifs et réglementaires en matière de formation professionnelle continue de la main-d'œuvre et de l'apprentissage en collaboration avec les structures concernées ;
- ◆ Etudier le contenu des emplois en vue de l'établissement de programmes de formation adaptés ;
- ◆ Habilitier les structures privées de formation continue ;
- ◆ Etablir et mettre à jour le répertoire des organismes de formation continue de la main-d'œuvre ;
- ◆ Rechercher, exploiter, centraliser et diffuser la documentation sur la formation professionnelle continue et l'apprentissage ;

- ◆ Orienter les demandeurs vers des formations spécifiques en fonction des opportunités présentes et prévisibles du marché de l'emploi.

Le constat fait au cours de notre stage est que :

- *Le service n'a pas un chef, mais il y a un agent qui joue de fait ce rôle car il n'a pas été nommé.*

1.2.1.3. La valorisation des ressources humaines

La DGRCE à travers la DVRHE est chargée de la valorisation du capital humain. Elle comprend le service de la valorisation des ressources humaines et le service du suivi des innovations et de l'Employabilité.

❖ *Le Service de la Valorisation des Ressources Humaines*

Il comprend deux divisions : la Division de la Promotion des ressources Humaines et la Division du Développement de la Formation pour l'Emploi. Il est chargé de :

- ◆ promouvoir l'expertise nationale dans le domaine de la formation continue ;
- ◆ développer les ressources humaines et la formation pour l'emploi ;
- ◆ suivre l'évolution professionnelle ;
- ◆ faire la communication pour le changement de comportement en milieu professionnelle

Au cours de notre passage dans le service, nous avons fait deux (02) observations importantes :

- *Le service n'a pas un chef, mais il y a un agent qui joue de fait ce rôle car il n'a pas été nommé ;*
- *Le service n'est pas fonctionnel c'est-à-dire qu'il ne mène pas encore des activités.*

❖ *Le Service du Suivi des Innovations et de l'Employabilité*

Il comprend deux divisions : la Division du Suivi des Innovations et la Division du

Développement de l'Employabilité. Il est chargé de :

- ◆ promouvoir *la validation des acquis de l'expérience* ;
- ◆ coordonner les innovations en matière de formation continue ;
- ◆ contribuer au développement personnel des agents de l'Etat et de la main-d'œuvre ;
- ◆ développer l'employabilité des agents de l'Etat et de la main d'œuvre ;
- ◆ mettre en œuvre le tutorat dans la formation des jeunes recrues.

Les observations faites pendant le stage sont :

- *Le service n'a pas un chef, mais il y a un agent qui joue de fait ce rôle car il n'a pas été nommé ;*
- *Le service n'est pas fonctionnel c'est-à-dire qu'il ne mène pas encore des activités.*

1.2.2. Inventaire des éléments de l'état des lieux

Il s'agit d'inventorier d'une part les forces et les opportunités et, d'autre part, les faiblesses et les menaces identifiées au cours de la restitution des observations.

1.2.2.1. Inventaire des forces et opportunités

Diverses forces ont été relevées :

- L'existence de la stratégie générale de réforme de la fonction publique 2013-2016 ;
- L'existence de textes réglementaires qui organisent le fonctionnement de la Direction Générale et de ses activités : chaque fois qu'il y a changement de décret portant attributions, organisation et fonctionnement (AOF) du ministère, un comité est mis en place pour modifier et corriger l'ancien arrêté portant attributions, organisation et fonctionnement de la DGRCE et de toutes les autres directions du ministère ;
- La clarification des attributions de chaque direction technique : l'AOF de la DGRCE définit clairement les attributions de chaque direction avec les différents services qui la composent ;
- L'existence de bureaux : les directeurs et chefs services ont des bureaux individuels et les collaborateurs des chefs services ont de grands bureaux en commun ;

- Il y a des rencontres périodiques entre le Directeur Général et le personnel de la DGRCE ;
- L'existence d'un plan de formation au MTFPRAI : certains agents de la DGRCE ont bénéficié dans le cadre de l'exécution du plan triennal de formation du ministère, de formation diplômante. D'autres ont bénéficié de formation qualifiante pour renforcer leurs capacités.

1.2.2.2. Inventaire des faiblesses et menaces

Divers problèmes ont été relevés lors du stage. Il s'agit notamment de :

- l'inexistence d'un programme de formation qualifiante découlant de la SGRFP pour renforcer la capacité des acteurs de la stratégie ;
- la non opérationnalisation des textes qui régissent la DGRCE : en dehors de la DFCAE qui fonctionne normalement avec tous ses services et qui a un personnel plus ou moins conséquent, les deux autres directions techniques à savoir la DFCMA et la DVRHE fonctionnent au ralenti, surtout la DVRHE. En plus du problème de personnel qui se pose, les activités de ces directions sont difficiles à définir. Les textes qui doivent être pris à cet effet ne le sont pas encore. D'où une certaine léthargie.
- l'inexistence de téléphone et d'interphone : la DGRCE est installée sur un bâtiment à quatre niveaux et il est difficile de communiquer entre les services. Aucun moyen de communication ne marche sauf les téléphones portables privés ;
- l'inexistence d'un groupe électrogène en cas de coupure de l'électricité de la SBEE : en cas de coupure de l'électricité, c'est l'oisiveté totale. Ce qui amène certains agents à rentrer à la maison ou à vaquer à d'autres occupations ;
- l'insuffisance du personnel : pour toute la Direction Générale et les trois directions techniques, il y a trente trois (33) agents répartis inégalement entre les directions comme l'indique le tableau ci-dessous. Cet effectif ne permet pas à la DGRCE de bien mener ses activités. Plusieurs postes ne sont pas pourvus comme les postes de chefs division, certains postes de chefs de service.

Tableau IX : Répartition des agents par statut et par Direction Technique

DIRECTION	STATUT	EFFECTIF
DGRCE	APE	6
	ACE	1
	AAE	0
<i>Sous-total 1</i>		7
DFCAE	APE	10
	ACE	1
	AAE	1
<i>Sous-total 2</i>		12
DFCMA	APE	6
	ACE	1
<i>Sous-total 3</i>		7
DVRHE	APE	6
	ACE	1
	AAE	0
<i>Sous-total 4</i>		7
TOTAL		33

Source : DGRCE/MTFPRAI

- l'insuffisance du personnel qualifié : sur les 33 agents de la DGRCE, seuls le Directeur Général, la Directrice de la Valorisation des Ressources Humaines et de l'Employabilité et le Directeur de la Formation Continue de la Main-d'œuvre et de l'Apprentissage sont de la catégorie A1. Les chefs de service qui devraient être selon le cadre organique du MTFPRAI, de la catégorie A1 sont tous de la catégorie A3 pour certains et de la catégorie B pour d'autres comme l'indique le tableau X des pages 32 & 33 ;
- la nomination des chefs de service par note de service : sur huit chefs de service, quatre sont intérimaires c'est-à-dire nommés par note de service du Directeur Général et quatre autres le sont de fait c'est-à-dire qu'ils ne sont pas nommés mais jouent le rôle de chefs de service ;
- la mauvaise répartition des bureaux : la DFCAE est au 2^{ème} étage mais certains de ses services sont aux 3^{ème} et 4^{ème} étages. La DFCMA est au 1^{er} étage mais certains de ses

services sont aux 2^{ème}, 3^{ème} et 4^{ème} étages ; la DVRHE est au 3^{ème} étage alors que certains de ces services sont au 2^{ème} étage.

- l'insuffisance d'outils et de matériels de travail: manque de matériel informatique, de fourniture de bureau ;
- l'inexistence de contrat d'objectifs pour les chefs de services ;
- l'indifférence de certains agents vis-à-vis des usagers.

Les observations faites au cours du stage nous ont permis de relever lors de l'inventaire, des atouts et des problèmes relatifs au fonctionnement des services de la DGRCE. A partir des problèmes relevés par centre d'intérêt, nous avons dégagé des problématiques.

2. CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE ET VISION GLOBALE DE SA RESOLUTION

Nous allons dans cette section, essayer de cibler et de définir la problématique de l'étude (2.1.), ensuite, nous allons donner quelques pistes de sa résolution (2.2.)

2.1. CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

Dans cette partie, il s'agit de regrouper les problèmes identifiés par centres d'intérêt, de dégager les problématiques possibles, de cibler et de spécifier la problématique de l'étude.

2.1.1. Regroupement des problèmes par centres d'intérêt

Les problèmes spécifiques énumérés précédemment sont regroupés en trois différentes problématiques telles que présentées dans le tableau XI de la page 34.

2.1.2. Spécification et justification de la problématique choisie

La fonction publique béninoise s'est constituée au fil du temps. S'il y a quelques années (1960-1970) ou dans une moindre mesure, durant la période révolutionnaire (1970-1980), on peut penser que l'administration publique béninoise avait des résultats remarquables dans les secteurs de l'éducation, de la santé, de l'économie, des finances. Il n'est plus rare d'entendre dire aujourd'hui que l'administration ou la fonction publique béninoise est

‘‘pourrie’’, ‘‘corrompue’’, ‘‘incompétente’’. Elle serait minée par des maux graves comme le clientélisme, l’ethnocentrisme, la paresse, l’absentéisme, la promotion de la médiocrité, la recherche de gain facile, etc.

Au total, le constat qui se dégage permet d’affirmer que la fonction publique béninoise manque de résultats tangibles, qu’elle est incapable d’atteindre ses objectifs et donc elle n’est pas performante.

Tableau X : Récapitulatif des qualifications requises et des profils des titulaires de postes à la DGRCE

N°	SERVICE	NORME SELON CADRE ORGANIQUE DU MTFPRAI	PROFIL REEL DES TITULAIRES	OBSERVATIONS
1	Direction Générale du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité	<i>Administrateur A1, BAC + 5 ans en Ingénierie de Formation, Gestion des ressources humaines ou autres options équivalentes</i>	<i>Enseignant-Chercheur à l'Université (Sociologie)</i>	<i>Il y a adéquation entre le profil du titulaire du poste et la norme selon le cadre organique du MTFPRAI</i>
2	Direction de la Valorisation des Ressources Humaines et de l'Employabilité et	<i>Administrateur ou équivalent BAC + 5 ans en Ingénierie de Formation, Gestion des ressources humaines ou autres options équivalentes</i>	<i>Administrateur en Gestion des Ressources Humaines</i>	<i>Il y a adéquation entre le profil du titulaire du poste et la norme selon le cadre organique du MTFPRAI</i>
3	Direction de la Formation Continue de la Main-d'œuvre et de l'Apprentissage	<i>Administrateur ou équivalent A1 BAC + 5 ans en Ingénierie de Formation, Gestion des ressources humaines ou autres options équivalentes</i>	<i>Enseignant-Chercheur à l'Université de Parakou (Toxicologie)</i>	<i>Il y a adéquation entre le profil du titulaire du poste et la norme selon le cadre organique du MTFPRAI</i>
4	Direction de la Formation Continue des Agents de l'Etat	Administrateur ou équivalent A1 BAC + 5 ans en Ingénierie de Formation, Gestion des ressources humaines ou autres options équivalentes	Maitrise en Anglais (bac + 4 ans)	Il n'y a pas adéquation entre le profil du titulaire du poste et la norme selon le cadre organique du MTFPRAI
5	Service de la formation diplômante	Administrateur ou équivalent A1 BAC + 5 ans en Ingénierie de Formation, Gestion des ressources humaines ou autres options équivalentes	Attachée des Services Administratifs (bac + concours professionnels)	Il n'y a pas adéquation entre le profil du titulaire du poste et la norme selon le cadre organique du MTFPRAI
6	Service de la Formation Qualifiante	Administrateur ou équivalent A1 BAC + 5 ans en Ingénierie de Formation, Gestion des ressources humaines ou autres options équivalentes	Attachée des services administratifs (bac + 3 ans ENA1)	Il n'y a pas adéquation entre le profil du titulaire du poste et la norme selon le cadre organique du MTFPRAI
7	Service de la Statistique, de la Prévision et de l'Evaluation	Administrateur ou équivalent A1 Ingénieur de la planification ou équivalent A1. BAC + 5 ans en Planification ou autres options équivalentes	Programmeur pupitreur (Bac + 2 ans)	Il n'y a pas adéquation entre le profil du titulaire du poste et la norme selon le cadre organique du MTFPRAI

**La formation qualifiante comme mécanisme de régulation dans l'approche poste/profil
pour la recherche de meilleurs résultats dans l'administration publique au MTFPRAI**

8	Service de la Promotion de l'Apprentissage	Administrateur ou équivalent A1 BAC + 5 ans en Ingénierie de Formation, Gestion des ressources humaines ou autres options équivalentes ;	Secrétaire des Services Administratifs (Bac + 4 ans en droit)	Il n'y a pas adéquation entre le profil du titulaire du poste et la norme selon le cadre organique du MTFPRAI
9	Service de la Formation Continue de la Main-d'œuvre	Administrateur ou équivalent A1 BAC + 5 ans en Ingénierie de Formation, Gestion des ressources humaines ou autres options équivalentes ;	Attaché des Services Administratifs (Bac + 3 ans ENAM1)	Il n'y a pas adéquation entre le profil du titulaire du poste et la norme selon le cadre organique du MTFPRAI
10	Le Service des Etudes, de la Réglementation et de la Documentation	Administrateur ou équivalent A1 BAC + 5 ans en Administration du Travail, Gestion des ressources humaines ou autres options équivalentes ;	Inspecteur du Travail (Bac + 3 ans ENAM1)	Il n'y a pas adéquation entre le profil du titulaire du poste et la norme selon le cadre organique du MTFPRAI
11	Service de la Valorisation des Ressources Humaines	Administrateur ou équivalent A1 ➤ BAC + 5 ans en Ingénierie de Formation, Gestion des ressources humaines ou autres options équivalentes ;	Inspecteur du Travail (Bac + 3 ans ENAM1)	Il n'y a pas adéquation entre le profil du titulaire du poste et la norme selon le cadre organique du MTFPRAI
12	Service du Suivi des Innovations et de l'Employabilité	Administrateur ou équivalent A1 ➤ BAC + 5 ans en Ingénierie de Formation, Gestion des ressources humaines ou autres options équivalentes ;	Secrétaires des Services Administratifs	Il n'y a pas adéquation entre le profil du titulaire du poste et la norme selon le cadre organique du MTFPRAI

N.B. : Sur 12 agents, 03 répondent au profil de leurs postes, soit 25 % des agents ; donc 75% du personnel est en situation d'inadéquation profil/poste.

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

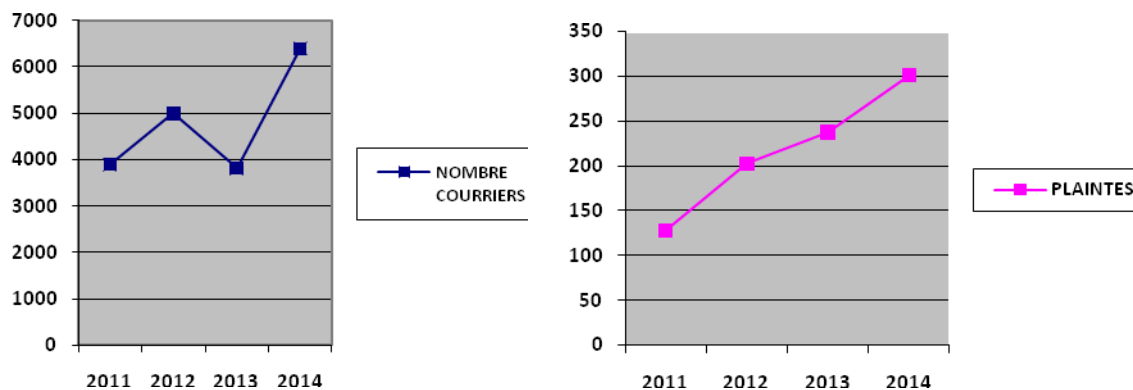
N°	Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématique
1	Système d'évaluation du personnel	<ul style="list-style-type: none"> ◆ non fixation d'objectifs à atteindre par l'agent ◆ absence de normes et critères d'évaluation ◆ promotion automatique des agents 	Inexistence d'un système objectif d'évaluation du personnel	Problématique d'un système objectif d'évaluation du personnel.
2	La performance des agents de l'Etat	<ul style="list-style-type: none"> ◆ manque de personnel qualifié ◆ inadéquation entre la formation sollicitée et les besoins réels de l'administration et des exigences des postes ou emplois ; ◆ inadéquation entre les profils des titulaires de postes et les exigences des postes ; ◆ non planification des actions de formation qualifiante ◆ absence de suivi post-formation ; ◆ inexistence d'un mécanisme d'évaluation de l'impact des formations qualifiantes ◆ amenuisement des ressources financières pour l'organisation des formations qualifiantes 	Mauvaise performance des agents de l'Etat	Problématique d'une amélioration de la performance de la fonction publique à travers l'amélioration du programme de formation qualifiante des agents du MTFPRAI

Il y a de plus en plus au Ministère du Travail, de la Fonction Publique, de la Réforme Administrative et Institutionnelle (MTFPRAI), ministère chargé de la gestion des ressources humaines de l'Etat, de plaintes d'usagers pour perte de dossiers, retard dans le traitement des dossiers, manque de suivi ou insatisfaction. Ces plaintes sont celles reçues officiellement par le Service chargé des relations avec les usagers ou le Secrétariat Administratif du Ministère. Ces mêmes plaintes sont parfois directement adressées aux responsables à divers niveaux (Ministre, DC, DAC, SGM, DPP, Directeurs centraux, généraux et techniques) de façon verbale. Le tableau ci-après trace l'évolution des plaintes sur les quatre dernières années au MTFPRAI :

Tableau XII : Evolution des plaintes de 2011 à 2014

ANNEE	NOMBRE DE COURRIERS/AN	NOMBRE DE PLAINTES/AN	OBSERVATIONS
2014	6392	301	Soit une plainte sur environ 21 courriers
2013	3819	238	Soit une plainte sur environ 16 courriers
2012	4997	203	Soit une plainte sur environ 25 courriers
2011	3901	129	Soit une plainte sur environ 30 courriers

Source : Secrétariat Administratif MTFPRAI, 2015



Graphique 9 : Evolution des plaintes de 2011 à 2014

Cette augmentation (évolution) des plaintes traduit le degré d'insatisfaction des usagers de la fonction publique quant à la qualité des prestations fournies par celle-ci.

Les dossiers de contentieux traités à la Direction du Contentieux et du Régime Disciplinaire et envoyés à la Cour Suprême, sont presque tous perdus par le MTFPRAI, donc par l'Etat.

Tableau XIII : Traitement des dossiers de contentieux du MTFPRAI par la Cour Suprême

ANNEE	DOSSIERS DU MTFPRAI TRAITES A LA COUR SUPREME	NOMBRE DE PROCES GAGNES PAR LES PLAIGNANTS	NOMBRE DE PROCES PERDUS PAR LE MTFPRAI	AUTRES ¹
2014	02	00	01	01
2013	11	03	01	07
2012	22	04	05	13
2011	06	01	03	02

Source : Cour Suprême 2015

A la DGRCE, au regard des plaintes, les dossiers de mise en stage ou retour de stage mettent plusieurs mois avant d'être étudiés. Ce qui entraîne également beaucoup de plaintes, même si depuis janvier 2015, l'étude des dossiers a connu des évolutions positives qui méritent d'être encouragées.

A cela, s'ajoutent les plaintes relatives à l'organisation tardive des formations (formation B, C et D, concours professionnels, etc.) même si la situation est imputable en grande partie au ministère en charge des finances qui ne met pas à temps les ressources à disposition de la DGRCE, faute de disponibilité.

Les cadres organiques qui sont élaborés et validés ne sont pas souvent respectés.

Pourtant, plusieurs textes ou décisions ont été pris dont notamment :

- ✓ la décision du conseil des ministres du 02 septembre 1998 mettant en place un programme de formation qualifiante appelé programme B, C et D pour renforcer la capacité des agents des catégories B, C et D et qui s'est étendu à la catégorie A aussi ;
- ✓ la planification stratégique des ressources humaines qui est un processus d'élaboration et de mise en œuvre de plans et de programmes de formation visant à doter l'administration de ressources humaines dont elle a besoin à travers une gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC).

¹ Il s'agit de **désistement** (de la part du plaignant c'est-à-dire de l'agent qui conteste la décision de l'administration ; de **déchéance** (quand le dossier est étudié sur la forme et rejeté) ; d'**incompétence** de la Cour Suprême ; d'**irrecevabilité** (sur la forme) ; de dossier **sans objet** et de **non statuer**.

Toutes ces réformes au lieu d'améliorer la performance de la fonction publique n'ont fait qu'accentuer le phénomène. D'où la nécessité de revoir ces réformes et de les adapter au nouveau contexte de gestion axée sur les résultats.

Si les décisions de mise en place d'un programme de formation qualifiante et de gestion prévisionnelle des emplois et compétences ont pour objectif de doter l'administration de ressources humaines dont elle a besoin, peut-on aujourd'hui comprendre l'augmentation des plaintes des usagers, les pertes des procès à la Cour Suprême, le temps relativement long (12 à 18 mois) pour sortir un carnet de pension de retraite ou une décision de mise en stage ? Autrement dit, les solutions envisagées par les autorités pour résoudre le problème de manque de performance de l'administration publique ont-elles connu des résultats probants ? Comment analyser les raisons de ce manque de performance ? Si les décisions prises par les responsables semblent garder toute leur pertinence, ne doit-on pas s'interroger sur le processus de leur mise en œuvre ?

Dans tous les cas, il semble bien qu'il existe un hiatus entre les mesures visant l'amélioration de la performance de la fonction publique béninoise et leur mise en œuvre.

C'est pourquoi, nous nous proposons de rechercher comment la formation qualifiante peut servir de mécanisme de régulation dans l'approche poste/profil pour la recherche de meilleurs résultats dans l'administration publique au MTFPRAI.

L'analyse des problèmes identifiés lors de l'état des lieux nous amène à dire que tous les centres d'intérêt représentent des problématiques auxquelles le MTFPRAI devra trouver des solutions pour rendre l'administration publique béninoise performante et de ce fait satisfaire les attentes des usagers. Ces problématiques peuvent-elles être résolues indépendamment les unes des autres ? Certainement pas ! Car il y a une interrelation entre ces différentes problématiques. C'est donc pour cette raison qu'après recoupement et analyse, nous avons choisi la problématique d'une amélioration de la performance de la fonction publique à travers l'amélioration du programme de formation qualifiante des agents de l'Etat.

La résolution de cette problématique nous paraît importante car le développement de l'administration passe avant tout, par la qualité des hommes chargés d'animer cette administration. Comme l'Etat n'a pas vocation à recruter de meilleurs résultats pour former, il peut tout au moins améliorer le savoir-faire de ses agents en renforçant leurs capacités et en les mettant à niveau. Comment peut-il s'organiser pour améliorer les performances des agents ? Comment l'Etat peut-il réduire les plaintes des usagers de son administration ? Comment l'administration publique béninoise peut-elle se développer

pour ne plus être une administration de moyens mais plutôt de résultats ? C'est pour trouver des réponses à toutes ses questions que nous avons choisi le thème ci-après : **La formation qualifiante comme mécanisme de régulation dans l'approche poste/profil pour la recherche de meilleurs résultats dans l'administration publique au MTFPRAI** ”.

2.2. *VISION GLOBALE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE SPECIFIEE*

Le problème général qui est l'inadéquation profil/poste comme frein à l'atteinte des résultats de l'administration publique du MTFPRAI met fondamentalement en relief la question de l'adaptation des agents à leurs postes. La réforme en cours dans l'administration publique béninoise à travers la nouvelle loi des finances 2015, exige une administration de résultats et non une administration de moyens. Pour que l'administration béninoise soit une administration de résultats, il faut qu'elle soit performante et pour être performante, il faut que les acteurs qui l'animent soient compétents et avant tout qualifiés, donc adaptés à leurs postes.

Nous avons donc choisi de régler ce problème par l'amélioration de la formation professionnelle continue des agents de l'Etat et du système de planification stratégique des ressources humaines et plus précisément par l'amélioration du programme de formation qualifiante des agents de l'Etat telle qu'elle est faite aujourd'hui par le MTFPRAI à travers la DGRCE. La résolution de cette problématique se fondera dans ses grandes lignes sur l'approche de la performance par les hommes selon la formule de Monsieur J. M. Descarpentries cité par Weiss (2005, 308). Il suggérait de considérer l'efficacité humaine (Eh) comme issue du rassemblement de collaborateurs :

- ◆ Motivés,
- ◆ Compétents,
- ◆ Communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes (ce que l'on rassemble en anthropologie sous le concept de culture.)

Selon Descarpentries, l'efficacité humaine susceptible d'être libérée par un groupe humain s'exprimerait alors par : $Eh = M.C.C.$

M = Motivation : volonté d'agir et de réussir, adhésion dynamique de chacun

C = Compétence : professionnalisme, savoir et savoir-faire (c'est la condition de l'efficacité individuelle)

C = Culture : langage commun, valeurs partagées, reconnaissance mutuelle (c'est la condition de l'efficacité collective)

Quant au problème spécifique n° 1 relatif à l'inadaptation des agents du MTFPRAI à leurs postes c'est la théorie de l'employabilité des agents qui nous guidera. Ainsi nous nous inspirerons des travaux de Finot, Gazier et le Boterf pour mieux expliquer le concept.

Pour le problème spécifique n° 2 ayant trait à la planification stratégique des ressources humaines du MTFPRAI, nous l'évoquerons par le biais du concept de gestion prévisionnelle des emplois et compétences qui est un processus d'élaboration et de mise en œuvre de plans et de programmes de formation visant à doter l'administration de ressources humaines dont elle a besoin.

En somme, pour régler le problème de performance des agents dans la fonction publique et plus précisément dans l'administration du MTFPRAI, il faut entre autres régler le problème de qualification ou de compétences des agents à leurs postes de travail c'est-à-dire le problème de l'adaptation des agents aux postes et revoir le processus d'élaboration et de mise en œuvre de plans et de programmes de formation.

Les différentes approches trouvées par rapport aux problèmes spécifiques identifiés se résument dans le tableau de synthèse suivant :

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

N°	Problèmes spécifiques	Approches théoriques retenues
1	l'inadaptation des agents à leurs postes	Approche théorique axée sur l'employabilité
2	le problème de mise en œuvre de la planification stratégique des ressources humaines du MTFPRAI	Approche théorique centrée sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

La restitution de cette vision globale de résolution ainsi retenue se réalisera à

travers une démarche méthodologique en plusieurs points à savoir :

- fixation des objectifs de la recherche ;
- formulation des hypothèses de travail ;
- construction du tableau de bord de l'étude ;
- revue de la littérature ;
- choix de l'outil de mobilisation des données ;
- choix de l'outil d'analyse des données ;
- mobilisation des données ;
- analyse des données ;
- établissement du diagnostic ;
- proposition des approches de solutions ;
- conditions de mise en œuvre des approches de solutions.

Selon Donnadiou (2005), la performance globale de l'entreprise résulterait de trois éléments à savoir :

- le choix d'une bonne stratégie qui est relative à la pertinence, c'est l'efficacité stratégique ;
- la qualité de l'organisation qui suppose à la fois la pertinence mais aussi l'efficacité, c'est l'efficacité organisationnelle ;
- la capacité des hommes à mettre en œuvre la stratégie de l'organisation et à faire fonctionner l'organisation, c'est l'efficacité humaine qui est la combinaison de l'efficacité-résultats et de l'efficience.

Pour Donnadiou, l'efficacité humaine est la plus importante « car elle conditionne, en longue période, à la fois la créativité stratégique et la capacité d'adaptation de l'organisation.

Au-delà de ces définitions, certaines recherches ont proposé des modèles multifactoriels des propriétés comportementales de la performance au travail. Deux modèles multifactoriels sont le plus souvent cités dans la littérature.

Le modèle de Campbell (1990) propose huit dimensions comportementales de la performance au travail. Il s'agit des compétences dans les tâches spécifiques et non spécifiques à l'emploi, de la communication écrite et orale, des efforts au travail, du maintien d'une discipline personnelle, de la facilitation de la performance de l'équipe et des collègues, de la supervision,

du management et l'administration. Ces huit facteurs seraient universels, génériques et indépendants (Charles-Pauvers, Commeiras, Peyrat-Guillard, Roussel 2007).

Dans la continuité de Campbell, Borman et Motowidlo (1993) ont proposé de distinguer deux grandes dimensions de la performance individuelle au travail. L'une serait centrée sur l'exécution des tâches assignées à un emploi (la performance dans la tâche) et l'autre sur le rôle joué par l'individu occupant cet emploi dans son environnement organisationnel (la performance contextuelle).

Cette approche, d'après Charles-Pauvers, Commeiras, Peyrat-Guillard, Roussel (2007), coïncide avec l'évolution des organisations qui exigent de leur personnel d'être plus polyvalent, flexible, auto-responsable, impliqué, coopératif, compétent.

L'administration ou la fonction publique

Selon la charte nationale pour la gouvernance du développement du Bénin (2011), l'Administration publique est « l'ensemble des services de l'Etat y compris les collectivités territoriales décentralisées ».

Le mot administration peut revêtir deux sens différents. Si on s'attache à la fonction de l'administration (définition fonctionnelle), le mot désigne l'ensemble des activités dont le but est de répondre aux besoins d'intérêt général de la population (ordre public, bonne marche des services publics...), tels qu'ils sont définis à un moment donné par l'opinion publique et le pouvoir politique. Mais, si on s'attache à son organisation (définition organique), il désigne l'ensemble des personnes morales (État, collectivités territoriales, établissements publics...) et physiques (fonctionnaires, contractuels...) qui accomplissent ces activités.

Pour Desrichard (2007), la fonction publique française regroupe l'ensemble des agents travaillant dans les services publics de l'Etat et des collectivités territoriales. Elle comprend la fonction publique d'Etat, la fonction publique territoriale et la fonction publique hospitalière. La fonction publique d'Etat est administrée par le Premier ministre, qui délègue ses pouvoirs au ministre chargé de la fonction publique.

L'administration a pour objectif essentiel de satisfaire l'intérêt général et la fonction publique est un des moyens dont elle dispose pour y parvenir.

L'administration assure des services considérés comme utiles à la société et non rentables. Ils peuvent être non rentables par nature ou parce qu'on considère qu'ils ne doivent pas être entièrement ou uniquement fondés sur le principe de rentabilité (ex : l'enseignement).

L'intérêt général a donc un périmètre variable et dépend de la définition qu'en donnent la population et les pouvoirs politiques à un moment précis.

L'administration dispose de différents types de moyens pour assurer ses missions d'intérêt général : des moyens juridiques (ex : prérogatives de puissance publique, clauses exorbitantes de droit commun pour les contrats administratifs...), des moyens matériels (ex : le domaine public des personnes publiques comme les routes, les bâtiments publics...), des moyens humains (dont la fonction publique).

La fonction publique est au service de l'administration. Elle comprend l'ensemble des fonctionnaires, c'est-à-dire l'ensemble des personnes nommées dans un emploi permanent et titularisées dans un grade de la hiérarchie des administrations de l'État, des collectivités territoriales ou des hôpitaux. Les fonctionnaires travaillent au service de l'intérêt général et sont donc astreints à des règles strictes dans l'exercice de leurs fonctions. Par exemple, ils doivent respecter une parfaite neutralité, l'obligation d'obéir à leur hiérarchie, de ne pas divulguer à l'extérieur du service des informations dont ils ont eu connaissance dans leurs fonctions (discrétion professionnelle), etc.

La gestion des ressources humaines

Les ressources humaines ont été décelées et confirmées comme étant un élément stratégique du développement de toute organisation, qu'elle soit du secteur public ou du privé.

« Faire de la GRH » englobe des activités de gestion comptable et juridique du personnel, des pratiques de management des hommes et des équipes de travail ou encore l'analyse des emplois, l'organisation du travail ou la conduite du changement (Pigeyre, 2006). Certains auteurs parlent de la nécessité d'adapter la GRH aux spécificités de chaque organisation. Ce qui amène à s'interroger sur les spécificités et même sur l'existence de la GRH dans l'administration publique.

Bien qu'elle reste tributaire des mutations politiques, la GRH dans l'administration publique est organisée par un ensemble de textes législatifs qui définissent les conditions d'exercice de la fonction RH. Les fonctionnaires, employés de l'Etat sont soumis à une réglementation particulière concernant les conditions d'embauche, les facteurs de promotion ainsi que les déterminants de la rémunération (Goujon, 2008). Et selon Gilbert et Parlier (2005) la gestion des ressources humaines concerne aussi bien l'acquisition (recrutement) que le développement (formation) et la sortie (licenciement ou retraite).

La formation

Pour Perreti (2000), la formation est un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés qui permettent aux salariés d'améliorer leurs connaissances, leurs compétences, leurs attitudes.

Pour que ces formations soient vraiment utiles pour les agents mais surtout profitable pour l'Etat qui doit améliorer la performance de l'administration, il faut qu'elles se fondent sur certains critères. C'est ce qu'a si bien dit Meignant lorsqu'il écrit que : « le système de formation doit se fonder sur les cinq piliers ci-après pour ne pas comporter des lacunes : l'adéquation des services rendus par la formation aux besoins de l'entreprise, l'exigence selon laquelle il doit exister une politique et un plan pour qu'il y ait formation, le mode de conception des programmes de formation et la détermination des prestataires, le suivi et le contrôle qui permettent de maîtriser les coûts et de remédier aux insuffisances en cours d'exécution du plan de formation. La visibilité des résultats permet de mesurer les impacts et la pertinence du système de formation ».

Parlier (2005) définit la formation continue professionnelle comme étant « mobilisé pour accroître les compétences et le professionnalisme des salariés, pour assurer l'efficacité de leurs pratiques dans leurs situations de travail ».

L'employabilité

Le concept d'employabilité est apparu au début du XX^e siècle dans les sociétés anglo-saxonnes. Trois grandes phases d'élaboration et de débats (Gazier, 1999 ; Finot, 2000) ont précédé la conception actuelle.

Jusque dans les années 1940, le concept sert de césure dans les sociétés américaines et britanniques entre les individus aptes à l'emploi, les "employables", auxquels un emploi stable peut alors être proposé et les autres, les "inemployables", relevant de la charité et de l'aide sociale.

La seconde phase recouvre les raffinements du concept aux États-Unis à partir des années 1950, instituant une véritable catégorisation médico-sociale, mais aussi l'émergence d'une approche française, dans les années 1960, centrée sur le collectif et le flux statistique, et donc de nature très différente. Cette période est ainsi caractérisée par une modernisation hétérogène de l'usage du concept.

La troisième phase d'élaboration et de débats date de la fin des années 1980 et elle développe une approche contemporaine de l'employabilité, dynamique et interactive, prenant en compte les dimensions individuelles et collectives du concept.

Une partie des débats s'organisent toujours autour des problématiques descriptives et individuelles de l'employabilité. En particulier, se développe une employabilité performance attendue sur le marché du travail (Gazier, 1999), qui renvoie à la capacité à extraire un revenu sur le marché du travail pour une période donnée.

Il n'existe pas de consensus sur une définition de l'employabilité même si ce concept renvoie fondamentalement à la capacité à être employé, capacité souvent traduite en probabilité pour un individu d'occuper un emploi (Cart, 1998). Trois éléments fondamentaux sont mis en évidence par Hillage et Pollard (1999) :

- la capacité à obtenir un emploi initial (initial employment), conditionnée entre autres par le système éducatif ;
- la capacité à conserver son emploi et à mener les transitions entre les emplois et les rôles dans une même organisation ;
- la capacité à trouver un autre emploi si nécessaire, entendue comme la capacité et la volonté des individus dans le management des transitions d'emploi entre les organisations et en leur sein.

Pour Finot (2000), « développer l'employabilité, c'est maintenir et développer les compétences des salariés et les conditions de gestion des ressources humaines leur permettant d'accéder à un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions favorables »

Être employable c'est posséder des compétences recherchées et être à même de saisir les occasions d'emploi appropriées pour les mettre en œuvre (Chassard et Bosco, 1998). Deux dimensions émergent : un état statique de connaissances et une adaptabilité, relevant d'une conception dynamique de l'emploi (Cart et Toutin, 1998). L'employabilité représente l'aptitude à travailler compte tenu des exigences d'une activité, d'un métier, et se fonde donc sur des savoir-faire validés ou exercés. Elle renvoie aussi et surtout à une capacité de « veille d'emploi du salarié ». Il s'agit d'avoir la capacité de se maintenir en état de trouver

un autre emploi que le sien, dans son métier ou dans un autre. L'employabilité exige l'apprentissage du changement, la capacité à identifier et à anticiper un projet professionnel ou tout du moins un devenir réaliste (Potocki-Malicet, 1997).

De ces différentes définitions, nous pourrions dire que l'employabilité peut être alors initiative (Gazier, 1999). Elle cherche alors à matérialiser la capacité individuelle à vendre sur le marché du travail des qualifications évolutives et cumulatives.

Mais l'employabilité peut être aussi interactive et dans ce cas, elle cherche à articuler explicitement les capacités individuelles dynamiques à l'environnement avec lequel elles sont en interaction. Elle est entendue comme « la capacité relative que possède un individu à obtenir un emploi satisfaisant compte tenu de l'interaction entre ses propres caractéristiques personnelles et le marché du travail » (Canadian Labor Force Development Board, 1994).

❖ *Relation entre Employabilité, GRH et performance*

Trois approches dominent la littérature en ce qui concerne la relation GRH et performance.

La première qualifiée d'universaliste (Delery et Doty, 1996) suggère que de « bonnes pratiques de GRH » ne peuvent qu'entraîner des effets positifs sur les organisations.

La seconde dénommée, approche de la contingence, nuance un peu la première, et suggère que les pratiques de GRH, pour être efficaces, doivent être alignées avec d'autres facteurs de contingence de l'organisation (Delery et Doty, 1996 ; Schuler et Jackson, 1987) et plus particulièrement avec sa stratégie.

La troisième, l'approche configurationnelle, s'attache à mettre en valeur des ensembles de pratiques de GRH plutôt que des pratiques individuelles. Suivant cette dernière approche, les pratiques de GRH auraient un effet synergique (renforcement mutuel) entre elles. Cet effet de synergie, ajouté à leur interaction avec la stratégie, conduiraient à une meilleure performance de l'entreprise (Arthur, 1994).

Tremblay et al (2000), en rapportant Guest (1997), expliquent que ces modèles ne sont pas suffisamment riches en termes d'informations pour justifier pourquoi les politiques et pratiques de GRH sont liées à une meilleure performance organisationnelle, d'où la nécessité de prendre en compte des variables intermédiaires comme l'engagement organisationnel, le développement des ressources humaines, l'employabilité.

En ce qui concerne la relation entre employabilité et GRH et performance, la littérature est assez dense.

L'employabilité peut être considérée comme une nouvelle dimension, un indicateur pour la GRH si elle est une représentation pertinente d'un objet à gérer. La pertinence est une qualité relative à l'utilisateur et au contexte : la représentation doit être appropriée, elle doit convenir (Reix, 2000). Ainsi, l'employabilité se révèle tout à fait en adéquation avec le contexte d'évolutions de la relation d'emploi. Le concept de relation d'emploi a subi une mutation de par la remise en cause du modèle salarial (évolutions économiques, techniques, démographiques et sociologiques) (Del Sol, 1998). Et cette mutation de la relation d'emploi, délicate à caractériser, coïncide avec l'émergence de l'employabilité, comme une nouvelle dimension de la relation d'emploi ou du modèle social de l'emploi (Coutrot, 2002). Alors que dans le modèle salarial la sécurité d'une relation d'emploi repose sur le statut accordé à l'employé par le contrat de travail, désormais, elle doit être appréhendée relativement à la position du travailleur sur le marché du travail et à sa capacité d'adaptation, éléments au cœur de l'employabilité. D'une conception statique de l'emploi et de sa qualité, appréhendée comme un état (être employé en CDI à temps complet et à salaire fixe), on accède à une conception dynamique articulée autour des mobilités et des transitions entre emplois (Gazier, 1998 in J.C.Barbier et J.Gautié). La manière de gérer, les mentalités et les représentations, le partage des responsabilités entre employeur et employé, entre gestion collective et individualisation renvoient à des bouleversements importants de la sphère de l'emploi, et par conséquent de la gestion des ressources humaines (Gazier, 1999), dont l'employabilité peut constituer un nouvel indicateur.

Il est possible de caractériser les relations d'emplois qui se dessinent, en référence à l'ancienne norme (Henriet, 1995) : elles seront plus discontinues, plus disparates et plus distantes, et l'employabilité, appropriée à ces nouvelles caractéristiques, peut donc être considérée comme un indicateur utile pour la GRH.

L'instabilité des relations d'emplois peut être accentuée par une forte ou une faible employabilité, et la notion demeure une référence lorsque l'individu est confronté à une transition dans sa relation d'emploi. Avec une définition interactive de l'employabilité (Gazier, 1999) se pose en effet la question de l'adaptation perpétuelle et mutuelle des individus et du marché du travail, source d'instabilité.

Ensuite, la disparité des relations est due à la contractualisation (Weiss, 1996), générant une individualisation de la GRH et une segmentation du personnel. L'employabilité peut être considérée comme un critère implicite de segmentation des relations d'emploi, puisque des situations professionnelles et des possibilités de mobilité différentes sont proposées aux individus selon leur attrait pour l'organisation. Enfin, la distance dans les relations d'emploi reflète les situations dans lesquelles le salarié est autonome. Un mouvement global de responsabilisation et d'autonomisation du travailleur est à l'œuvre et le concept d'employabilité est particulièrement cohérent avec lui, portant l'idée de responsabilité partagée entre le salarié et son employeur (Finot, 2000), et étant fortement conditionné par les capacités individuelles à se mobiliser de manière autonome (Hategekimana et Roger, 2002).

Ainsi, l'employabilité peut être considérée comme une représentation pertinente d'un objet à gérer, et donc comme un nouvel indicateur pour la GRH, car elle est en cohérence avec l'ensemble des évolutions de la relation d'emploi. Nous allons maintenant voir comment l'améliorer et l'utiliser dans une politique de GRH.

Si l'employabilité est un indicateur, quelles sont les conditions organisationnelles favorables à son développement ? Nous allons décrire les conditions sous lesquelles l'employabilité peut être intégrée au mieux à la politique de GRH.

Le concept d'employabilité redonne du souffle à la gestion prévisionnelle des compétences (Finot, 2000) car il intègre les évolutions du concept de compétence, tout en imposant un repositionnement et une nouvelle dynamique. L'évolution du concept de compétence et de son utilisation en GRH permettent d'identifier deux modèles et de constater le passage d'une finalisation sur l'emploi à une finalisation sur l'employabilité (Le Boterf, 1999). Dans le modèle émergent, finalisé sur l'employabilité, le salarié-acteur doit être capable d'aller au-delà du travail prescrit. Le savoir-agir se substitue au savoir-faire : il ne suffit plus de savoir adopter un comportement de manière efficace, il faut en outre être en mesure de choisir ce comportement et de réagir aux événements (Zarifian, 1999).

De plus, il faut mener cette gestion des compétences selon une optique nouvelle. L'horizon temporel traditionnel de la pratique est le moyen terme, mais il faut désormais s'inscrire dans une logique de long terme, qui doit permettre à l'individu d'être à court terme prêt à accéder à un nouvel emploi (Finot, 2000), non défini a priori. Par ailleurs, l'employabilité fait référence au marché du travail, et non plus uniquement aux besoins de l'entreprise.

Dans cette mesure, une gestion des compétences au service de l'employabilité s'affranchit en partie de l'organisation (Finot, 2000).

Au-delà du premier niveau de gestion des compétences, nécessaire mais insuffisant, les autres conditions de GRH doivent aussi être mises en cohérence avec ce nouvel objectif d'employabilité et ce qu'il suppose. Il s'agit donc d'élaborer l'ensemble du « mix social » en référence à l'employabilité, son maintien et son développement.

Premièrement, l'organisation du travail doit éviter la routinisation et libérer les initiatives en attribuant aux individus un champ d'autonomie suffisant (organisation apprenante). Il faut fournir au salarié la marge d'initiative et de créativité correspondant à son niveau de qualification pour qu'il puisse adapter sa prestation aux besoins de l'entreprise (Boissonnat 1995). Cette autonomie de décision et d'action concerne l'individu, mais aussi des collectifs tels que l'équipe de travail ou l'établissement.

Deux conditions sont particulièrement à soigner (Zarifian, 1999) : tout d'abord une adaptation des modes de contrôle à ces marges d'autonomie. Ensuite, l'organisation doit assurer la fourniture des moyens techniques, d'accès à l'information et aux réseaux de relations nécessaires, de formation et de disponibilité temporelle. Cette condition de moyens est fondamentale, car elle a un impact direct sur la motivation des salariés, tout particulièrement l'accès et la circulation de l'information (Hategekimana et Roger, 2002).

Deuxièmement, parmi les outils de GRH, la formation professionnelle doit être mobilisée, mais selon une logique renouvelée. D'une optique traditionnelle de formation d'adaptation (à caractère technique et le plus souvent en référence au poste de travail), il faudrait développer des formations d'employabilité, qui constituent un saut qualitatif dans le réservoir de compétences d'une personne, accroissant ainsi le champ des activités et des métiers possibles, mais posant des problèmes de responsabilité et de charge de la formation. En troisième lieu, une politique active de mobilité doit être mise en place, créant des conditions favorables et un intérêt perçu pour les salariés (intellectuel, pécuniaire, statutaire, en nature, différentiel, etc.). Toutes les formes de mobilité sont favorables au développement de la capacité d'adaptation de l'individu, de ses compétences (techniques, relationnelles), de son réseau et de sa capacité à se positionner sur le marché de l'emploi.

Enfin, une quatrième condition d'intégration de l'employabilité à la GRH est un mode d'évaluation des performances dans le travail et des salariés eux-mêmes adapté, qui favorise en particulier une capacité d'initiative des salariés quant à leur parcours professionnel. Ainsi, l'entretien annuel ne doit pas seulement permettre de mesurer l'écart entre les compétences attendues et celles acquises, il doit être un moment privilégié pour l'élaboration par les salariés de projets professionnels (internes ou même éventuellement externes).

C'est pour cette raison que l'employabilité doit être au cœur de la politique des ressources humaines afin de mobiliser les compétences nécessaires à une administration de qualité. La relation entre les salariés et leurs employeurs ont donc évolué et l'employabilité devient un enjeu capital pour la performance des entreprises.

Pour garantir cette employabilité, les ressources humaines doivent intervenir sur quatre niveaux :

- la connaissance des compétences actuelles de chaque salarié ;
- la connaissance des compétences requises pour les postes actuels ;
- la connaissance des compétences que chaque salarié veut et peut développer ainsi que les modalités pour y parvenir ;
- la connaissance de l'évolution des postes.

2. METHODOLOGIE

Il s'agira de mettre au point un ensemble de méthodes, de démarche et de choisir des techniques d'enquête afin de recueillir les données et de les traiter le plus objectivement.

Notre démarche méthodologie permettra dans un premier temps d'explorer la dimension empirique de la recherche (1.2.1.) et dans un deuxième temps chaque problème spécifique conduisant à une approche théorique (1.2.2.) parmi les contributions antérieurement développées.

2.1. APPROCHE EMPIRIQUE

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

2.1.1. Fixation des objectifs de la collecte des données

La présente enquête a pour objectif général de collecter les données nécessaires pour la vérification des hypothèses dans le cadre de l'amélioration de la performance de l'administration publique béninoise. Par cette démarche méthodologique, il s'agira, de façon spécifique, de voir si :

- ◆ l'inadaptation des agents à leurs postes de travail est due à l'inadéquation profil/poste ;
- ◆ la qualité des plans et les programmes de formation permet d'impacter la mise en œuvre de la planification stratégique des ressources humaines c'est-à-dire permet de renforcer l'employabilité des agents.

2.1.2. Cadre de l'enquête et population ciblée

Le cadre de l'étude est le MTPRAI et la DGRCE.

2.1.3. Nature de la collecte

Pour vérifier les hypothèses, une enquête a été effectuée à la DGRCE et au MTFPRAI. Cette enquête a été réalisée sur la base de :

- questionnaires (annexe 2) adressés au personnel de la DGRCE et quelques agents du MTFPRAI ;
- fiches de poste (annexe 3) distribuées aux directeurs et chefs de service à la DGRCE ;
- des statistiques du service de la formation qualifiante ;
- entretiens avec certaines personnes ressources.

2.1.4. Echantillonnage et détermination de la population mère

L'échantillon est une fraction représentative d'une population destinée à être étudiée par sondage.

Nous avons choisi le personnel de la DGRCE comme population étudiée. Le personnel étant constitué de trente trois (33) personnes, nous avons choisi les huit (08) chefs de service et quatre (04) directeurs, soit au total 12 personnes dont nous allons croiser (décrire) les profils (qualification) et les exigences de leurs postes (AOF et cadre organique du MTFPRAI) pour voir s'il y a adéquation entre leurs profils et leurs postes. Nous avons choisi ces douze personnes parce que dans le cadre organique, ces postes sont clairement définis.

Pour les questionnaires, nous avons choisi les 12 agents à qui nous avons distribué les fiches de poste et 38 autres agents du MTFPRAI ayant bénéficié entre 2013 et 2015 des programmes et plan de formation du ministère, soit au total cinquante (50) agents.

Enfin, nous allons voir si le programme de formation qualifiante qui se trouve dans le plan de formation 2013-2015 du MTFPRAI est en adéquation avec le programme de formation de la DGRCE de 2013 à 2015 en les comparant. Car, si la planification stratégique est bien faite, les deux programmes doivent correspondre ou tout au moins le programme de formation qualifiante du plan de formation 2013-2015 du MTFPRAI doit être inclus dans les programmes de formation qualifiante de la DGRCE.

POPULATION	EFFECTIF	POURCENTAGE
DGRCE	12	24 %
MTFPRAI	38	76 %
TOTAL	50	100 %

2.1.5. Spécification des données à mobiliser

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

- montrer que les profils des agents ne sont pas adaptés à leurs postes ;
- montrer que la qualité des plans et programmes de formation permet d'impacter la mise en œuvre de la planification des ressources humaines donc de renforcer leur employabilité.

2.1.6. Conception du questionnaire, de la fiche de poste et de tableaux

Dans le but de mieux circonscrire l'étude et de mieux traiter les informations recueillies lors du stage, un questionnaire et une fiche de poste ont été conçus par rapport aux problèmes spécifiques identifiés. Les renseignements sur le questionnaire et la fiche de poste permettront de vérifier les hypothèses formulées.

Des tableaux ont été conçus aussi. L'un pour comparer le profil des agents aux qualifications requises pour occuper leurs postes, les autres pour faire le point des programmes de formation qualifiante de la DGRCE de 2013 à 2015 et le programme de formation qualifiante du plan de formation du MTFPRAI 2013-2015.

2.1.7. Technique de dépouillement

Le dépouillement des données recueillies auprès de l'échantillon ciblé a été fait par mode manuel. Quant à leur traitement, nous avons eu recours :

- Pour le questionnaire, au tableur Excel pour déterminer les pourcentages afin de les comparer aux seuils de décisions pour en tirer les conclusions qui s'imposent.
- pour les fiches de postes, à des analyses comparatives avec le Cadre Organique de la DGRCE pour ressortir des écarts ou des inadéquations entre le profil des agents et les exigences des postes.
- Pour les tableaux, à des analyses comparatives entre les programmes de formation qualifiante du service de la formation qualifiante de la DGRCE et le programme de formation qualifiante du plan de formation du MTFPRAI pour la période 2013-2015.

2.2. APPROCHE THEORIQUE

Il s'agit de procéder aux choix des théories liées aux différents problèmes spécifiques (2.2.1.) et de présenter les normes et repères d'amélioration des situations et les seuils de décision (2.2.2.).

2.2.1. Choix des théories liées aux problèmes spécifiques

Les théories retenues dans la vision globale de résolution de la problématique sont celles qui permettront d'analyser les problèmes à résoudre. Elles sont relatives aux problèmes spécifiques de l'étude (cf. tableau n° XIV, page 39).

2.2.2. Normes et repères d'amélioration des situations et seuils de décision

2.2.2.1. Normes et repères d'amélioration des situations

- ❖ *Normes et repères d'amélioration de l'adaptation des agents à leurs postes*

Il s'agit de ressortir les principaux facteurs qui montreront qu'il y a une amélioration du problème. Ainsi, le problème serait considéré résolu lorsque les agents seraient adaptés à leurs postes c'est-à-dire lorsque leurs profils correspondraient aux postes. Cette amélioration aura donc pour conséquence immédiate la performance des agents à leurs postes de travail.

Si l'agent chargé de rendre le service, a la qualification requise, le savoir-faire ou la compétence pour occuper son poste, alors sa performance sera bonne et les usagers seront satisfaits. Alors, la performance de l'administration publique sera améliorée.

Par contre si l'agent chargé de rendre le service n'est pas qualifié ou adapté à son poste, cela agit sur sa performance et l'utilisateur ne sera pas satisfait.

- ❖ *Normes et repères d'amélioration de la mise en œuvre de la planification stratégique des ressources humaines du MTFPRAI*

Ce problème sera considéré résolu lorsqu'il sera mis en place au MTFPRAI, une planification stratégique des ressources humaines axée sur une bonne qualité des plans et programme de formation.

Si la planification stratégique des ressources humaines du MTFPRAI est bien faite et mise en œuvre, à travers la qualité des plans et programmes de formation, elle permettra de ressortir les actions de formation adéquate et nécessaire pour renforcer l'employabilité des agents et leur permettre d'être performant par contre si la planification est mal faite les actions de formation identifiées ne permettront pas de rendre les agents performants et employables à leurs postes de travail.

2.2.2.2 Seuils de décision pour la vérification des hypothèses

❖ **Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée à l'inadaptation des agents à leurs postes**

Le problème de l'inadaptation des agents à leurs postes est concerné par l'analyse des questionnaires, des fiches de postes et l'analyse du tableau n° X qui fait le récapitulatif des qualifications requises et des profils des titulaires de postes.

Des réponses qui seront obtenues des questionnaires, nous retiendrons comme causes réelles, celles qui auront obtenu un pourcentage supérieur ou égal à 75 %.

Il en serait de même pour les fiches de poste. Si au moins 75 % des agents ont un profil inadéquat à leurs postes, cela expliquerait l'inadaptation à leurs postes.

❖ **Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée à la mise en œuvre de la planification stratégique des ressources humaines du MTFPRAI**

Le problème de mise en œuvre de la planification stratégique des ressources humaines du MTFPRAI est concerné par l'analyse des programmes de formation et des plans de formation.

Le MTFPRAI a un plan de formation en cours de validité (2013-2015). Comme l'élaboration de tout plan doit suivre rigoureusement la démarche GPEC à savoir l'inventaire des ressources humaines existantes, la prévision de l'évolution des ressources humaines (décès, retraite, licenciement, mise à disponibilité, détachement, etc.), la prévision des besoins en ressources humaines, le rapprochement et identification des écarts puis le plan d'action.

De l'analyse du plan de formation du MTFPRAI, nous retiendrons que si le programme de formation qualifiante qui est dans le plan de formation 2013-2015 du MTFPRAI n'est pas exécuté à 75 %, cela est dû à la qualité du plan de formation et cela explique alors le problème de mise en œuvre de la planification stratégique des ressources humaines du MTFPRAI. Pour ce faire, nous allons comparer les programmes de formation qualifiante de 2013 à 2015 du service de formation qualifiante de la DGRCE au plan de formation du MTFPRAI.

C H A P I T R E D E U X I E M E

COLLECTE DES DONNEES ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES APPROCHES DE SOLUTION

CHAPITRE DEUXIEME

COLLECTE DES DONNEES ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES APPROCHES DE SOLUTION

Ce dernier chapitre de l'étude est consacré d'une part, à la collecte des données ainsi qu'à l'établissement du diagnostic (1.) et d'autre part, aux approches de solutions suivies des conditions de mise en œuvre pour l'amélioration du mécanisme de formation qualifiante pour la recherche de meilleurs résultats dans l'administration du MTFPRAI (2.).

1. ORGANISATION DE LA COLLECTE DES DONNEES ET ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC

Cette partie présente l'organisation de la collecte des données (1.1.), l'analyse des données et l'établissement du diagnostic (1.2.).

1.1. ORGANISATION DE LA COLLECTE DES DONNEES ET DIFFICULTES RENCONTREES

Il faut rappeler que l'échantillon sur lequel porte la collecte des données est constitué de cinquante (50) personnes issues de la population mère qui représente le personnel de la DGRCE et du MTFPRAI.

1.1.1. Organisation de la Collecte des données

1.1.1.1. Préparation de la collecte des données

La collecte des données exige l'utilisation d'outils adéquats. Pour cela, nous avons réalisé notre enquête sur la base de la confection d'un questionnaire et d'une fiche de poste adressés à la population ciblée et de tableaux de comparaison et d'analyse des programmes de formation qualifiante de 2013 à 2015 de la DGRCE et le plan de formation du MTFPRAI.

Afin d'adapter la formulation des questions et des rubriques du questionnaire et de la fiche de poste au niveau de compréhension des enquêtés, ces outils ont fait l'objet d'un test, puis corrigés sur la base des remarques faites par certains agents et les personnes ressources consultées.

1.1.1.2. Réalisation de la collecte des données

La réalisation de la collecte des données s'est déroulée en deux phases.

La première phase a consisté à adresser et à expliquer le questionnaire et la fiche de poste aux agents de la DGRCE et certains du MTFPRAI, la population cible.

Quant à la deuxième phase, elle a consisté à confectionner des tableaux de comparaison et d'analyse d'informations collectées au service de la formation qualifiante, à la DGRCE et au MTFPRAI.

1.1.2. Difficultés rencontrées et limites des données recueillies

1.1.2.1. Difficultés rencontrées

La principale difficulté rencontrée est la disponibilité de la population ciblée. De plus, les informations et les statiques ne sont pas disponibles au MFPTRAI, à la DGRCE et même à la Cour Suprême où nous sommes rendus pour recueillir les données statistiques relatives aux dossiers de contentieux.

D'autres types de difficultés ont été rencontrées aussi bien lors de la collecte des données que de la mobilisation des informations. Il s'agit de :

- la réticence de certains enquêtés à fournir les informations désirées ;
- la négligence dans le remplissage des questionnaires et des fiches de poste.

1.1.2.2. Limites des données recueillies

Les questionnaires et les fiches de postes ont été adressés à la population cible dans les proportions prévues. Mais, nous n'avons pas pu récupérer toutes ces fiches. Ainsi, l'échantillon prédéterminé de cinquante (50) personnes n'a pu être obtenu :

- Pour les questionnaires, nous avons eu des réponses de quarante sept (47) personnes car un chef de service à la DGRCE et deux agents du MTFPRAI n'ont pas rempli leurs questionnaires.

- Quant aux fiches de poste, seul un chef de service n'a pas rempli sa fiche.

Toutefois, ces difficultés et limites n'ont pas affecté la qualité des résultats obtenus. Les résultats obtenus nous permettront de vérifier la pertinence des hypothèses.

1.2. ANALYSE DES RESULTATS ET ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC

Cette partie aborde la présentation et l'analyse des résultats (1.2.1.) afin de vérifier les hypothèses antérieurement émises (1.2.2.).

1.2.1. Présentation et analyse des résultats des données de l'enquête

Les résultats des enquêtes sont présentés et analysés par rapport à chaque problème spécifique.

1.2.1.1. Présentation et analyse des résultats relatifs à l'inadaptation des agents à leurs postes

A travers l'analyse des fiches de poste, *l'inadaptation des agents à leurs postes* s'explique par l'inadéquation profil/poste. En effet, 75 % du personnel de la DGRCE ne répond pas au profil/poste. C'est-à-dire que sur les douze (12) personnes ayant rempli les fiches de poste, seules trois (3) personnes ont un profil correspondant à leurs postes. L'enquête par les fiches de poste nous a paru plus opportune car les données objectives sont disponibles (le profil des agents, leurs catégories, le cadre organique du MTFPRAI, etc.).

1.

La formation qualifiante comme mécanisme de régulation dans l'approche poste/profil
pour la recherche de meilleurs résultats dans l'administration publique au MTFPRAI

C H A P I T R E P R E M I E R

CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

CHAPITRE PREMIER

CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

1. CADRE THEORIQUE

Cette partie consacrée au cadre théorique abordera d'une part, les objectifs et les hypothèses (1.1.1) et d'autre part, le tableau de bord et la revue de la littérature (1.1.2).

1.1. FIXATION DES OBJECTIFS DE L'ETUDE ET FORMULATION DES HYPOTHESES

La présente partie comprend la fixation des objectifs et la formulation des hypothèses de l'étude (1.1.1) et le tableau de bord puis la revue de littérature y afférente (1.1.2).

1.1.1. Fixation des objectifs de l'étude et formulation des hypothèses

1.1.1.1. Fixation des objectifs

Elle concerne aussi bien le problème général que ceux spécifiques :

- **Objectif général** : Améliorer le mécanisme de formation qualifiante pour la recherche de meilleurs résultats dans l'administration publique au MTFPRAI.
- **Objectifs spécifiques** : ils sont propres à chaque problème spécifique. On a :
 - **Objectif Spécifique n° 1** : Identifier les besoins de formation en tenant compte des besoins de l'administration et des exigences de poste. Pour le faire, il faut croiser les profils des agents aux exigences des postes occupés pour voir s'il y a adéquation. Sinon, proposer des actions de formation qualifiante pouvant permettre aux agents de renforcer leurs capacités ou de les mettre à niveau.

Démontrer que le programme de formation qualifiante telle qu'il est mis en œuvre aujourd'hui ne permet pas d'améliorer les compétences des agents ou de renforcer leurs capacités.

- **Objectif Spécifique n° 2** : Renforcer l'employabilité des agents en revoyant le système d'élaboration et de mise en œuvre des plans et programmes de formation. Faire des cadres organiques et les suivre. Elaborer des plans et des programmes de formation en tenant compte des exigences des postes, des profils des agents et des besoins de l'administration. Faire donc une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

1.1.1.2. Causes et hypothèse liées aux problèmes en résolution

Elles sont liées au niveau général et spécifique de l'analyse et sont formulées par rapport au problème général et spécifique.

De façon générale, la baisse de la performance du service public peut résulter de plusieurs facteurs tels que :

- le manque de personnel qualifié ;
- l'inadéquation entre les besoins et les actions de formation ;
- la pléthore de personnel ;
- l'inexistence de contrat d'objectifs au personnel ;
- la non évaluation de la performance du personnel au travail ;
- la mauvaise répartition des ressources humaines ;
- la planification stratégique des ressources humaines mal mise en œuvre ;
- l'inadaptation des agents à leurs postes ;
- le système de recrutement des agents dans la fonction publique ;
- l'insuffisance de moyens matériels ;
- l'insuffisance de moyens financiers ;
- la forte politisation de l'administration ;
- Absence de motivation ;
- Absence d'une culture de travail qui valorise la performance.

Dans notre recherche, nous retiendrons, deux hypothèses que nous jugeons pertinentes :

❖ *Causes et hypothèses liées à l'inadaptation des agents à leurs postes*

A l'issue des observations de stage, deux causes ont été identifiées par rapport au problème d'inadaptation des agents. Il s'agit de :

- La façon d'acquérir les ressources humaines : les agents sont recrutés sans tenir compte des besoins réels de l'administration. Une démarche GPEC rigoureuse à savoir l'inventaire des ressources humaines existantes, la prévision de l'évolution des ressources humaines (décès, retraite, licenciement, mise à disponibilité, détachement, etc.), la prévision des besoins en ressources humaines, le rapprochement et l'identification des écarts puis le plan d'action n'est pas faite. Cela explique en partie l'inadaptation des agents. L'administration recrute donc sans faire une évaluation objective de ses besoins. On recrute mais pas forcément les profils dont l'administration a réellement besoin d'où l'inadéquation profil/poste.
- Une fois les ressources acquises dans ces conditions, leur répartition dans les différents services est aussi mal faite sans tenir compte des besoins réels de l'administration. On recrute les agents après on essaie de les mettre quelque part d'où l'inadéquation profil/poste. Les agents se retrouvent donc à des postes qui ne correspondent pas toujours à leurs profils ou au cadre organique des structures.

C'est donc pour ces deux raisons que l'hypothèse suivante est émise : ***l'inadaptation des agents à leurs postes est due à l'inadéquation profil/poste.***

❖ *Causes et hypothèses liées au problème de mise en œuvre de la planification stratégique des ressources humaines*

Quand on parle de planification stratégique des ressources humaines, on parle entre autres d'élaboration et de mise en œuvre de plans et programmes de formation. La cause des difficultés de mise en œuvre de cette planification est la façon dont ces plans et programme sont élaborés.

La démarche GPEC devant aboutir à un plan d'action n'est pas bien faite à cause d'influences externes. Ce qui fait qu'au moment de la mise en œuvre de ces plans et programmes de formation il y a souvent des difficultés.

C'est pour cela que l'hypothèse suivante est émise : *La qualité des plans et programmes de formation impacte la mise en œuvre de la planification stratégique des ressources humaines.*

1.1.2. Tableau de bord et revue de littérature

1.1.2.1. Tableau de bord (cf. page 46)

Il synthétise les objectifs à chaque problème et leurs causes supposées dont découlent les hypothèses de recherche.

1.1.2.2. Revue de littérature

Après avoir clarifié quelques concepts, nous abordons successivement les relations entre les différentes variables de l'étude.

❖ *Clarification des concepts*

Il est question ici des concepts tels que la performance au travail, l'administration publique et la fonction publique, l'employabilité, la gestion des ressources humaines et la formation qualifiante.

La performance au travail et performance globale

Les auteurs ne s'accordent pas sur la définition ou l'analyse de la performance. Toutefois, certains ont tenté des approches définitionnelles de la performance individuelle au travail.

Pour Campbell (1990, 704), la performance individuelle au travail se définit comme « un ensemble de comportements ou d'actions qui sont pertinents pour les objectifs d'une organisation et pouvant être mesurés en termes de niveau de compétence et de contributions aux objectifs ». Pour Motowidlo (2003, 39), c'est « la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée ».

La formation qualifiante comme mécanisme de régulation dans l'approche poste/profil
pour la recherche de meilleurs résultats dans l'administration publique au MTFPRAI

Tableau n° XV : Tableau de bord sur "La formation qualifiante comme mécanisme de régulation dans l'approche poste/profil pour la recherche de meilleurs résultats dans l'administration publique au MTFPRAI"

NIVEAU D'ANALYSE	PROBLEMATIQUE	CAUSES (supposées être à la base des problèmes)	HYPOTHESES	OBJECTIFS
NIVEAU GENERAL	Problème Général L'inadéquation profil/poste comme frein à l'atteinte des résultats de l'administration publique du MTFPRAI			Objectif Général Améliorer le mécanisme de formation qualifiante pour la recherche de meilleurs résultats dans l'administration publique au MTFPRAI
NIVEAUX SPECIFIQUES	1 <i>Problème Spécifique 1</i> <i>l'inadaptation des agents à leurs postes</i>	Cause 1 <i>L'inadéquation profil/poste</i>	Hypothèse 1 <i>L'inadéquation profil/poste se trouve être à la base de l'inadaptation des agents à leurs postes.</i>	Objectif 1 <i>Identifier les besoins de formation en tenant compte des besoins de l'administration et des exigences de poste.</i>
	2 <i>Problème Spécifique 2</i> <i>Le problème de mise en œuvre de la planification stratégique des ressources humaines du MTFPRAI</i>	Cause 2 <i>Le système d'élaboration des plans et des programmes de formation</i>	Hypothèse 2 <i>La qualité des plans et programmes de formation impacte la mise en œuvre de la planification stratégique des ressources humaines</i>	Objectif 2 <i>Renforcer l'employabilité des agents en revoyant le système d'élaboration et de mise en œuvre des plans et programmes de formation</i>

La formation qualifiante comme mécanisme de régulation dans l'approche poste/profil
pour la recherche de meilleurs résultats dans l'administration publique au MTFPRAI

Tableau X : Récapitulatif des qualifications requises et des profils des titulaires de postes à la DGRCE

N°	SERVICE	NORME SELON CADRE ORGANIQUE DU MTFPRAI	PROFIL REEL DES TITULAIRES	OBSERVATIONS
1	Direction Générale du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité	<i>Administrateur A1, BAC + 5 ans en Ingénierie de Formation, Gestion des ressources humaines ou autres options équivalentes</i>	<i>Enseignant-Chercheur à l'Université (Sociologie)</i>	<i>Il y a adéquation entre le profil du titulaire du poste et la norme selon le cadre organique du MTFPRAI</i>
2	Direction de la Valorisation des Ressources Humaines et de l'Employabilité et	<i>Administrateur ou équivalent BAC + 5 ans en Ingénierie de Formation, Gestion des ressources humaines ou autres options équivalentes</i>	<i>Administrateur en Gestion des Ressources Humaines</i>	<i>Il y a adéquation entre le profil du titulaire du poste et la norme selon le cadre organique du MTFPRAI</i>
3	Direction de la Formation Continue de la Main-d'œuvre et de l'Apprentissage	<i>Administrateur ou équivalent A1 BAC + 5 ans en Ingénierie de Formation, Gestion des ressources humaines ou autres options équivalentes</i>	<i>Enseignant-Chercheur à l'Université de Parakou (Toxicologie)</i>	<i>Il y a adéquation entre le profil du titulaire du poste et la norme selon le cadre organique du MTFPRAI</i>
4	Direction de la Formation Continue des Agents de l'Etat	Administrateur ou équivalent A1 BAC + 5 ans en Ingénierie de Formation, Gestion des ressources humaines ou autres options équivalentes	Maitrise en Anglais (bac + 4 ans)	Il n'y a pas adéquation entre le profil du titulaire du poste et la norme selon le cadre organique du MTFPRAI
5	Service de la formation diplômante	Administrateur ou équivalent A1 BAC + 5 ans en Ingénierie de Formation, Gestion des ressources humaines ou autres options équivalentes	Attachée des Services Administratifs (bac + concours professionnels)	Il n'y a pas adéquation entre le profil du titulaire du poste et la norme selon le cadre organique du MTFPRAI
6	Service de la Formation Qualifiante	Administrateur ou équivalent A1 BAC + 5 ans en Ingénierie de Formation, Gestion des ressources humaines ou autres options équivalentes	Attachée des services administratifs (bac + 3 ans ENA1)	Il n'y a pas adéquation entre le profil du titulaire du poste et la norme selon le cadre organique du MTFPRAI

**La formation qualifiante comme mécanisme de régulation dans l'approche poste/profil
pour la recherche de meilleurs résultats dans l'administration publique au MTFPRAI**

7	Service de la Statistique, de la Prévision et de l'Evaluation	Administrateur ou équivalent A1 Ingénieur de la planification ou équivalent A1 BAC + 5 ans en Planification ou autres options équivalentes	Programmeur pupitreur (Bac + 2 ans)	Il n'y a pas adéquation entre le profil du titulaire du poste et la norme selon le cadre organique du MTFPRAI
8	Service de la Promotion de l'Apprentissage	Administrateur ou équivalent A1 BAC + 5 ans en Ingénierie de Formation, Gestion des ressources humaines ou autres options équivalentes ;	Secrétaire des Services Administratifs (Bac + 4 ans en droit)	Il n'y a pas adéquation entre le profil du titulaire du poste et la norme selon le cadre organique du MTFPRAI
9	Service de la Formation Continue de la Main-d'œuvre	Administrateur ou équivalent A1 BAC + 5 ans en Ingénierie de Formation, Gestion des ressources humaines ou autres options équivalentes ;	Attaché des Services Administratifs (Bac + 3 ans ENAM1)	Il n'y a pas adéquation entre le profil du titulaire du poste et la norme selon le cadre organique du MTFPRAI
10	Le Service des Etudes, de la Réglementation et de la Documentation	Administrateur ou équivalent A1 BAC + 5 ans en Administration du Travail, Gestion des ressources humaines ou autres options équivalentes ;	Inspecteur du Travail (Bac + 3 ans ENAM1)	Il n'y a pas adéquation entre le profil du titulaire du poste et la norme selon le cadre organique du MTFPRAI
11	Service de la Valorisation des Ressources Humaines	Administrateur ou équivalent A1 ➤ BAC + 5 ans en Ingénierie de Formation, Gestion des ressources humaines ou autres options équivalentes ;	Inspecteur du Travail (Bac + 3 ans ENAM1)	Il n'y a pas adéquation entre le profil du titulaire du poste et la norme selon le cadre organique du MTFPRAI
12	Service du Suivi des Innovations et de l'Employabilité	Administrateur ou équivalent A1 ➤ BAC + 5 ans en Ingénierie de Formation, Gestion des ressources humaines ou autres options équivalentes ;	Secrétaires des Services Administratifs	Il n'y a pas adéquation entre le profil du titulaire du poste et la norme selon le cadre organique du MTFPRAI

N.B. : Sur 12 agents, 03 répondent au profil de leurs postes, soit 25 % des agents ; donc 75% du personnel est en situation d'inadéquation profil/poste.

A la question de savoir ce qui explique *l'inadaptation des agents à leurs postes*, l'inadéquation profil/poste et la mauvaise répartition des ressources humaines sont les deux principales causes évoquées par le personnel de la DRH. En effet, 87,23% de ce personnel justifient l'inadaptation des agents à leurs postes par l'inadéquation profil/poste et 65,95 % par la mauvaise répartition des ressources humaines. Seulement 46,80% de ce personnel évoquent la façon dont les agents sont recrutés et 6,38 % évoquent d'autres raisons (cf. tableau et graphique ci-après).

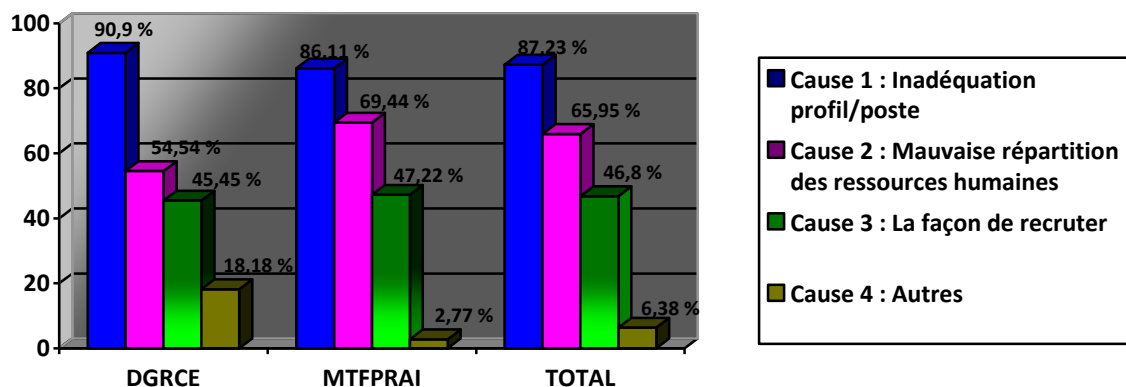
Tableau n° XVI : Causes de l'inadaptation des agents à leurs postes

CAUSES	DGRCE		MTFPRAI		TOTAL	
	NBRE	%	NBRE	%	NBRE	%
1. Inadéquation profil/poste	10	90,90	31	86,11	41	87,23
2. Mauvaise répartition des ressources humaines	6	54,54	25	69,44	31	65,95
3. La façon de recruter	5	45,45	17	47,22	22	46,80
4. Autres	2	18,18	1	2,77	3	6,38

Source : Dépouillement des questionnaires (enquêtes personnelles)

N. B. : un répondant peut évoquer plusieurs causes (1, 2, 3 et 4) à la fois. De ce fait, la somme totale des enquêtés par catégorie (DGRCE, MTFPRAI et TOTAL des 2) dépasse le nombre de la population cible.

Graphique X : Causes de l'inadaptation des agents à leurs postes



Sur onze agents de la DGRCE qui ont répondu au questionnaire, dix ont pensé que l'inadéquation profil/poste est la cause principale de l'inadaptation des agents et trente un sur trente sept au MTFPRAI pensent la même chose. Soit plus de 80 % pour la cause 1 et 54,54 % pour la cause 2. La cause 3 qui est la façon de recruter dans la fonction publique n'est pas non plus négligeable (45,45 % pour la DGRCE, 47,22 % pour le MTFPRAI).

Trois agents ont trouvé d'autres causes (2 ont parlé de non définition de postes et un agent de sureffectif).

1.2.1.2. Présentation et analyse des résultats relatifs au problème de mise en œuvre de la planification stratégique des ressources humaines du MTFPRAI

Pour mieux comprendre le problème de mise en œuvre de la planification stratégique, nous avons essayé de collecter des données au service de la formation qualifiante de la DGRCE. Nous avons fait un tableau de tous les modules de formation qualifiante proposés par la DGRCE de 2013 à 2015 (tableau n° 17), ensuite nous avons conçu un autre tableau faisant le point des modules de formation qualifiante proposés dans le plan de formation du MTFPRAI de 2013 à 2015 (tableau n° 18). De l'analyse de ces tableaux, nous avons remarqué que :

Tableau n° XVII : Thèmes et nombre de bénéficiaires des modules de formation qualifiante de 2013 à 2015 (DGRCE-MTFPRAI)

N°	INTITUTLE MODULE	NOMBRE DE PLACE
2013		
1	Gestion des carrières et des sanctions disciplinaires	2
2	Déontologie et éthique CVA	4
3	Technique d'élaboration et de gestion du budget de l'Etat	2
4	Déontologie administrative	3
5	Organisation et gestion du secrétariat	1
6	Techniques d'élaboration et de mise en œuvre des plans de formation	3
7	Rédaction administrative	3
8	Initiation a l'informatique et a l'internet	4
9	Les fondamentaux en ressources humaines	2
TOTAL		24

2014		
1	Initiation à l'ingénierie de la formation	02
2	Déontologie et éthique CVA	01
3	Elaboration des Tdr et des appels d'offres	03
4	Rédaction des actes administratifs et normatifs	02
TOTAL		08
2015 : AUCUNE FORMATION PROGRAMMEE		

**Tableau n° XVIII : Programmation des formations qualifiantes du plan de formation
2013-2015 du MTFPRAI**

2013

N°	INTITULE DE LA FORMATION	DUREE	PUBLIC CIBLE	BENEFICIAIRES
1	Déontologie des CVA	20H	Chauffeurs	15
2	Gestion du temps et des réunions	20 H	Chefs de service	20
3	Evaluation et gestion des Performances	20 H	Directeurs et Représentants du personnel	20
4	Initiation à l'informatique	20 H	Les nouvelles recrues	20
5	Rédaction administrative	20 H	Les chefs Secrétariat	20
6	Technique d'accueil et de communication	20 H	Personnel SRU	5
TOTAL		120 H		100

2014

N°	INTITULE DE LA FORMATION	DUREE	PUBLIC CIBLE	BENEFICIAIRES
1	Gestion Axée sur les Résultats	20H	Les Chefs de Services	20
2	Gestion Prévisionnelle des Emplois, Effectifs et Compétences	40 H	Personnel DRH et SG/FUR	20
3	Ingénierie de Formation	40 H	Personnel DGRCE et DRH	20
4	Gestion des courriers	20 H	Chargés de courrier des Directions	20
5	Administration réseau et sécurité informatique	20 H	Personnel FUR	5
6	Programmation Orienté Objet avec AGL-Windev	20 H	Personnel FUR	5
7	Gestion du temps et des rendez-vous	20 H	Chefs de Secrétariat	20
TOTAL		180 H		110

2015

N°	INTITULE DE LA FORMATION	DUREE	PUBLIC CIBLE	BENEFICIAIRES
1	Elaboration des rapports d'activités	20H	Directeurs et Chefs de service	15
2	Administration base de données Oracle llg(DBAI)	20 H	Personnel SG/FUR	3
3	Processus décisionnel	20 H	Directeurs	12
4	Rédaction des actes administratifs	20 H	Personnel DGFP et SGM	20
5	Rédaction des mémoires en défense	20 H	Cadres DARCAD	10
TOTAL		100 H		60

De l'analyse de ces tableaux, les conclusions suivantes ont été tirées :

- ◆ Il n'y a presque pas d'adéquation entre les formations qualifiante proposées par la DGRCE et celles du plan de formation. Sur six thèmes proposés dans le plan de formation du MTFPRAI pour 2013, la DGRCE n'a pris en compte que trois, soit 50 % du programme exécuté. Pour 2014, sur sept thèmes proposés, la DGRCE n'a pris que deux en compte, soit 28,57 % du programme exécuté. Pour 2015, la DGRCE n'a pas pu organiser des formations qualifiantes, soit 0 % du programme exécuté. Au total, les programmes de formation sont exécutés à **26,19 %**.
- ◆ Les propositions de formation qualifiante du plan de formation 2013-2015 sont trop ambitieuses et ne tiennent pas compte réellement des moyens financiers de l'Etat. Pour 2013, le MTFPRAI a proposé de former cent (100) agents alors que la DGRCE n'a pu former que vingt quatre (24) agents, soit 24 % de l'effectif programmé. Cent dix (110) agents devraient bénéficier de formation qualifiante alors que la DGRCE n'a pu former que huit (8), soit 7,27 % des agents programmés. En 2015, la DRH doit former soixante (60) agents alors que la DGRCE n'a rien prévu à cet effet, soit, 0 %. Soit au total, **11,85 %** des effectifs programmés pour les 3 ans. Et pour toutes ces formations, la DRH n'a pas pu mobiliser des fonds pour les faire faire elle-même.

- ◆ Les formations proposées aux agents de la DGRCE et du MTFPRAI ne correspondent pas aux besoins réels du poste mais elles sont faites de façon fantaisiste.

Nous avons remarqué lors du stage que les noms proposés dans le plan de formation validé et certifié par la Commission de validation des plans de formation ne sont pas ceux que la DRH/MTFPRAI envoie à la DGRCE pour les formations. Aussi, avons-nous remarqué que les profils envoyés ne correspondent pas souvent aux thèmes.

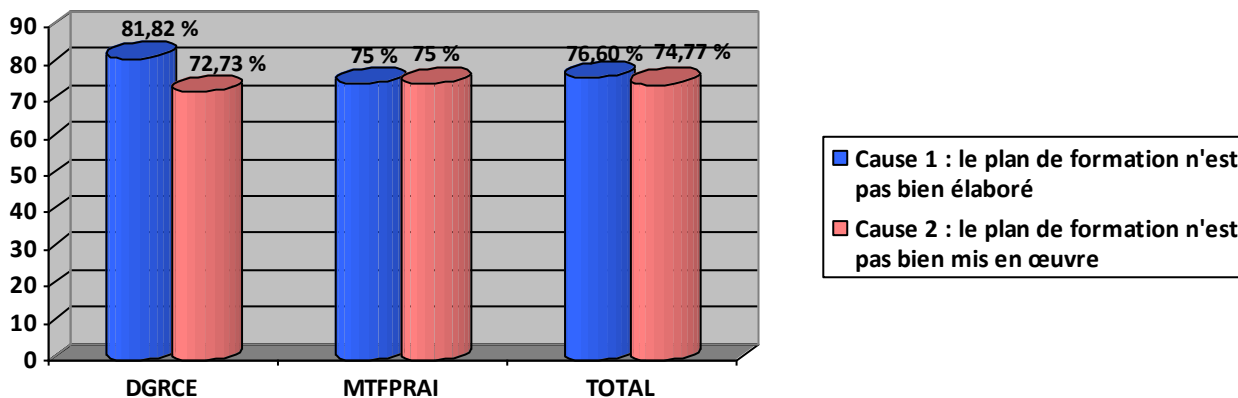
- ◆ Des agents font pendant une session de formation plusieurs modules à la fois. Les formations étant programmées en fonction de la disponibilité des centres et cabinets de formation, des agents, surtout de la DGRCE bénéficient de plusieurs formations à la fois sans tenir compte réellement de leurs profils ou des besoins réels de la DGRCE.

Tableau n° XIX : Causes du problème de mise en œuvre de la planification stratégique des ressources humaines du MTFPRAI

CAUSES	DGRCE		MTFPRAI		TOTAL	
	NBRE	%	NBRE	%	NBRE	%
1. Selon vous, le plan de formation du MTFPRAI est-il bien élaboré ?						
Oui	02	18,18 %	09	25 %	11	23,40 %
Non	09	81,82 %	27	75 %	36	76,60 %
2. Selon vous le plan de formation du MTFPRAI est-il bien mis en œuvre ?						
Oui	03	27,27 %	09	25 %	12	25,53 %
Non	11	72,73 %	27	75 %	42	74,77 %

Source : Dépouillement des questionnaires (enquêtes personnelles)

Graphique XI : Causes du problème de mise en œuvre de la planification stratégique des ressources humaines du MTFPRAI



***N. B.** : un répondant peut évoquer plusieurs causes (1, et 2) à la fois. De ce fait, la somme totale des enquêtés par catégorie (DGRCE, MTFPRAI et TOTAL des 2) dépasse le nombre de la population cible.*

De l'analyse de ce tableau et du graphique ci-dessus, il ressort que les plans de formation sont mal élaborés et mal mis en œuvre. 76,60 % et 74,77 % des enquêtés pensent que les plans de formation sont mal élaborés et mal mis en œuvre ; d'où la difficulté de mise en œuvre d'une planification stratégique des ressources humaines.

1.2.2. Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

A partir de l'analyse des résultats de l'enquête, une appréciation du degré de validité des hypothèses sera faite pour l'établissement du diagnostic.

1.2.2.1. Vérification des hypothèses

❖ *Degré de vérification de l'hypothèse n°1*

Pour identifier la cause liée au problème de l'inadaptation des agents à leurs postes, il a été révélé que si l'inadéquation profil/poste des agents est vérifiée à un taux de 75 %, elle serait alors la cause de l'inadaptation des agents.

Après dépouillement des questionnaires, des fiches de postes et l'analyse du tableau récapitulatif des qualifications requises et des profils des titulaires de postes, il ressort que *75 % des agents enquêtés pour la fiche de poste ont un profil en dessous des exigences de leurs postes et 87,23% des enquêtés pour le questionnaire ont estimé que l'inadéquation profil/poste est la cause principale de l'inadaptation des agents à leurs postes.*

Il ressort de ce qui précède que la cause de l'inadéquation profil/poste correspond au seuil de décision antérieurement fixé. L'hypothèse émise est donc vérifiée. Nous pouvons ainsi conclure que *l'inadaptation des agents à leurs postes est due à l'inadéquation profil/poste.*

❖ *Degré de vérification de l'hypothèse n°2*

Le seuil fixé pour décider de la cause liée au problème de mise en œuvre de la planification stratégique des ressources humaines du MTFPRAI est celui de la réponse supérieure ou égale à 75%.

En considérant les données quantitatives qui découlent de notre analyse, il se révèle que ce problème spécifique n°2 est lié à la qualité des plans et programmes de formation :

- Les programmes de formation qualifiante du MTFPRAI ne sont exécutés qu'à 26,19 % ;
- Seulement 11,85 % des effectifs programmés sont réellement formés.

En plus de ce constat, 76,60 % et 74,77 % des enquêtés pensent que le plan de formation du MTFPRAI est mal élaboré et mal exécuté.

De ce qui précède, il se dégage que non seulement les plans de formation sont mal élaborés (76,60 %) et mal exécutés (74,77 %) mais aussi les programmes exécutés à 26 % à peine et les effectifs impactés ne dépassent guère 14 %. Dans ces conditions, l'hypothèse n° 2 relative au *problème de mise en œuvre de la planification stratégique des ressources humaines du MTFPRAI s'explique par la qualité des plans et programmes de formation élaborés.*

1.2.2.2. Etablissement du diagnostic

❖ *Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°1*

La vérification de l'hypothèse n°1 permet de retenir en définitive que **l'inadaptation des agents à leurs postes est due à l'inadéquation profil/poste.**

❖ *Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°2*

La vérification de l'hypothèse n°2 permet de conclure **que la qualité des programmes et plans de formation impacte la mise en œuvre de la planification stratégique des ressources humaines.**

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

2. APPROCHES DE SOLUTION ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

Il s'agit dans cette section, de proposer des solutions pour l'amélioration de la performance de l'administration du MTFPRAI (2.1) et des conditions de sa mise en œuvre (2.2).

2.1. APPROCHES DE SOLUTIONS POUR L'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE DE L'ADMINISTRATION DU MTFPRAI

2.1.1. Approches de solutions au problème de l'inadaptation des agents à leurs postes

Le diagnostic établi révèle que ce problème est dû à l'inadéquation profil/poste. Pour le résoudre, il revient donc à déterminer les conditions nécessaires à une bonne identification des besoins en formation.

Pour ce faire, nous suggérons :

- de revoir le cadre organique qui ne détermine pas le profil de tous les postes ;
- d'élaborer les programmes de formation qualifiante en tenant compte des besoins spécifiques des structures ;
- de trouver les financements pour les programmes de formation ;
- de déterminer les besoins en formation à partir de l'écart entre le profil du titulaire du poste et les exigences du poste mais aussi des objectifs de la structure.

2.1.2. Approches de solutions au problème de mise en œuvre de la planification stratégique des ressources humaines

Pour régler le problème de mise en œuvre de la planification stratégique des ressources humaines du MTFPRAI, il importe de revoir au prime abord la qualité du plan de formation.

De l'étude de ce plan et des entretiens que nous avons eus avec certains agents, il est nécessaire de :

- revoir le système d'élaboration des plans de formation à travers une gestion prévisionnelle des emplois et compétences. Il faut suivre les étapes d'une GPEC à savoir l'inventaire des ressources humaines existantes, la prévision de l'évolution des ressources humaines (décès, retraite, licenciement, mise à disponibilité, détachement, etc.), la prévision des besoins en ressources humaines, le rapprochement et l'identification des écarts puis le plan d'action. L'administration publique étant spéciale, il faut tenir compte aussi de la mobilité des agents. Il faut aussi impliquer les différents acteurs sans pour autant qu'ils soient des goulots d'étranglement ou des forces de pression pouvant être un frein à un plan de qualité.
- revoir la façon dont les plans sont mis en œuvre. Si les plans sont bien élaborés avec l'adhésion de toutes les parties prenantes, il peut être mis en œuvre sans grands problèmes. Cette situation évitera aussi les doléances de changement de filière, d'école, les pressions de tous genres ou autres. Il convient de noter dans ce processus que ce n'est pas seulement la volonté de l'agent ou son plan de carrière seuls qui compte mais aussi les besoins de l'administration ;
- faire des évaluations pour améliorer de mieux en mieux les plans ;
- Faire exécuter les plans de formation par l'Etat lui-même. L'Etat n'ayant pas les moyens financiers de faire exécuter les plans, laisse chaque agent trouver les moyens de se faire former d'où le "désordre" que l'on observe aujourd'hui.

2.2. *CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS*

Il s'agit des recommandations adressées aux différents acteurs chargés de la gestion des ressources humaines de l'Etat.

2.2.1. Recommandations à l'endroit de la DGRCE

Etant chargée du renforcement des capacités des ressources humaines de l'Etat, la DGRCE doit revoir sa politique en matière de gestion des formations qualifiantes et diplômantes. A cet effet, elle devra :

- donner plus de visibilité au service de la formation qualifiante et celui de la formation diplômante en les dotant de moyens humains, matériels et financiers pour leur permettre de mieux s'occuper de la formation professionnelle continue des Agents de l'Etat.
- rendre fonctionnelle la DVRHE et ses deux services à travers la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) et l'Expertise Nationale.
- finaliser et vulgariser le document de Politique Nationale de Formation Professionnelle Continue des Agents de l'Etat (PNFCAE) ;
- acquérir et rendre fonctionnels des logiciels de gestion de la formation professionnelle continue des agents de l'Etat ;
- renforcer la capacité de plusieurs agents dans l'élaboration des cadres organiques et des plans de formation ;
- doter la DGRCE d'un statisticien-Planificateur.

2.2.2. Recommandations à l'endroit du MTFPRAI

Pour une meilleure performance des agents de l'Etat, le MTFPRAI qui est chargé de la gestion des ressources humaines de l'Etat doit prendre certaines mesures à savoir :

- traduire la stratégie de réforme de la Fonction Publique en plan de formation qualifiante en vue de qualifier le personnel pour réussir la réforme ;
- rationaliser les formations qualifiantes : les formations qualifiantes telles qu'elles sont proposées dans les plans de formation doivent être exécutées au même titre que les formations diplômantes ;
- mettre en place un mécanisme d'évaluation efficace au niveau de la DGRCE en vue de capitaliser les acquis desdites formations ;
- attribuer à la DGRCE des bureaux définitifs au ministère ;
- uniformiser les textes régissant la formation professionnelle continue des agents de l'Etat en prenant un décret unique définissant les conditions de mise en formation des agents de l'Etat ;
- revoir le processus d'élaboration des plans de formation en adoptant une gestion prévisionnelle des emplois et compétences ;
- renforcer la capacité des agents de la DGRCE en ingénierie de formation ;
- créer une cellule d'experts en élaboration de plans de formation à la DGRCE pour appuyer les DRH dans l'élaboration des plans de formation.

2.2.3. Recommandations à l'endroit de l'Etat

L'Etat ne recrute pas des agents pour les former mais plutôt pour les utiliser. Pour cela, les agents doivent être employables. L'Etat n'ayant donc plus les moyens de former ses agents doit :

- ◆ faire la promotion de la formation qualifiante (de courte durée, de moins de 9 mois) : valoriser la formation qualifiante qui permettra non seulement à l'agent d'être disponible pour l'administration mais aussi de se faire former dans les domaines dont il a réellement besoin sans trop désorganiser le bon fonctionnement de l'administration ;
- ◆ revoir le budget de la DGRCE en tenant compte des décisions du relevé du conseil de ministres du 02 septembre 1998 mettant en place un programme de formation qualifiante pour renforcer la capacité des agents ;

- ◆ créer un centre de formation et de perfectionnement des agents du MTFPRAI : la DGRCE ainsi que toutes les autres directions ne disposent pas suffisamment de compétences pointues pour impulser les changements nécessaires aux attentes des usagers/clients ;
- ◆ mettre en place un système de valorisation de la formation qualifiante : capitaliser la formation qualifiante dans le processus de la gestion des carrières ;
- ◆ accélérer le processus de promulgation du nouveau statut général des APE.

Au terme de ce travail, il est nécessaire de faire la synthèse de tout ce qui a constitué sa substance, depuis la problématique jusqu'aux approches de solutions.

Cette synthèse est réalisée à travers le tableau récapitulatif suivant :

Tableau n° XX : Tableau de synthèse de l'étude sur "La formation qualifiante comme mécanisme de régulation dans l'approche poste/profil pour la recherche de meilleurs résultats dans l'administration publique au MTFPRAI"

NIVEAU D'ANALYSE	PROBLEMATIQUE	CAUSES (supposées être à la base des problèmes)	HYPOTHESES	OBJECTIFS	DIAGNOSTICS	SOLUTIONS
NIVEAU GENERAL	Problème Général L'inadéquation profil/poste comme frein à l'atteinte des résultats de l'administration publique du MTFPRAI			Objectif Général Améliorer le mécanisme de formation qualifiante pour la recherche de meilleurs résultats dans l'administration publique au MTFPRAI		
NIVEAUX SPECIFIQUES	1 Problème Spécifique 1 <i>L'inadaptation des agents à leurs postes</i>	Cause 1 <i>L'inadéquation profil/poste</i>	Hypothèse 1 <i>L'inadéquation profil/poste se trouve être à la base de l'inadaptation des agents à leurs postes.</i>	Objectif 1 <i>Identifier les besoins de formation en tenant compte des besoins de l'administration et des exigences de poste.</i>	Elément de diagnostic 1 <i>L'inadaptation des agents à leurs postes est due à l'inadéquation profil/poste</i>	Approche de solution 1 <i>Identifier des besoins en formation adéquats pour les rendre apte à leurs postes.</i>
	2 Problème Spécifique 2 <i>Le problème de mise en œuvre de la planification stratégique des ressources humaines du MTFPRAI</i>	Cause 2 <i>Le système d'élaboration des plans et des programmes de formation</i>	Hypothèse 2 <i>La qualité des plans et programmes de formation impacte la mise en œuvre de la planification stratégique des ressources humaines</i>	Objectif 2 <i>Renforcer l'employabilité des agents en revoyant le système d'élaboration et de mise en œuvre des plans et programmes de formation</i>	Elément de diagnostic 2 <i>Le problème de mise en œuvre de la planification stratégique des ressources humaines du MTFPRAI est lié à la qualité des plans et programmes de formation</i>	Approche de solution 2 <i>Revoir le processus d'élaboration et de mise en œuvre des plans et programmes de formation en tenant compte de la GPEC afin de renforcer l'employabilité des agents</i>

C O N C L U S I O N

CONCLUSION

Cette étude avait pour but d'analyser le rôle de la formation qualifiante dans la performance de l'administration publique au MTFPRAI. De manière précise, elle vise à montrer qu'une formation qualifiante bien élaborée et mise en œuvre ainsi qu'une bonne planification des ressources humaines peuvent améliorer la performance des agents au travail et permettre une perception plus positive qu'ont les usagers du service public au Bénin.

A la lumière des résultats obtenus, certaines pratiques de GRH influencent la performance de l'administration publique. Les pratiques de GRH centrées sur la communication, l'évaluation du rendement, la gestion prévisionnelle des emplois et compétences, la formation et le développement des compétences, l'aménagement des conditions de travail et les relations de travail influencent positivement et significativement les résultats de l'administration publique.

La formation qu'elle soit qualifiante ou diplômante ne peut en elle seule résoudre le problème de contre performance de l'administration. Il faudrait donc la conjonction de plusieurs facteurs pour arriver à impulser un nouveau souffle à l'administration publique béninoise. Le développement des ressources humaines par la formation professionnelle est essentiel pour contribuer au développement du pays. Il s'agit en effet de répondre aux besoins de développement global du capital humain, en recherchant un équilibre positif entre la satisfaction des besoins en compétences des agents et les objectifs stratégiques de développement de l'administration publique qui les emploient. C'est à ce prix que le Bénin pourrait se doter d'une administration performante au service du développement.

Nos résultats montrent aussi un pouvoir prédictif assez limité des pratiques de GRH sur la performance au travail des agents de l'Etat, qui pourrait être dû à la politisation de l'administration publique.

Malgré les précautions méthodologiques qui ont été prises, il est important de relever, comme dans toute étude empirique, certaines limites. La taille de l'échantillon appelle à généraliser les résultats avec la plus grande circonspection. Relevons également que cette étude s'est focalisée essentiellement sur la performance individuelle des agents au travail ; ce qui limite quelque peu la portée de l'étude. Néanmoins, les résultats qui en sont issus ouvrent des avenues de recherche dans ce domaine. Il serait donc opportun de mener des études similaires dans d'autres secteurs de l'administration publique (finances – agriculture – transport et travaux public - etc.) pour faire des comparaisons et vérifier en définitive si ces tendances observées se confirment.

BIBLIOGRAPHIE

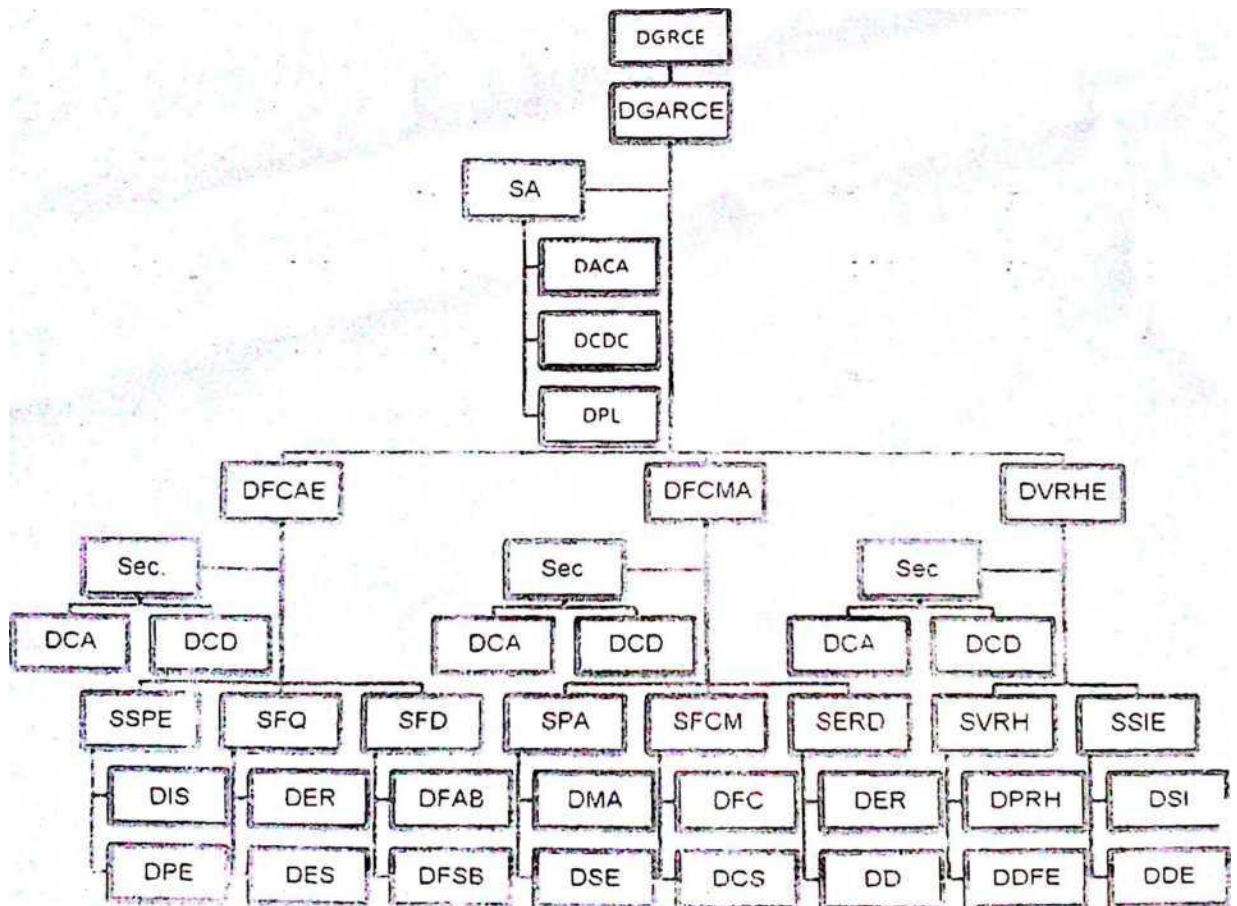
1. Adjovi, M. (2001). *Motivation et Rémunération dans la Fonction Publique*. Tanger : Centre africain de formation et de recherche administrative pour le développement.
2. Allen N. J., Meyer J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, pp. 1-18.
3. Borman W. C., Motowidlo S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance, in Schmitt N. et Borman W. C. (Eds.). *Personnel selection in organizations*. San Francisco : Jossey-Bass, pp. 71-98.
4. Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, sous la direction de M.D. Dunnette et L.M. Hough. Palo Alto : Consulting Psychologists Press, 2nd ed., vol. 1, pp. 687-732.
5. Charbonnier A., Silva C., Roussel P., (2007). Vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu : étude exploratoire. *Les actes du XVIII^e congrès de l'AGRH*. Fribourg.
6. Charles-Pauvers B., Commeiras N., Peyrat-Guillard D., Roussel, P. (2007). La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques. In Saint-Onge S. et Haines V. (Eds.). *Gestion des Performances au travail*. Bruxelles : De Boeck, chapitre 3, pp. 97-150.
7. Delery, J. E., Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management : Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39 ; 802-835. Doi : 10.2307/256713.
8. Finot A., (2000). *Développer l'employabilité*. Paris : INSEP Consulting Editions, p10-17.
9. Gazier B. (1999). Assurance chômage, employabilité et marchés transitionnels du travail. In *Cahiers de la Maison des Sciences Economiques* n° 990. Paris
10. Goujon B. A., (2008). *La gestion des ressources humaines dans les entreprises publiques en restructuration*. Réseau d'enseignants, chercheurs et experts en management public,

11. Hategekimana R., Roger. A. (2002). Encourager les salariés à développer leur employabilité : une réponse à des préoccupations stratégiques des entreprises. *Actes du XIIIème congrès de l'AGRH*. Tome 2 pp. 205-218
12. Henriet B. (1981). *Les emplois précaires : évaluations, interprétations et implications*. Paris : CRESST. 203 p.
13. Igalens J., Barraud V. (1997). Grappes de pratiques de ressources humaines et mobilisation, in Tremblay M. et Sire B. (dir.), *GRH face à la crise : GRH en crise ?*. Presses de l'École des HEC, pp. 227-42.
14. Le Boterf G. (1999). *De la compétence à la navigation professionnelle*. Paris: Editions d'Organisation, 2^{ème} édition. 302p.
15. Meignant, A. (1995). *Manager la formation*, Paris : Liaisons et Convergence S.A., 342 pages.
16. Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74, 152-156
17. Motowidlo S. J., Borman W. C., Schmit M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, vol. 10, n° 2, pp. 71-83.
18. Peretti J.-M. (2001). *Ressources Humaines et Gestion des Personnes*. Paris : Vuibert, 3^{ème} édition, 222 p.
19. Pigeyre F. (2006). Les modèles d'analyse de la GRH. *Les actes de la DGESCO Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques*, Paris.
20. Reix R. (2000). Systèmes d'information et management des organisations. Paris : Vuibert 3^{ème} éd. p.30
21. Tremblay M., Guay P. et Simard G. (2000). L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines, *CIRANO*. Montréal : Série Scientifique, 2000s-24.
22. Vigan A., Godonou C. K., Tidjani B. (2014). Engagement organisationnel et performance au travail dans la fonction publique béninoise : quelle place pour la GRH ? *Revue africaine de gestion* N° 5-NS.
23. Weiss D. (2005). *Ressources Humaines*. Paris : Editions d'Organisation, 3^{ème} éd. 805 p.
24. Zarifian P. (1999). *Objectif : Compétence - Pour une nouvelle logique*. Paris: Éditions Liaisons. p. 36-39.

A N N E X E S

ANNEXES 1, 2 & 3

ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME DE LA DGRCE



ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE

A L'ADRESSE DU PERSONNEL DU MTFPRAI

Le présent questionnaire s'inscrit dans le cadre d'une « recherche diagnostique » dans le cadre de la rédaction d'un mémoire de fin de formation en GRH, cycle II de l'ENAM sur le thème : «*la Formation qualifiante pour une fonction publique performante cas du MTFPRAI*».

Il est destiné à relever des informations fiables en matière de performance du personnel de la DGRCE. D'ores et déjà, je voudrais vous rassurer que ces informations qui seront fournies resteront confidentielles et ne seront exploitées que dans le cadre du mémoire.

Je vous prie de bien vouloir répondre sans ambages.

I- Identification :

- Nom et prénom :
- Corps d'appartenance :
- Poste occupé :
- Service :

II- L'inadaptation des agents à leurs postes au MTFPRAI :

1. Selon vous, qu'est-ce qui explique l'inadaptation des agents à leurs postes de travail ?

- ❖ Inadéquation profil/poste
- ❖ Mauvaise répartition des ressources humaines
- ❖ La façon de recruter
- ❖ Autres (veuillez préciser)

2. Quelle solution proposez-vous pour remédier à cette inadaptation ?

- ❖ Identifier des actions de formation qualifiante en tenant compte des exigences du poste et du profil des titulaires
- ❖ Répartir les ressources humaines en tenant compte des profils des agents
- ❖ Revoir la façon de recruter
- ❖ Autres (veuillez préciser)

**III- Le problème de mise en œuvre de la planification stratégique
des ressources humaines du MTFPRAI**

3. Selon vous, les plans de formation sont-ils bien élaborés ? Oui Non
- Pourquoi ?
-
-
4. Selon vous les plans de formation sont-ils bien mis en œuvre ? Oui Non
- Pourquoi ?
-
-
3. Quelle solution proposez-vous pour remédier au problème de mise en œuvre de la
planification stratégique du MTFPRAI ?
- ❖ Revoir la démarche GPEC pour l'élaboration des plans de formation
 - ❖ Revoir les textes régissant la formation professionnelle continue
 - ❖ Autres (à préciser) :
 -

IV- Le problème de performance des agents du MTFPRAI

1. Selon vous comment améliorer la performance des agents du MTFPRAI ?
- ❖ Proposer des programmes de formation qualifiante qui tiennent
compte des besoins du poste et du profil des bénéficiaires
 - ❖ Motiver les agents
 - ❖ Proposer des formations diplômantes
 - ❖ Autres (à préciser) :
 -

Merci pour votre collaboration !

ANNEXE 3 : FICHE DE POSTE

MTFPRAI

DGRCE

POSTE :

<i>MAJ</i>	<i>Direction</i>	<i>Service</i>	<i>Catégorie</i>
<i>Position hiérarchique</i>	N + 1 : N - 1 :		
<i>Lieu d'exercice</i>			
<i>Missions/Raison d'être de l'emploi</i>			
<i>Formation-type Indispensable</i>			
<i>Expérience minimum (nature et durée)</i>			
<i>Responsabilités</i>			

La formation qualifiante comme mécanisme de régulation dans l'approche poste/profil
pour la recherche de meilleurs résultats dans l'administration publique au MTFPRAI

--	--

<i>Chiffres clefs</i>	
-----------------------	--

<i>Relations fonctionnelles permanentes</i>	
---	--

<i>Qualités requises (savoir être)</i>	
--	--

<i>Compétences requises (savoir faire)</i>	<i>Générales :</i> <i>Techniques</i>
--	---

<i>Activités principales</i>	
----------------------------------	--

TABLE DES MATIERES

IDENTIFICATION DU JURY	II
AVERTISSEMENT DU MEMORANT	III
SOMMAIRE	IV
DEDICACE	V
REMERCIEMENTS	VI
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	VII
LISTE DES TABLEAUX	VIII
LISTE DES FIGURES	IX
GLOSSAIRE DE L'ETUDE	X
RESUME	XI
INTRODUCTION	1
CHAPITRE PRELIMINAIRE	5
1. CADRE INSTITUTIONNEL	6
1.1. PRESENTATION ET FONCTIONNEMENT DU MTFPRAI	6
1.1.1. Présentation du MTFPRAI.....	6
1.1.1.1. Historique7	
1.1.1.2. Structures	7
1.1.1.3. Mission et attributions.....	9
1.1.1.4. Analyse démographique du personnel du MTFPRAI.....	12
1.1.2. Présentation de la DGRCE	15
1.1.2.1. Historique, Attributions et Missions.....	16
1.1.2.2. Structures et effectif du personnel	17
1.2. OBSERVATIONS DE STAGE	22
1.2.1. Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines à la DGRCE.....	22
1.2.1.1. La gestion de la formation continue des agents de l'Etat	22
1.2.1.2. La gestion de la formation continue de la main et de l'apprentissage	25
1.2.1.3. La valorisation des ressources humaines	27
1.2.2. Inventaire des éléments de l'état des lieux	28
1.2.2.1. Inventaire des forces et opportunités	28
1.2.2.2. Inventaire des faiblesses et menaces	29
2. CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE ET VISION GLOBALE DE SA RESOLUTION31	
2.1. CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE.....	31
2.1.1. Regroupement des problèmes par centres d'intérêt.....	31
2.1.2. Spécification et justification de la problématique choisie	31

2.2. VISION GLOBALE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE SPECIFIEE	38
CHAPITRE PREMIER	41
1. CADRE THEORIQUE	42
1.1. FIXATION DES OBJECTIFS DE L'ETUDE ET FORMULATION DES HYPOTHESES	42
1.1.1. Fixation des objectifs de l'étude et formulation des hypothèses	42
1.1.1.1. Fixation des objectifs	42
1.1.1.2. Causes et hypothèse liées aux problèmes en résolution	43
1.1.2. Tableau de bord et revue de littérature	45
1.1.2.1. Tableau de bord (cf. page suivante).....	45
1.1.2.2. Revue de littérature	45
2. METHODOLOGIE.....	56
2.1. APPROCHE EMPIRIQUE.....	56
2.1.1. Fixation des objectifs de la collecte des données	56
2.1.2. Cadre de l'enquête et population ciblée.....	57
2.1.3. Nature de la collecte.....	57
2.1.4. Echantillonnage et détermination de la population mère.....	57
2.1.5. Spécification des données à mobiliser.....	58
2.1.6. Conception du questionnaire, de la fiche de poste et de tableaux	58
2.1.7. Technique de dépouillement	59
2.2. APPROCHE THEORIQUE	59
2.2.1. Choix des théories liées aux problèmes spécifiques	59
2.2.2. Normes et repères d'amélioration des situations et seuils de décision.....	60
2.2.2.1. Normes et repères d'amélioration des situations	60
2.2.2.2. Seuils de décision pour la vérification des hypothèses.....	61
CHAPITRE DEUXIEME	62
1. ORGANISATION DE LA COLLECTE DES DONNEES ET ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC	63
1.1. ORGANISATION DE LA COLLECTE DES DONNEES ET DIFFICULTES RENCONTREES	63
1.1.1. Organisation de la Collecte des données.....	63
1.1.1.1. Préparation de la collecte des données	63
1.1.1.2. Réalisation de la collecte des données.....	64
1.1.2. Difficultés rencontrées et limites des données recueillies	64
1.1.2.1. Difficultés rencontrées	64
1.1.2.2. Limites des données recueillies	65
1.2. ANALYSE DES RESULTATS ET ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC	65
1.2.1. Présentation et analyse des résultats des données de l'enquête.....	65
1.2.1.1. Présentation et analyse des résultats relatifs à l'inadaptation des agents à leurs postes.....	65
1.2.1.2. Présentation et analyse des résultats relatifs au problème de mise en œuvre de la planification stratégique des ressources humaines du MTFPRAI.....	69
1.2.2. Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic	73

**La formation qualifiante comme mécanisme de régulation dans l'approche poste/profil
pour la recherche de meilleurs résultats dans l'administration publique au MTFPRAI**

1.2.2.1.	Vérification des hypothèses.....	73
1.2.2.2.	Etablissement du diagnostic	75
2.	APPROCHES DE SOLUTION ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE.....	75
2.1.	APPROCHES DE SOLUTIONS POUR L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE DE L'ADMINISTRATION DU MTFPRAI	75
2.1.1.	Approches de solutions au problème de l'inadaptation des agents à leurs postes	75
2.1.2.	Approches de solutions au problème de mise en œuvre de la planification stratégique des ressources humaines	76
2.2.	CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS.....	77
2.2.1.	Recommandations à l'endroit de la DGRCE	77
2.2.2.	Recommandations à l'endroit du MTFPRAI	78
2.2.3.	Recommandations à l'endroit de l'Etat.....	78
CONCLUSION		81
BIBLIOGRAPHIE		84
<u>ANNEXES</u>		86
<u>TABLE DES MATIERES</u>		92