



RÉPUBLIQUE DU BÉNIN

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION
ET DE MAGISTRATURE (ENAM)



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

Option: **Management**

Filière : **Gestion des Ressources Humaines**

THÈME :

**MAÎTRISE DE LA MASSE SALARIALE DANS LES
OFFICES AU BÉNIN : CAS DU FODEFCA**

Réalisé et soutenu par :

Kadoukpè Marc OTCHOUMARÉ

Sous la Direction de:

Maître de stage

Monsieur Timoléon AHOANGNIVO,
Directeur de l'Exploitation du FODEFCA

Directeur de Mémoire

M. Charlemagne LOKOSSOU, Directeur
du Cabinet « Performances M&D », Chargé
de cours à l'ENAM

Calavi, octobre 2015

JURY D'ÉVALUATION DU MÉMOIRE

Président :

Vice-président :

Membre :

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

DÉDICACE

Je dédie ce mémoire,

À

Ifèdé Marthe, ma chère épouse,

Oréofè Shannah, ma chère fille



REMERCIEMENTS

« Si vous possédez une connaissance, laissez les autres y allumer leur chandelle » Margaret Fuller

Nos sincères remerciements :

À

- ❑ Tous les enseignants de l'École Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), pour nous avoir aidé à y « allumer » notre « chandelle ».
- ❑ Monsieur Charlemagne LOKOSSOU, notre sincère gratitude pour l'insigne honneur qu'il nous a fait d'accepter de diriger ce travail.
- ❑ Monsieur Timoléon AHOANGNIVO, pour le soin accordé à l'encadrement de notre stage.
- ❑ Messieurs Gérard AGBOTA, Alfred BIAOU et Frantz MASSOUGBODJI, pour toutes les ressources investies.
- ❑ Messieurs Norbert KANHOUNON, Charles TSAWLASSOU, Apollinaire GOUDOU, Claude ADJOVI, Jérôme HOUNGBO, Constantin OTCHOUMARÉ, pour leurs diverses contributions.
- ❑ Tout le personnel du FODEFCA, pour leur collaboration et la communauté de conscience que nous nous sommes engagés à construire.
- ❑ Nos amis et camarades de promotion, pour tout ce que nous avons eu l'opportunité de partager.
- ❑ Toutes les personnes qui, de près ou de loin, et de quelque manière que ce soit, ont contribué à la réalisation de ce travail.

LISTE DES SIGLES

SIGLES	SIGNIFICATIONS
AE	Accord d'Établissement
AM	Agent de Maîtrise
ANFPRIJ	Agence Nationale de la Formation Professionnelle pour la Reconversion et l'Insertion des Jeunes
ANPE	Agence Nationale Pour l'Emploi
APE	Agent Permanent de l'État
CCGT	Convention Collective Générale du Travail
CCBEF	Convention Collective des Banques et Établissements Financiers
CCIB	Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin
CDD	Contrat de Travail à Durée Déterminée
CDI	Contrat de Travail à Durée Indéterminée
DAF	Direction Administrative et Financière
DE	Direction de l'Exploitation
DIF	Direction de l'Ingénierie de la Formation
DPES	Direction de la Planification, des Études et du Suivi
EP	Établissement Public
FNDPT	Fonds National de Développement et de Promotion Touristiques
FNE	Fonds National de l'Environnement
FODEFCA	Fonds de Développement de la Formation Professionnelle Continue et de l'Apprentissage
GRH	Gestion des Ressources Humaines
IGPM	Inspection Générale Pédagogique du Ministère
IGSEP	Inspection Générale des Services et Emplois Publics
MESFTPRIJ	Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes
RH	Ressources Humaines
SMTBEFA	Salaire Minima des Travailleurs des Banques Établissements Financiers et Assimilés
SMTCCESA	Salaire Minima des Travailleurs du Commerce Cabinet d'Étude et Services Assimilés
SE	Secrétaire Exécutif
SEA	Secrétaire Exécutif Adjoint
SRH	Service des Ressources Humaines
TBE	Tableau de Bord de l'Étude

LISTE DES TABLEAUX

N°	TITRES	PAGES
I	Financement des actions du secteur moderne	xiv
II	Résultats des interventions du FODEFCA au profit des différents secteurs de production	xv
III	État du personnel au 31 décembre 2014	13
IV	Évolution de l'effectif du personnel de 2013 à 2014	18
V	Correspondance entre classifications professionnelles d'Etablissements Publics et autres structures	xxviii
VI	Évolution des ressources du FODEFCA	27
VII	Évolution de la masse salariale en fonction des ressources du FODEFCA	28
VIII	Évolution des contributions extérieures de 2010 à 2014	28
IX	Inventaire des forces, faiblesses, opportunités et menaces	30
X	Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt	31
XI	Synthèse des approches théoriques de résolution de la problématique	33
XII	Tableau de Bord de l'Étude	37
XIII	Configuration de la sous-population 1	48
XIV	Configuration de la sous-population 2	48
XV	Configuration et taille de l'échantillon	48
XVI	Répartition des avis sur le caractère pléthorique de l'effectif du personnel	51
XVII	Répartition des avis sur le taux d'utilisation du potentiel des agents	51
XVIII	Répartition des avis sur le contrôle de la masse salariale	52
XIX	Répartition des avis sur la pratique de l'équité salariale	53
XX	Répartition des avis sur les motivations des promotions	54
XXI	Répartition des avis sur l'attractivité de la grille salariale	55
XXII	Répartition des avis sur la compétitivité de la grille salariale	55
XXIII	Évolution de l'effectif en fonction du départ des salariés sous CDD	60

LISTE DES GRAPHIQUES ET FIGURES

N°	TITRES	PAGES
Graphique N°1	Répartition du personnel par tranche d'âge	13
Graphique N°2	Répartition du personnel par catégorie socioprofessionnelle	14
Graphique N°3	Répartition du personnel selon l'année de recrutement ou de prise de service	15
Graphique N°4	Tendances de salaires de base d'Agents de Maîtrise et Cadres supérieurs suivant des grilles salariales d'Établissements Publics et autres structures	xxix
Graphique N°5	Évolution des effectifs formés par secteur	28
Figure N°6	Répartition des avis sur les raisons justifiant les avantages accordés à certains agents	54
Figure N°7	Répartition des avis sur les motivations des promotions	55

GLOSSAIRE

Avancement : l'avancement d'un travailleur se caractérise par le passage d'un échelon inférieur à l'échelon immédiatement supérieur dans la même catégorie.

Effectif: l'effectif se compose des salariés liés à l'employeur par un contrat de travail, peu importe la forme, la durée, le caractère permanent ou non, même si l'exécution du travail est suspendue. (Peretti, 2007, p.44).

Emploi: l'emploi est un ensemble d'activités qui font appel à un noyau de compétences (ex : emploi de secrétariat),

Équité : l'équité désigne la notion de justice naturelle dans l'appréciation de ce qui est dû à chacun.

Classification: la classification/qualification désigne le processus qui permet d'évaluer et de classer les emplois afin de hiérarchiser les rémunérations.

Fonction : la fonction désigne un ensemble d'activités prescrites qui relèvent de domaines de responsabilités plutôt que de tâches précises.

Masse salariale : la masse salariale désigne l'agrégat des coûts générés par l'utilisation de la main d'œuvre. Elle est mesurable par l'intermédiaire de la comptabilité générale.

Poste : le poste désigne un ensemble précis de tâches.

Promotion : la promotion équivaut à une nomination dans un emploi dans la catégorie immédiatement supérieure à celle de l'emploi précédemment occupé par le travailleur.

Rémunération : la rémunération est l'ensemble des ressources financières données aux salariés en rétribution de leur activité professionnelle, qu'elles soient prévues ou non dans leur contrat de travail (Louart, (1994, p. 150). Elle comprend le salaire, les primes diverses, les gratifications et avantages monétaires directs ou indirects, immédiats ou différés et les avantages matériels.

Restructuration ou **réorganisation d'entreprise**: la restructuration est une opération de gestion décidée par un employeur et consistant à réorganiser une entreprise en fonction de la conjoncture ou d'une stratégie. Elle peut entraîner des scissions ou des regroupements d'établissements, la création ou la disparition de filiales, d'implantation d'usines.

Rétribution : la rétribution représente la rémunération et les aspects plus qualitatifs comme la satisfaction dans l'exercice du travail, la capitalisation socio-professionnelle, le pouvoir et l'influence, des gratifications symboliques.

Salaire : « Rémunération de l'activité du travailleur lié par un contrat de travail » à un employeur (Martory et Crozet, 1998, p. 144). C'est « le traitement de base ou minimum et tous les autres avantages payés directement ou indirectement en espèces ou en nature, par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier et fixés soit par accord, soit par des dispositions réglementaires ou conventionnelles » (Article 207 de la loi n°98-004 du 27 janvier 1998 portant Code du travail en République du Bénin).

Salarié : travailleur rémunéré qui, en vertu du contrat de travail, fournit une prestation à un employeur qui le paie et lui donne des ordres. (Cornu, 2005, p.830).

Sureffectif : le terme de sureffectif renvoie à l'idée selon laquelle les effectifs d'une entreprise sont en surnombre ou alors, leurs compétences sont inadaptées à leur besoin. Historiquement, le terme de sureffectif est apparu dans les années quatre-vingt. Mais sa pratique remonte à l'origine de l'emploi salarié. Jadis des plans de licenciement, de mutation, de reconversion s'appliquaient aux établissements, aux entreprises et souvent, à une région entière comme les bassins miniers. La gestion du sureffectif consiste en l'utilisation d'un certain nombre d'outils en vue de la réduction de l'écart entre les effectifs actuels et ceux souhaités, principalement, en se séparant des salariés qui ne sont plus nécessaires à l'entreprise ou en modifiant les compétences de ces derniers, quitte à recruter d'autres catégories de salariés.

Travailleur : est considéré comme travailleur au sens du Code du Travail, quels que soient son sexe et sa nationalité, toute personne qui s'est engagée à mettre son activité professionnelle, moyennant rémunération, sous la direction et l'autorité d'une personne physique ou morale, publique ou privée. Pour la détermination de la qualité de travailleur, il ne doit être tenu compte ni du statut juridique de l'employeur, ni de celui du travailleur.

RÉSUMÉ

La restitution des observations de l'état des lieux de la gestion des ressources humaines au FODEFCA (Fonds de Développement de la Formation professionnelle Continue et de l'Apprentissage) a permis de comprendre que la rémunération devrait être un important outil de pilotage de la performance de toute organisation. Mais pour qu'il en soit ainsi, la gestion du système de rémunération devrait obéir à des normes.

Au Fonds, l'accroissement de la masse salariale dans des proportions jusque-là inconnues (problème général) s'explique d'une part, par le sureffectif dû à des recrutements successifs, au mépris des normes en la matière (problème spécifique N°1) et à des décisions en matière de gestion du système de rémunération se traduisant par des sur-classements, la création et l'octroi d'avantages de façon discriminatoire (problème spécifique N°2).

En vue d'expliquer ce phénomène, qu'est le problème général, il a paru utile d'en étudier les déterminants (objectif général), par l'analyse, d'une part, de l'impact des recrutements sur l'évolution de l'effectif du personnel au cours de la période de référence (objectif spécifique N°1), et d'autre part, en identifiant les actes de gestion de la rémunération contraires aux normes en la matière (objectif spécifique N° 2).

Dans le but de poser un diagnostic préalable à la résolution de la problématique, deux hypothèses ont été formulées :

- les recrutements successifs effectués sans expression de besoin et sans prévision budgétaire sont à l'origine du caractère pléthorique de l'effectif;
- les méfaits de gestion de la rémunération s'expliquent par la mauvaise application du système de rémunération du FODEFCA.

L'enquête réalisée, de même que les entretiens, pour vérifier ces hypothèses, et dont les résultats croisés avec les données de l'analyse documentaire ont conduit à l'établissement du diagnostic et la formulation d'approches de solutions dont la teneur est :

- pour la résorption du sureffectif, l'arrêt des recrutements, le non renouvellement des CDD, le reclassement interne ou externe du personnel sous CDI recruté au cours de la période de référence;
- pour les méfaits de gestion de la rémunération, la correction des effets produits par les décisions prises dans ce sens.

Ces mesures proposées sont assorties de conditions de mise en œuvre.

Mots-clés : rémunération, sureffectif, sur-classement, équité, masse salariale.

SOMMAIRE

TITRES	PAGES
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE PREMIER : Le FODEFCA et la problématique de maîtrise de la masse salariale.....	4
Section 1 : Cadre institutionnel et organisationnel du FODEFCA.....	5
Paragraphe 1 : Présentation du FODEFCA.....	5
Paragraphe 2 :État des lieux de la gestion des ressources humaines.....	15
Section 2 :Problématique de maîtrise de la masse salariale.....	31
Paragraphe 1 :Spécification de la problématique.....	31
Paragraphe 2 :Vision globale de résolution de la problématique.....	33
CHAPITRE DEUXIEME : Propositions pour l'amélioration de la gestion du système de rémunération.....	34
Section 1 :Cadre théorique de l'étude et méthodologie.....	35
Paragraphe 1 :Tableau de bord de l'étude et revue de littérature.....	35
Paragraphe 2 :Méthodologie de recherche.....	45
Section 2 : Investigations pour l'amélioration de la gestion du système de rémunération du FODEFCA.....	49
Paragraphe 1 : Collecte et analyse des données.....	49
Paragraphe 2 : Amélioration de la gestion du système de rémunération du FODEFCA.....	59
CONCLUSION.....	65
BIBLIOGRAPHIE.....	66
ANNEXES.....	xiii
TABLE DES MATIERES.....	xxx

INTRODUCTION

La rémunération est une des conditions substantielles du contrat de travail¹. Ce qui signifie que sans elle, le contrat de travail est réputé n'avoir jamais existé. Il se dégage de ce postulat toute l'importance attachée à la rémunération dans la relation de travail.

Par ailleurs, la gestion de la rémunération obéit à des normes bien codifiées. En cela réside la source des politiques de rémunération, véritables outils de gestion stratégique des ressources humaines. La fixation des rémunérations dans l'entreprise, en général, n'est donc pas le fait du hasard. Elle est plutôt dictée par des enjeux tenant au respect de trois équilibres fondamentaux, à savoir :

- l'équilibre économique: la rentabilité de l'entreprise doit être maintenue. Cela a comme postulat la régulation de la masse salariale;
- l'équilibre interne: il est important de justifier les différences de salaires entre les différents membres de l'organisation, sans quoi il y a risque de démotivation du personnel et de tensions sociales;
- l'équilibre externe: il est important d'assurer des niveaux de rémunération qui soient compétitifs sur le marché du travail, sous peine de ne pas pouvoir retenir son personnel ou d'avoir des difficultés à recruter.

Au-delà de ce triple équilibre, la politique de rémunération est le résultat de choix délibérés de l'entreprise mais également de contraintes réglementaires et conventionnelles. C'est pourquoi certaines entreprises, en fonction de leurs objectifs, de leur taille s'en tiennent par exemple au respect des minima légaux prévus par la législation ; pendant que d'autres, dans leur vision et suivant leurs objectifs font l'option de rémunérer au juste prix, la contribution du travail de leur salarié.

Dans le cas spécifique des Établissements Publics (EP) ou offices, la politique de rémunération obéit à ces exigences. Ainsi, les outils de gestion de la rémunération, en l'occurrence, les Accords d'Établissements (AE) ou les conventions collectives qui les régissent assurent les équilibres interne et externe.

Ils sont également censés assurer l'équilibre économique, qui relève de la gouvernance et dont la qualité est une préoccupation majeure de l'État. À titre illustratif, en 2011, une frayer s'était emparée du monde du travail, et de façon plus spécifique, de celui des entreprises, sociétés d'État et Établissements Publics, générée par une décision du gouvernement, notamment, la lettre N°769/SG/PR/SP-C du 31 octobre 2011 du Secrétaire Général de la Présidence, portant suspension des accessoires de salaire dans les Sociétés et offices d'État et la lettre

¹ La prestation de services et la subordination juridique sont les autres conditions.

N°666/MTFP/SP-C du Ministre du Travail et de la Fonction Publique relative à la suspension du paiement des primes et indemnités, adressée à Messieurs le DG/CNSS, le SE/FODEFCA, le D/INFOSEC et le DG/CPPE² ; visant à suspendre les primes et indemnités payées au personnel de ces structures.

Cette initiative gouvernementale a eu l'intérêt d'attirer l'attention des managers sur la maîtrise de la masse salariale. Mais parce que la gouvernance est une question de prise de décisions quotidiennes, cette préoccupation devrait s'intégrer au management.

Les sociétés d'État et offices sont régis par la législation sociale, en l'occurrence le droit du travail. Ce qui implique comme conséquence que les agents qui les animent ne sont pas des Agents Permanents de l'État (APE), ou s'ils le sont, ils y sont, en principe, en position de détachement, situation gérée par le droit du travail pendant leur séjour³. C'est pourquoi le personnel de ces organisations est régi par le Code du Travail et la Convention Collective Générale du Travail.

Les décisions de gestion, notamment, des ressources humaines ont conduit au cours des années 2013 et 2014 à une évolution à la hausse de la masse salariale, dans des proportions jusque-là jamais observées au FODEFCA⁴. Suivant les prévisions du budget exercice 2015, cette évolution de la masse salariale devrait se faire plus fulgurante. En considérant les frais de personnel, ils ont connu une progression de l'ordre de 17,1% en 2014 et devraient passer à 41,9% en 2015⁵.

Les présents travaux de recherche visent l'étude des déterminants de cette allure imprimée à la masse salariale, à travers la gestion du système de rémunération du personnel au FODEFCA. L'intérêt de l'étude de ce phénomène réside dans le temps de son développement, c'est-à-dire, l'augmentation sensible de la masse salariale au Fonds, sur ces deux ans. En effet, la période de référence couvre les années 2013 et 2014. C'est également la nature juridique du cadre de l'étude. Il y a lieu de préciser que le FODEFCA est un Établissement Public à caractère social, qui ne réalise pas de chiffre d'affaires ou de bénéfice, dont la survie est tributaire des subventions allouées chaque année par l'État, et qui fluctuent ces dernières années de façon remarquable. Ces ressources sont complétées par les contributions de partenaires techniques et financiers. Tous ces facteurs imposent d'accorder davantage d'attention à la maîtrise de la masse salariale. De ce point de vue, cette étude apparaît comme la première portant sur un Établissement Public à caractère social au Bénin

² DG/CNSS : Directeur Général de la Casse Nationale de Sécurité Sociale, SE/FODEFCA : Secrétaire Exécutif du Fonds de Développement de la Formation Professionnelle Continue et de l'Apprentissage, D/INFOSEC : Directeur de l'Institut National pour la Formation Sociale Economique et Civique, DG/CPPE : Directeur Général du Centre de Perfectionnement du Personnel de l'Etat.

³ C'est pourquoi il y a lieu de ne pas confondre ni comparer la rémunération dans ces structures avec le traitement de la Fonction Publique, ainsi que l'a fait Monsieur Albert HOUNTONDJI, rapporté par la Décision DCC14-008 du 14 janvier 2014 de la Cour Constitutionnelle consécutive à son recours tendant à demander l'uniformisation des salaires, parce qu'estimant notamment que : « la grille salariale appliquée dans ces Sociétés et Offices d'Etat est dérogoratoire de celle de la Fonction Publique. Ainsi, un agent dans ces sociétés gagne 4 ou 5 fois le salaire d'un agent de l'Etat de la même catégorie... ».

⁴ Cette préoccupation a fait l'objet de missions de contrôle de l'Inspection Générale des Services et Emplois Publics (IGSEP), de l'Inspection Générale d'Etat (IGE), mais également d'un audit institutionnel et organisationnel commandité par la Banque Mondiale. Les rapports de ces deux dernières initiatives n'étaient pas encore déposés lorsque prenait fin le stage ayant permis la rédaction de ce mémoire.

⁵ Cette information constitue une sonnette d'alarme.

Le présent mémoire comporte deux chapitres qui se complètent l'un et l'autre. Le premier, dans son développement, pose la problématique de maîtrise de la masse salariale au FODEFCA en présentant le cadre institutionnel et en ciblant la problématique. Quant au second, il constitue la notice pour une amélioration de la gestion du système de rémunération, intégrant le cadre théorique et empirique de l'étude ainsi que les approches de solutions de même que leurs conditions de mise en œuvre.

« Dans les activités humaines, qu'elles soient politiques, sociales, économiques ou financières, il est inutile d'essayer de prédire l'avenir, encore moins d'imaginer la situation dans soixante-quinze ans. Mais il est possible-et même souhaitable-d'identifier les événements majeurs qui se sont déjà produits, irrévocablement, et dont nous pouvons par conséquent, prévoir les effets dans les dix ou vingt prochaines années. Autrement dit, nous pouvons reconnaître l'avenir qui est déjà derrière nous et nous y préparer... »

Nan STONE Préface de *À propos du management* de Peter DRUCKER, p. 7

CHAPITRE PREMIER :

LE FODEFCA ET LA PROBLÉMATIQUE DE MAÎTRISE DE LA MASSE SALARIALE

Ce premier chapitre comporte deux sections. La première est consacrée au cadre institutionnel, et la seconde, à la problématique de la maîtrise de la masse salariale.

Section 1 : Cadre institutionnel et organisationnel du FODEFCA

Cette section comporte la présentation du FODEFCA (paragraphe 1) et l'état des lieux de la gestion des ressources humaines (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Présentation du FODEFCA

La présentation du FODEFCA a consisté à aborder sa création (A), son environnement externe (B) et interne (C).

A- Création

La volonté du Gouvernement béninois de fonder le développement sur un capital humain compétitif s'est manifestée en 1999 par l'approbation, par décret n° 99-053 du 12 Février 1999, des statuts du Fonds de Développement de la Formation Professionnelle Continue et de l'Apprentissage (FODEFCA)⁶.

Dispositif stratégique pour promouvoir la formation continue et l'apprentissage, le Fonds est un Établissement Public (EP) à caractère social doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Il est placé sous la tutelle du ministère chargé du travail.

B- Environnement externe du FODEFCA

La compréhension de l'environnement externe du Fonds implique la prise en compte de l'environnement des Établissements Publics (1) et le contexte concurrentiel (2).

1- Environnement des Établissements Publics: Typologie des Offices

Aux termes de l'article 1^{er} alinéa 3 de la loi n° 94-009 du 28 juillet 1994 portant création, organisation et fonctionnement des Offices à caractères social, culturel et scientifique, « Les Offices sont des établissements publics chargés d'assurer et de gérer des services publics ».

Un EP est une personne morale de droit public disposant d'une autonomie administrative et financière afin de remplir une mission d'intérêt général, précisément définie, sous le contrôle de la collectivité publique dont il dépend (État, région, département ou commune). Il dispose donc d'une certaine souplesse qui lui permet de mieux assurer certains services publics. Il ne doit pas être confondu avec un établissement d'utilité publique qui relève du droit privé.

La loi n° 94-009 du 28 juillet 1994 portant création, organisation et fonctionnement des Offices à caractères social, culturel et scientifique distingue trois types d'Offices que sont :

⁶ Plusieurs autres dispositions législatives et juridiques justifient l'existence du FODEFCA. Il s'agit de la Constitution (Loi 90-32 du 11 décembre 1990, articles 8 et 30), le Code du travail (Loi n° 98-004 du 27 janvier 1998, article 266), le Préambule de la Convention Collective Générale du Travail, le Code Général des Impôts (l'ordonnance n° 76-52 du 17 septembre 1976 portant modifications des dispositions du Code Général des Impôts relatives à la Taxe d'Apprentissage et spécialement l'article 2 de cette Ordonnance), l'Ordonnance n° 96-09 du 31 janvier 1996 (portant Loi des Finances, Gestion 1996), l'Accord sur le développement de la formation professionnelle signé le 20 octobre 2005 par les partenaires sociaux (CNP-B, FENAB, CSA Bénin, CSTB et UNSTB).

- les Établissements Publics à caractère social, tel que le FODEFCA ;
- les Établissements Publics à caractère scientifique, tel que l'Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique (INSAE) ;
- les Établissements Publics à caractère culturel, tel que le Fonds d'Appui à la Production Audiovisuelle (FAPA).

2- Contexte concurrentiel

Les expertises développées au niveau du Fonds (2-1) et les structures évoluant dans le même environnement concurrentiel que lui (2-2) permettent l'analyse du contexte concurrentiel.

2-1- Les expertises développées au niveau du FODEFCA

Le FODEFCA est à l'interface entre l'offre et la demande de formation. À cet effet, les compétences développées se présentent ainsi qu'il suit :

- la qualification de la demande de formation professionnelle continue⁷;
- la qualification de l'offre de formation professionnelle continue⁸;
- l'achat de la formation⁹;
- l'évaluation des offres de formation¹⁰.

2-2- Les structures évoluant dans le même environnement concurrentiel

Partant des compétences ci-dessus développées au niveau du FODEFCA, les structures ci-après peuvent être considérées comme évoluant dans l'environnement concurrentiel du FODEFCA. Il s'agit :

- des structures privées telles que le Bureau d'Appui aux Artisans (BAA) qui développent les mêmes compétences que celles reconnues au FODEFCA. Ce sont des structures qui se comportent comme interface entre l'offre et la demande de formation professionnelle continue. Elles mobilisent des ressources pour financer les actions de renforcement de capacités au profit de mêmes groupes cibles que le Fonds, achètent des formations etc;
- des projets/programmes de développement (projet de lutte contre la pauvreté, contre l'excision, contre le mariage précoce, les projets VIH/SIDA, appui au développement des filières, appui à telles branches d'activités, micro finance, insertion etc.) qui comportent, très souvent, un volet renforcement de capacités mis en œuvre directement par leurs unités de gestion;
- la mise en place par les partenaires d'Unités de Gestion pour financer des projets/

⁷ Elle comporte : l'identification des besoins en compétences, la définition des objectifs et résultats attendus, l'élaboration du mode d'organisation des actions de formation, l'élaboration du budget prévisionnel de mise en œuvre d'actions de formation.

⁸ Elle se traduit par : la supervision des actions de formation, l'analyse du rapport de formation assortie des recommandations, l'appui au suivi post formation, action menée souvent par les organisations professionnelles promotrices à travers l'organisation des rencontres d'échange d'expériences ;

⁹ Il implique l'élaboration de Cahiers des charges de commande d'actions de formation, l'élaboration de Grilles d'évaluation des offres de formation; la construction de Demandes de propositions d'offres de formation;

¹⁰ Ressorissent à cette tâche : le montage d'un dispositif (conception, réalisation et suivi qualité) de formation, la mobilisation et la gestion des ressources destinées au financement de la formation professionnelle continue.

programmes notamment des projets/programmes de renforcement de capacités. La volonté des animateurs de pérenniser ces unités à la fin des projets les ayant générés constituent une menace sérieuse à l'existence du FODEFCA. Ces Unités de Gestion se comparent au FODEFCA dont elles copient généralement les attributions, alors qu'il ne devrait pas en être ainsi;

- enfin des institutions de la République notamment la Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin (CCIB), l'Assemblée Nationale, le Conseil Économique et Social (CES) qui se sont dotées de départements techniques chargés des renforcements de capacités au profit de leur personnel. Toutes ces institutions devraient, quand bien même elles disposeraient d'un département de formation, se référer au FODEFCA en y introduisant des requêtes de cofinancement et être des promoteurs. Mais c'est le contraire qui s'observe. Elles achètent la formation, mobilisent des ressources pour financer des formations avec la tendance de servir d'interface entre la demande et l'offre de formation professionnelle continue.

S'agissant du cas spécifique des offices, à savoir les Instituts, Fonds/Agence d'appui au développement des secteurs d'activités notamment le Fonds d'Appui au développement de l'Artisanat, le Fonds d'Aide à la Culture, ils financent également des actions de renforcement de capacités à l'image du FODEFCA. Par conséquent, ces structures peuvent être amenées à développer les mêmes expertises que le FODEFCA. Ainsi

- l'ANFPRIJ (Agence Nationale de la Formation Professionnelle pour la Reconversion et l'Insertion des Jeunes) intervient dans la formation et le recyclage de la main-d'œuvre de même qu'en matière de promotion de l'employabilité et du développement de l'expertise nationale;
- l'IGPM (Inspection Générale Pédagogique du Ministère) du Ministère en charge de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes (MESFTPRIJ) œuvre dans le suivi et le contrôle des organismes et centres de formation ou de métiers;
- l'ANFPRIJ, et l'ANPE¹¹ (à travers ses Business Promotion Center) ont à charge la promotion de la formation des jeunes et des femmes à l'esprit d'entreprenariat.

L'ANPE (Agence Nationale pour l'Emploi utilise une bonne partie des ressources mises à sa disposition pour financer des actions de renforcement de capacités. Aujourd'hui, elle tend à devenir ou à prendre la place du FODEFCA en se comportant comme structure interface entre l'offre et la demande de formation¹².

¹¹ Ces deux structures sont fortement impliquées dans les efforts d'autonomisation socio-économique des jeunes et des femmes, par la promotion des activités génératrices de revenus.

¹² L'une de ses missions, est selon ses statuts de : « Contribuer au développement de l'emploi à travers des activités de formation initiale, de perfectionnement et de reconversion ». Elle développe un « Programme de renforcement de capacités des demandeurs d'emplois ».

C- Environnement interne

L'environnement interne du FODEFCA intègre la déclinaison de sa mission (1), la présentation de ses organes statutaires (2), celle de ses organes de pilotage (3) et sa vision.

1- Mission

Le FODEFCA a pour mission, conformément aux dispositions de l'article 4 du Décret n° 99-053 du 12 Février 1999 portant approbation des statuts du Fonds de Développement de la Formation Professionnelle Continue et de l'Apprentissage (FODEFCA), la valorisation des RH par le financement d'actions de formation dans le secteur privé moderne et informel en vue d'améliorer la productivité des travailleurs, la compétitivité des entreprises, de réduire la pauvreté et le chômage. À ce titre, il est chargé notamment de :

- recevoir et gérer les ressources destinées au financement et à la promotion de la formation professionnelle continue et de l'apprentissage;
- rechercher les sources de financement destinées à la promotion de la formation professionnelle continue et de l'apprentissage;
- financer les actions de formation professionnelle de la population active, de perfectionnement, de recyclage et d'apprentissage visant l'insertion professionnelle ou l'amélioration de la productivité;
- contribuer au financement des études visant à définir et orienter une politique cohérente de formation professionnelle continue et d'apprentissage en fonction des besoins de l'économie;
- appuyer les entreprises, artisans et opérateurs économiques des secteurs moderne et informel, regroupés ou non au sein d'organisations professionnelles, en vue de les aider à définir leurs besoins de formation et de perfectionnement et à élaborer leurs plans et programmes de formation;
- soutenir les opérateurs de formation professionnelle dans le cadre de la mise en œuvre de leurs programmes d'investissement en ressources humaines et matérielles.

2- Organes statutaires

Les organes statutaires du FODEFCA sont au nombre de deux : le Comité de Gestion (2-1), et le Secrétariat Exécutif (2-2).

2-1-Le Comité de Gestion

C'est le Conseil d'Administration du Fonds. Il a pour rôle notamment de :

- définir la politique du Fonds et les orientations générales en matière de financement de la Formation Professionnelle Continue et de l'Apprentissage;
- fixer les règles générales de fonctionnement du Fonds;

- établir les procédures et modalités d'agrément des projets et plans de formation;
- voter le budget du FODEFCA.

Le Comité de Gestion est un organe tripartite et paritaire composé de douze (12) membres répartis entre l'État¹³, les employeurs¹⁴ et les travailleurs¹⁵.

2-2-Le Secrétariat Exécutif

C'est l'organe permanent de gestion du FODEFCA. Dirigé par un Secrétaire Exécutif placé sous l'autorité directe du Comité de Gestion dont il exécute les décisions, le Secrétaire Exécutif est assisté d'un personnel technique et administratif nécessaire à l'exécution des missions confiées au Fonds. Il assure une fonction de pilotage opérationnel par le biais des différents services et directions en liaisons hiérarchiques ou fonctionnelles.

3- Acteurs du pilotage de la fonction ressources humaines (RH)

En tant que fonction partagée, outre les organes statutaires, le Comité de Direction (CODIR), les Directeurs, les Directeurs d'Agences, les Chefs Services et les animateurs sont les principaux gestionnaires des RH. La Direction en charge de la gestion des ressources humaines est la Direction Administrative et Financière, déléguateur de cette responsabilité au Service des Ressources Humaines (SRH).

3-1-Les gestionnaires des RH

Le CODIR

Dans le cadre de l'exécution des différentes activités RH, le CODIR est amené à se prononcer sur les orientations à imprimer à cette gestion. Il est composé ainsi qu'il suit :

- le Secrétaire Exécutif;
- les Directeurs, les Chefs Services;
- les Délégués du Personnel.

Les Directeurs, les Directeurs d'Agences, les Chefs Services et Animateurs de Bureaux de Liaison

Les Directeurs¹⁶, les Directeurs d'Agences¹⁷, les Chefs Services et Animateurs de Bureaux de Liaison¹⁸ sont tous des gestionnaires des ressources humaines, parce qu'ils ont sous leur responsabilité, du personnel.

¹³ Le représentant du Ministre chargé du Travail, celui du Ministre chargé des Finances, celui du Ministre chargé du Plan, celui du Ministre chargé de la Formation Professionnelle.

¹⁴ Conseil National du Patronat du Bénin (CNP – Bénin), Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin (CCIB), Chambre des Métiers, Chambre Nationale d'Agriculture.

¹⁵ Quatre représentants des organisations syndicales les plus représentatives. Le choix des organisations syndicales est fait à partir des élections professionnelles.

¹⁶ Le Directeur Administratif et Financier (DAF), le Directeur de l'Ingénierie de la Formation (DIF), le Directeur de la Planification, des Études et du Suivi (DPES), le Directeur de l'Exploitation (DE).

¹⁷ Il y a trois Directeurs d'Agences, que sont : celui de l'Agence Nord (DAN), celui de l'Agence Centre (DAC) et celui de l'Agence Sud (DAS).

¹⁸ Cette catégorie de gestionnaires des RH comprend le Secrétaire de Direction (SD), le Chef Service des Entreprises et Projets Innovants (C/SEPI), le Chef Service des Organisations Professionnelles et de l'Apprentissage (C/SOPA), les Animateurs des Bureaux de Liaison de Lokossa et de Natitingou.

3-2-La DAF et le SRH

La DAF est chargée de la prévision et de la gestion des ressources humaines, matérielles et financières du FODEFCA. Elle dispose pour ce faire d'un Service Finances et Comptabilité (SFC), d'un Service Approvisionnement et Logistique (SAL) et d'un Service des Ressources Humaines, délégataire de la GRH.

3-3-Le SRH

Sous l'autorité du Directeur Administratif et financier, le Service des Ressources Humaines a pour mission de mettre en œuvre la politique de gestion des ressources humaines du Fonds suivant trois grands axes relatifs :

- à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Il s'agit, entre autres :
 - d'élaborer et mettre en œuvre la politique de recrutement et de formation du personnel du Fonds;
 - analyser les postes du Fonds et veiller à l'adéquation des compétences existantes avec les besoins à court et à long termes du Fonds;
 - réaliser les bilans de compétence du personnel, élaborer le plan de formation du personnel et en assurer la mise en œuvre et le suivi;
- à la gestion des carrières :
 - mettre en place un système d'appréciation et d'évaluation des performances du personnel;
 - établir les contrats de travail, élaborer une brochure et organiser l'accueil des nouveaux agents et des stagiaires, veiller à l'application des dispositions des textes de gestion du personnel (Accord d'Établissement, Règlement Intérieur, Notes de Service, Décisions etc...);
 - fournir au service financier les informations relatives à l'établissement de la paie, gérer les mutations, les congés, les sanctions et les licenciements;
- aux relations sociales :
 - veiller au maintien d'un bon climat social au sein du Fonds;
 - réaliser périodiquement le bilan social du Fonds et proposer des mesures susceptibles de maintenir les talents qui s'y trouvent (motivation, communication, adaptation des conditions de travail etc...);
 - gérer les relations interpersonnelles et les contentieux.

D- Vision et valeurs du FODEFCA

La vision du Fonds (1) est appuyée par des principes ou valeurs (2).

1- Vision du FODEFCA

Selon les termes du plan de développement stratégique 2009-2013 du FODEFCA, il «...vise d'être, à l'horizon 2013, la principale institution nationale, performante et de référence en matière de financement de la formation professionnelle continue et de l'apprentissage au service de la croissance économique et de la réduction de la pauvreté ».

2- Valeurs au FODEFCA

Le préambule du règlement intérieur du FODEFCA retient comme base d'action, pour la satisfaction totale des acteurs et des usagers, les principes ci-après :

Éthique : chaque agent du FODEFCA s'engage dans l'exercice de ses fonctions à ne poser aucun acte contraire à la déontologie du métier et aux bonnes mœurs. En cas d'infraction, il s'expose à l'application stricte des sanctions prévues par les textes en vigueur.

Impartialité : dans ses relations avec les tiers, qu'il s'agisse des bénéficiaires, des usagers, des intermédiaires ou de toutes personnes ou institutions intéressées à quelque titre que ce soit par les activités du FODEFCA, le personnel est astreint à l'application stricte des procédures décrites dans le manuel du Fonds. Il ne devra pratiquer aucune forme de discrimination ou de traitement préférentiel sauf celles prescrites par la hiérarchie par souci d'efficacité et d'efficience des activités notamment l'aspect genre.

Efficacité : la recherche de l'efficacité maximum et l'application pratique des procédures du Fonds doivent guider à tout instant les décisions à tous les échelons de la hiérarchie.

Économie : la minimisation des coûts doit être une préoccupation constante pour chaque agent du FODEFCA. Aucune dépense de prestige ne peut justifier l'emploi ou l'acquisition de moyens ou d'équipements et le recours à des services autres que ceux strictement indispensables à l'efficacité du FODEFCA.

E- Domaines d'intervention du FODEFCA

Le FODEFCA intervient au profit des travailleurs des entreprises du secteur moderne (1), des travailleurs indépendants du secteur artisanal (2), des apprentis (3), des travailleurs du monde agricole (4), des primo demandeurs d'emploi et des chômeurs en quête d'insertion (5).

1- Secteur moderne

Le FODEFCA assure, à la demande des entreprises, le financement des besoins en formation au profit des salariés¹⁹. Les subventions accordées par le Fonds varient de 40% à 100%.

¹⁹ L'objectif est de promouvoir et d'instaurer une véritable culture de la formation professionnelle continue au sein des entreprises à travers des plans de formation. Dans cette perspective, le FODEFCA assure sur la demande des entreprises, le financement d'études de besoins en formation et des actions de formation au profit des employés.

2- Secteur de l'artisanat

A la demande des promoteurs, le FODEFCA finance des sessions de perfectionnement²⁰ ou de recyclage au cours desquelles les artisans sont formés aux nouvelles techniques de leurs métiers et à la gestion de leurs entreprises.

3- Apprentissage de type dual

Il vise la rénovation du système traditionnel d'apprentissage : des apprentis de divers métiers sont admis, suite à un test national²¹.

4- Secteur agricole

Les travailleurs du monde agricole bénéficient de l'appui du FODEFCA pour la formation dans des domaines tels que la production végétale et animale, l'apiculture, la transformation de produits agricoles, le stockage et la conservation des produits, la protection de l'environnement, le renforcement organisationnel, la gestion de la qualité, etc.

5- Insertion dans le milieu du travail

Des porteurs de projets et les jeunes justifiant d'une garantie d'embauche ou d'installation peuvent bénéficier de renforcement de capacités sur financement du Fonds en vue du démarrage des activités de leurs entreprises ou de leur insertion.

F- Ressources (inputs) du FODEFCA

Les ressources comprennent celles financières (1), matérielles (2) et celles humaines (3).

1- Ressources financières

Les ressources financières du Fonds sont constituées conformément aux dispositions de l'article 24 des statuts du FODEFCA. Elles comprennent :

- le produit de la taxe d'apprentissage ;
- les contributions des bénéficiaires ;
- les contributions des partenaires au développement ;
- les fonds provenant d'organismes extérieur ;
- les subventions ;
- les dons et legs.

2- Ressources matérielles

Le Fonds intervient sur toute l'étendue du territoire national; c'est à travers les structures du

²⁰ Le perfectionnement s'exécute suivant deux modalités que sont : le programme de mise à niveau des maîtres artisans : les artisans, particulièrement ceux ayant inscrit des apprentis dans le système d'apprentissage de type dual bénéficient de sessions de formations modulaires étalées sur trois (03) ans. Ces actions de formation qui viennent en appui au système d'apprentissage de type dual visent le renforcement de capacités techniques des patrons artisans afin de pouvoir assurer un suivi de qualité des connaissances acquises par leurs apprentis dans les centres de formation; les besoins spécifiques de formation des maîtres artisans : Le Fonds assure à la demande des organisations ou des bénéficiaires eux-mêmes, individuellement ou collectivement, le financement des besoins en perfectionnement professionnel.

²¹ Les apprentis sous contrat auprès des maîtres artisans sont admis dans les centres publics et privés de formation. Ils y reçoivent une formation complémentaire théorique et pratique en alternance de 3 ans au terme de laquelle ils sont présentés à l'examen national pour l'obtention du Certificat de Qualification Professionnelle (CQP).

FODEFCA comme guichets :

- le siège à Cotonou;
- les Bureaux de liaison à :
 - Bohicon;
 - Lokossa;
 - Natitingou;
- Les agences régionales à savoir :
 - l'Agence Nord à Parakou;
 - l'Agence Centre à Bohicon nouvellement créée, en remplacement du Bureau de Liaison;
 - l'Agence Sud à Porto-Novo, récemment créée.

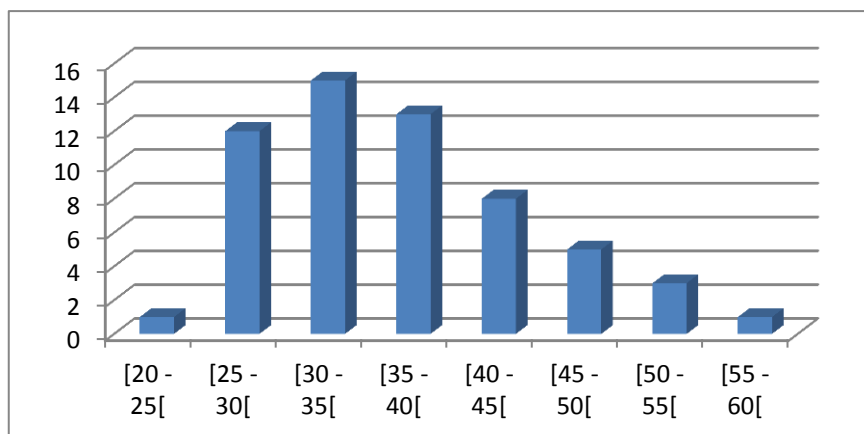
3- Ressources humaines

L'évolution de l'effectif du personnel, ainsi que sa structuration socioprofessionnelle se présente ainsi qu'il suit, sur les trois dernières années (2012, 2013 et 2014).

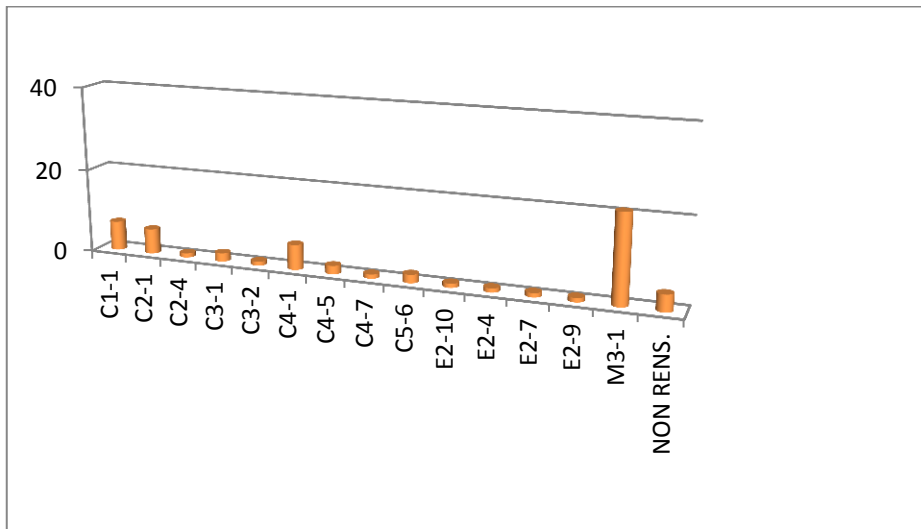
Tableau N°III : État du personnel au 31 décembre 2014

Catégories	Hommes	Femmes	Total
Agent d'Exécution (AE)	7		7
Agent de Maîtrise (AM)	10	9	19
Cadre et Assimilés (CA)	19	12	31
TOTAL	36	21	57

Source : SRH



Graphique n° 1 : Répartition du personnel par tranche d'âge. Source : SRH



Graphique n° 2 : Répartition par catégorie socioprofessionnelle. Source : SRH

L'effectif du personnel du FODEFCA est de cinquante-sept agents à la date du 31 décembre 2014. Ce nombre comprend aussi bien les agents du siège que ceux intervenant sur l'ensemble du territoire dans les agences et bureaux de liaison. Font partie de cet effectif : 7 Agents d'Exécution, soit 12,28%, constitués de 3 gardiens au niveau des deux Bureaux de Liaison et de l'Agence Centre, de 3 Conducteurs de Véhicules et d'un Agent de Liaison à l'Agence Centre; 19 Agents de Maîtrise, et Assimilés²² représentant 33,33% de l'effectif total et 31 Cadres et Assimilés²³, soit 54,38%. Cet effectif se décompose en 21 femmes, soit 36% de l'effectif total et 36 hommes, soit 64%. Le personnel féminin se répartit dans les catégories des Agents de Maîtrise et Assimilés (47,36%) et celle des Cadres et Assimilés (38,70%).

Le gros de l'effectif se concentre dans la tranche d'âge de 20 ans à moins de 45 ans, soit 50 agents, représentant une proportion de 87,71%. Les agents dont l'âge est compris entre plus de 45 ans à 60 ans sont au nombre de 9. L'effectif du personnel du FODEFCA est très jeune (force).

Le cœur du métier est animé par 9 Agents techniciens, des Conseillers en Formation, soit 33,33% de l'effectif animant le dispositif²⁴ et 18 Assistants Administratifs représentant 66,67%.

En considérant le niveau d'études, il apparaît que 31 agents ont un niveau d'études supérieur ou égal au Brevet de Technicien Supérieur (BTS), soit 54,38% (force).

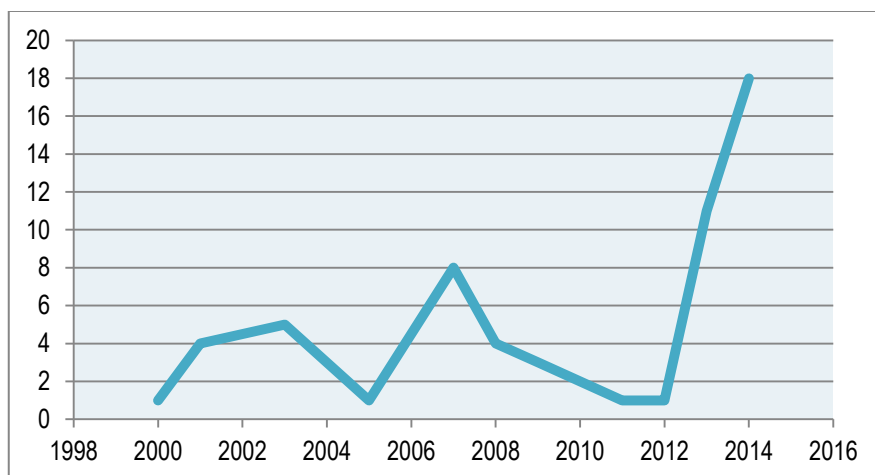
L'analyse de l'ancienneté du personnel laisse transparaître deux groupes d'agents, c'est-à-dire, ceux qui ont été recrutés il y a moins de deux ans (49,12%) et ceux recrutés il y a plus de deux ans (50,88%). Au 31 décembre 2014, la comparaison des dates de recrutement du personnel indique

²² Dont 14 Assistants Administratifs, 3 Comptables, 2 Secrétaires tous recrutés sur la base du Baccalauréat

²³ D'un niveau supérieur ou égal au Brevet de Technicien Supérieur (BTS) cette catégorie comprend les Directeurs et Agents ayant rang de Directeur (10), les Cadres Supérieurs que sont les Chefs Services ou Agents en ayant le rang (07) et les Cadres de bureau (14).

²⁴ Le dispositif s'entend ici de la Direction de l'Ingénierie de la Formation, des Agences Régionales et des Bureaux de Liaison.

que 28 agents des 57 que compte l'effectif du personnel du FODEFCA à cette date ont été recrutés en 2013 et 2014.



Graphique n°3 : Répartition du personnel selon l'année de recrutement ou de prise de service

Source : SRH

Paragraphe 2 : État des lieux de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines recouvre plusieurs aspects²⁵. Mais la présente étude est circonscrite à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), à l'acquisition des ressources humaines ou recrutement, à la formation, l'appréciation des performances des salariés, l'administration du personnel et à la gestion des carrières, ainsi qu'à la rémunération qui sont abordés sous l'angle des pratiques RH.

A- Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

Selon la définition de Citeau et Barel (2008, p.70), la gestion prévisionnelle des emplois et compétences « ...consiste, à partir d'une stratégie définie, en termes d'objectifs, à élaborer des plans d'actions destinés à neutraliser de façon anticipée les inadéquations quantitatives et/ou qualitatives entre les besoins futurs (emploi) et les ressources humaines (compétences disponibles) ».

La GPEC englobe essentiellement la gestion de 4 aspects que sont :

- 1- la gestion prévisionnelle des effectifs correspondant aux méthodes qui s'intéressent aux aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de salariés ;
- 2- la gestion prévisionnelle des compétences correspondant aux méthodes qui s'intéressent à l'évolution et au développement des capacités individuelles réparties dans une population donnée;
- 3- la gestion prévisionnelle des emplois correspondant aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou les changements dans les contenus et la structure des métiers, des

²⁵ Pour tenter de définir le périmètre de la fonction RH, en termes de responsabilités, Raymond Poulain, un consultant Français a réuni un groupe de Directeurs des Ressources Humaines. Douze thèmes ont été énumérés qui permettent d'en cerner les grands domaines.

qualifications et des emplois;

- 4- la gestion prévisionnelle des carrières correspondant aux méthodes qui permettent l'identification de parcours indicatifs de carrières aux salariés de l'entreprise.

Telle que définie, la GPEC n'est pas une réalité au Fonds. Un souci de maîtrise des effectifs est cependant perceptible, à la lecture de l'évolution de l'effectif du personnel jusqu'en 2012, croisée avec l'évolution des activités sur la même période. C'est dans ce sens qu'il faut considérer l'état nominatif du personnel²⁶, établi chaque année, par le Service des Ressources Humaines, lors de l'élaboration du budget de l'année N+1. Toutefois, il n'existe pas une démarche, inscrite dans la prospective, d'identification des besoins futurs ni la prévision de l'évolution des RH disponibles (faiblesse).

B- Recrutement

Selon Amiel et Bonnet (2002, p.13), le recrutement est « l'ensemble des actions conduites pour pourvoir un poste en choisissant, au terme du processus, le candidat jugé le plus apte à exercer la fonction. Le recrutement peut être interne ou externe».

Le recrutement repose sur une démarche méthodologique qui se décompose en étapes bien définies²⁷.

Ce processus qui peut durer plusieurs mois s'achèvera alors avec la nécessaire présentation du nouveau collaborateur à l'ensemble de l'entreprise. Il restera à y réussir son intégration.

Il est prévu à l'article 6 de l'AE : « En cas de vacance ou de création de poste, le Secrétaire Exécutif du Fonds procède au recrutement par appel à la candidature... Les postes à pourvoir font d'abord l'objet de publication interne et sont autant que possible réservés de préférence aux agents du Fonds qui répondent aux profils exigés pour améliorer les possibilités de carrière des agents... En cas d'inexistence de compétences requises ou suivant les nécessités du moment, le Secrétaire Exécutif (SE) procède à un recrutement externe». L'AE prévoit donc le recrutement interne et celui externe (force).

Quant à la procédure 2.1.3 du manuel de procédures administratives, financières, comptables et informatiques, la démarche en matière de recrutement du personnel distingue deux aspects, ce qui constitue une entorse aux statuts, à savoir :

- la mise à disposition d'agents par le Ministère chargé du travail,
- et le recrutement du personnel par le Fonds.

²⁶ Quoique d'usage conjoncturel, cet outil donne la situation du personnel notamment, dans sa structuration, son effectif, âge, son coût, les avancements à venir, leur coût estimatif, la masse salariale prévisionnelle, les prévisions en effectif pour l'année N+1.

²⁷ Il est tout d'abord nécessaire d'identifier les besoins précis afin de définir au mieux le poste à pourvoir et par conséquent, le profil du candidat recherché. La seconde étape couvre la recherche des candidats ainsi que leur évaluation et présélection. La 3^{ème} étape est consacrée à l'entretien personnel afin de sélectionner définitivement les profils correspondants au poste vacant. C'est lors de la 4^{ème} et ultime étape que la décision d'embauche est prise et les formalités d'embauche accomplies.

Ainsi, s'agissant de la mise à disposition d'agents, lorsque le Secrétariat Exécutif exprime ses besoins en personnel, le Ministère en charge du Travail et de la Fonction Publique :

- procède à la sélection des dossiers sur la base des Curricula Vitae des candidats souhaités conformément aux dispositions statutaires et réglementaires en vigueur ;
- soumet les dossiers de candidature des cadres à l'appréciation du Comité de Gestion en vue de recueillir ses observations.

Le Comité de Gestion:

- apprécie la liste de candidature des cadres proposés ;
- fait ses observations ;
- donne son accord de principe pour la poursuite de la procédure de recrutement.

Le Secrétaire Exécutif :

- prend une décision ou une note de service portant nomination du personnel contractuel ou APE mis à la disposition du Fonds sur la base des observations du Comité de Gestion ;
- instruit le Directeur Administratif et Financier (DAF) pour les dispositions administratives à prendre.

Il s'agit, à l'évidence, d'une innovation qui instaure la possibilité d'introduire au Fonds, au mépris des dispositions de l'AE, des APE ou des Agents Contractuels, ce qui n'existait pas²⁸ (faiblesse).

Quant au recrutement du personnel par le fonds, ledit manuel prévoit :

- le recrutement du personnel par le FODEFCA se fera conformément aux dispositions légales ou réglementaires en vigueur et dans les limites des prévisions budgétaires;
- le processus de recrutement sera entièrement assuré par le Comité ad Hoc de recrutement mis en place par le SE ou par un Cabinet de recrutement si nécessaire;
- le service demandeur formule une demande;
- le SE l'approuve après s'être assuré que les crédits budgétaires sont disponibles et après avis du Comité de Direction.
- un Comité ad hoc est créé qui, après s'être assuré que personne à l'interne n'a le profil requis, procède au lancement d'un appel à la candidature, fait la sélection, la fait approuver par le Secrétaire Exécutif qui réceptionne les résultats et les valide puis obtient l'accord du Comité de Gestion.

Le comité ad hoc est une autre innovation du manuel de procédures administratives, financières, comptables. Il n'est pas prévu dans l'AE. Sa composition n'est pas précisée²⁹. Le recrutement à l'interne n'est pas non plus prévu, en tant que mode de recrutement, dans le manuel de procédures

²⁸ Cette possibilité existait déjà, mais pas érigée en mode de recrutement. En cas de recrutement externe, lorsqu'il est spécifié que les Agents Permanents de l'Etat ou les contractuels peuvent postuler. Ces derniers, en cas de succès sont alors tenus de se mettre en détachement.

²⁹ Cet état de choses a conduit à convoquer des comités ad hoc au sein desquels ne figure pas un spécialiste des ressources humaines.

administratives, financières, comptables et informatiques. C'est sur cette toile de fond que se sont réalisés les recrutements successifs de 2013 et 2014, au mépris des dispositions de l'article 6 suscité de l'AE (faiblesse).

Lorsque, en année N, les besoins en ressources humaines sont exprimés au niveau des différentes directions, et que la décision est prise d'en recruter, la question est discutée en session du Comité de Gestion qui autorise le SE. Les coûts induits par l'opération ainsi que les charges prévisionnelles de ce nouveau personnel sont intégrés au budget de l'année N+1, lors de son élaboration. Cette procédure n'a pas été respectée pour les recrutements successifs effectués³⁰. L'évolution de l'effectif du personnel recruté³¹ dans ces conditions est retracée dans le tableau ci-dessus :

Tableau N° IV : Évolution de l'effectif du personnel de 2013 à 2014

Effectif en 2012	Effectif recruté de 2013 à 2014	Total
29	28	57

Source : SRH

Les recrutements réalisés ont été justifiés, à la mise en œuvre du manuel de procédures administratives, financières, comptables et informatiques, par l'adoption d'un nouvel organigramme, avec pour conséquences, notamment :

- la création d'un poste de Contrôleur Interne et d'un poste de Chargé de Programme et Coopération ayant rang de Directeur, alors que dans l'AE, lesdits postes, ayant, une autre dénomination³², ont au plus rang de Chef Service ;
- la création de deux nouvelles agences avec en conséquence la nomination de deux nouveaux Directeurs d'Agences ;
- la création d'une nouvelle Direction, en l'occurrence, celle de l'Exploitation, chargée pour l'essentiel de la coordination des activités des Agences ;

Le processus de recrutement quoique formalisé (force) présente depuis 2013 une incohérence, due à la coexistence des dispositions de l'AE avec celles du manuel de procédures administratives, financières, comptables et informatiques qui devaient lui être conformes³³ (faiblesse).

L'historique des différents mouvements du personnel recruté avant 2013 et dont les postes ne sont pas pourvus jusqu'au 31 décembre 2014 permet de dégager les besoins, en termes de postes à pourvoir comme suit :

³⁰ Ces recrutements, les plus importants depuis la création du Fonds ont été justifiés par un document intitulé « Plan de recrutement triennal 2013-2015 », signé du Secrétaire Exécutif par intérim le 1^{er} juin 2013, soit quelques jours après sa prise de service et prévoyant 11 agents à recruter en 2013, 17 en 2014, et 33 en 2015.

³¹ Ces recrutements ont occasionné un accroissement de l'effectif du personnel de l'ordre de 96,55%.

³² Respectivement Auditeur Interne et Chargé de Programmes.

³³ En la matière, l'AE prime sur le manuel de procédures administratives, financières, comptables et informatiques en vertu de la pratique de la hiérarchie des normes au FODEFCA.

- Secrétaire Exécutif;
- Secrétaire de Direction;
- Chargé de communication;
- Statisticien;
- Assistante au Secrétaire de Direction;
- Comptable;
- Directeur Administratif et Financier;
- 2 Conseillers en Formation.

C- Formation

La formation est l'ensemble des mesures adoptées en vue de l'acquisition ou du perfectionnement d'une qualification professionnelle pour les travailleurs. Elle offre au salarié la possibilité de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail, engendrés par les évolutions technologiques et économiques et de favoriser leur évolution professionnelle.

L'AE du Fonds prévoit que chaque année un plan de formation soit élaboré et mis en œuvre au profit du personnel. Ainsi, la pratique de la formation est ancrée au FODEFCA, quoiqu'instable. Le dernier plan de formation mis en œuvre date de 2011 (faiblesse). Mais en dehors du plan de formation qui s'analyse comme un projet d'actions de formation, pour l'année à venir, retenues par l'employeur pour les salariés en fonction de l'intérêt de l'entreprise et de ses orientations générales, il y a des actions de formation hors plan de formation dont bénéficie le personnel, ce qui pose le problème de leur pertinence (faiblesse). Les formations prévues au plan de formation sont financées par l'employeur.

Sous réserve de la condition d'ancienneté de trois ans, tout agent désirent prendre part à une formation diplômante non prévue au plan de formation est financée par le bénéficiaire. Lorsque ladite initiative n'est pas autorisée par l'employeur, le salarié concerné est considéré comme en situation d'abandon de poste³⁴.

D- Appréciation des performances

L'évaluation ou l'appréciation de la performance du personnel est réalisée au regard des attentes et objectifs communiqués en début d'année, en tenant compte du contexte organisationnel. Cette rétroaction permet de dresser un bilan des contributions de chaque membre du personnel dans l'exercice de ses fonctions et de ses responsabilités. Elle peut porter notamment sur les contributions de l'employé aux résultats de l'organisation, sur la qualité de sa prestation de travail,

³⁴ C'est le cas typique des formations diplômantes. Un différend né d'une telle situation est à la phase de conciliation devant le juge social, concernant un agent dans cette position qui a adressé à l'employeur une lettre de démission, et qui de retour de formation a porté plainte pour licenciement.

sur ses mandats, ses tâches, et sur le perfectionnement de sa compétence et de son expertise. L'évaluation permet également de faire un retour sur les comportements individuels ou collectifs et sur l'engagement du personnel à l'égard de l'amélioration de la qualité de vie au travail. Elle présente des intérêts³⁵ aussi bien pour l'évaluateur que pour l'évalué.

Le FODEFCA dispose d'un système d'évaluation des performances du personnel. Mise en œuvre depuis 2007, l'évaluation est annuelle. En début de chaque année, après l'élaboration du Plan de Travail Annuel (PTA), la fixation des objectifs à atteindre par chaque agent au cours de l'année est contenue dans des contrats d'objectifs signés des agents concernés et de leurs responsables hiérarchiques. C'est notamment sur la base de ces objectifs que se réalise en fin d'année l'évaluation des performances du personnel.

Les fiches servant à la réalisation de l'évaluation ont fait l'objet de contestation. Et la décision a été prise de procéder à leur relecture au sein d'une commission créée à cet effet. Ainsi, elles devaient être mises en application, suite aux travaux de la commission qui a déposé son rapport, depuis 2013. Mais elles ne l'ont pas été jusqu'en fin 2014³⁶ (faiblesse). Et l'avancement du personnel, au mérite, parce que conditionné par la prise en compte de la moyenne obtenue lors de l'évaluation annuelle sur deux ans n'en a plus tenu compte depuis celui de 2011.

L'évaluation trimestrielle du rendement a pour but d'encourager le travailleur à rester performant. Mais depuis la relecture des fiches d'évaluation annuelle des performances, celle d'évaluation du rendement a également fait l'objet de relecture par la même occasion, et le résultat est le même³⁷ (faiblesse) ce qui fait que la prime trimestrielle de rendement est allouée sans évaluation (faiblesse).

Il y a toutefois lieu de retenir que même si le système d'évaluation présente des dysfonctionnements parce que notamment, ayant fait l'objet de relecture, les nouvelles fiches d'évaluation annuelle de performance et trimestrielle de rendement ne sont toujours pas mises en œuvre, les contrats d'objectifs ont régulièrement été signés entre les agents et leurs supérieurs hiérarchiques, après la réalisation des plans de travail annuels, mettant ainsi en exergue la clarification des responsabilités et la fixation d'objectifs aux salariés (force).

E- Administration du personnel et gestion des carrières

L'administration du personnel recouvre l'ensemble des tâches par lesquelles la fonction a commencé à exister dans l'entreprise. Elle est en fait la gestion du salarié comme « ayant droit » à

³⁵ Pour l'évaluateur, elle permet de : connaître et distinguer les performances, justifier les décisions et les actions (ex. : augmentations de salaire, primes, discipline, formation), mieux conseiller les membres de son équipe, connaître les réactions et les points de vue de ses subordonnés, mobiliser l'équipe autour de l'atteinte des objectifs.

Pour les salariés évalués, elle permet de : savoir ce que l'on attend d'eux et connaître les priorités, savoir sur quoi ils sont évalués : objectifs à atteindre, responsabilités à assumer, résultats à obtenir, comportements à adopter, etc. ; savoir ce que l'on pense de leur performance, prendre conscience de ce qu'il faut améliorer et de la façon de le faire, exprimer ses propres attentes et commenter les opinions de son superviseur.

³⁶ Il a manqué des actions de communication autour de ces nouvelles fiches.

³⁷ Des actions de communication devraient permettre de fédérer le personnel autour de cet outil.

un salaire, un statut, une protection sociale, des garanties d'intégrité physique et morale...C'est également l'administration du personnel³⁸ qui se charge de l'application des dispositions légales, réglementaires et conventionnelles.

L'administration du personnel est ancrée dans les pratiques RH au Fonds. Elle s'est traduite notamment par la programmation et l'exécution des départs en congés (force). Par ailleurs, il est créé pour chaque salarié nouvellement recruté un dossier individuel régulièrement mis à jour (force). L'administration, préoccupée certainement par l'apurement des arriérés de congés a même procédé à la mise en congé d'un agent qui avait été régulièrement autorisé à suivre une formation au second cycle de l'ENAM (faiblesse). Dans cette même lancée, les arriérés de congés jusqu'alors accumulés par chaque agent, du fait de l'administration a été réduit aux trois mois prescrits par la jurisprudence (faiblesse).

Le personnel recruté a bénéficié d'un contrat de travail à durée déterminée de 6 mois renouvelé une fois et d'un contrat de travail à durée indéterminée après les 12 mois, tous régulièrement visés par la Direction Générale du Travail (force). Les cotisations sociales ont régulièrement été versées à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) (force).

La gestion de la paie est assurée par un logiciel de gestion des ressources humaines, comportant le volet paie (force).

En ce qui concerne l'ambiance de travail, il y a lieu de préciser que plusieurs actes attentatoires à une bonne ambiance de travail ont été posés. Il s'agit entre autres de la nomination au Fonds, d'un Secrétaire Exécutif Adjoint, poste qui n'est prévu ni dans les statuts, ni dans l'AE, ni même dans le décret portant approbation des statuts du Fonds. Cet état de choses a entraîné des frustrations.

L'ambiance de travail est marquée par une inflation de réclamations (faiblesse) : il y a lieu de noter que c'est au cours de cette période que le Fonds a recruté pour la première fois dans l'histoire de son existence, un conseil juridique. Les réclamations enregistrées concernent autant 05 agents déjà engagés dans une procédure administrative et ou judiciaire³⁹ que 11 agents non engagés dans une procédure⁴⁰. Elle est aussi caractérisée par une inflation de sanctions et d'affectations⁴¹ (faiblesse).

³⁸ R ressortissent à cette fonction, notamment : l'enregistrement, suivi et contrôle des données individuelles et collectives du personnel de l'entreprise, la tenue des documents et registres imposés par la réglementation en vigueur, l'application des dispositions légales et réglementaires dans l'entreprise, les relations avec les services administratifs de l'emploi : inspection du travail, l'administration des rémunérations : fixation, harmonisation, suivi des salaires individuels, primes, statistiques de salaires, le calcul des charges sociales, le calcul et répartition des avantages sociaux propres à l'entreprise.

³⁹ Les préoccupations de ces agents sont relatives entre autres : Aux affectations abusives ; au remboursement de frais de transport pour mission non remboursés; aux violences verbales, morales, subies; à l'exclusion de l'élaboration du budget, de voyage d'échange, de séminaires de formation et de la gestion des programmes avec les Partenaires Techniques et Financiers (PTF).

⁴⁰ Les préoccupations de ces agents sont relatives notamment : au changement de corps de métier pour insubordination, à la rétention de primes de rendement en vue d'un remboursement de cotisation faite par le personnel en faveur d'un agent exploré, à la rétrogradation, à un reclassement à une catégorie supérieure, aux affectations abusives.

⁴¹ Au total 19 affectations ont été enregistrées. Un document intitulé « Tableau synoptique des sanctions et affectations du personnel du FODEFCA du 01 janvier au 08 octobre 2014 » renseigne sur les motifs de certaines affectations et sanctions.

Le personnel du Fonds bénéficie d'une assurance maladie, pour la prise en charge de sa santé ainsi que celle de sa famille. Une police d'assurance est à cet effet souscrite auprès d'une compagnie d'assurance (force).

Le personnel bénéficie également des services d'un médecin de travail recruté pour les besoins du personnel au travail. Avec ce spécialiste de la médecine du travail, la visite médicale annuelle du personnel est organisée en collaboration avec le Service des Ressources Humaines Il produit également des rapports périodiques sur les conditions de travail (force).

Conformément aux dispositions du Code du Travail, en la matière, les délégués du personnel sont régulièrement élus. Lors de la dernière élection des délégués du personnel qui a eu lieu en 2014, en fonction de l'effectif du personnel, deux délégués titulaires et deux délégués suppléants proposés par le syndicat des travailleurs du FODEFCA ont été élus pour un mandat de deux ans.

Quant à la gestion des carrières, elle est la plus ancienne pratique de GRH. Ses finalités sont doubles : permettre l'acquisition de compétences et obtenir la fidélisation des salariés. Les plans de carrière sont des successions d'emplois qui permettent une montée en compétences. De ce point de vue, elle vise, selon Sodji (2012) à «...atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en effectif des structures, les attentes à l'égard du travailleur et les potentiels et aspirations du personnel... »

À la lumière de cette définition il se dégage des actes de gestion de la carrière au Fonds. En effet, des promotions ont été accordées à certains salariés, la promotion étant le passage d'une catégorie à celle immédiatement supérieure. Certains ont bénéficié de plusieurs promotions entre 2013 et 2014. D'autres agents encore ont bénéficié d'une promotion, les faisant passer de leur catégorie à la deuxième catégorie supérieure à celle initiale. Ces pratiques d'actes de gestion de la carrière sont l'indicateur de l'inexistence d'un plan de carrière (faiblesse).

Conformément aux dispositions de l'article 11 de l'AE du FODEFCA, il est institué la commission d'avancement et de reclassement du personnel. L'avancement du personnel s'effectue sur la base des résultats de son appréciation par son supérieur hiérarchique et consignés dans la fiche d'évaluation annuelle des performances du personnel. Il s'agit donc d'un système d'avancement au mérite (force). L'appréciation prise en compte pour l'avancement est la moyenne des notes des évaluations annuelles des deux années et s'exprime par les mentions suivantes auxquelles devront correspondre les notes chiffrées ci-après :

- Excellent : 18 à 20;
- Très bien : 16 et 17;

Au cours de la période de référence, ont été enregistrées : 04 mises à pied de 8 jours, 1 affectation pour dissimulation et utilisation non autorisée des produits de la formation en tissage, 1 affectation pour manquement notoire au Secrétaire Exécutif et mensonge sur sa famille, 1 affectation pour :Vol, Bagarre avec son épouse au service, Arnaque des promoteurs, Pratique collusoire, Abus d'autorité sur ses collègues.

- Bien : 14 et 15;
- Assez bien : 12 et 13.

Les taux d'augmentation du salaire catégoriel sont appliqués conformément aux dispositions de l'alinéa 4 de l'article 11 de l'AE.

Depuis que le système d'évaluation a connu les dysfonctionnements relatés plus haut, l'avancement du personnel qui initialement était au mérite est devenu un avancement systématique, sans considération du mérite qui était mesuré par l'évaluation (faiblesse). Il convient toutefois de préciser que ledit dysfonctionnement n'est pas la raison de l'arrêt de l'avancement au mérite. En effet, cet arrêt est intervenu suite aux multiples récriminations du Syndicat, fustigeant les abattements sur le salaire de base⁴² du personnel en fonction des notes d'évaluation (faiblesse). Ce qui fut analysé comme une sanction pécuniaire. Par ailleurs, il a été allégué le fait de la non application de l'avancement au mérite dans la fonction publique, ce qui de fait crée au Fonds une situation de discrimination. Mais au cours de cette période, l'avancement d'échelon n'a pu être réalisé (faiblesse).

F- Rémunération

La rémunération ne constitue que l'une des modalités de la relation contribution-rétribution liant le salarié à l'entreprise. Cette relation déborde le cadre purement matériel et renvoie au double échange entre d'une part ce que le salarié apporte à l'entreprise (sa contribution), et d'autre part ce qu'il en retire sous forme de divers profits et avantages (sa rétribution). En matière de contribution, on peut distinguer ce qui relève de la simple force et habileté physique, du temps de présence, du talent et des savoir-faire, des résultats ou performances réalisés, de la notoriété personnelle, du carnet de relations, etc.

En matière de rétribution, il y a d'abord tout ce qui relève du salaire, des diverses primes, gratifications et avantages monétaires directs ou indirects, immédiats ou différés, mais aussi d'avantages matériels divers (logement de fonction, voiture...). C'est cet ensemble qui est désigné par le terme générique de rémunération.

Le système de rémunération du Fonds est caractérisé par :

- La coexistence de deux classifications professionnelles pour certains postes (faiblesse).

La classification professionnelle en vigueur au Fonds depuis 2006 est celle de l'AE, en regard de la grille de salaire correspondante. Il en a été ainsi jusqu'en 2013, où a été mis en œuvre le manuel de procédures administratives, comptables et informatiques, comportant un nouvel organigramme différent de celui jusqu'alors en vigueur avec de nouveaux postes et positionnements pour certains postes, ce qui occasionne une duplicité de classifications professionnelles pour certains postes

⁴² Le salaire de base ou salaire catégoriel est le salaire minimum de la catégorie à laquelle appartient le salarié et auquel ce dernier devrait prétendre.

(faiblesse). C'est le cas pour le poste de Contrôleur Interne, classé en C₄, suivant l'organigramme du manuel de procédure, et classé en C₃ dans la classification professionnelle de l'AE. Il s'ensuit donc un surclassement dudit poste. Idem pour le poste de Chargé de Programme et de Coopération.

- La coexistence de deux grilles de salaire pour certains postes (faiblesse) :

la grille de salaire actuellement en vigueur est celle de l'AE. Mais suite à une décision⁴³, du Président, non du Comité de Gestion⁴⁴, en 2014 prenant effet pour compter du 1^{er} janvier de la même année, et créant une catégorie exceptionnelle dans laquelle est classé le Secrétaire Exécutif Adjoint (SEA) assurant l'intérim du SE, est intervenue une duplicité de classifications professionnelles pour ce poste (faiblesse).

- La Création et l'allocation de primes à certains salariés (faiblesse) :

Suivant cette même procédure, certaines primes dites d'incitation, spécifiques ont été créées au profit aussi bien du SEA⁴⁵ assurant l'intérim du SE qu'au profit de certains agents, en l'occurrence, certains Directeurs⁴⁶. La prime d'incitation allouée à certains Directeurs ne se justifie pas pour plusieurs raisons. D'abord, elle n'est pas prévue dans l'AE. De plus, la question de son opportunité se pose, en considérant qu'il existe une prime de motivation qui est allouée au personnel. Même s'il est possible de créer de nouveaux avantages, il convient d'interroger les conditions de leur création. Dans la pratique, il faut souligner que la prime de motivation n'est pas donnée à tout le personnel. Et la prime d'incitation est davantage restrictive.

- Le sur-classement de certains postes (faiblesse) :

Il convient d'attirer l'attention sur le cas spécifique des Secrétaires. Le seul poste de Secrétaire classé en C₂ dans l'AE est celui de Secrétaire de Direction. Le poste d'Assistante à la Secrétaire de Direction est classé en C₁ de la classification professionnelle. Cela peut aisément se comprendre, rien qu'en considérant les intitulés des postes et les relations hiérarchiques devant lier les titulaires desdits postes. Or actuellement, ces deux postes sont classés en C₂. Le Secrétaire de Direction et son Assistante ne peuvent être classés dans la même catégorie. Ils ne peuvent percevoir le même salaire de base.

S'agissant du poste de Secrétaire au niveau des Agences ou Directions régionales, ils sont classés en M₃, conformément à la classification professionnelle de l'AE. Cet état de choses a un sens dans la perspective d'un plan de carrière. Or il est observé que les Secrétaires actuels de

⁴³ Il s'agit de la décision n° 26/FODEFCA/SE/SEA du 26 août 2014 allouant un salaire mensuel net de plus de deux fois le salaire net prévu dans son contrat de travail.

⁴⁴ La nuance est importante, en ce que c'est la décision du Comité de Gestion, prise lors d'une session dont en fait mention le procès-verbal qui est ensuite matérialisée par une décision du Président du Comité de Gestion.

⁴⁵ Les primes mensuelles (de gestion et spécifique) allouées au SEA, en 2013 et 2014 s'élèvent à un montant brut de 9 054 000 francs cfa.

⁴⁶ La décision N° 27/FODEFCA/SE/SEA du 26 août 2014 portant prime d'incitation à divers agents du FODEFCA alloue une prime mensuelle dite d'incitation à cinq cadres de direction. L'incidence financière de ladite prime pour l'année 2014 (d'août à décembre) s'élève à la somme brute de 3 600 000 francs cfa.

toutes ces entités sont classés dans des catégories professionnelles au-dessus de M₃. C'est le cas de celui de Parakou, classé en C₁, celui de Bohicon, classé en C₂.

Il convient de faire remarquer que les postes de Chefs Services sont classés à la catégorie C₃ de la classification professionnelle. Un agent est passé en C₃ sans qu'aucune décision n'ait soutenu cette promotion, à moins d'admettre les décisions verbales, ce qui ouvrirait la porte à des situations incontrôlables.

Lorsqu'un agent change de poste, il y a, dans l'AE, des éléments du salaire liés à l'ancien poste qu'il devrait perdre au nouveau poste, c'est le cas de l'indemnité de téléphone. Une exception s'exprime à ce sujet. Au précédent poste occupé par l'agent concerné, il y avait droit. Mais depuis 2013 où il occupe un nouveau poste, ladite indemnité devait avoir disparu.

- Une inflation de promotions

La décision de promotion relève du pouvoir discrétionnaire de l'employeur. Mais la rémunération doit être considérée comme un investissement. C'est pourquoi il est incompréhensible qu'un agent recruté, sans aucune expérience professionnelle préalable dans un domaine puisse en l'espace d'un an être promu Directeur. Tel est le cas d'un agent recruté en 2013, classé en C₂ et promu Directeur d'Agence, classé en C₄ en 2014. D'autres agents ont bénéficié en 2013 et 2014 de deux promotions successives. C'est à juste titre qu'il sied de se demander ce qui est capitalisé au travers de telles promotions.

En dehors des salaires de base, prévus par la grille des salaires de l'AE, il y a également les accessoires de salaire⁴⁷ ou périphériques. Outre ces accessoires ou périphériques mensuels, l'AE a aussi prévu des primes⁴⁸.

Il serait intéressant d'apprécier la compétitivité⁴⁹ de la grille salariale du FODEFCA. Une telle démarche implique la réalisation d'enquêtes de salaire comparatives dans le même secteur d'activité ou dans d'autres activités économiques, du même bassin d'emploi.

En l'absence d'enquêtes salariales, cette appréciation a consisté à vérifier si les salaires de base de la grille de salaire du FODEFCA sont concurrentiels. Cette étude s'est intéressée à la comparaison des moyennes des rémunérations des grilles de salaires de plusieurs EP, en tenant compte, dans toute la mesure du possible de l'environnement concurrentiel du Fonds et des informations disponibles. L'élément de comparaison est la moyenne des salaires de base. Il a fallu dans un premier temps réaliser le tableau de correspondance entre les différentes classifications

⁴⁷ Il s'agit notamment de : l'indemnité de logement, l'indemnité de résidence, l'indemnité de transport, l'indemnité de sujétion, l'indemnité de responsabilité, l'indemnité d'électricité et d'eau, l'indemnité de téléphone.

⁴⁸ Une prime de rendement qui est trimestrielle; une prime de motivation qui est annuelle; une prime d'arbre de Noël (étrenne aux enfants), une prime de gratification qui est annuelle, une prime de budget annuelle.

⁴⁹ Il s'agit pour l'entreprise de définir le positionnement de ses médianes de salaires par niveau d'emploi en fonction du marché externe pour lui permettre d'attirer, de motiver et de retenir les compétences dont elle a besoin. Pour faire cette étude, la DRH peut utiliser les résultats d'enquêtes de salaires qui sont régulièrement faites par divers organismes.

professionnelles des Établissements Publics et autres structures considérés avec celle de la convention collective générale du travail (Voir tableau N°V : Correspondance entre classifications professionnelles d'EP et autres structures en annexe), ensuite, la comparaison proprement dite des salaires de bases, sous forme de graphique. (Voir Graphique N°4 : Tendances de salaires de base d'Agents de Maîtrise et Cadres supérieurs suivant des grilles salariales d'EP et autres structures en annexe).

L'objectif de cette étude, il faut le préciser, n'est pas de livrer les informations sur les salaires versés par ces différentes structures⁵⁰. L'intérêt de la démarche est de présenter les tendances, en analysant les courbes des différentes catégories⁵¹ au niveau de chaque organisation. C'est ce qui a motivé l'utilisation de moyennes de rémunération. Il a fallu d'abord s'assurer que cette variable est fidèle.

Les Salaires Minima des Travailleurs du Commerce, Cabinets d'Études et Services Assimilés (SMTCCESA), de même que ceux des Travailleurs des Banques Établissements Financiers et Assimilés (SMTBEFA) sont mentionnés dans l'analyse pour servir de références, en ce qu'ils permettent de vérifier si toutes les moyennes de salaires sont au moins égales aux minima légaux de la Convention Collective Générale du Travail (CCGT). Le choix spécifique de ces deux salaires minima se justifie par l'assimilation de tous les Offices pris en compte par l'étude, pour tous, à des entreprises du Commerce, ou de Cabinets d'Études et Services Assimilés. L'adjonction de celui des Banques Établissements Financiers et Assimilés a été motivée par l'assimilation du FODEFCA à une Banque ou un Établissement Financier et Assimilé, en raison de l'activité de financement ressortissant à ses attributions. En d'autres termes, le Fonds bénéficie d'une double assimilation : l'une en raison de l'expertise développée en ingénierie de la formation (évoquée au niveau de l'environnement concurrentiel) et qui l'identifie à un cabinet d'études, et l'autre, en raison du volet « financement » de la formation qui le caractérise et qui l'identifie à un établissement financier.

L'analyse de l'allure de ces courbes donne lieu à quelques observations :

- toutes les moyennes de rémunérations figurant en ordonnée sont supérieures aux différents minima légaux. Ceci, en fait, est logique⁵²
- excepté, le cas des Agents de Maîtrise Experts pour lesquels les SMTCCESA disposent de la meilleure offre, les SMTBEFA sont plus intéressants pour le reste des autres catégories prises en compte par l'étude que celui des SMTCCESA;

⁵⁰ Contrairement aux enquêtes salariales qui sont censées donner les informations sur les salaires réels versés au moment de leur déroulement, les rémunérations exploitées sont les minima et les maxima des catégories prévus dans les différentes grilles salariales, en fonction des échelons.

⁵¹ Bien que figurant dans le tableau de correspondance des classifications, les catégories des Cadres de Direction et celle des Employés n'ont pas été prises en compte dans l'élaboration des courbes, en raison de la non disponibilité des informations les concernant au niveau des différentes grilles salariales considérées.

⁵² Ces différentes moyennes proviennent de l'exploitation des rémunérations fixes prévues dans les grilles salariales des conventions collectives ou accord d'établissement. Or l'une des raisons d'être d'une convention ou d'un accord d'établissement est l'amélioration des conditions, par rapport au minimum prévu par la loi.

- au niveau des Agents de Maîtrise Débutants, la Convention Collective des Banques et Établissements Financiers (CCBEF) présente la plus forte moyenne, suivis du Fonds National de Développement et de Promotion Touristiques (FNDPT), du Fonds National de l'Environnement (FNE) et de l'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE). Le FODEFCA est en avant dernière position, avant la Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin (CCIB);
- au niveau des Agents de Maîtrise Experts, la CCBEF a la meilleure offre, suivis du FNE, du FNDPT, de l'ANPE, du FODEFCA, puis de la CCIB;
- au niveau des Cadres supérieurs, la tendance est maintenue pour la CCBEF, suivie du FNE, du FODEFCA, du FNDPT, de l'ANPE et de la CCIB.

La situation actuelle du FODEFCA, qui est un EP à caractère social⁵³, donc ne réalisant pas de chiffre d'affaires ou de bénéfice, est caractérisée notamment par :

- un budget qui fluctue du fait notamment de la diminution des subventions de l'État;
- une masse salariale en hausse due à des recrutements massifs ces deux dernières années⁵⁴ : 2,73 % en 2012, 17,49 % en 2013 et 37,22 % en 2014.

Les subventions allouées par l'État au FODEFCA⁵⁵ de 2010 à 2014 se présentent comme suit :

Tableau VI : Évolution des ressources du FODEFCA

Années	Apport du Budget National (Subventions)	Montant global du budget du FODEFCA
2010	900.000.000	1.610.000.000
2011	800.000.000	1.470.000.000
2012	825.000.000	1.065.000.000
2013	840 000 000	1.025.000.000
2014	985 000 000	1.196.190.000

Source : Service Finances et Comptabilité

La masse salariale, en fonction de la subvention de l'État, a évolué ainsi qu'il suit :

⁵³ L'article 24 des statuts du FODEFCA précise la nature des différentes ressources du Fonds: le produit de la taxe d'apprentissage; les contributions des bénéficiaires; les contributions des partenaires au développement; les fonds provenant d'organismes extérieurs; les dons et legs; les subventions.

⁵⁴ En considérant 2013, 2014, et 2015, et en tenant compte du constat selon lequel la réalisation de la masse salariale en 2014 est supérieure à la prévision, et tenant compte de cette hypothèse pour 2015, de la prévision du recrutement de 33 agents en 2015, on se retrouverait à une évolution comme suit : 14,36 %, 33,56% et 89,50 %.

⁵⁵ Ne bénéficiant pas, jusqu'à présent, du reversement de la taxe d'apprentissage, les ressources du Fonds sont réduites pour l'essentiel aux contributions des bénéficiaires, aux contributions des partenaires au développement, aux fonds provenant d'organismes extérieurs et aux subventions de l'Etat.

Tableau N°VII : Évolution de la masse salariale en fonction des ressources du FODEFCA

Années	Masse salariale (prévision)	Masse salariale (réalisation)	Subvention de l'État	Total des ressources	Masse salariale/ Subvention	Masse salariale/ ressources
2010	201 286 085	156 938 977	900.000.000	1.610.000.000	17,43%	09,74%
2011	209 835 611	184 134 394	800.000.000	1.470.000.000	23,01%	12,52%
2012	206 335 611	189 175 194	825.000.000	1.065.000.000	22,89%	17,76%
2013	205 190 000	216 343 201	840 000 000	1.025.000.000	25,75%	21,10%
2014	236 000 000	252 679 916	985 000 000	1.196.190.000	25,65%	21,12%

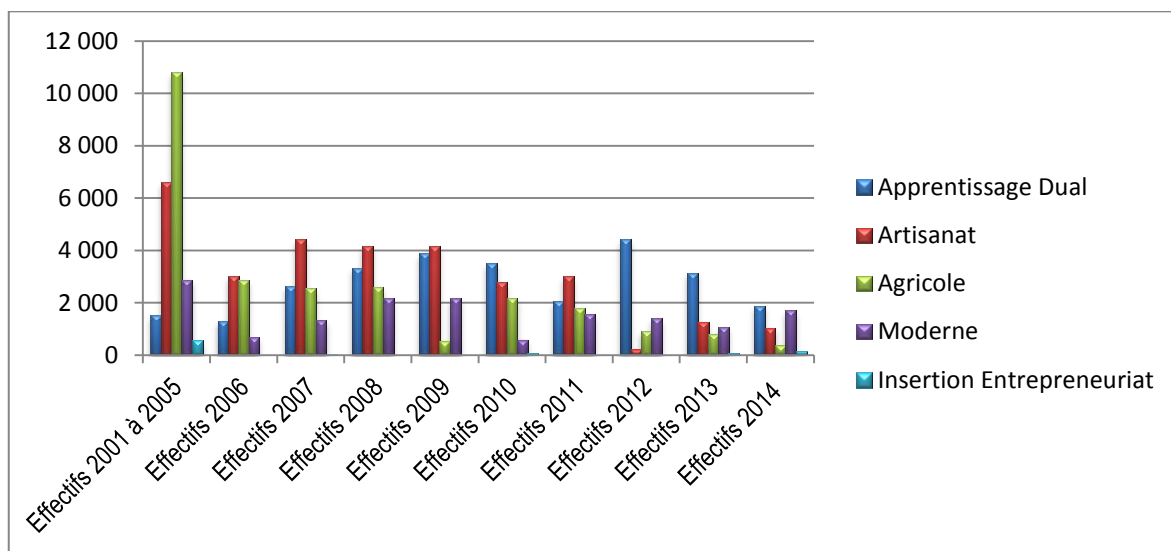
Source : données de l'étude, juin 2015

L'évolution des contributions extérieures est la suivante :

Tableau VIII : Évolution des contributions extérieures de 2010 à 2014

Années	Effectifs à former	Budget	Apport Bud. Nat	RESSOURCES EXTERIEURES			
				DANIDA	DDC	CEJEDRA O / BIT	COOP. SUISSE
2010	10. 000	1.610.000.000	900.000.000	530.000.000	-	-	-
2011	9.500	1.470.000.000	800.000.000	942.199.459	-	46.501.675	-
2012	5.000	1.065.000.000	825.000.000	-	-	-	-
2013	4.800	1.025.000.000	840 000 000	-	-	-	-
2014	6.153	1.196.190.000	985 000 000	-	-	-	166 300 000

Source : Rapports d'activités annuels de 2010 à 2014



Graphique N°5 : Évolution des effectifs formés par secteur. Source : données du tableau N°II (en annexe N°1).

Les ressources provenant du budget national ont fluctué considérablement entre 2010 et 2014. Cette fluctuation se traduit ainsi qu'il suit : 2010 (+20%), 2011(-33%), 2012 (+37,5%), 2014 (+17,3%) (faiblesse).

Les Partenaires Techniques et Financiers ont contribué aux ressources globales du FODEFCA dans l'ordre de 23% sur la période de 2010 à 2014. Ce qui n'occulte pas les fluctuations enregistrées sur la période de 2007 à 2014. En effet, elles étaient de l'ordre de 10% en 2007, 0% en 2013 et 18% en 2014. Ces quelques données montrent bien la grande dépendance du Fonds vis-à-vis des financements extérieurs. Et leur fluctuation traduit l'insécurité financière à laquelle il est exposé, et qui remet au jour la nécessité d'un financement interne suffisant et pérenne que n'arrivent pas à assurer les subventions de l'État (faiblesse).

Il transparaît la raréfaction des contributions des Partenaires Techniques et Financiers en 2012 et 2013. Ce n'est qu'en 2014 qu'elles réapparaissent. Il en va de même des données chiffrées en matière de nombre de formés par secteur qui n'ont pas suivi cette progression. Ci-joint, le point des forces, faiblesses, opportunités et menaces, révélées par l'état des lieux.

Tableau N°I X : Inventaire des forces, faiblesses, opportunités et menaces

Forces	Faiblesses
<p>Existence d'un AE. Existence d'une grille salariale. Existence d'une classification professionnelle. Jeunesse du personnel. Existence d'un système d'avancement au mérite. Traitement des salaires par un logiciel de gestion de la paie. Existence de contrats de travail enregistrés à la Direction Générale du Travail pour tout le personnel. L'AE prévoit le recrutement interne et celui externe. Existence d'un système d'appréciation des performances. Clarification des responsabilités et fixation d'objectifs, en début de chaque année, aux salariés. Existence d'une assurance maladie au profit du personnel. Recrutement d'un médecin de travail au profit du personnel. Mise en place régulière des délégués du personnel.</p>	<p>Besoin de financement nettement supérieur au niveau actuel des ressources allouées par le Budget National. Dépendance du Fonds vis-à-vis des financements extérieurs. Instabilité des ressources extérieures. Inexistence d'une démarche d'identification des besoins futurs ni la prévision de l'évolution des RH disponibles. Possibilité d'introduire au sein de l'effectif du personnel du FODEFCA, au mépris des dispositions de l'AE, des APE ou des Agents Contractuels. Recrutement assuré par un Comité ad Hoc de recrutement au sein duquel ne figure pas de spécialiste des RH. Irrégularité de l'élaboration du plan de formation. Mauvaise ambiance de travail. Inexistence d'un plan de carrière. Avancement du personnel au mérite mué en avancement systématique. Coexistence de deux classifications professionnelles pour certains postes. Coexistence de deux grilles de salaire pour certains postes. Création et allocation de primes à certains salariés. Sur-classement de certains postes. Utilisation de l'essentiel des ressources disponibles au paiement des charges du personnel. Utilisation des ressources limitées du Fonds au règlement des contentieux Démobilisation du personnel.</p>
Opportunités	Menaces
<p>Le Fonds est l'outil de mise en œuvre de la politique de formation professionnelle continue au Bénin. Introduction progressive de nouveaux métiers dans le système d'apprentissage dual et son extension à d'autres localités. Renouvellement du Comité de Gestion. Veille du ministère de tutelle par rapport à la situation du Fonds. Recrutement d'un Secrétaire Exécutif. Fin de la nomination des Secrétaires Exécutifs Adjoints.</p>	<p>Concurrence des autres structures intervenant dans le financement de la formation professionnelle continue. Non reversement de la taxe d'apprentissage. Persistance de la nomination des Secrétaires Exécutifs Adjoints.</p>

Source : état des lieux, juin 2015

Après cet état des lieux, il sied de procéder au ciblage de la problématique.

Section 2 : Problématique de maîtrise de la masse salariale

Cette seconde section aborde la spécification de la problématique (Paragraphe 1) et la vision globale de sa résolution (Paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Spécification de la problématique

Il paraît opportun, avant de procéder au choix de la problématique de la présente étude (B), de regrouper, par centres d'intérêt, les différents problèmes relevés à l'occasion de l'état des lieux (A).

A- Regroupement des problèmes par centres d'intérêt

À l'issue de l'état des lieux, plusieurs problèmes ont été identifiés. Cet inventaire des problèmes est recensé dans le tableau ci-dessous :

Tableau N° X : Regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêt

N°	PRINCIPAUX ASPECTS GRH	PROBLEMES SPECIFIQUES	PROBLEMES GENERAUX	PROBLEMATIQUES
1.	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)	-Inexistence d'une démarche, inscrite d'identification des besoins futurs. -Inexistence de prévision de l'évolution des RH disponibles.	Inexistence d'une gestion prévisionnelle des RH.	Problématique de la gestion prospective des RH.
2.	Recrutement	-Incohérence de la politique de recrutement. -Non implication d'un spécialiste RH dans le processus de recrutement des RH.	Duplicité de procédures de recrutement.	Problématique de l'optimisation de la politique de recrutement des RH.
3.	Formation	-Élaboration irrégulière du plan de formation -Mise en œuvre d'actions de formation hors plan de formation.	Dysfonctionnement dans la mise en œuvre de la politique de formation.	Problématique de l'atteinte des objectifs de la politique de formation.
4.	Appréciation des performances	-Mise en œuvre d'une nouvelle fiche d'évaluation annuelle. -Mise en application d'une nouvelle fiche trimestrielle d'évaluation du rendement.	Mobilisation du personnel autour de l'évaluation des performances.	Problématique d'une optimisation du système d'appréciation des performances des RH.
5.	Administration du personnel et gestion des carrières	-Transformation de l'avancement au mérite en avancement automatique. -Inexistence d'un plan de carrière. -Existence d'une mauvaise ambiance de travail	Ciblage d'un accessoire de salaire devant assurer la promotion du mérite.	Problématique de la gestion performante des carrières et de l'ambiance de travail.
6.	Rémunération	-Caractère pléthorique de l'effectif du personnel. -Les actes de gestion de la rémunération contraires aux normes en la matière.	Accroissement de la masse salariale.	Problématique de la maîtrise de la masse salariale.

Source : données de l'état des lieux, juin 2015

B- Choix et justification du sujet de recherche

Six problématiques de GRH qui se dégagent de l'état des lieux. Il s'agit de :

- 1- problématique de la gestion prospective des ressources humaines;
- 2- problématique de l'optimisation de la politique d'acquisition des ressources humaines;
- 3- problématique de l'atteinte des objectifs de la politique de formation;
- 4- problématique d'une optimisation du système d'appréciation des performances des RH;
- 5- problématique de la gestion performante des carrières et de l'ambiance de travail;
- 6- problématique de la maîtrise de la masse salariale.

À l'évidence, ces problématiques présentent toutes un intérêt scientifique. Mais le choix d'une seule d'entre elles s'impose. C'est ce qui explique l'attention portée à la maîtrise de la masse salariale⁵⁶.

Plusieurs raisons⁵⁷ sous-tendent ce choix :

- les recrutements successifs sans aucune expression de besoin et sans leur intégration au budget avec leur incidence sur la masse salariale;
- la coexistence de deux classifications professionnelles pour certains postes;
- la coexistence de deux grilles de salaire pour certains postes;
- la création et l'allocation de primes à certains salariés;
- le sur-classement de certains postes;
- la création de nouveaux postes de Direction.

Le choix de « la problématique de maîtrise de la masse salariale » participe de la contribution du présent mémoire à la résolution du problème général qui est la non maîtrise de la masse salariale.

Ce problème général comporte deux problèmes spécifiques à savoir :

- le caractère pléthorique de l'effectif du personnel;
- les actes de gestion de la rémunération contraires aux normes en la matière.

Si le caractère pléthorique du personnel ressortit à l'effet d'effectif qui s'est illustré par les recrutements successifs effectués, les actes de gestion de la rémunération sont la traduction de l'effet Glissement Vieillesse Technicité (GVT). En effet, ces actes concernent pour l'essentiel des sur-classements, des promotions anormales, la création et l'allocation de primes à certains salariés et la création de nouveaux postes de Direction.

En vue de la résolution de ces problèmes, il paraît opportun de s'intéresser à la « Maîtrise de la masse salariale dans les offices : cas du FODEFCA ». La problématique étant précisée, il y a lieu

⁵⁶ En matière de gestion des salaires, la problématique peut être liée à la structure des salaires, à la masse salariale ou à ses outils de gestion.

⁵⁷ Il faut ajouter à toutes ces raisons, la considérable fluctuation des subventions allouées par l'Etat, la progression des charges de fonctionnement.

d'entrevoir l'approche globale de sa résolution.

Paragraphe 2 : Vision globale de résolution de la problématique

Ce paragraphe présente les approches théoriques de résolution de la problématique (A), et leur synthèse (B).

A- Présentation des approches théoriques de résolution de la problématique

La résolution du problème général de «non maîtrise de la masse salariale au FODEFCA » passe par la recherche des déterminants de l'augmentation sensible de la masse salariale⁵⁸. Pour ce faire, il serait utile de s'intéresser à l'approche théorique propre à chaque problème spécifique. Ainsi, la résolution du problème spécifique n° 1 qui est le caractère pléthorique de l'effectif du personnel est basée sur la résorption du sureffectif en GPEC. Celle du problème spécifique n° 2 relatif aux actes de gestion du système de rémunération non-conformes aux normes en la matière, sa résolution passe par la correction des situations d'iniquité.

B- Synthèse des approches théoriques de résolution de la problématique

Le tableau ci-après présente la synthèse de la vision globale de résolution de la problématique.

Tableau N° XI : Synthèse des approches théoriques de résolution de la problématique

Niveaux d'analyse		Problèmes	Approches théoriques
Général		La non maîtrise de la masse salariale au FODEFCA.	Recherche des déterminants de l'augmentation sensible de la masse salariale.
Spécifiques	1-	Le caractère pléthorique de l'effectif du personnel.	La résorption du sureffectif en GPEC.
	2-	Les actes de gestion de la rémunération contraires aux normes en la matière.	La correction des situations d'iniquité.

Source : Données de l'état des lieux, juin 2015

L'approche globale de résolution de la problématique comporte six étapes que sont :

- construction du tableau de bord de l'étude (TBE);
- revue de littérature;
- méthodologie de recherche;
- collecte et analyse des données;
- approches de solutions;
- conditions de mise en œuvre.

Le deuxième chapitre de cette étude est consacré au choix de la méthodologie, aux résultats issus de la collecte des données et à la résolution effective de la problématique.

⁵⁸ Les salaires mensuels bruts de décembre 2014, pour le personnel en sureffectif, s'élèvent à la somme de sept millions cent cinquante cinq mille (7 155 000) francs CFA..

« Attention aux petites dépenses: une petite fuite fait sombrer un grand navire ».
Benjamin Franklin

CHAPITRE DEUXIEME :

PROPOSITIONS POUR L'AMÉLIORATION DE LA GESTION DU SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION

Ce second chapitre comporte deux sections qui abordent, la première, le cadre théorique de l'étude et la méthodologie de recherche et la seconde, les investigations pour l'amélioration de la gestion du système de rémunération du Fonds.

Section 1 : Cadre théorique de l'étude et méthodologie

Elle est consacrée, d'une part, à la construction du tableau de bord de l'étude (TBE) et à la revue de littérature (paragraphe 1), et d'autre part, à la méthodologie de la recherche (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Tableau de bord de l'étude et revue de littérature

La construction du TBE (A), préfigure la présentation de la revue de littérature (B).

A- Construction du tableau de bord de l'étude

Le TBE décline les objectifs de recherche (1), et les causes supposées des problèmes spécifiques de même que les hypothèses de recherche (2).

1- Objectifs de recherche

Ils se rapportent aussi bien au problème général qu'aux problèmes spécifiques.

1-1-L'objectif général : Étudier les déterminants de l'augmentation de la masse salariale entre 2013 et 2014.

1-2-Les objectifs spécifiques : Il y en a deux:

- objectif spécifique n° 1 : Analyser l'impact des recrutements sur l'évolution de l'effectif du personnel au cours de la période de référence ;
- objectif spécifique n° 2 : Identifier les actes de gestion de la rémunération contraires aux normes en la matière.

2- Causes et hypothèses de recherche

Les hypothèses de recherche matérialisent une relation fonctionnelle entre une variable et tout ce qu'elle peut impacter. Cette relation vise à identifier parmi toutes les causes probables, la plus convaincante pour être retenue comme cause inductive de la situation observée.

2-1-Les causes et hypothèses liées au problème spécifique n° 1

L'analyse du caractère pléthorique de l'effectif a permis l'identification des recrutements sans expression de besoin et sans prévision budgétaire comme causes probables. Ces causes paraissent les plus plausibles. En effet, la période de référence a été marquée par une conjonction de deux facteurs, en ce qui concerne l'effectif. Il s'agit du nombre d'agents recrutés (28, représentant une progression de près de 98%), de même que leur catégorie socio professionnelle (Agents de Maîtrise et Cadres). C'est ce qui justifie la formulation de l'hypothèse: spécifique N° 1 : « les recrutements successifs effectués sans expression de besoin et sans prévision budgétaire sont à l'origine du caractère pléthorique de l'effectif».

2-2-Les causes et hypothèses liées au problème spécifique n° 2

Quant au problème relatif aux actes de gestion du système de rémunération contraires aux normes en la matière, la méconnaissance et la mauvaise application des normes d'un système de rémunération sont les causes retenues, parce que le système de rémunération obéit à des normes. Dans le cas d'espèce, ces méfaits de gestion peuvent résulter soit de la méconnaissance desdites normes, soit de leur mauvaise application et se sont illustrés notamment par des sur-classements, des primes et indemnités créés et alloués à certains agents. Cette dernière apparaît comme la plus soutenable. En effet, il paraît utile de préciser que le système de rémunération actuellement appliqué au Fonds est celui contenu dans l'AE, qui est une annexe de la Convention Collective Générale du Travail, régissant les relations de travail entre le personnel et le FODEFCA qui a prévu une grille de salaire, des accessoires de salaire, une classification professionnelle, un mécanisme d'avancement chaque deux ans, un mécanisme d'évaluation. Ledit accord est entré en vigueur depuis le 20 mars 2006. Ainsi, à ce jour, il capitalise une mise en œuvre de neuf années.

Mais le phénomène mis en exergue est observé pour la première fois depuis 2013. C'est pourquoi l'hypothèse du problème spécifique N°2 est formulée ainsi qu'il suit : « les méfaits de gestion de la rémunération s'expliquent par la méconnaissance et la mauvaise application des normes d'un système de rémunération ». Le tableau ci-après traduit les liens entre problèmes, causes, hypothèses et objectifs de recherche.

Tableau N° XII : Tableau de Bord de l'Étude

NIVEAU D'ANALYSE	PROBLEMES	CAUSES SUPPOSEES	HYPOTHESES	OBJECTIFS
NIVEAU GENERAL	Non maîtrise de la masse salariale.			Etudier les déterminants de l'augmentation de la masse salariale entre 2013 et 2014.
NIVEAUX SPECIFIQUES	Caractère pléthorique de l'effectif.	Recrutements sans expression de besoin. Recrutements sans prévision budgétaire.	Les recrutements successifs effectués sans expression de besoin et sans prévision budgétaire sont à l'origine du caractère pléthorique de l'effectif.	Analyser l'impact du recrutement sur l'évolution de l'effectif du personnel au cours de la période de référence.
	Les actes de gestion de la rémunération contraires aux normes en la matière.	Mauvaise application des normes d'un système de rémunération. Méconnaissance des normes d'un système de rémunération.	Les méfaits de gestion de la rémunération s'expliquent par la mauvaise application des normes d'un système de rémunération.	Identifier les actes de gestion de la rémunération contraires aux normes en la matière.

Source : données de l'étude, juin 2015

B- Revue de littérature

Il est intéressant de clarifier certains concepts (1) et d'analyser les causes d'augmentation de la masse salariale (2) ainsi que ses mesures correctives (3).

1- Clarification conceptuelle

Dans le langage courant, il est fréquent d'utiliser de manière indifférenciée, trois notions:

- traitement: ceci désigne la rémunération perçue par les fonctionnaires;
- salaire: couramment désigne la rétribution perçue par les ouvriers;
- rémunération: couramment désigne la rétribution perçue par les cadres.

Par rémunération, il faut entendre le salaire ou le traitement ordinaire de base ou minimum et tous autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèces ou en nature, par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier.

Selon Louart (1994, p.150),

«La rémunération est l'ensemble des ressources financières données aux salariés en rétribution de leur activité professionnelle, qu'elles soient prévues ou non dans leur contrat de travail. Elle comprend le salaire, les primes diverses, les gratifications et avantages monétaires directs ou indirects, immédiats ou différés et les avantages matériels ».

Cette définition paraît précise et complète.

Pour Citeau et Barel (2008, p 153),

«...si l'on considère la rémunération comme un système, c'est tout d'abord parce qu'il y a plusieurs éléments qui interviennent dans la détermination salariale et que toute variation d'un élément affecte les autres. C'est aussi parce que la rémunération ne se borne pas à sanctionner monétairement un travail, mais s'intègre à une fonction globale de rétribution et de régulation des ressources (développer, la performance, éviter les conflits...)».

Un système de rémunération est composé de différents éléments, à savoir

- le salaire direct fixe ;
- le salaire direct variable ;
- le salaire différé et autres périphériques ou avantages.

Ces différents éléments constituent la rémunération globale.

Un système de rémunération présente des caractéristiques, notamment :

□ Pour les salariés

La première exigence est la simplicité. La politique salariale doit bénéficier d'une acceptabilité sociale pour éviter le sentiment d'une fixation arbitraire des salaires, à la «tête du client». A cette exigence de simplicité s'ajoute :

- l'équité, qui renvoie au sentiment de justice;
- la sécurité, c'est-à-dire la garantie attachée ou non au revenu (pérennité, fluctuation, évolution).

Pour les employeurs

Les dirigeants d'entreprise ont une autre perception que les salariés de ce qui constitue un bon système de rémunération. Pour eux, les trois impératifs se déclinent en :

- adaptabilité : un bon système de rémunération doit disposer d'une souplesse suffisante pour s'adapter aux changements. En matière de rémunération, il est sage de ne pas vouloir construire pour l'éternité;
- motivation : le système de motivation doit inciter le personnel à agir, cette condition retrouve assez naturellement l'exigence de simplicité. Un système trop compliqué dont la logique n'est pas comprise par les salariés, n'a aucune chance de les motiver;
- compétitivité : le système ne doit pas pénaliser l'entreprise par rapport aux concurrents. Cette condition sera souvent obtenue en augmentant la flexibilité de la rémunération (réversibilité de certains éléments comme le bonus et l'intéressement).

Ces impératifs peuvent être regroupés sous trois (03) grandes conditions qui sont aujourd'hui au cœur de toute recherche d'amélioration en matière de système de rémunération :

- la flexibilité qui traduit sans doute le mieux dans une économie ouverte et incertaine, les exigences de compétitivité;
- la motivation qui suppose l'impératif de simplicité;
- la paix sociale dont le maintien se joue dans le respect des exigences de sécurité et d'équité.

Il existe des fondements ou principes qui régissent la gestion de la rémunération. Il s'agit notamment de :

- 1- « à travail égal, salaire égal » : le salaire est établi en fonction du poste;
- 2- « à performance égale, salaire égal » : le salaire est établi en fonction des résultats du travail de l'employé;
- 3- « à compétences égales, salaire égal » : le salaire est établi en fonction des compétences de l'employé plutôt qu'uniquement en fonction des exigences et la valeur du poste qu'il occupe.

Quant à sa fixation, elle est tributaire de deux dimensions essentielles que sont :

La dimension légale :

Elle repose sur des obligations légales, conventionnelles et contractuelles qui doivent être

respectées en matière de fixation des salaires. Au titre desdites obligations, il paraît utile de distinguer :

- le Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti (SMIG)⁵⁹ ;
- le Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance ⁶⁰ ;
- l'égalité entre les salaires féminins et masculins⁶¹ ;
- l'obligation de négociation au niveau de la branche ou de l'entreprise.

☐ **La dimension sociale :**

Pour une gestion efficace des ressources humaines, il est nécessaire de mettre en place un système de rémunération équitable pour tous. Le système qui paraît le plus logique est celui consistant en un échelonnement des postes les uns par rapport aux autres et de construire un barème de rémunération correspondant. Cette démarche doit respecter une justice sociale, en d'autres termes, l'équité interne.

Pour Citeau et Barel (2008, p.154) l'équité peut s'apprécier au niveau du salarié, entre la qualité de sa contribution et sa rétribution. Mais elle s'apprécie également par rapport à sa contribution et ses possibilités d'évolution au sein de l'organisation.

En effet, « l'équité renverrait...à la perception d'une adéquation entre le niveau et le type de contribution du salarié et ceux de sa rémunération. L'équité peut aussi correspondre à l'idée que sa performance dans le travail justifie les chances de sa progression...».

2- État des contributions sur les causes de l'évolution de la masse salariale

2-1-La gestion de la masse salariale

La masse salariale constitue un des leviers stratégiques d'une bonne gestion des ressources humaines. Maîtriser sa fixation et son évolution apparaît primordial dans le maintien des équilibres⁶² au niveau de l'entreprise. Plusieurs approches de la masse salariale sont abordées ici. Il s'agit de celle du secteur public, celle globale et celle comptable.

2-1-1- *L'approche du secteur public ou masse « TOUTEE »*

La « Masse Toutée » prend en considération les seuls éléments de rémunération ayant un caractère général et permanent versés aux salariés des entreprises à activité, effectifs et structures constants.

⁵⁹ Le SMIG est depuis le 1^{er} mai 2014 d'un montant de 40 000 FCFA. Par ailleurs, au titre des dispositions de l'article 210 du Code du travail « Aucun salaire ne peut être inférieur au Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti (SMIG) fixé par décret pris en conseil des ministres sur rapport du ministre chargé du Travail après avis motivé du Conseil National du Travail. Le Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti peut être révisé tous les 3 ans ou en cas de besoin.

⁶⁰ Il s'agit au Bénin des salaires minima hiérarchisés, qui constituent une annexe de la Convention Collective Générale du Travail

⁶¹ Confer article 208 du Code du travail « A travail de valeur égale, le salaire est égal pour tous les travailleurs quels que soient leur origine, leur sexe, leur âge, leur statut et leur confession, dans les conditions prévues au présent code ».

⁶² Il s'agit de l'équilibre financier de l'organisation, de la compétitivité externe compte tenu du marché du travail et de l'équité interne.

Est « général » tout élément de rémunération versé à l'ensemble du personnel de l'entreprise ou à une catégorie d'agents. Les éléments permanents sont ceux qui sont payés régulièrement, quelle que soit leur périodicité. Sont exclus tous les éléments de rémunération ne dépendant pas de l'exécution du travail dans la durée normale. C'est la somme des salaires et primes permanentes théoriques, à périodicité constante (l'année); à activité constante, et perçus par un effectif permanent. Cette définition, si elle est intéressante, reste très générale. De plus, elle ne permet l'analyse que de la seule partie des éléments permanents et à activité constante, ce qui est insuffisant en suivi budgétaire.

2-1-2- *L'approche globale ou « coût du travail »*

Cette approche fait référence à l'ensemble des sommes dépensées au cours d'une année en relation directe et indirecte avec le personnel. Elle prend en compte :

- les salaires bruts versés;
- les charges sociales patronales;
- les indemnités non imposables ou non soumises à cotisation;
- les charges fiscales assises sur les salaires (taxes d'apprentissage, taxes professionnelles);
- les subventions au comité d'entreprise ainsi que les oeuvres sociales;
- les frais de restauration;
- les frais de médecine de travail;
- les frais sociaux divers.

2-1-3- *L'approche comptable*

Les comptables ont une définition conventionnelle de la masse salariale au sens comptable. Au Bénin, les comptes de la classe 66 : charges du personnel auxquels s'ajoutent les comptes de la classe 64 : impôts, taxes et versements assimilés forment la masse salariale comptable.

Quant au technicien de la paie, il utilise une autre définition, appelée masse salariale "sociale". La masse salariale est alors « l'ensemble des éléments de salaires soumis aux charges de sécurité sociale », auquel on ajoute les charges patronales. La masse salariale totale, au sens comptable, représente le montant figurant dans les comptes annuels de l'entreprise. Sous la rubrique « frais de personnel ».

2-2- Les facteurs agissant sur l'évolution de la masse salariale

Pour Dayan et al, (1999 pp.463-464), l'évolution de la masse salariale dépend essentiellement de trois facteurs que sont :

- les augmentations individuelles de salaires⁶³ ;

⁶³ Lorsque les salaires individuels augmentent, automatiquement la masse salariale subit l'augmentation en fin d'année, à effectifs constants.

- le niveau des effectifs⁶⁴ ;
- la structure et l'évolution des qualifications⁶⁵ .

Selon Citeau et Barel (2008, pp. 155-156), deux facteurs influent sur l'évolution de la masse salariale, à savoir :

- les variations quantitatives et qualitatives de la main d'œuvre et de son emploi⁶⁶;
- les évolutions de prix et de taux⁶⁷.

Chaque variation induit une incidence aussi bien sur le revenu du salarié que sur les dépenses à la charge de l'entreprise.

Les décisions de la GRH ont un impact sur les évolutions de la masse salariale. Ces incidences sont appréciées suivant six (6) variables fondamentales :

- 1- effet niveau : il traduit l'évolution de rémunération instantanée d'un individu ou d'un groupe de personne entre deux dates données (décembre A et décembre B);
- 2- effet masse : il mesure l'évolution de rémunération annuelle d'un individu ou d'un groupe de personnes entre deux périodes de référence (Année A et Année B);
- 3- effet report : il concerne l'incidence en masse sur l'année N+1 des mesures d'augmentations prises au cours de l'année N;
- 4- effet d'effectif : il mesure l'impact de la variation d'effectif (création ou suppression de postes) d'une période à l'autre;
- 5- effet GVT (glissement, vieillesse, technicité): il agrège les effets combinés des « glissements » liés à la majoration des rémunérations résultant de la gestion individualisée des salaires, du « vieillissement » qui se rapporte à l'amélioration de la rémunération justifiée par l'ancienneté du salarié ; et de la « technicité » relatant l'augmentation de la rémunération associée à un changement de qualification;
- 6- effet de noria : il correspond à un allègement de la masse salariale, à effectif constant, provoqué par le remplacement d'un collaborateur ancien par un jeune dont la rémunération est inférieure à celle de son prédécesseur.

3- État des contributions sur les mesures correctives du sureffectif

Pour Allègre et Andréassian (2008 p. 86), l'existence de sureffectifs est révélatrice d'un défaut d'anticipation qui peut s'expliquer par une gestion prévisionnelle des emplois et compétence absente

⁶⁴ Plus une organisation compte de salariés, plus sa masse salariale est élevée. C'est ce qui justifie de nombreuses décisions de licenciements qui, en période de difficultés économiques, ont pour effet de diminuer la masse salariale et donc les coûts, en réduisant les effectifs.

⁶⁵ A effectifs constants, une entreprise disposant d'une main d'œuvre qualifiée versera des salaires nominaux plus élevés en comparaison avec une entreprise de bas niveau de qualification. Sa masse salariale sera donc plus élevée.

⁶⁶ Elles regroupent les évolutions des effectifs par catégorie, les changements de qualification liés soit au système de promotion, soit à des modifications des structures d'emploi et de travail (c'est le cas dans certains offices qui se sont dotés d'un accord d'établissement, et qui à la faveur du reversement du personnel dans ledit outil ont connu des augmentations de la masse salariale), les variations dans la durée de travail.

⁶⁷ Elles sont relatives aux augmentations générales, aux augmentations catégorielles ou différentielles, aux augmentations individuelles liées au mérite, à l'ancienneté et à la promotion, au versement de primes liées à l'activité et aux changements du taux des cotisations sociales et des plafonds.

ou inefficace. Mais elle peut tenir également à :

- « la globalisation de la concurrence qui oblige les entreprises à délocaliser leur production dans les pays à bas coûts salariaux, à fermer certains sites et à restructurer ;
- les exigences financières des détenteurs de capitaux qui contraignent le haut management à alléger les charges salariales par des restructurations pour diminuer les coûts de revient ;
- la gouvernance financière spéculative qui consiste à acheter le capital d'une société cotée en bourse (OPA), à conserver ses activités les plus rentables, à les revendre un peu plus tard avec une plus-value, intégralement ou par département, au gré des opportunités boursières, tandis que les activités les moins rentables sont abandonnées;
- enfin, la mauvaise gouvernance managériale, qui parfois défraie la chronique ».

Les mesures correctives du sureffectif s'inscrivent dans le cadre des plans sociaux de sauvegarde de l'emploi.

Peretti (2007 pp 71-73) distingue deux types de mesures : les mesures internes et les mesures externes.

3-1-Les mesures internes

3-1-1- *Le reclassement interne*

En France, il constitue une obligation légale. Ainsi, le licenciement du salarié, considéré comme mesure ultime ne peut intervenir que si son reclassement est impossible. La priorité est accordée aux salariés les plus fragiles, en considération de l'âge et du handicap.

3-1-2- *Les mesures relatives au temps de travail*

Ces mesures concernent l'aménagement du temps de travail et peuvent se traduire par le temps réduit indemnisé de longue durée, le temps partiel et les préretraites progressives.

Allègre et Andréassian (2008 pp. 91-93) distinguent, en plus du reclassement interne et des mesures relatives au temps de travail⁶⁸ :

3-1-3- *L'arrêt des recrutements*

Ce qui importe ici, c'est le taux de séparation (démission, retraite), en vue de faire baisser les effectifs. Mais cette mesure est souvent difficile d'application, parce que l'entreprise envisage la diminution d'une catégorie de salariés et l'augmentation d'une autre. Ce qui a pour conséquence, les mouvements de contestation syndicale.

3-1-4- *La réduction des salaires*

Sa mise en œuvre a pour conséquence, l'allègement de la masse salariale à effectifs et structure constants, et l'amélioration des résultats de l'entreprise. Mais la réduction des salaires n'est généralement pas suffisante à terme pour éviter le recours au licenciement économique.

⁶⁸ Ils subdivisent les mesures relatives au temps de travail en : réduction des heures supplémentaires et l'arrêt du recours au personnel intérimaire; chômage partiel : il permet de réduire les heures de travail en dessous de l'obligation légale ou conventionnelle, ce qui permet au salarié de percevoir une indemnité payée par l'entreprise et remboursée en tout ou partie par l'Etat.

3-2- Les mesures externes

Deux buts sont visés : favoriser l'embauche des salariés concernés dans un nouvel emploi, ou créer une entreprise.

Peretti (2007 pp 71-72), distingue :

3-2-1- *Les reclassements externes*

Selon lui,

« La responsabilité des entreprises doit se traduire par des engagements concrets. Les moyens des antennes emploi doivent être précisés et leur mission de prospection d'offres d'emploi doit être réaffirmée. Pour les départs volontaires, les projets professionnels proposés doivent être identifiés, validés et suivis d'un bilan ».

3-2-2- *La création d'activité*

Elle concerne surtout les grandes entreprises qui sont incitées à œuvrer à la création de nouvelles activités, à la création de nouveaux emplois dans le même domaine de compétence que ceux menacés de suppression ou de licenciement. Différentes modalités permettent la création d'activité. Il s'agit notamment de la convention de conversion⁶⁹, les cellules de reclassement⁷⁰, l'essaimage et l'aide à la création d'entreprise⁷¹, la ré-industrialisation des bassins d'emploi⁷² la Convention de Reclassement Personnalisée (CRP)⁷³ et la communication qui est importante dans la réussite future de l'entreprise au sein de laquelle est mis en œuvre un plan social. Elle conditionne également le comportement et l'attitude des salariés restants après le plan.

À ces mesures, de gestion des sureffectifs⁷⁴ à l'externe, il convient d'adjoindre celles répertoriées par Allègre et Andréassian (2008 pp. 91-93), que sont l'essaimage et :

3-2-3- *Les départs anticipés à la retraite ou préretraite*

Le départ en préretraite des salariés âgés d'au moins 57 ans permet à ceux-ci de bénéficier d'un revenu de remplacement jusqu'à l'âge de la retraite⁷⁵.

3-2-4- *Le départ volontaire*

Cette mesure consiste en la rupture négociée du contrat de travail du salarié qui reçoit en contrepartie de son départ diverses indemnités. Elle est coûteuse pour l'entreprise et peut entraîner

⁶⁹ Elle comprend un bilan d'évaluation du travailleur licencié avec la possibilité qui lui est offerte de suivre une formation en vue de son reclassement.

⁷⁰ La mission principale de ces cellules est de prospecter les offres d'emploi en vue d'accompagner la restructuration.

⁷¹ Un groupe d'entreprises proposent à leur personnel de créer leur propre société avec leur appui, conformément aux dispositions légales.

⁷² Obligation des entreprises françaises d'au moins 1000 salariés opérant un licenciement collectif ébranlant l'équilibre du bassin d'emploi, de le revitaliser

⁷³ Elle s'analyse comme l'application d'une disposition de la loi de cohésion sociale de 18 janvier 2005 qui l'a prévue pour les salariés licenciés pour motif économique par les entreprises dont l'effectif est inférieur à 1000 salariés. Les salariés qui adhèrent à cette convention bénéficient d'un suivi personnalisé d'appui psychologique, d'accompagnement, de formation professionnelle et de Validation de l'Acquis d'Expérience

⁷⁴ Lorsque les mesures de reclassement interne sont infructueuses, l'entreprise se sépare de son personnel en sureffectif par les licenciements économiques. Ce qui génère des mouvements sociaux qui contribuent à nuire à l'image de l'entreprise. Les mesures de reclassement externes s'analysent alors comme ayant pour vocation d'accompagner ces licenciements. L'employeur est tenu par la loi d'intervenir en faveur des salariés dont il se sépare et d'associer les partenaires sociaux à cette démarche à travers diverses mesures d'accompagnement.

⁷⁵ En France, ces mesures sont financées en grande partie par le Fonds National de l'Emploi (FNE) français. Elles contribuent largement à la baisse du taux d'emploi des plus de 55/60 ans. Ce taux est inférieur à 40%.

le départ de salariés volontaires dont elle ne souhaite pas nécessairement se séparer.

3-2-5- *Le marcottage*

Le marcottage consiste, pour l'entreprise, à confier une de ses activités à un cadre ou un groupe de salariés qui deviendront propriétaires et responsables d'une nouvelle entité indépendante de la première.

3-2-6- *La reprise de main-d'œuvre par d'autres entreprises*

Elle est à la portée des entreprises disposant de moyens financiers suffisants pour verser une indemnité de reprise de personnel à l'entreprise d'accueil.

3-2-7- *La prime de retour des étrangers dans leur pays d'origine*

Cette mesure n'a pas rencontré le succès escompté.

Il y a lieu de préciser que cette panoplie d'actions a été mise en œuvre dans le cadre des mesures d'ajustements structurels décidées au profit des fonctions publiques africaines. et dont l'objectif visait la diminution de la masse salariale et la réduction des effectifs. Il était question, à terme, d'avoir moins d'agents dans la Fonction Publique, et donc, diminuer les dépenses de l'État.

Virapatirin, M. E. (1994, pp.9-11) évoque notamment :

- le gel des recrutements et des avancements;
- la suppression de l'indemnité de résidence (10%);
- le programme de départ volontaire;
- la vérification de l'authenticité des diplômes;
- le gel de la grille indiciaire;
- le licenciement;
- la révision du système de rémunération;
- la reconversion des personnels.

Maîtriser la masse salariale implique l'identification des facteurs impactant son évolution. Une telle approche s'inscrit forcément dans une démarche de gestion prévisionnelle des rémunérations, qui ne peut être dissociée de la gestion prévisionnelle des emplois.

En guise de synthèse, il apparaît que la maîtrise de la masse salariale est une démarche à deux composantes : agir, d'une part, sur les effectifs et d'autre part, sur les coûts salariaux.

Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche

Ce deuxième paragraphe qui comprend une partie théorique (A) et une empirique (B), constitue la contribution de la présente recherche à la résolution des problèmes spécifiques.

A- Phase théorique de la méthodologie

Les méthodes (1) et les techniques de collecte (2) sont développées dans cette phase théorique.

1- Les méthodes de collecte

Pour la collecte des informations, essentiellement deux méthodes ont été utilisées, à savoir : l'analyse documentaire et l'enquête.

1-1-L'analyse documentaire

Elle comporte deux volets. Le premier a consisté en l'examen des documents élaborés pour ou à l'occasion de la gestion du FODEFCA. Il s'agit, notamment :

- du décret N° 99-053 du 12 février 1999 portant approbation des statuts;
- des statuts;
- du règlement intérieur;
- de l'Accord d'Établissement;
- du plan de développement stratégique du Fonds (2009-2013);
- du manuel des procédures administratives, financières, comptables et informatiques;
- du manuel de procédures techniques;
- des rapports annuels et trimestriels d'activités de 2010 à 2014;
- des budgets annuels de 2010 à 2014;
- des journaux de salaires de la période de référence;
- du rapport de contrôle de l'Inspection Générale des Service et Emplois Publics (IGSEP) sur la gestion administrative et des ressources humaines du FODEFCA, en date du 5 décembre 2014;
- des rapports du commissariat aux comptes de 2013.

Quant au second, il s'est traduit par la réalisation de la synthèse des ouvrages consultés sur le sujet (voir revue de littérature et références bibliographiques). Cette recherche documentaire a été faite dans les bibliothèques du campus numérique, de l'École Nationale d'Administration et de Magistrature, de l'École Nationale d'Économie Appliquée et de Management, de l'Institut français de Cotonou, du Palais de Justice de Cotonou, de la Maison de la Société Civile. Enfin, les recherches sur Internet ont été d'un grand appui.

1-2-L'enquête

L'enquête a consisté en la réalisation d'investigations auprès de personnes concernées par la recherche en vue de mieux appréhender la situation. Pour chaque méthode, une technique appropriée a été utilisée pour la collecte des données.

2- Techniques de collecte

Elles regroupent la fiche de lecture, le questionnaire et le guide d'entretien.

2-1-La fiche de lecture

La fiche de lecture est un support en papier qui a servi à noter les références et la synthèse des documents lus sur le sujet de recherche.

2-2-Le questionnaire et le guide d'entretien

Ce sont les outils utilisés pour l'enquête. Un questionnaire a été conçu à l'attention des Directeurs (et agents ayant rang de Directeur) et des Chefs Services (et agents ayant rang de Chef de Service). Quelques Agents de Maîtrise et d'Exécution y ont également répondu. Ce même questionnaire a été synthétisé pour recueillir des données auprès des représentants du personnel (Délégués du Personnel titulaires, et Secrétaire Général du Syndicat des Travailleurs du FODEFCA).

S'agissant du guide d'entretien, il a été utilisé en appoint à tous ces outils, à l'attention des Directeurs (et agents ayant rang de Directeur), des Chefs Services (et agents ayant rang de Chef de Service) ainsi que des Agents de Maîtrise, en vue de recueillir des informations complémentaires destinées notamment à l'analyse des données relatives au caractère pléthorique de l'effectif, et à la confirmation de l'hypothèse y relative.

B- Phase empirique de la méthodologie

Cette phase a permis l'identification de la population-mère et l'échantillonnage (1) et les objectifs de l'enquête, de même que les techniques de traitement des données (2).

1- Identification de la population-mère et échantillonnage

1-1-L'identification de la population-mère

L'ensemble du personnel du FODEFCA est concerné par l'enquête. La population mère est donc l'ensemble de l'effectif du personnel.

1-2-L'échantillonnage

La question de la rémunération intéresse tous les salariés. Une étude d'une telle portée doit satisfaire à une double exigence, à savoir, la représentativité, mais aussi l'exemplarité, car les individus enquêtés doivent être choisis dans l'optique d'obtenir des réponses de qualité. En conséquence, l'enquête est à la fois quantitative et qualitative. Ceci explique le recours à la technique d'échantillonnage à plusieurs degrés pour retenir un échantillon composé de deux sous-populations ainsi qu'il suit :

- Sous-population 1 :

Elle est composée notamment des membres du CODIR. Il s'agit essentiellement des Directeurs et des Chefs Services. L'intérêt de cette cible est qu'elle constitue un organe consultatif de gestion regroupant un ensemble d'acteurs concernés par la mise en œuvre des politiques et décisions du Fonds. À cette catégorie de personnel a été également adjointe deux agents de maîtrise et deux

agents d'exécution. C'est le même questionnaire qui a été utilisé pour tout le personnel de cette cible. Le guide d'entretien a été exploité en vue de l'obtention de compléments d'informations auprès des Directeurs, des Chefs Service et d'Agents de Maîtrise, sur l'estimation du taux d'utilisation de leur potentiel.

- **Sous-population 2 :**

Cette seconde sous-population comprend les Délégués du personnel (2 délégués titulaires et 2 suppléants) et le Secrétaire Général du Syndicat des Travailleurs du FODEFCA. Le choix de cette catégorie de personnel est motivé par son implication et sa participation à la vie de l'office. De plus, toutes les catégories socio-professionnelles sont représentées au sein de cette population.

Cet échantillonnage de la population-mère ainsi décrit est composé de 23,07 % de spécialistes du conseil en formation et de 76,93 % d'administratifs. Ces sous-populations se présentent comme ci-après :

Tableau N° XIII : Configuration de la sous-population 1

Catégories socio professionnelles	Corps professionnels	
	Professionnels de Conseil en formation	Administratifs
Cadres	6	11
Agents de Maîtrise	1	0
Agents d'Exécution	0	2
Total	7	13

Source : données de l'étude, juin 2015

Tableau N° XIV : Configuration de la sous-population 2

Catégories socio professionnelles	Corps professionnels	
	Professionnels de Conseil en formation	Administratifs
Cadres	1	2
Agents de Maîtrise	1	0
Agents d'Exécution	0	1
Total	2	3

Source : données de l'étude, juin 2015

Tableau N° XV: Configuration et taille de l'échantillon

Catégories socio professionnelles	Corps professionnels	
	Professionnels de Conseil en formation	Administratifs
Sous population 1	7	13
Sous population 2	1	4
Total	8	17

Source : données de l'étude, juin 2015

Comme présenté dans le tableau ci-dessus, la taille de l'échantillon est de 25 individus, soit 43,86% de l'effectif de la population-mère. La norme conventionnelle requise, en matière de taille,

pour un échantillon exemplaire ou probabiliste est de 30 individus ou 10 % au moins de l'effectif de la population-mère.

2- Objectifs de l'enquête et techniques de dépouillement

2-1-Les objectifs de l'enquête

L'enquête s'est déroulée au sein du personnel du Fonds. Elle est interne et a visé la collecte de données dont l'exploitation devrait servir à la vérification des hypothèses. Les questions posées lors de l'enquête se réfèrent essentiellement aux problèmes spécifiques objets de la présente étude.

2-2-Les techniques et outils statistiques de dépouillement

C'est une autre phase importante de la recherche. Elle a consisté à mettre sous forme exploitable les données recueillies auprès de l'échantillon.

Les résultats des enquêtes sont analysés en fonction des hypothèses et des objectifs de recherche. Certains résultats sont présentés sous forme de tableau et d'autres sous forme de graphique. Le dépouillement a été effectué manuellement et à l'aide de Microsoft Excel. La seconde section est consacrée à l'analyse des données collectées de même qu'aux approches de solutions entrevues.

Section 2 : Investigations pour l'amélioration de la gestion du système de rémunération du FODEFCA

Cette section présente les données collectées et leur analyse, d'une part (Paragraphe 1), puis les approches de solutions aux problèmes identifiés pour l'amélioration du système de rémunération, d'autre part (Paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Collecte et analyse des données

Ce paragraphe comprend la préparation et la réalisation de la collecte des données (A) puis, la présentation et l'analyse des données (B).

A- Préparation et réalisation de la collecte des données

Une bonne collecte (2) est le résultat d'une bonne préparation (1).

1- Préparation de la collecte des données

Les questions pouvant permettre de mieux appréhender les dysfonctionnements observés ont été recensées, en vue de vérifier les hypothèses et proposer les solutions les plus appropriées aux problèmes. Ces différentes préoccupations ont été ensuite mises sous forme de questionnaire et de guide d'entretien qui ont fait l'objet d'un pré-test sur un échantillon plus restreint. Cette précaution a permis d'affiner les outils en prenant en compte les observations des personnes approchées.

2- Réalisation de la collecte des données

Les questionnaires réalisés ont été remis aux personnes concernées après une brève explication des motivations de l'investigation de même que l'assurance de la confidentialité des informations susceptibles d'être fournies. Cette quête des données a rencontré bien d'écueils.

3- Difficultés rencontrées

Les difficultés rencontrées lors de l'enquête se rapportent à la réticence et à la réserve de certains agents due notamment à la survivance d'une ambiance de travail nocive encore manifeste et pesante⁷⁶, surtout qu'il s'agit d'un sujet aussi sensible que la rémunération. La réalisation des entretiens n'a pas été aisée en raison des multiples occupations du personnel ciblé.

B- Présentation, analyse des résultats de l'enquête et vérification des hypothèses

La présentation et l'analyse des résultats de l'enquête (1) permettront la vérification des hypothèses de recherche (2).

1- Présentation et analyse des données

Il paraît opportun, avant de présenter les résultats, de préciser que dans le cadre de la collecte des données, les dix-sept (17) entretiens prévus ont été réalisés. Ceux-ci ne portant pas sur les mêmes aspects que les questionnaires, leur point se fera séparément. Par ailleurs, sur les 25 questionnaires distribués, 23 ont été récupérés, soit un taux de collecte de 92,20 % de l'échantillon.

Les résultats de l'enquête sont regroupés et traités par problème spécifique.

Pour faciliter la compréhension des tableaux qui suivent, il faut noter ce qui suit :

- dans certains cas, le même agent enquêté peut cocher plusieurs cases (questions à choix multiples) ;
- dans d'autres, où des questions du genre (si non,.....), amenant le salarié à envisager d'autres modalités d'expression d'un phénomène, ont été posées, le nombre de personnes ayant répondu « non » devient l'effectif total à partir duquel sont calculées les valeurs relatives. L'analyse des données se fera à la suite de la présentation des résultats.

1-1-Les résultats relatifs au problème spécifique n° 1

Le problème spécifique n° 1, relatif au caractère pléthorique de l'effectif du personnel, porte sur les résultats du questionnaire (1-1-1) et sur ceux des entretiens réalisés (1-1-2)

1-1-1- *La perception des causes du caractère pléthorique de l'effectif du personnel*

Le tableau ci-après présente la perception des enquêtés sur le problème.

⁷⁶ Un rapport de contrôle de la gestion administrative et des ressources humaines du FODEFCA, en date du 5 décembre 2014, réalisé par l'Inspection Générale des Services et Emplois Publics (IGSEP) atteste du caractère vicié et délétère de l'ambiance de travail au cours de la période de référence. L'une des causes amplificatrices d'une telle ambiance de travail évoquées est « ...l'instauration d'un style de direction dirigiste assez contraignant et n'admettant pas la contradiction... ».

Tableau N° XVI : Répartition des avis sur le caractère pléthorique de l'effectif du personnel

Questions posées	Modalités	Effectif	Valeur relative
Qu'est-ce qui, selon vous, explique le caractère pléthorique de l'effectif du personnel ?	L'adoption d'un nouvel organigramme	3	13,05%
	Les recrutements successifs effectués	20	86,95%
	Autres facteurs	00	00
Pourquoi les recrutements successifs réalisés ont-ils été décriés ?	Ils n'étaient pas prévus aux budgets des années de référence et aucun besoin en personnel n'a été exprimé par les différentes directions	21	61,76%
	Ils n'ont pas été autorisés par le Comité de Gestion	7	20,59%
	Ils n'ont pas respecté les procédures de gestion des ressources humaines du Fonds	6	17,65%

Source : données de l'enquête, juin 2015

Vingt (20) individus sur les 23, soit 86,95% estiment que les recrutements successifs effectués ne répondant à la satisfaction d'aucun besoin exprimé et sans prévision expliquent le caractère pléthorique de l'effectif du personnel entre 2013 et 2014 ; tandis que 13,05%, représentant un effectif de 3 agents soutiennent que c'est plutôt l'adoption d'un nouvel organigramme qui a fait augmenter l'effectif dudit personnel au cours de la période de référence. Aucun autre facteur n'a pu être évoqué comme cause de ce phénomène. À la question de savoir pourquoi ces recrutements successifs ont été décriés, par ordre décroissant, 61,76% des réponses indiquent que c'est parce qu'ils n'étaient pas prévus aux budgets des années de référence et qu'aucun besoin en personnel n'a été exprimé par les différentes directions. Pour 20,59% de ces réponses, ils n'ont pas été autorisés par le Comité de Gestion. Et pour 17,65%; ils n'ont pas respecté les procédures de gestion des ressources humaines du Fonds.

1-1-2- Les résultats des entretiens sur le taux d'utilisation du potentiel du personnel

Le tableau ci-contre présente la perception du personnel sur le taux d'utilisation de son potentiel.

Tableau N°XVII : Répartition des avis sur le taux d'utilisation du potentiel des agents

Questions posées	Modalités	Effectif	Valeur relative
À combien estimez-vous le taux d'utilisation de votre potentiel avant 2013 ?	Entre 0 et 20%	00	00
	Entre 20 et 40%	4	23,53%
	Supérieur à 50%	10	58,82%
	Entre 60 et 80%	2	11,76%
	Avoisinant les 100%	1	5,88%
À combien estimez-vous le taux d'utilisation de votre potentiel entre 2013 et 2014 ?	Entre 0 et 20%	9	52,94%
	Entre 20 et 40%	6	35,29%
	Supérieur à 50%	2	11,76%
	Entre 60 et 80%	00	00
	Avoisinant les 100%	00	00

Source : résultat des entretiens, juin 2015

Sur les 17 avis exprimés par le personnel relativement au taux d'utilisation de son potentiel, 10 avis représentant les 58,82% situent ce taux entre 60 et 80%, avant 2013. 52,94% de ces avis le situent entre 0 et 20%, de 2013 à 2014.

1-2- Les résultats relatifs au problème spécifique n° 2

Le problème spécifique n° 2 est relatif aux actes de gestion de la rémunération contrairement aux normes en la matière. Les tableaux ci-après présentent la perception des enquêtés sur le problème.

1-2-1- *Un système de rémunération contrôlé*

Tableau N° XVIII : Répartition des avis sur le contrôle de la masse salariale

Questions posées	Modalités	Effectif	Valeur relative
Le contrôle de la masse salariale a-t-il été une préoccupation durant ces deux dernières années ?	Oui	3	15 %
	Non	17	85 %
À quoi est due, à votre avis l'augmentation de la masse salariale ces deux dernières années ?	À l'adoption d'un nouvel organigramme	3	4,23%
	Aux recrutements successifs effectués sur la période de référence	17	23,94%
	Aux salaires et avantages accordés au Secrétaire Exécutif par intérim	16	22,53%
	Aux différentes primes et indemnités accordés à certains agents	11	15,49%
	À l'inflation des promotions	8	11,27%
	Toutes ces causes ensemble	16	22,53%
	Autres causes	5	7,04%
	Préciser	1	1,40%

Source : données de l'enquête, juin 2015

À la question : « le contrôle de la masse salariale a-t-il été une préoccupation durant ces deux dernières années? », 85 % des réponses ont été négatives contre 15 % d'opinions affirmatives.

Quant à l'augmentation de la masse salariale sur la période concernée, plusieurs facteurs ont été retenus. Ces différents facteurs par ordre décroissant, en termes de pourcentage, sont :

- les recrutements successifs effectués sur la période de référence : 23,94% ;
- les salaires et avantages accordés au Secrétaire Exécutif par intérim : 22,53% ;
- tous les facteurs ensemble : 22,53% ;
- les différentes primes et indemnités accordés à certains agents : 15,49% ;
- l'inflation des promotions : 11,27% ;
- autres causes : 7,04%. A ce niveau, la seule cause précisée se résume à : « promotions fantaisistes d'agents d'un statut de simple cadre à un niveau de Directeur ou d'Assistante Administrative à Assistante au Secrétaire de Direction ».

1-2-2- Un système de rémunération équitable

Tableau N° XIX : Répartition des avis sur la pratique de l'équité salariale

Questions posées	Modalités	Effectif	Valeur relative
Avez-vous l'impression que la rémunération est équitablement répartie entre les différentes catégories socioprofessionnelles de la classification professionnelle ?	Oui	18	90%
	Non	02	10%
Le salaire perçu correspond-t-il à celui de votre catégorie professionnelle ?	Oui	19	90,47%
	Non	2	9,53%
Les autres agents occupant le même poste que vous et recrutés le même jour sur la base des mêmes diplômes et compétences perçoivent-ils le même salaire que vous ?	Oui	17	80,95%
	Non	4	19,05%
Si non, la différence de salaire se traduit-elle par l'octroi d'autres primes ou indemnités à ces derniers ?	Oui	3	75%
	Non	1	25%
Ou par le bénéfice accordé à ceux-ci d'une classification professionnelle meilleure ?	Oui	4	100%
	Non	00	00%
L'iniquité salariale s'explique aussi par	La création et l'allocation d'avantages non prévus par l'Accord d'Établissement	20	71,43%
	La rétrogradation de certains agents sans aucune faute commise	8	28,57%
À quoi sont dus les avantages accordés à certains agents au détriment d'autres ?	Le souci de récompenser certains agents	15	20,08%
	Le souci de rétribuer le zèle de certains agents	13	20%
	Le souci d'améliorer le revenu de certains agents	18	27,69%
	Le souci de sanctionner les agents mis à l'écart	19	29,23%

Source : données de l'enquête, juin 2015

À la question de l'impression de l'équitable répartition de la rémunération dans les différentes catégories professionnelles de la classification professionnelle, 90% des avis, soit 18 ont été affirmatifs, contre 02 avis, représentant 10%.

Sur la correspondance du salaire perçu à celui de la catégorie professionnelle, 19 avis sur les 21 ont été affirmatifs, contre 02 avis négatifs.

Dix-sept (17) sur les 21 réponses à la question : « les autres agents occupant le même poste que vous et recrutés le même jour sur la base des mêmes diplômes et compétences perçoivent-ils le même salaire que vous ? », soit 80,95%, ont été positives, tandis que 19,05%, soit 4 sur 21 de ces réponses ont été négatives. Pour ces 4 réponses négatives, 3 expliquent la différence par l'octroi d'autres primes ou indemnités aux agents qui perçoivent des salaires différents des leurs, contre une réponse négative pour justifier la différence par ce même facteur. Les 4 avis convergent sur

l'explication de cette différence par le bénéfice accordé à ceux-ci d'une classification professionnelle meilleure.

L'évocation d'autres facteurs illustrant l'iniquité salariale a permis d'enregistrer 20 avis pour « la création et l'allocation d'avantages non prévus par l'AE» et 8 avis s'accordant sur « la rétrogradation de certains agents sans aucune faute commise». En s'intéressant à la motivation de ces avantages accordés à certains agents au détriment d'autres, il apparaît que de façon décroissante, 19, 18, 15 et 13 avis ont respectivement indiqué comme motifs :

- « le souci de sanctionner les agents mis à l'écart »;
- « le souci d'améliorer le revenu de certains agents»;
- « le souci de récompenser certains agents »;
- « le souci de rétribuer le zèle de certains agents ».

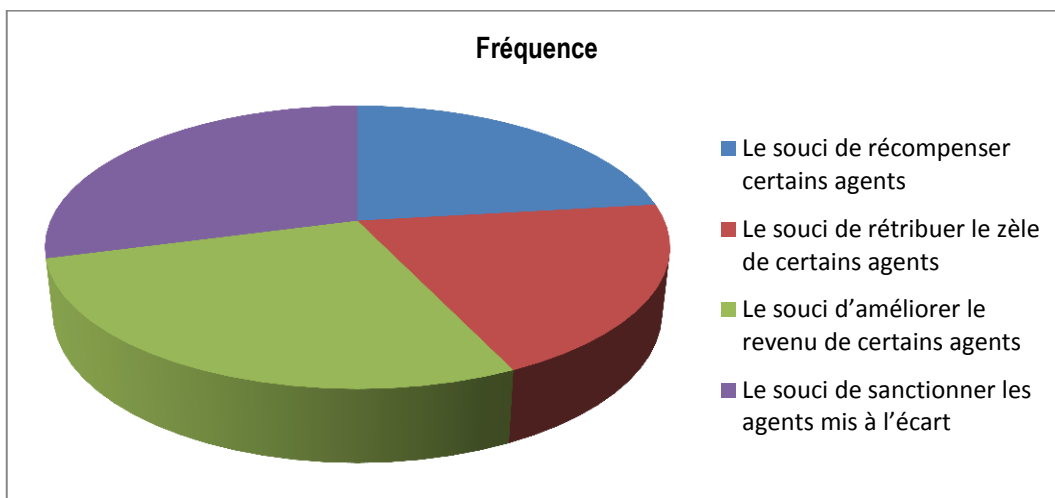


Figure N°6 : Répartition des avis sur la justification des avantages accordés à certains agents.

Source : résultats de l'enquête, juin 2015

1-2-3- Motivation des promotions

Tableau N° XX : Répartition des avis sur les motivations des promotions

Questions posées	Modalités	Effectif	Valeur relative
Qu'est-ce qui ont motivé les promotions accordées à certains agents entre 2013 et 2014 ?	La nécessité de service	6	24%
	Leur compétence et leur ancienneté	2	8%
	Leur affinité avec le représentant de l'employeur	17	68%

Source : données de l'enquête, juin 2015

Les promotions accordées à certains agents en 2013 et 2014 sont motivées, pour 17 avis, représentant 68%, par « leur affinité avec l'employeur » ; pour 6 réponses, par « leur compétence et leur ancienneté » et pour 2, par « la nécessité de service ».

Il faut noter que ce fort taux enregistré pour « l'affinité avec l'employeur » qui est de 68% est nettement supérieur à celui d'une étude réalisée dans des entreprises ivoiriennes, abordée par Hernandez (1997, p. 212), et justifiant les augmentations par « les bonnes relations avec la direction représentant un pourcentage de 14%, contre un taux de 31% pour « l'ancienneté et la compétence ».

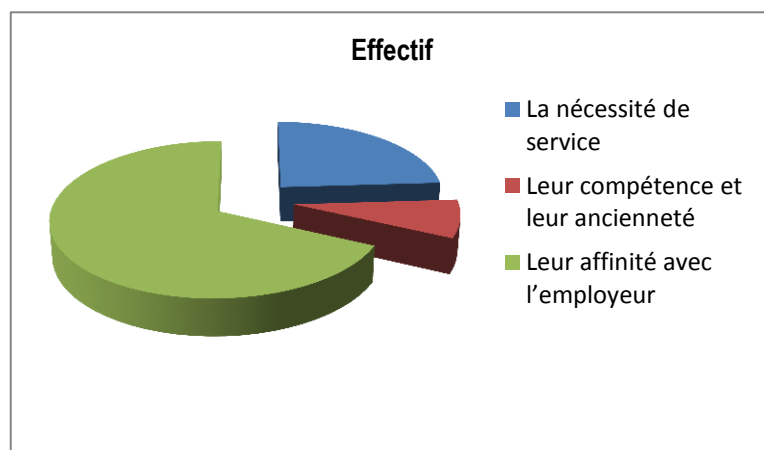


Figure N° 7 : Répartition des avis sur les motivations des promotions. Source : données de l'enquête, juin 2015

1-2-4- Un système de rémunération motivant

Tableau N° XXI : Répartition des avis sur l'attractivité de la grille salariale

Question posée	Modalités	Effectif	Valeur relative
La grille de salaire vous paraît-elle assez incitative pour retenir le personnel ?	Oui	5	23,81%
	Non	16	76,19%

Source : résultats de l'enquête, juin 2015

La grille de salaire est jugée peu incitative pour retenir le personnel. En effet, la réponse à cette préoccupation est négative pour 16 des 21 avis exprimés, soit un taux de 76,19%.

1-2-5- Un système de rémunération compétitif

Tableau N° XXII : Répartition des avis sur la compétitivité de la grille salariale

Questions posées	Modalités	Effectif	Valeur relative
Votre poste ou un poste similaire au vôtre est-il mieux payé par d'autres entreprises ?	Oui	23	100%
	Non	00	00%
Le niveau du salaire, est-t-il satisfaisant, selon vous, par rapport à la moyenne sur le marché du travail ?	Oui	9	39,13%
	Non	14	60,87%

Source : résultats de l'enquête, juin 2015

L'unanimité est faite, quant à l'existence des postes similaires à ceux du FODEFCA qui sont mieux payés par d'autres entreprises.

Pour 14 avis, sur les 21 exprimés, le niveau du salaire n'est pas satisfaisant par rapport à la moyenne sur le marché du travail.

2- Limites des données recueillies

Les limites des données présentées ci-dessus sont inhérentes à la marge d'erreurs relative notamment à la négligence ou au manque éventuel de sincérité de certains enquêtés, mais également à la survivance d'une ambiance de travail nocive encore pesante et qui suscite la crainte de répondre à certaines questions, ou d'éviter d'autres qui « fâchent ». À tout ce qui précède, s'ajoute la taille réduite de la population mère, et celle encore plus restreinte de l'échantillon. Il y a lieu, enfin, de noter que certaines questions ne sont parfois pas comprises d'une catégorie d'agents en raison de leur niveau de formation. Tous ces facteurs pourraient avoir une probable influence sur la qualité des réponses obtenues. D'où la nécessité de confirmer les hypothèses.

3- Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

La vérification des hypothèses (3.1) consiste à apprécier leur validité au moyen du croisement des données de l'enquête d'opinion et de celles des données de source documentaire (analyse documentaire), afin d'établir le diagnostic (3.2).

3-1-La vérification des hypothèses

La vérification est faite, en procédant, hypothèse par hypothèse, avec comme seuil de décision, l'item ayant reçu plus de la moitié l'approbation des enquêtés.

3-1-1- *La vérification de l'hypothèse spécifique n° 1*

Conformément aux résultats de l'enquête illustrés par le graphique N°5 (Répartition des avis sur le caractère pléthorique de l'effectif du personnel), 86,95% des avis estiment que les recrutements successifs effectués au cours de la période de référence en sont la cause.

Par ailleurs, ces recrutements successifs ont été décriés, parce que, par ordre décroissant, 61,76% des réponses indiquent que c'est parce qu'ils n'étaient pas prévus aux budgets des années de référence⁷⁷ et qu'aucun besoin en personnel n'a été exprimé par les différentes directions⁷⁸. Pour 20,59% de ces réponses, ils n'ont pas été autorisés par le Comité de Gestion. Et pour 17,65%; ils n'ont pas respecté les procédures de gestion des ressources humaines du Fonds.

Il apparaît que le caractère pléthorique de l'effectif du personnel s'explique par les recrutements successifs qui n'étaient pas prévus aux budgets des années de référence et sans expression de besoin par les différentes directions.

⁷⁷ Le rapport du Commissaire aux comptes sur les états financiers exercice clos au 31 décembre 2013 a fait observé, à la page 13 entre autres, que « les recrutements n'ont pas été expressément prévus au budget annuel »

⁷⁸ Le même rapport, à la même page, mentionne que les recrutements ...n'ont pas été précédés d'une expression formelle de besoins par les services d'affectation ou les services utilisateurs ».

Ces résultats sont confortés par les constats de l'état des lieux. En effet, les budgets respectifs des années concernés n'ont pas prévus de recrutements.

Par ailleurs, le caractère pléthorique de l'effectif tient au fait que les activités de formation dans les différents secteurs n'ont pas connu une augmentation de sorte à justifier un supplément d'effectif (confer annexe 1 Graphique N°4 : Évolution des effectifs formés par secteur). En effet, suivant ce graphique, l'apprentissage de type dual a observé une tendance baissière en 2013 et 2014, par rapport à 2012. Idem pour le secteur agricole. Quant au secteur moderne, c'est en 2014' que son effectif s'est amélioré. Une amélioration s'est également opérée en 2013 et 2014 au niveau du secteur de l'artisanat. De plus, au cours de cette période, le total des ressources du Fonds n'a guère progressé.

Le cœur du métier est animé par 9 Cadres techniciens du Conseil en Formation, soit 33,33% de l'effectif animant le dispositif⁷⁹ et 18 Assistants Administratifs recrutés sur la base du Baccalauréat, représentant 66,67% de cet effectif. Cette configuration paraît déséquilibrée et ne se justifie pas Elle devrait être inversée.

Le résultat des entretiens fait état d'un taux d'utilisation du potentiel du personnel, pour 58,82% d'entre eux, se situant entre 60 et 80% avant 2013 et pour 52,94% d'entre eux entre 0 et 20% de 2013 à 2014, ce qui permet de comprendre qu'au cours de la période de référence, le taux d'utilisation du potentiel du personnel n'était guère maximisé⁸⁰, car peu élevé, en comparaison avec le taux d'avant 2013. Ce qui pose la question de l'opportunité de ces recrutements, si le potentiel du personnel existant n'est pas maximisé. Ce croisement d'informations avec les résultats de l'enquête permet de confirmer que les recrutements successifs effectués sans expression de besoin et sans prévision budgétaire sont à l'origine du caractère pléthorique de l'effectif.

3-1-2- La vérification de l'hypothèse spécifique n° 2

Le second problème spécifique est relatif aux actes de gestion de la rémunération contraires aux normes en la matière.

Ainsi que le révèlent les résultats de l'enquête, 85 % des avis pensent que le contrôle de la masse salariale n'a pas été une préoccupation durant ces deux dernières années. S'agissant de l'augmentation de la masse salariale sur la période concernée, l'implication de plusieurs facteurs a été retenue. Ces différents facteurs sont :

- les recrutements successifs effectués sur la période de référence;
- les salaires et avantages accordés au SE par intérim;
- les différentes primes et indemnités accordées à certains agents;

⁷⁹ Le dispositif, au sens où il est utilisé ici, s'entend de la Direction de l'Ingénierie de la Formation, des Agences Régionales et Bureaux de Liaison

⁸⁰ Même s'il faut, selon le principe de Paréto, ou loi des 20/80, relativiser ce taux d'utilisation, il ressort clairement de cette expression que la conscience collective estime que la majorité des salariés est sous employé.

- l'inflation des promotions.

La différence de salaire pour des agents de la même catégorie ayant la même ancienneté est justifiée pour 75% des réponses par l'octroi d'autres primes ou indemnités à certains au détriment d'autres. D'autres facteurs illustrent l'iniquité salariale. Il s'agit de :

- « la création et l'allocation d'avantages non prévus par l'AE»;
- « la rétrogradation de certains agents sans aucune faute commise ».

Le bénéfice accordé à certains agents d'une classification professionnelle meilleure en est également une autre expression. 100% des réponses s'accordent là-dessus. En s'intéressant à la motivation de ces avantages accordés à certains agents au détriment d'autres, il apparaît que de façon décroissante, 19, 18, 15 et 13 avis ont respectivement indiqué comme motifs :

- « le souci de sanctionner les agents mis à l'écart » ;
- « le souci d'améliorer le revenu de certains agents » ;
- « le souci de récompenser certains agents » ;
- « le souci de rétribuer le zèle de certains agents ».

Étant donné le nombre de réponses exprimant chacun de ces facteurs, ils présentent chacun un intérêt certain pour mieux comprendre la gestion des rémunérations. À la lumière des faits rapportés lors de l'état des lieux faisant état de sur-classements, de création et d'allocation d'avantages non prévus par l'AE à certains agents au détriment d'autres, de promotions anormales, les méfaits de gestion de la rémunération s'expliquent par la mauvaise application des normes d'un système de rémunération.

3-2- L'établissement du diagnostic

Diagnostiquer un mal, revient à identifier ses causes réelles en vue d'y apporter le traitement le plus approprié. Le diagnostic se fait d'un problème spécifique à l'autre.

3-2-1- *Le diagnostic du problème spécifique n° 1*

L'hypothèse spécifique n° 1 étant confirmée, il s'ensuit que «*les recrutements successifs effectués sans expression de besoin et sans prévision budgétaire sont à l'origine du caractère pléthorique de l'effectif*». La cause de ce caractère pléthorique est donc les recrutements successifs.

3-2-2- *Le diagnostic du problème spécifique n° 2*

L'hypothèse du problème spécifique n° 2, est confirmée par les résultats des investigations. «*Les méfaits de gestion de la rémunération s'expliquent par la méconnaissance et la mauvaise application des normes d'un système de rémunération*».

Les causes des problèmes spécifiques sont connues. Le diagnostic est établi. Il s'agit donc de préciser les conditions d'éradication de ces causes (paragraphe 2).

Paragraphe 2 : Amélioration de la gestion du système de rémunération

Ce dernier paragraphe porte sur l'étude des approches de solutions (A) à même d'enrayer les causes des problèmes et les conditions de leur mise en œuvre (B).

A- Approches de solutions

Outre la communication qui devra accompagner la mise en œuvre de toutes les mesures identifiées, les approches de solutions, au regard du diagnostic posé, visent l'efficacité de la gestion du système de rémunération à travers la proposition de mesures appropriées pour chaque problème spécifique.

1- Approches de solutions liées au problème spécifique n° 1

Le diagnostic du problème spécifique n° 1 a établi que les recrutements successifs effectués sans expression de besoin et sans prévision budgétaire sont à l'origine du caractère pléthorique de l'effectif du personnel.

Ainsi qu'il a été développé dans l'état des lieux, le Tableau N° IV : Évolution de l'effectif du personnel de 2013 à 2014 permet de préciser que ce sureffectif fait 28 agents.

Par ailleurs, les besoins, en termes de postes à pourvoir, se présentent comme suit :

- Secrétaire Exécutif;
- Secrétaire de Direction;
- Chargé de communication;
- Statisticien;
- Assistante au Secrétaire de Direction;
- Comptable;
- Directeur Administratif et Financier;
- 2 Conseillers en Formation.

Sur cette base, il existe neuf (09) postes à pourvoir. A cet effectif, il convient d'ajouter 03 Conseillers en formation et 1 Agent de Liaison⁸¹, soit un besoin total de 13 postes à pourvoir.

Selon les développements sur la gestion du sureffectif dans la revue de littérature, les mesures de résorption du sureffectif sont soit internes (1-1) ou externes (1-2).

1-1-Les mesures internes de résorption du sureffectif

Elles visent à éviter la création de nouvelles charges salariales. Au registre de ces mesures, c'est

⁸¹ L'adjonction de ce personnel complémentaire se justifie par le fait que leur recrutement avait été lancé en fin 2011, parce que le besoin avait été exprimé, analysé et budgétisé. Mais le processus ne s'étant pas achevé, ils n'ont jamais été intégrés à l'effectif du personnel.

le reclassement interne qui est applicable.

1-1-1- *Le reclassement interne*

Le reclassement interne consiste à donner l'opportunité au personnel en sureffectif déjà en Contrat de travail à durée Indéterminée (CDI), au vu des besoins en personnel, de postuler à ces postes qui seront ouverts au recrutement interne, lorsqu'il en remplit les conditions. En raison de la sensibilité du sujet, il serait souhaitable que ce processus soit confié à un Cabinet de recrutement qui serait sélectionné par appel à candidature.

1-2- Les mesures externes de résorption du sureffectif

Dans le cadre de la présente étude, les mesures externes susceptibles d'être mises en œuvre sont, d'une part, le non renouvellement des Contrats de travail à Durée Déterminée (CDD) et la résiliation d'autre part, des CDI.

1-2-1- *Le non renouvellement CDD*

Les CDD en cours de validité au 31 décembre 2014 doivent faire l'objet de suivi particulier. Le but est de s'assurer de la notification à temps de la fin de leur contrat aux bénéficiaires. Bien que cette formalité administrative ne soit pas obligatoire, parce que le CDD, a sauf exception⁸², une date précise d'expiration connue des deux parties, elle présente un intérêt d'ordre juridique. En effet, si la notification n'est pas faite et que le travailleur continue sa prestation de service au-delà de la date de fin, la conséquence juridique est la tacite reconduction qui transforme le CDD en CDI. De ce point de vue, l'effectif du personnel devrait connaître une évolution comme suit dans le tableau ci-dessus :

Tableau N°XXIII : Évolution de l'effectif en fonction du départ des salariés sous CDD

Effectif au 1 ^{er} janvier 2015	Effectif à fin mai 2015
57	49

Source : SRH

À la fin du mois de mai, sur les 28 agents recrutés de 2013 à 2014, les 8 agents sous CDD auront quitté l'effectif du personnel. Restera alors le cas des 20 agents déjà sous CDI qui bénéficieront du reclassement interne. En fonction des résultats obtenus suite au reclassement interne, le reste du personnel n'ayant pu se faire reclasser devra quitter l'effectif du personnel. Ce processus peut également donner lieu à des efforts de reclassements externes⁸³.

1-2-2- *La résiliation des CDI*

La résiliation des Contrats de travail à Durée Indéterminée pose le problème de l'application de la législation sociale. La question est réglée par les dispositions de la loi N° 98 004 du 27 janvier 1998

⁸² Il y a des CDD dont le terme est certain, sans que la date précise de fin ne puisse être déterminée à l'avance. C'est le cas du travailleur saisonnier engagé pour la durée d'une campagne agricole, commerciale, industrielle ou artisanale

⁸³ Ils sont le fruit de négociations entre les parties. Mais l'ouverture de négociations n'est pas le gage qu'elles porteront, non seulement sur le montant de l'indemnité de licenciement ou si un effort particulier sera consenti en ce qui concerne le développement d'un dispositif de reclassement.

portant Code du Travail en République du Bénin, en ses articles 44 et suivants, relatifs notamment au licenciement pour motif économique⁸⁴.

2- **Approches de solutions liées au problème spécifique n° 2**

Les approches de solutions proposées pour ce second problème spécifique visent à corriger les effets des actes de gestion contraires aux normes en la matière. Il s'agit de restaurer l'équité interne. Cette correction passe par un certain nombre de décisions à prendre par l'employeur dans la gestion du système de rémunération et qui sont déjà abordées dans la revue de littérature. Ces mesures concernent entre autres :

- la suppression des différents avantages accordés à certains agents et non prévus par l'AE (2-1) ;
- le respect des normes en matière de promotion (2-2).
- le rétablissement des agents ayant fait l'objet de rétrogradation, avec diminution de leur rémunération, sans aucune faute commise et la correction des sur classements (2-3).

2-1- La suppression d'avantages

Ainsi que mentionné dans les constatations de l'état des lieux et reconnu par l'enquête comme étant des sources d'iniquité salariale, les différentes primes allouées au SEA assurant l'intérim du SE de même que les différentes primes et indemnités accordées à certains agents devraient être supprimées. C'est le cas des primes d'incitation, des primes spécifiques. Il faut préciser en sus de cette mesure que la catégorie commence par le premier échelon. Il n'est donc pas normal que pour certains postes, le salarié soit classé au 2^{ème}, 3^{ème}, 4^{ème} ou 5^{ème} échelon, en l'occurrence, celui du SEA qui est classé en C₅₋₅ au lieu de C₅₋₁. Il est vrai que cette pratique tend à devenir un précédent parce qu'un premier en a bénéficié. Mais cela devrait être corrigé, parce qu'attentatoire à l'équité salariale. À terme, il est souhaitable que le poste de SEA disparaisse, parce qu'il ne figure pas dans la classification professionnelle de l'AE du Fonds.

2-2- Le respect des normes en matière de promotion

La promotion relève certes du pouvoir discrétionnaire de l'employeur. L'enquête a révélé que pour la majorité des avis sur le motif des promotions, le principe directeur qui les a guidés est l'affinité des bénéficiaires avec l'employeur. Mais si l'équité sociale doit être rétablie et maintenue, au titre des principes à respecter, il y a lieu de tenir compte de la compétence et de l'ancienneté des bénéficiaires.

2-3- La correction des effets de la rétrogradation et des sur-classements

De 2013 à 2014, la pratique du « relèvement de certains agents » de leur fonction a eu cours au

⁸⁴ Le troisième alinéa de l'article 48 précise que : « le motif du licenciement peut tenir à la suppression ou à la transformation substantielle du poste de travail occupé par le salarié pour des raisons tenant soit aux changements technologiques, soit à l'organisation, aux difficultés économiques ou à la fermeture de l'entreprise. Le licenciement est alors qualifié de licenciement pour motif économique ».

FODEFCA. Avec pour conséquence, pour certains agents qui en ont été victimes, leur rétrogradation. La rétrogradation s'entend du déclassement d'un agent se traduisant par le fait de ramener un salarié d'une catégorie supérieure à une catégorie inférieure. Cette mesure concerne des agents qui en ont été victimes et contre qui aucune faute n'a été retenue. Cette correction passe par leur rétablissement dans leur fonction d'une part, et le paiement, d'autre part, des incidences financières engendrées par cette décision. L'autre aspect de ces « agents relevés de leur fonction » concerne certains agents assumant des fonctions de Direction qui en ont été déchargés, avec perte des avantages y relatifs. La mesure corrective à cette décision est le rétablissement des agents concernés qui assumaient ces fonctions es qualité, et le reclassement des agents à qui ces mesures punitives ont profité à leur catégorie d'avant la prise desdites mesures⁸⁵. Les constatations de l'état des lieux font état de l'existence de plusieurs cas de sur-classements. Il y a lieu de les corriger. Cette correction consiste à reclasser les agents concernés suivant la catégorie professionnelle qui correspond à leur poste en considération de la classification professionnelle de l'AE, non de celle du manuel de procédures administratives, comptables et informatiques qui devrait se conformer à tous égards aux stipulations de l'AE. L'effet noria devrait être utilisé pour les recrutements ultérieurs.

2-4- La compétitivité de la grille salariale

Pour Bernard Galambeau, rapporté par Hernandez (1997, p.10), « On sait depuis longtemps qu'une entreprise trouve bénéfice à l'engagement de son personnel, à l'implication de ce dernier dans sa mission, dans ses objectifs ». Mais la compétitivité du système de rémunération pourrait constituer un autre déterminant important du succès d'une entreprise, en ce qu'elle permet d'y retenir les talents, acteurs et dépositaires de sa performance. Concernant la compétitivité de la grille salariale du FODEFCA, il convient de rappeler qu'il ne faudrait pas perdre de vue l'objectif que vise l'AE du Fonds, clairement annoncé dans son préambule. En effet, les troisième et quatrième paragraphes précisent entre autres :

- un système de rémunération axé sur les résultats;
- un cadre suffisamment incitateur susceptible de freiner les départs des cadres;
- renforcer la conscience d'intérêts existant entre le FODEFCA et ses salariés.

Depuis 2006, année de mise en œuvre de l'AE, il n'a jamais été révisé. La grille salariale n'a non plus fait l'objet d'amélioration, alors que le SMIG a connu des augmentations depuis lors⁸⁶. Par ailleurs, l'étude réalisée sur la comparaison des moyennes des salaires de base de certains offices, présente l'intérêt d'être novatrice et somme toute indicative.

⁸⁵ Cette correction est du domaine de l'application des dispositions de l'article 11 de la Convention Collective Générale du Travail aux termes desquelles : « Toute modification à caractère individuel apportée à l'un des éléments du contrat de travail doit, au préalable, faire l'objet d'une notification écrite au travailleur dans un délai équivalent à la période de préavis. Lorsque la modification doit entraîner pour le travailleur une diminution des avantages dont il bénéficie et qu'elle n'est pas acceptée, la rupture du contrat est réputée être à la charge de l'employeur ».

⁸⁶ D'un montant de 27 500 FCFA en 2003, il est passé à 31 625 FCFA en 2009 ; puis à 40 000 FCFA en 2015, pour compter de 2014.

Certes, elle n'a pas été exhaustive. Elle n'a considéré que les moyennes des salaires de base, alors que les accessoires constituent une autre réalité importante dont il faut tenir compte pour saisir une vue d'ensemble assez expressive et fidèle de la réalité des chiffres. Les salaires minima hiérarchisés de la Convention Collective Générale du Travail ayant servi de base à cette étude sont ceux consécutifs à l'augmentation du SMIG en 2011, l'ayant porté à 34 625 francs CFA, alors qu'il est porté à 40 000 francs CFA depuis 2014.

Eu égard à tout ce qui précède, il ne serait pas sans intérêt d'envisager l'amélioration du système de rémunération, non seulement en revoyant à la hausse les salaires de base, mais également, en intégrant la restauration de la promotion du mérite qui ne serait plus portée par le salaire de base, mais par un accessoire qui assurerait la rétribution de la performance, qui passe par la mise en œuvre des nouvelles fiches d'évaluation appuyées par des actions de communication en vue de mobiliser le personnel autour de ces outils.

Il sied d'attirer l'attention sur la nécessité pour le Fonds de parvenir à une stabilité financière, qui impliquerait la pérennisation de ses ressources par le reversement de la part qui correspond à la taxe d'apprentissage dans le Versement Patronal sur Salaire⁸⁷, prévue dans ses statuts. Toutes ces approches de solutions resteraient lettres mortes si leurs conditions de mise en œuvre ne sont pas examinées.

B- Conditions de mise en œuvre des approches de solutions

Les conditions de mise en œuvre tiennent tant à l'engagement du Secrétariat Exécutif à imprimer une marque de justice sociale et de rigueur à la gouvernance (1), d'une part, mais également, à l'affirmation du rôle du Comité de Gestion dans son accompagnement⁸⁸ (2), ceci, dans un attachement au respect des procédures et des dispositions légales et réglementaires (3).

1- Engagement du Secrétariat Exécutif

La mise en œuvre de certaines de ces mesures de GPEC revêt une telle délicatesse, surtout dans le contexte sociologique béninois. Mais il semble que c'est à ce prix que l'organisation pourra se développer. Remettre leur mise en œuvre à plus tard ou passer outre a aussi un prix⁸⁹. Pour ce faire, le SE devra être recruté. Celui-ci devra avoir une parfaite connaissance des tâches qui lui seront assignées et être en mesure de déployer un leadership adéquat pour fédérer les énergies autour de la restauration de la gestion du Fonds.

⁸⁷ La grande dépendance du Fonds vis-à-vis des financements extérieurs transparaît clairement de l'état des lieux. Et leur fluctuation traduit l'insécurité financière à laquelle il est exposé, et qui remet au jour la nécessité d'un financement interne suffisant et pérenne que n'arrivent pas à assurer les subventions de l'Etat.

⁸⁸ Le rôle de veille que cet organe est censé jouer, face à tous ces méfaits de gestion de la rémunération, n'a à aucun moment été perçu. Il a été saisi à plusieurs reprises de certaines situations, mais il s'est muré dans un mutisme complet.

⁸⁹ Consulter, pour s'en faire une idée, le tableau N° 10 : Inventaire des forces, faiblesses, opportunités et menaces.

2- Accompagnement du Comité de Gestion

Le Comité de Gestion est le Conseil d'Administration du FODEFCA. De ce point de vue, il a une partition importante à jouer dans la mise en œuvre de ces mesures. Leur application ou leur succès repose pour une large part sur son implication, en ce que pour l'essentiel, il aura à approuver ou manifester son opposition. Un facteur constitue toutefois une opportunité pour le Fonds: C'est un nouveau Comité de Gestion qui a été installé en 2015, avec à sa tête, un Président en provenance du secteur privé et assumant de surcroît des responsabilités au niveau du Conseil National du Patronat. De ce point de vue, de nouvelles perspectives pointent à l'horizon, pour l'essentiel des attentes du Fonds. Mais, ce qui se présente comme un atout peut très vite se révéler suicidaire pour l'avenir du Fonds⁹⁰, en ce que la responsabilité du Comité de Gestion dans la situation actuelle n'est plus à démontrer. Cet accompagnement devrait se traduire également par le pladoyer à entreprendre auprès des Partenaires Techniques et Financiers en vue de leur contribution à l'incidence financière du reclassement externe.

3- Attachement au respect des procédures et textes divers

A l'évidence, les deux problèmes spécifiques sont le résultat du non-respect des procédures et des dispositions légales et réglementaires diverses. Le respect des procédures et des dispositions légales et réglementaires constitue donc une condition essentielle à même de favoriser le succès de la mise en œuvre de ces mesures. Une veille permanente est donc requise à tous les niveaux.

⁹⁰ Le fait est que des membres de l'ancienne mandature se retrouvent dans la nouvelle équipe. Par ailleurs, il faudrait s'assurer de la connaissance du secteur par les nouveaux et leur engagement à amorcer l'envol du FODEFCA, par le règlement définitif de l'épineux problème que demeure le reversement de la taxe d'apprentissage.

CONCLUSION

Il est sans conteste que le système de rémunération, en tant que levier du pilotage de la politique des ressources humaines apparaît essentiel dans le management de la performance de toute organisation.

Ainsi compris, sa gestion devrait faire l'objet d'une attention, doublée d'une rigueur particulière. C'est dans ce sens qu'il convient d'intégrer le respect des normes d'équité sociale impliquant l'absence d'injustices, de discriminations, la maîtrise des coûts salariaux et le maintien permanent de la compétitivité, c'est-à-dire, attirer et retenir les talents.

Au regard de ces exigences, le FODEFCA doit faire face à l'épineux problème de la maîtrise des coûts salariaux, avec pour objectif, la maîtrise des effectifs, nécessitant la prise de mesures appropriées en vue de la gestion adéquate du sureffectif causé par les recrutements successifs réalisés en 2013 et 2014 et la restauration de l'équité dans les actes de gestion de la rémunération. L'étude réalisée dans ce sens sur les tendances de l'allure des courbes des moyennes de rémunérations dans l'environnement concurrentiel apparaît à cet effet comme un indicateur.

La maîtrise de la masse salariale dans les offices pose, en fait, la problématique de la gouvernance, d'où l'intérêt à porter à la qualité des leaders de ces organisations. En effet, il devient un impératif de s'assurer de la disposition de ces derniers et de leur capacité à s'acquitter avec succès de la mission qui leur est assignée, dans la conduite de ces entités vers la performance et la qualité. Evoquant les causes de défaillance des entreprises africaines, Hernandez (1997, pp.245-246) soutient qu'« En Côte d'Ivoire, l'incapacité des dirigeants⁹¹ arrive en tête des causes citées...Celles-ci sont dirigées alors par des cadres à la compétence douteuse...insuffisamment ou mal formés...».

Un autre centre d'intérêt est l'analyse des conséquences des actes de gestion de la rémunération sur la manière de servir du personnel au cours de la période de référence. En effet, l'état des lieux a révélé qu'il y a un lien à établir entre les actes de gestion de la rémunération et l'ambiance de travail. Selon l'analyse des causes de défaillance des entreprises africaines évoquée par Hernandez (1997, pp.241), les problèmes sociaux internes à l'entreprise ne représentent que 1,1%, alors que le risque, d'implosion, tel qu'appréhendé par l'Inspection Générale des Services et Emplois Publics (IGSEP) paraît nettement au-delà⁹².

⁹¹ L'incapacité des dirigeants, sur les cinq principales causes de défaillance des entreprises africaines, à laquelle il faut ajouter la baisse accidentelle ou conjoncturelle de la demande, les malversations, les frais financiers trop élevés, le développement de la concurrence locale ou étrangère, en représente les 65% en Côte d'Ivoire.

⁹² En effet, sur l'ambiance de travail, un rapport de contrôle de la gestion administrative et des ressources humaines du FODEFCA, en date du 5 décembre 2014, réalisé par l'Inspection Générale des Services et Emplois Publics (IGSEP), concluait que « l'ampleur de la tension sociale et le risque que le FODEFCA sombre à moyen terme ou ne connaisse une implosion, nécessitent l'engagement à brève échéance d'un processus de rectification... ».

BIBLIOGRAPHIE

I- OUVRAGES

A- Ouvrages généraux

- Acar, J-R. et al. (2001). *Tous DRH*, Paris : Editions d'organisation, 2^{ème} édition.
- Allègre, C. B., Andréassian, A. E. (2008). *Gestion des ressources humaines: Valeur de l'immatériel*, Bruxelles : Editions de Boeck Université, 1^{ère} édition.
- Amiel, M., Bonnet, F. (2002). *Recruter sans trop d'erreurs. Procédures, outils, méthodes*, Bruxelles : Editions de Boeck Université.
- Artus, P., Virard, M.-P. (2011). *La France sans ses usines*, Paris : Fayard.
- Baudry, B., Dubrion, B. (2009). *Analyses et transformations de la firme, une approche pluridisciplinaire*, Paris : La Découverte.
- Beaujolin-Bellet, R., Schmidt, G. (2012). *Les restructurations d'entreprises*, Paris : La Découverte.
- Besseyre des Horts, C.-H. (1990). *Gérer les ressources humaines dans l'entreprise, concepts et outils*, Paris : édition d'organisation.
- Cadin, L., Guerin, F., Pigeyere, F. (2007). *Gestion des Ressources Humaines*, Paris : Dunod, 3^{ème} édition.
- Citeau, J.-P. (2000). *Gestion des Ressources Humaines : principes généraux et cas pratiques*, Paris : Armand Colin, 5^{ème} édition.
- Citeau, J. P., Barel, Y. (2008). *Gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratiques*, Paris : Armand Colin, 5^{ème} édition.
- Dayan, A. et al. (1999). *Manuel de gestion Volume 2*, Paris : éditions Marketing SA.
- Duhautois, R., Petit H., Remillon D. (2012). *La mobilité professionnelle*, Paris, La Découverte.
- Hernandez, E-M. (1997). *Le management des entreprises africaines*, Paris : l'Harmattan.
- Kerlan, F. (2007). *Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)*, Paris : Editions d'Organisation, 3^{ème} édition.
- Lethielleux, L. (2009). *L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines*, Paris : Lextenso éditions, 3^{ème} édition.
- Linhart, D., Rist B., Durand, E. (2003). *Perte d'emploi, perte de soi*, Paris : Eres.
- Louart, P. (1994). *Gestion des Ressources Humaines*, Paris : Eyrolles, 2^{ème} édition.
- Peretti, J-M. (2000). *Gestion des Ressources Humaines, Paris : Vuibert, 9^{ème} Edition.*
- Peretti, J-M. (2007). *Ressources Humaines et gestion des personnes, Paris : Vuibert, 6^{ème} édition.*
- Robé, J-P. (1999). *L'entreprise et le droit, Que sais-je ?, PUF, n°3442.*
- Segrestin, B., Hatchuel, A. (2012). *Refonder l'entreprise*, Paris : Seuil/La République des idées.

B- Ouvrages spécifiques

- Belcher, D.W., Atchison, T.J., (1987), Compensation Administration, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall Inc.
- Beuer, G. et al. (1986). Politiques salariales, Paris : édition liaisons sociales.
- Donnadieu, G. (1997). Du salaire à la rétribution, Paris : Editions Liaisons sociales, 3ème édition.
- Dufeteill, (1989). Dix recommandations pour réussir une politique de rémunération, Paris : édition L'enjeu social.
- Igalens, J., Peretti, J.-M. (1986). Audit des Rémunérations, Paris : Editions d'Organisation.
- Kellerhals, J., Coenen-Huther, J., et Modak, M. (1988). Figures de l'équité : la construction des normes de justice dans les groupes, Paris : Editions PUF le Psychologue.
- Martory, B. (2005). Contrôle de gestion sociale : salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances, Pars : Vuibert, 5ème édition.
- Peretti, J.-M., Roussel, P. et al. (2000). Les Rémunérations, politiques et pratiques pour les années 2000, Paris : Vuibert.
- Therault, R. (1991). Guide Mercier sur la gestion de la rémunération théorie et pratique, Paris : Edition Gaëtan Morin.

C- Articles scientifiques

- Adams, J.S. (1965). « *Inequity in social exchange* », in Berkowitz L., *Advances in Experimental Social Psychology*, volume 2, New-York: Academic Press.
- Angeloff, T. (2011). « *Des hommes malades du chômage ? Genre et (ré-) assignation identitaire au Royaume-Uni* », *Travail et Emploi*, n° 128.
- Baldakin, D.B., Gomez-Mejia L. R. (1987). « *Toward a Contingency Theory of Compensation Strategy* », *Strategic Management Journal*, vol 8.
- Beaujolin-Bellet, R., Garaudel, P. et al. (2012). « *Entre indemnisation et effort de reclassement, quel compromis social lors des restructurations?* », *Revue française de gestion*, vol. 38, n° 220.
- Bies, R.J., Moag, J.S. (1986). « *Interactional justice: communication criteria of fairness* », in *Negotiation in organizations*.
- Bourguignon, R., Garaudel, P. (2012). « *Les départs volontaires comme mode de sélection des salariés licenciés : des risques à maîtriser* », *La Revue de l'IRES*, n° 72.
- Gabriel, Y. (2008). « *Spectacles of Resistance and Resistance of Spectacles* », *Management Communication Quarterly*, vol. 3, n° 21.
- Gand, S., Sardas, J.-C. (2011). « *Les transitions professionnelles contraintes par des restructurations : dynamiques individuelles et modalités d'accompagnement* », *Annales des Mines – Gérer et Comprendre*, n° 103.

- Greenberg, J., Cohen, R. L. (1982). « *Equity and Justice in Social Behavior* », New York: Academic Press.
- Noël, F., Schmidt, G. (2011). « *La tendance à l'individualisation dans les modalités de gestion des restructurations* », in L'état des entreprises 2012, Paris, La Découverte.
- Palpacuer, F., Balas, N. (2010). « *Comment penser l'entreprise dans la mondialisation?* », Revue française de gestion, n° 201.
- Pélisse, J. (2009). « *Judiciarisation ou juridicisation ? Usages et réappropriations du droit dans les conflits du travail* », Politix, n° 86.
- Philippart, P. (2009). « *La firme au-delà de la firme : l'approche pragmatique du droit face aux réseaux interentreprises* », in Baudry B., Dubrion B., Analyses et transformations de la firme, une approche pluridisciplinaire, Paris, La Découverte.
- Sauviat, C. (2010). « *Chiffrer les restructurations : un exercice incomplet* », Note de travail de l'IDIES, n° 11, mai.
- Xauflair, V., Pichault, F. (2012). « *Comment créer l'avenir après deux siècles de sidérurgie? Les apports d'une gouvernance réflexive des restructurations* », La Revue de l'IRE, n° 72.

D- Dictionnaires et lexique

- Cohen, E. (2000). *Dictionnaire de Gestion*, Paris : Édition La découverte, 424 pages.
- Guillien, R., Vincent, J. (2010). *Lexique des termes juridiques*, Paris : Dalloz, 17ème édition.
- Lucot, H. (1995). *Dictionnaire Universel*, Paris : Hachette, 3ème Edition.
- Riopel, D., C. Croteau (dir.). (2008). *Dictionnaire illustré des activités de l'entreprise. Français-anglais*, Paris : Presses internationales Polytechnique.

II- MEMOIRES

- Amoussou Aiméric C.S. (2013). *Problématique de la maîtrise des effectifs dans les sociétés d'État : cas du Port Autonome de Cotonou*. Mémoire de fin de formation au cycle II de l'ENAM.
- Boukari Souléiman et Ouorou Abdel Kabir (2009). *La gestion des coûts salariés et avantages sociaux dans les entreprises: cas de La Poste du Bénin SA*, Mémoire de Maîtrise en Sciences Economiques. Université d'Abomey- Calavi.
- Sodji Martin (2012). *Analyse du système de rémunération de l'Hôpital BÉTHESDA*, Mémoire de fin de formation au cycle II de l'ENAM.
- Oumarou Nana O.H. (2010). *Pour une amélioration du système de rémunération de l'imprimerie TUNDE*, Mémoire de fin de formation au cycle II de l'ENAM.

III- TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

- Loi N° 94-009 du 28 juillet 1994 portant création, organisation et fonctionnement des offices à

caractères social, culturel et scientifique.

Convention Collective Générale du Travail du 30 Décembre 2005.

Décret n° 99-053 du 12 Février 1999 portant approbation des statuts du FODEFCA.

Arrêté N° 071/MTFP/DC/SGM/DGT/DRP/SP-CNT du 23 février 2011 portant revalorisation des salaires minima hiérarchisés du secteur privé et para-public régi par le Code du Travail.

Convention Collective des Banques et Établissements Financiers.

Accord d'Établissement du FODEFCA.

Accord d'Établissement du Fonds National de l'Environnement.

Accord d'Établissement du Fonds National de Développement et de Promotion Touristiques.

Accord d'Établissement de l'Agence Nationale Pour l'Emploi.

Accord d'Établissement de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin.

IV- WEBOGRAPHIE

www.kalligo.com/rh/salaire/228-salaire-fixe-variable.htm éléments de la rémunération, consulté le 24 avril 2015.

www.lavieeco.com/.../ la rémunération, consulté le 11 avril 2015.

dictionnaire.reverso.net/ définition d'un système, consulté le 11 avril 2015.

www.hrcouncil.ca/ définition d'un système de rémunération, consulté le 11 avril 2015.

www.reshaoc-unice.fr politique de rémunération, consulté le 17 avril 2015.

www.coursenligne.u-strasbg.fr politique de rémunération, consulté le 17 avril 2015.

www.iues.univ.com/elearning/claroline/.../download.php?url...true, consulté le 24 avril 2015.

danielus.over-blog.com/article-la-gestion-des-carrieres-un-levier-strategique-du-management-des-rh-46093279.html définition de la gestion de la carrière, consulté le 24 juin 2015.

https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_ressources_humaines éléments constitutifs de la gestion des carrières consulté le 24 juin 2015.

Virapatirin, M. E. (1994). [Document de synthèse sur la maîtrise des effectifs et de la masse ...](#)

unpan1.un.org/intradoc/groups/.../documents/ofpa/unpan003300.pdf, téléchargé le 24 juin 2015.

ANNEXES

- 1- Tableau N° I : Financement des actions du secteur moderne
- 2- Tableau N°II : Résultats des interventions du FODEFCA au profit des différents secteurs de production
- 3- Questionnaires
- 4- Guide d'entretien
- 5- Organigramme du FODEFCA
- 6- Arrêté N° 071/MTFP/DC/SGM/DGT/DRP/SP-CNT du 23 février 2011 portant revalorisation des salaires minima hiérarchisés du secteur privé et para-public régi par le Code du Travail suivi des salaires minima des travailleurs de banques et établissements financiers assimilés et ceux des travailleurs du commerce, des cabinets d'études et services assimilés.
- 7- Tableau N°V : Correspondance entre classifications professionnelles d'Établissements Publics et autres structures.
- 8- Graphique N°4 : Tendances de salaires de base d'Agents de Maîtrise et Cadres supérieurs suivant des grilles salariales d'Établissements Publics et autres structures.

ANNEXE N°1

Tableau N° I : Financement des actions du secteur moderne

Actions	Subventions
Etudes diagnostiques (détermination des besoins et élaboration de plans de formation)	60 à 70 %
Actions de formation contenues dans un plan découlant d'une étude	80%
Actions de formation contenues dans un plan ne découlant pas d'étude	70%
Actions de formation hors plan	40%
Actions de formation à l'étranger	50 à 100%
Actions de formation sur catalogue	50%

Source : manuel de procédures techniques du FODEFCA

ANNEXE N°2 :

Tableau N°II : Résultats des interventions du FODEFCA au profit des différents secteurs de production

Effectifs	SECTEURS							
	Apprentissage dual	Artisanat	Agricole	Moderne	Insertion Entrepreneuriat	Effectif total formé	Effectif total prévu	Effectifs demandes reçues
Effectifs 2001 à 2005	1 516	6 591	10 811	2 875	561	22 354	20 000	53 703
Effectifs 2006	1 303	2 997	2 849	676	-	7 825	9 290	21 110
Effectifs 2007	2 618	4 400	2 539	1 315	1	10 873	10 500	31 750
Effectifs 2008	3 334	4 178	2 601	2 161	-	12 274	12 000	31 281
Effectifs 2009	3 882	4 157	536	2 155	-	10 730	13 500	19 736
Effectifs 2010	3 496	2 779	2 178	583	76	9 063	10 000	10 110
Effectifs 2011	2 041	3 007	1 782	1 556	-	8 386	9 500	15 752
Effectifs 2012	4 419	207	896	1 400	-	6 922	5 000	10 894
Effectifs 2006-2012	21 093	21 725	13 381	9 846	77	66 073	69 790	140 633
CUMUL	22 609	28 316	24 192	12 721	638	88 427	89 790	194 336
Effectifs 2013	3139	1264	782	1069	71	6325	4800	13219
Effectifs 2014	1879	1045	366	1697	142	5129	6153	14748

Source : Direction de la Planification, des Etudes et Suivi

ANNEXE N°3 :
Questionnaires

QUESTIONNAIRE

Mesdames et Messieurs,

Le présent questionnaire qui vous est adressé s'inscrit dans le cadre de la rédaction du mémoire sanctionnant la fin de la formation en Gestion des Ressources Humaines au cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) d'Abomey-Calavi. Le thème de la recherche est : « Maîtrise de la masse salariale dans les offices au Bénin : cas du FODEFCA »

DESTINATAIRES : Directeurs (ou Cadres ayant rang) et Chefs Services (ou Cadres ayant rang, Agents de maîtrise, Agents d'exécution

Poste occupé :

Catégorie professionnelle Cadre Agent de Maîtrise Agent d'Exécution

Corps professionnel : Conseil en Formation Administratif

Ancienneté au poste :

Ancienneté au FODEFCA :

1- Qu'est-ce qui vous semble être rémunéré à travers la grille ?

- Le diplôme
- Les exigences de l'emploi
- Le diplôme et les exigences de l'emploi
- La performance individuelle

2- Le contrôle de la masse salariale a-t-il été une préoccupation durant ces deux dernières années ?

- Oui
- Non

3- A quoi est due, à votre avis l'augmentation de la masse salariale ces deux dernières années ?

- A l'adoption d'un nouvel organigramme
- Aux recrutements successifs effectués sur la période de référence
- Aux salaires et avantages accordés au Secrétaire Exécutif par intérim
- Aux différentes primes et indemnités accordés à certains agents
- A l'inflation des promotions
- Toutes ces causes ensemble
- Autres causes

Préciser :

Qu'est-ce qui, selon vous, explique le caractère pléthorique de l'effectif du personnel ?

- L'adoption d'un nouvel organigramme
- Les recrutements successifs effectués
- Autres facteurs

Préciser :

4- Pourquoi les recrutements successifs réalisés ont-ils été décriés ?

- Ils n'étaient pas prévus aux budgets des années de référence
- Aucun besoin en personnel n'a été exprimé par les différentes directions
- Ils n'ont pas été autorisés par le Comité de Gestion
- Ils n'ont pas respecté les procédures de gestion des ressources humaines du Fonds

5- La grille de salaire vous paraît-elle assez incitative pour retenir le personnel ?

- Oui

- Non
- 6- Votre poste ou un poste similaire au vôtre est-il mieux payé par d'autres entreprises ?
- Oui
- Non
- 7- Le niveau du salaire, est- t-il satisfaisant, selon vous, par rapport à la moyenne sur le marché du travail ?
- Oui
- Non
- 8- Avez-vous l'impression que la rémunération est équitablement répartie entre les différentes catégories socioprofessionnelles de la classification professionnelle ?
- Oui
- Non
- 9- Le salaire perçu correspond-t-il à celui de votre catégorie professionnelle ?
- Oui
- Non
- 10- Les autres agents occupant le même poste que vous et recrutés le même jour sur la base des mêmes diplômes et compétences perçoivent-ils le même salaire que vous ?
- Oui
- Non
- 11- Si non, la différence de salaire se traduit-elle par l'octroi d'autres primes ou indemnités à ces derniers ?
- Oui
- Non
- 12- Ou par le bénéfice accordé à ceux-ci d'une classification professionnelle meilleure ?
- Oui
- Non
- 13- L'iniquité salariale s'explique aussi par :
- La création et l'allocation d'avantages non prévus par l'Accord d'Établissement
- La rétrogradation de certains agents sans aucune faute commise
- 14- A quoi sont dus les avantages accordés à certains agents au détriment d'autres ?
- Le souci de récompenser certains agents
- Le souci de rétribuer le zèle de certains agents
- Le souci d'améliorer le revenu de certains agents
- Le souci de sanctionner les agents mis à l'écart
- 15- Qu'est-ce qui a motivé, à votre avis, les promotions accordées à certains agents entre 2013 et 2014?
- La nécessité de service
- Leur compétence et leur ancienneté
- Leur affinité avec l'employeur

Merci pour votre contribution à l'élaboration de ce travail.

QUESTIONNAIRE

Mesdames et Messieurs,

Le présent questionnaire qui vous est adressé s'inscrit dans le cadre de la rédaction du mémoire sanctionnant la fin de la formation en Gestion des Ressources Humaines au cycle II de l'École Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) d'Abomey-Calavi. Le thème de la recherche est : « Maîtrise de la masse salariale dans les offices au Bénin : cas du FODEFCA »

DESTINATAIRES : Délégués du personnel, Responsable Syndical

Titre :

Ancienneté dans la représentation :

Ancienneté au FODEFCA :

Catégorie professionnelle : Cadre Agent de Maîtrise Agent d'Exécution

1- Qu'est-ce qui vous semble être rémunéré à travers la grille ?

- Le diplôme
- Les exigences de l'emploi
- Le diplôme et les exigences de l'emploi
- La performance individuelle

2- Le contrôle de la masse salariale a-t-il été une préoccupation durant ces deux dernières années ?

- Oui
- Non

3- A quoi est due, à votre avis l'augmentation de la masse salariale ces deux dernières années ?

- A l'adoption d'un nouvel organigramme
- Aux recrutements successifs effectués sur la période de référence
- Aux salaires et avantages accordés au Secrétaire Exécutif par intérim
- Aux différentes primes et indemnités accordés à certains agents
- A l'inflation des promotions
- Toutes ces causes ensemble
- Autres causes

Préciser :

Qu'est-ce qui, selon vous, explique le caractère pléthorique de l'effectif du personnel ?

- L'adoption d'un nouvel organigramme
- Les recrutements successifs effectués
- Autres facteurs

Préciser :

4- Pourquoi les recrutements successifs réalisés ont-ils été décriés ?

- Ils n'étaient pas prévus aux budgets des années de référence
- Aucun besoin en personnel n'a été exprimé par les différentes directions
- Ils n'ont pas été autorisés par le Comité de Gestion
- Ils n'ont pas respecté les procédures de gestion des ressources humaines du Fonds

5- La grille de salaire vous paraît-elle assez incitative pour retenir le personnel ?

- Oui

- Non
- 6- Des postes similaires à ceux du FODEFCA sont-ils mieux payés par d'autres entreprises ?
- Oui
- Non
- 7- Le niveau du salaire, est-t-il satisfaisant, selon vous, par rapport à la moyenne sur le marché du travail ?
- Oui
- Non
- 8- Avez-vous l'impression que la rémunération est équitablement répartie entre les différentes catégories socioprofessionnelles de la classification professionnelle ?
- Oui
- Non
- 9- Le salaire perçu par les agents correspond-t-il à celui de leurs catégories professionnelles ?
- Oui
- Non
- 10- Tous les agents occupant le même poste et recrutés le même jour sur la base des mêmes diplômes et compétences perçoivent-ils le même salaire ?
- Oui
- Non
- 11- Si non, la différence de salaire se traduit-elle par l'octroi d'autres primes ou indemnités à certains?
- Oui
- Non
- 12- Ou par le bénéfice accordé à ceux-ci d'une classification professionnelle meilleure ?
- Oui
- Non
- 13- L'iniquité salariale s'explique aussi par :
- La création et l'allocation d'avantages non prévus par l'Accord d'Établissement
- La rétrogradation de certains agents sans aucune faute commise
- 14- A quoi sont dus les avantages accordés à certains agents au détriment d'autres ?
- Le souci de récompenser certains agents
- Le souci de rétribuer le zèle de certains agents
- Le souci d'améliorer le revenu de certains agents
- Le souci de sanctionner les agents mis à l'écart
- 15- Qu'est-ce qui a motivé, à votre avis, les promotions accordées à certains agents entre 2013 et 2014?
- La nécessité de service
- Leur compétence et leur ancienneté
- Leur affinité avec l'employeur

Merci pour votre contribution à l'élaboration de ce travail.

ANNEXE N°4 :
Guide d'entretien

GUIDE D'ENTRETIEN

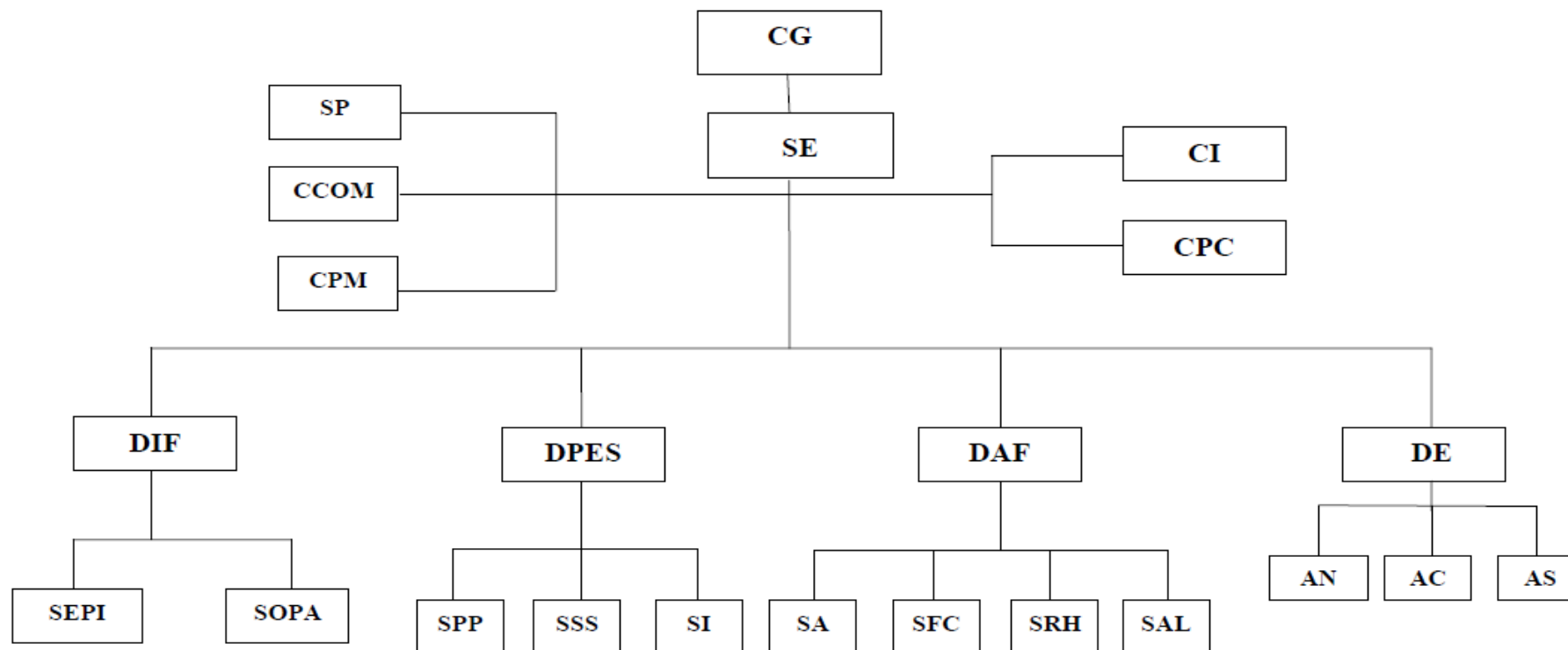
Mesdames et Messieurs,

Le présent questionnaire qui vous est adressé s'inscrit dans le cadre de la rédaction du mémoire sanctionnant la fin de la formation en Gestion des Ressources Humaines au cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) d'Abomey-Calavi. Le thème de la recherche est : « Maîtrise de la masse salariale dans les offices au Bénin : cas du FODEFCA »

- 1- Quel est votre âge
- 2- Quelle est votre ancienneté au Fonds (Nombre d'années)
- 3- Quelle est votre catégorie professionnelle ? Cadre Agent de Maîtrise
- 4- Quelles fonctions avez-vous occupées avant 2013 ?
 - Cadre de direction (Chef de Département, Directeur ou fonction en ayant rang)
 - Cadre Supérieur (Chef Service)
 - Cadre de Bureau
 - Agent de Maîtrise
- 5- A combien estimez-vous le taux d'utilisation de votre potentiel avant 2013 ?
 - Entre 0 et 20%
 - Entre 20 et 40%
 - Supérieur à 50%
 - Entre 60 et 80%
 - Avoisinant les 100%
- 6- De 2013 à fin 2014, quelles fonctions avez-vous assumées?
 - Cadre de direction (Chef de Département, Directeur ou fonction en ayant rang)
 - Cadre Supérieur (Chef Service)
 - Cadre de Bureau
 - Agent de Maîtrise
- 7- Le taux d'utilisation de votre potentiel est :
 - Entre 0 et 20%
 - Entre 20 et 40%
 - Supérieur à 50%
 - Entre 60 et 80%
 - Avoisinant les 100%

ANNEXE N°5 :

Organigramme du FODEFCA



LEGENDE

CG = Comité de Gestion ; SE = Secrétariat Exécutif ; SP = Secrétariat Particulier ; CCOM = Cellule de Communication ; CPM = Cellule de Passation de Marchés ; CI = Contrôleur Interne ; CPC = Chargé des Programmes et de Coopération ; DIF = Direction Ingénierie de la Formation ; DPES = Direction de la Planification des Etudes et du Suivi ; DAF = Direction Administrative et Financière ; DE = Direction de l'Exploitation ; SEPI = Service des Entreprises et Projets Innovants ; SOPA = Service des Organisations Paysannes et de l'Apprentissage ; SPP = Service Planification et Prospective ; SSS = Service des Statistiques et du Suivi ; SI = Service Informatique ; SA = Secrétariat Administratif ; SFC = Service Finances et Comptabilité ; SRH = Service des Ressources Humaines ; SAL = Service Approvisionnement et Logistique ; AN = Agence Nord ; AC = Agence Centre ; AS = Agence Sud

NB : Le SP, la CCOM et la CPM ont rang de service / Le CI et le CPC ont rang de directeurs

Source : Manuel de procédures administratives, comptables et informatiques

ANNEXE N° 6 :

Arrêté N° 071/MTFP/DC/SGM/DGT/DRP/SP-CNT du 23 février 2011 portant revalorisation des salaires minima hiérarchisés du secteur privé et para-public régi par le Code du Travail

REPUBLICQUE DU BENIN

MINISTERE DU TRAVAIL ET DE
LA FONCTION PUBLIQUE

DIRECTION GENERALE DU TRAVAIL

DIRECTION DES RELATIONS PROFESSIONNELLES

REPU... DU BENIN
Ministère... de la
Fonction Publique
Direction Générale du Travail
ARRIVEE LE 23 02 2011
Enregistré Sous le No 0595

ARRETE N° 071/MTFP/DC/SGM/DGT/DRP/SP-CNT

Portant revalorisation des salaires minima hiérarchisés du secteur Privé et Para-Public régi par le Code du Travail

Le Ministre du Travail et de la Fonction Publique,

Vu la loi n° 90-032 du 11 décembre 1990 portant Constitution de la République du Bénin ;

Vu la loi n° 98-004 du 27 janvier 1998 portant Code du Travail en République du Bénin ;

Vu la proclamation le 29 mars 2006 par la Cour Constitutionnelle des résultats définitifs de l'élection présidentielle du 19 mars 2006 ;

Vu le décret n° 2010-350 du 19 juillet 2010 portant composition du Gouvernement ;

Vu le décret n° 2006-268 du 14 juin 2006 fixant la structure-type des ministères ;

Vu le décret n° 2006-408 du 10 août 2006 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère du Travail et de la Fonction Publique ;

Vu le décret n° 98-485 du 15 octobre 1998 portant conditions d'organisation et de fonctionnement du Conseil National du Travail ;

Vu le décret n° 2009-130 du 16 avril 2009 portant relèvement du Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti (SMIG) ;

Vu l'arrêté n° 331/MTFP/DC/SGM/DGT/DNT/SRT du 10 juillet 2007 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction Générale du Travail ;

Vu l'arrêté n° 848/MTFP/DC/SGM/DGT/DRPSS/SRT du 09 décembre 2008 portant revalorisation des salaires hiérarchisés du secteur privé et para-public régi par le Code du Travail ;

Vu l'arrêté n° 205/MTFP/DC/SGM/DGT/DRPSS/SP-CNT du 28 avril 2010

portant création et composition du Comité ad'hoc chargé de la négociation des salaires hiérarchisés ;

Vu le rapport des travaux du Comité ad'hoc chargé de la négociation des salaires hiérarchisés tenus à Cotonou, les 2, 8, 9, 16 et 23 juillet 2010.

ARRETE

Article 1^{er} : Les salaires minima hiérarchisés de toutes les branches d'activités du secteur privé et para-public sont relevés comme suit :

- 1^{ère} et 2^{ème} catégories 15 %
- de la 3^{ème} à la 7^{ème} catégorie 10 %
- 8^{ème} et 9^{ème} catégories ou agents de maîtrise 07 %
- 10^{ème} et 11^{ème} catégories ou cadres et assimilés 03 %.

Article 2 : Les dispositions du présent arrêté s'appliquent aux travailleurs du secteur privé, des sociétés d'Etat et sociétés d'économie mixte dont le personnel est régi par une convention collective de travail.

Article 3 : La Directrice Générale du Travail et les Directeurs Départementaux du Travail et de la Fonction Publique sont chargés de l'application du présent arrêté.

Article 4 : Le présent Arrêté, qui abroge toutes dispositions antérieures contraires, prend effet pour compter du 1^{er} janvier 2010 et sera publié au Journal Officiel de la République du Bénin.

Cotonou, le 23/02/2011.



Gérard KOUASSI AGBOKPANZO

Ampliations :

- JORB..... 01
- PR 01
- AN 01
- CC 01
- CS 01
- CES..... 01
- SGG 01
- MTFP 09
- Autres Ministères 29
- DGT 04
- Centrales syndicales 02
- CNP-BENIN 02
- CCIB 05

Salaires minima des travailleurs de banques et établissements financiers assimilés

REPUBLIQUE DU BENIN

 MINISTERE DU TRAVAIL ET DE LA
 FONCTION PUBLIQUE

 DIRECTION GENERALE DU TRAVAIL

 DIRECTION DES RELATIONS
 PROFESSIONNELLES

**SALAIRES MINIMA DES TRAVAILLEURS DE
 BANQUES ET ETABLISSEMENTS
 FINANCIERS ASSIMILES**

En application des conclusions des travaux du Comité ad'hoc chargé de la négociation des salaires minima hiérarchisés des branches d'activités du secteur privé et para public régi par le Code du Travail qui se sont déroulés les 2, 8, 9, 16, 23 juillet 2010 et conformément aux dispositions de l'arrêté n° 071/MTFP/DC/SGM/DGT/DRP/SP-CNT du 23 février 2011, les salaires hiérarchisés de toutes les branches d'activités du secteur privé et para public sont relevés comme suit :

- ▶ 1^{ère} et 2^{ème} catégories : 15 %
- ▶ de la 3^{ème} à la 7^{ème} catégorie : 10 %
- ▶ 8^{ème} et 9^{ème} catégories ou agents de maîtrise : 7 %
- ▶ 10^{ème} et 11^{ème} catégories ou cadres et assimilés : 3 %.

A – Ouvriers et employés

CATEGORIES	POURCENTAGE DE REVALORISATION	ANCIENS SALAIRES	NOUVEAUX SALAIRES
1 ^{ère}	15 %	29.807	34.278
2 ^{ème}	15 %	32.159	36.982
3 ^{ème}	10 %	33.126	37.438
4 ^{ème}	10 %	38.580	42.438
5 ^{ème}	10 %	52.350	57.585
6 ^{ème}	10 %	54.570	60.027
7 ^{ème}	10 %	72.292	79.521

B - Gradés

CLASSES	POURCENTAGE DE REVALORISATION	ANCIENS SALAIRES	NOUVEAUX SALAIRES
Classe 1	07 %	75.331	80.582
Classe 2	07 %	79.871	85.461
Classe 3	07 %	86.064	92.088
Classe 4	07 %	98.133	105.002

CLASSES	POURCENTAGE DE REVALORISATION	ANCIENS SALAIRES	NOUVEAUX SALAIRES
Classe 5	03 %	118.119	121.662
Classe 6	03 %	134.576	138.613
Classe 7	03 %	148.712	153.173
Classe 8	03 %	168.297	173.345

Le présent accord prend effet pour compter du 1^{er} janvier 2010.

Fait à Cotonou, le ...10...1...MAR...2011...

La Directrice Générale du Travail



Mémouna

Mémouna KORA ZAKI' LEADI

Salaires minima des travailleurs du commerce, des cabinets d'études et services assimilés

REPUBLIQUE DU BENIN

 MINISTERE DU TRAVAIL ET DE LA
 FONCTION PUBLIQUE

 DIRECTION GENERALE DU TRAVAIL

 DIRECTION DES RELATIONS
 PROFESSIONNELLES

**SALAIRES MINIMA DES TRAVAILLEURS DU
 COMMERCE, DES CABINETS D'ETUDES ET
 SERVICES ASSIMILES**

En application des conclusions des travaux du Comité ad'hoc chargé de la négociation des salaires minima hiérarchisés des branches d'activités du secteur privé et para public régi par le Code du Travail qui se sont déroulés les 2, 8, 9, 16, 23 juillet 2010 et conformément aux dispositions de l'arrêté n° 071/MTFP/DC/SGM/DGT/DRP/SP-CNT du 23 février 2011, les salaires hiérarchisés de toutes les branches d'activités du secteur privé et para public sont relevés comme suit :

- ▶ 1^{ère} et 2^{ème} catégories : 15 %
- ▶ de la 3^{ème} à la 7^{ème} catégorie : 10 %
- ▶ 8^{ème} et 9^{ème} catégories ou agents de maîtrise : 07 %
- ▶ 10^{ème} et 11^{ème} catégories ou cadres et assimilés : 03 %.

CATEGORIES	POURCENTAGE DE REVALORISATION	ANCIENS SALAIRES	NOUVEAUX SALAIRES
1 ^{ère} A	15 %	27.500	31.625
1 ^{ère} B	15 %	29.968	34.463
2 ^{ème}	15 %	30.764	35.378
3 ^{ème}	10 %	32.792	36.071
4 ^{ème}	10 %	36.352	39.987
5 ^{ème}	10 %	49.336	54.270
6 ^{ème}	10 %	51.442	56.586
7 ^{ème} A	10 %	63.152	69.467
7 ^{ème} B	10 %	10.724	77.996
M ₁ 8 ^{ème} A	07 %	71.774	78.951
M ₂ 8 ^{ème} B	07 %	76.327	81.669
M ₃ 8 ^{ème} C	07 %	84.063	89.947
M ₄ 9 ^{ème} A	07 %	97.344	104.158

M5 9 ^{ème} B	07 %	106.190	113.623
C1 10 ^{ème} A	03 %	107.240	114.746
C2 10 ^{ème} B	03 %	118.037	123.938
C3 10 ^{ème} C	03 %	129.848	136.340
C4 11 ^{ème}	03 %	137.607	144.487

Le présent accord prend effet pour compter du 1^{er} janvier 2010.

Fait à Cotonou, le 10 1 MAR 2011

La Directrice Générale du Travail



Amey
Mémouna KORA ZAKI LEADI

ANNEXE N°7 :**Tableau N°V : Correspondance entre classifications professionnelles d'Établissements Publics et autres structures**

Catégories des grandes fonctions	Catégories correspondantes suivant les classifications professionnelles							
	CCGT		CCBEF	FODEFCA	FNE	FNDPT	ANPE	CCIB
	SMTBEFA	SMTCCESA						
Cadres de Direction (Directeur Général, Directeurs Techniques)	C ₅ , C ₆ , C ₇ , C ₈	11 ^{ème} et 10 ^{ème}	Hors Classe, C ₄ et C ₃	C ₅ , C ₄	C ₆ , C ₅ et C ₄	C ₁	Hors Classe et C ₂	11 ^{ème} et 10 ^{ème}
Cadres supérieurs (Chefs Service), Cadres de bureau et assimilés	C ₁ , C ₂ , C ₃ , C ₄	9 ^{ème} et 8 ^{ème}	C ₂ et C ₁	C ₃ , C ₂ et C ₁	C ₃ , C ₂ et C ₁	M ₃ et M ₂	C ₁	9 ^{ème} et 8 ^{ème}
Agents de Maîtrise experts	5 ^{ème} , 6 ^{ème} , 7 ^{ème}	7 ^{ème} et 6 ^{ème}	M ₂ , M ₃ , M ₄	M ₃ et M ₂	M ₅ et M ₄	M ₁ et E ₃	M ₂	7 ^{ème} et 6 ^{ème}
Agents de Maîtrise débutants	3 ^{ème} , 4 ^{ème}	5 ^{ème}	M ₁	M ₁	M ₁ , M ₂ et M ₃	E ₂	M ₁	5 ^{ème}
Employés Experts	2 ^{ème}	4 ^{ème} et 3 ^{ème}	E ₂	E ₄ et E ₃	E ₄ , E ₅	E ₁	E ₃ et E ₂	4 ^{ème} et 3 ^{ème}
Employés débutants	1 ^{ère}	2 ^{ème} et 1 ^{ère}	E ₁	E ₂ et E ₁	E ₁ , E ₂ et E ₃	-	E ₁	2 ^{ème} et 1 ^{ère}

Source : Direction Générale du Travail

CCGT= Convention Collective Générale du Travail

SMTBEFA= Salaire Minima des Travailleurs des Banques Établissements Financiers et Assimilés

SMTCCESA= Salaire Minima des Travailleurs du Commerce Cabinet d'Étude et Services Assimilés

CCBEF= Convention Collective des Banques et Établissements Financiers

FODEFCA= Fonds de Développement de la Formation Professionnelle Continue et de l'Apprentissage (Accord d'Établissement)

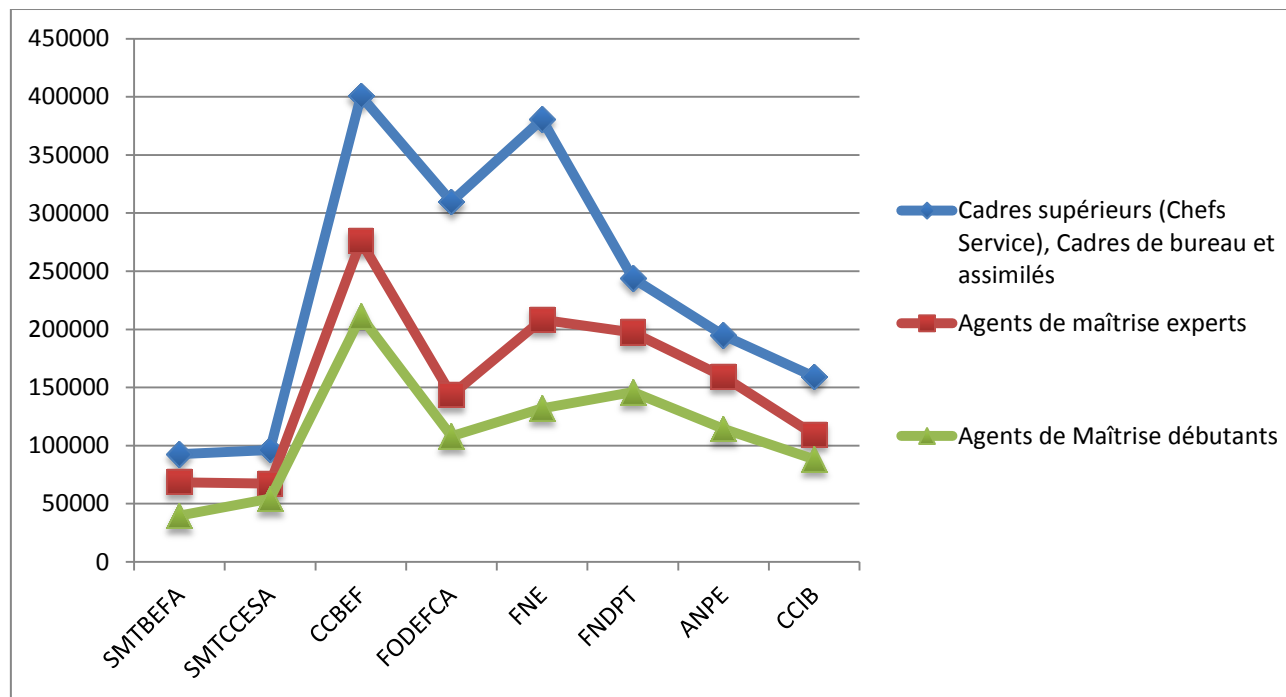
FNE= Fonds National de l'Environnement (Accord d'Établissement)

FNDPT= Fonds National de Développement et de Promotion Touristiques (Accord d'Établissement)

ANPE= Agence Nationale Pour l'Emploi (Accord d'Établissement)

CCIB= Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin

ANNEXE N°8 :



Graphique N°4 : Tendances de salaires de base d’Agents de Maîtrise et Cadres supérieurs suivant des grilles salariales d’Établissements Publics et autres structures. Source : résultat de l’étude, juin 2015

TABLE DES MATIERES

Identification du Jury d'évaluation du mémoire.....	ii
Avertissement.....	iii
Dédicace.....	iv
Remerciement.....	v
Liste des sigles.....	vi
Liste des tableaux.....	vii
Liste des graphiques et figures.....	viii
Glossaire.....	ix
Résumé.....	xi
Sommaire.....	xii
Introduction.....	1
CHAPITRE PREMIER : Le FODEFCA et la problématique de maîtrise de la masse salariale	4
Section 1 : Cadre institutionnel et organisationnel du FODEFCA.....	5
Paragraphe 1 : Présentation du FODEFCA.....	5
A- Création.....	5
B- Environnement externe du FODEFCA.....	5
1- Environnement des Etablissements Publics: Typologie des Offices.....	5
2- Contexte concurrentiel.....	6
2-1- Les expertises développées au niveau du FODEFCA.....	6
2-2- Structures évoluant dans le même environnement concurrentiel.....	6
C- Environnement interne.....	8
1- Mission.....	8
2- Organes statutaires.....	8
2-1- Le Comité de Gestion.....	8
2-2- Le Secrétariat Exécutif.....	9
3- Acteurs du pilotage de la fonction RH.....	9
3-1- Les gestionnaires des RH	9
3-2- La DAF et le SRH.....	10
3-3- Le SRH.....	10
D- Vision et valeurs du FODEFCA.....	11
1- Vision du FODEFCA.....	11
2- Valeurs au FODEFCA.....	11
E- Domaines d'intervention du FODEFCA.....	11
1- Secteur moderne.....	11
2- Secteur de l'artisanat	12
3- Apprentissage de type dual.....	12
4- Secteur agricole.....	12
5- Insertion dans le milieu du travail.....	12
F- Ressources (inputs) du FODEFCA.....	12
1- Ressources financières.....	12
2- Ressources matérielles.....	12
3- Ressources humaines.....	13
Paragraphe 2 : État des lieux de la gestion des ressources humaines.....	15
A- Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).....	15
B- Recrutement.....	16
C- Formation.....	19
D- Appréciation des performances.....	19
E- Administration du personnel et gestion des carrières.....	20
F- Rémunération.....	23
Section 2 : Problématique de maîtrise de la masse salariale	31
Paragraphe 1 : Spécification de la problématique.....	31
A- Regroupement des problèmes par centre d'intérêt.....	31
B- Choix et justification du sujet de recherche.....	32
Paragraphe 2 : Vision globale de résolution de la problématique.....	33
A- Présentation des approches théoriques de résolution de la problématique.....	33
B- Synthèse des approches théoriques de résolution de la problématique.....	33

CHAPTRE DEUXIEME : Propositions pour l'amélioration de la gestion du système de rémunération.....	34
Section 1 : Cadre théorique de l'étude et méthodologie.....	35
Paragraphe 1 : Tableau de bord de l'étude et revue de littérature.....	35
A- Construction du tableau de bord de l'étude.....	35
1- Objectifs de recherche.....	35
1-1- L'objectif général.....	35
1-2- Les objectifs spécifiques.....	35
2- Causes et hypothèses de recherche.....	35
2-1- Les causes et hypothèse liées au problème spécifique n° 1.....	35
2-2- Les causes et hypothèse liées au problème spécifique n° 2.....	36
B- Revue de littérature.....	38
1- Clarification conceptuelle.....	38
2- Etat des contributions sur les causes de l'évolution de la masse salariale.....	40
2-1- Gestion de la masse salariale.....	40
2-1-1- L'approche du secteur public ou masse «TOUTEE»	40
2-1-2- L'approche globale ou « coût de travail ».....	41
2-1-3- L'approche comptable.....	41
2-2- Les facteurs agissant sur l'évolution de la masse salariale.....	41
3- État des contributions sur Les mesures correctives du sureffectif	42
3-1- Les mesures internes.....	43
3-1-1- Le reclassement interne	43
3-1-2- Les mesures relatives au temps de travail	43
3-1-3- L'arrêt des recrutements.....	43
3-1-4- La réduction des salaires.....	43
3-2- Les mesures externes.....	44
3-2-1- Le reclassement externe.....	44
3-2-2- La création d'activités.....	44
3-2-3- Les départs anticipés à la retraite ou préretraite.....	44
3-2-4- Le départ volontaire	44
3-2-5- Le marcottage.....	45
3-2-6- La reprise de main-d'œuvre par d'autres entreprises.....	45
3-2-7- La prime de retour des étrangers dans leur pays d'origine.....	45
Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche.....	45
A- Phase théorique de la méthodologie.....	45
1- Méthodes de collecte.....	46
1-1- L'analyse documentaire.....	46
1-2- L'enquête.....	46
2- Techniques de collecte.....	46
2-1- La fiche de lecture.....	47
2-2- Le questionnaire et le guide d'entretien.....	47
B- Phase empirique de la méthodologie.....	47
1- Identification de la population-mère et échantillonnage.....	47
1-1- L'identification de la population-mère.....	47
1-2- L'échantillonnage.....	47
2- Objectifs de l'enquête et techniques de dépouillement.....	49
2-1- Les objectifs de l'enquête.....	49
2-2- Les techniques et outils statistiques de dépouillement.....	49
Section 2 : Investigations pour l'amélioration de la gestion du système de rémunération du FODEFCA	49
Paragraphe 1 : Collecte et analyse des données.....	49
A- Préparation et réalisation de la collecte des données.....	49
1- Préparation de la collecte des données.....	49
2- Réalisation de la collecte des données.....	50
3- Difficultés rencontrées.....	50
B- Présentation, analyse des résultats de l'enquête et vérification des hypothèses.....	50
1- Présentation et analyse des données.....	50
1-1- Les résultats relatifs au problème spécifique n° 1.....	50
1-1-1- La perception des causes du caractère pléthorique de l'effectif du personnel.....	50
1-1-2- Les résultats des entretiens sur le taux d'utilisation du potentiel du personnel.....	51
1-2- Les résultats relatifs au problème spécifique n° 2.....	52
1-2-1- Un système de rémunération contrôlé.....	52

1-2-2-	Un système de rémunération équitable.....	53
1-2-3-	Motivation des promotions.....	54
1-2-4-	Un système de rémunération motivant.....	55
1-2-5-	Un système de rémunération compétitif.....	55
2-	Limites des données recueillies.....	56
3-	Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic.....	56
3-1-	La vérification des hypothèses spécifiques.....	56
3-1-1-	La vérification de l'hypothèse spécifique N°1.....	56
3-1-2-	La vérification de l'hypothèse spécifique N°2.....	57
3-2-	L'établissement du diagnostic.....	59
3-2-1-	Le diagnostic du problème spécifique n° 1.....	58
3-2-2-	Le diagnostic du problème spécifique n° 2.....	58
Paragraphe 2 :	Amélioration de la gestion du système de rémunération.....	59
A-	Approches de solutions.....	59
1-	Approches de solutions liées au problème spécifique n° 1.....	59
1-1-	Les mesures internes de résorption du sureffectif.....	59
1-1-1-	Le reclassement interne.....	60
1-2-	Les mesures externes de résorption du sureffectif.....	60
1-2-1-	Le non renouvellement des Contrats de travail à Durée Déterminée.....	60
1-2-2-	La résiliation des CDI.....	60
2-	Approches de solutions liées au problème spécifique N°2.....	61
2-1-	La suppression d'avantages.....	61
2-2-	Le respect des normes en matière de promotion.....	61
2-3-	La correction des effets de la rétrogradation et des sur classements.....	61
2-4-	La compétitivité de la grille salariale.....	62
B-	Les conditions de mise en œuvre des approches de solutions.....	63
1-	Engagement du Secrétariat Exécutif.....	63
2-	Engagement du Comité de Gestion.....	64
6-	Attachement au respect des procédures et des dispositions légales et réglementaires.....	64
Conclusion.....		65
Bibliographie.....		66
ANNEXES.....		xiii
Annexe N°1 : Tableau N° I : Financement des actions du secteur moderne.....		xiv
Annexe N°2 : Tableau N°II : Résultats des interventions du FODEFCA au profit des différents secteurs de production.....		xv
Annexe N°3 : Questionnaires.....		xvi
Annexe N°4 : Guide d'entretien.....		xx
Annexe N°5 : Organigramme du FODEFCA.....		xxi
Annexe N°6 Arrêté N° 071/MTFP/DC/SGM/DGT/DRP/SP-CNT du 23 février 2011 portant revalorisation des salaires minima hiérarchisés du secteur privé et para-public régi par le Code du Travail.....		xxii
Annexe N°7 : Tableau N°5 : Correspondance entre classifications professionnelles d'Etablissements Publics et autres structures.....		xxviii
Annexe N°8 : Graphique N°4 : Tendances de salaires de base d'Agents de Maîtrise et Cadres supérieurs suivant des grilles salariales d'Etablissements Publics et autres structures.....		xxix
Table des matières.....		xxx