

REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI
(U.A.C)

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION
ET DE MAGISTRATURE (E.N.A.M)



MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II POUR L'OBTENTION DU DIPLOME D'ADMINISTRATEUR

Option:
Management

Filière:
Gestion des Ressources Humaines
(G.R.H)

Année Académique :
2007-2009

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA
DEMARCHE D'ELABORATION DES DOCUMENTS
STRATEGIQUES DE GESTION DES RESSOURCES
HUMAINES DU MCRI**

Réalisé et soutenu par :

Laurent C. AGBEYAHOUÉ

Sous la direction de :

Maître de stage :

Séraphin KODJO
Directeur des Ressources
Humaines du MCRI

Directeur de mémoire :

Martin DAVOH
Conseiller en Ressources
Humaines du Directeur
Général de la Poste,
Enseignant à l'ENAM

Janvier 2010

**« Contribution à l'amélioration de la démarche d'élaboration
des documents stratégiques de gestion des RH »**

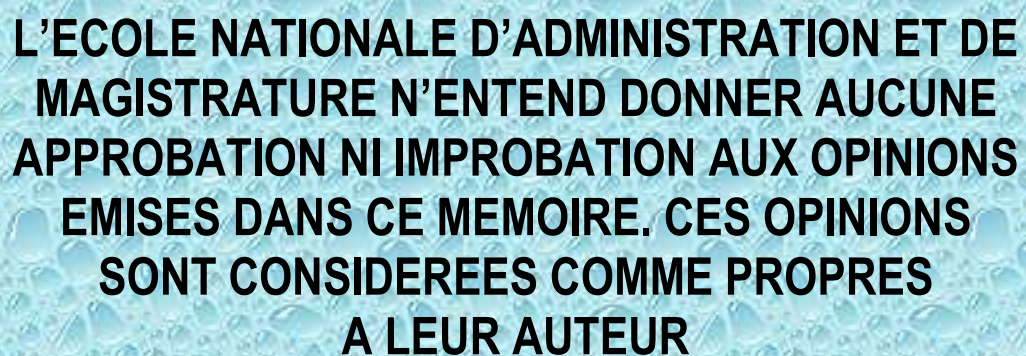
Réalisé et soutenu par Laurent C. AGBEYAHOUÉ

JURY D'ÉVALUATION DU MÉMOIRE

PRESIDENT : Monsieur david G. HOUINSA

VICE-PRESIDENT : Monsieur Gérard AGBOTA

MEMBRE : Monsieur Yves CHIDIKOFAN

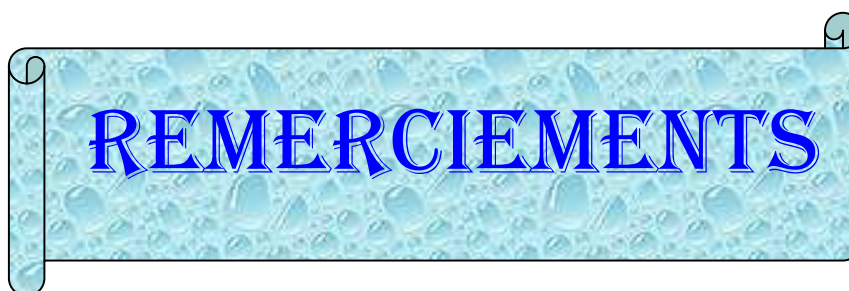


**L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE
MAGISTRATURE N'ENTEND DONNER AUCUNE
APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS
EMISES DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS
SONT CONSIDEREES COMME PROPRES
A LEUR AUTEUR**



DEDICACE

*A mes feux parents,
Je témoigne mon amour profond.
Recevez ce travail comme l'expression de ma sincère gratitude.*



REMERCIEMENTS

Au terme de mon travail, je remercie du fond du cœur :

- ✓ *Monsieur DAVOH Martin, pour avoir accepté de diriger mon travail ;*
- ✓ *Monsieur Charles-Juste GUEDOU, Secrétaire Général du MCRI pour ses précieuses orientations ;*
- ✓ *Monsieur Séraphin CODJO, Directeur des Ressources Humaines du MCRI pour sa disponibilité et son appui-conseil ;*
- ✓ *Tout le personnel du Ministère Chargé des Relations avec les Institution, en particulier celui de la DRH, pour sa disponibilité et sa sollicitude ;*
- ✓ *Monsieur Mathieu A. MAWANI, Directeur des Relations avec les Institutions et son personnel pour leur soutien et compréhension à mon endroit ;*
- ✓ *Mon frère, AGBEYAHOUÉ Idelphonse, qui m'a rappelé tout le temps la valeur positive de l'instruction et n'a jamais cessé de m'accompagner dans mes efforts vers un mieux-être ;*
- ✓ *Mon épouse, AGBEYAHOUÉ Perpétue Claire née HOUFFON, pour ses sacrifices inestimables, sa bonté et son soutien indéfectible surtout dans les moments difficiles ;*
- ✓ *Mes deux enfants, Laurène et Merveille pour leur amour ;*
- ✓ *Monsieur HOUNGBEGNON Z. Michel, pour son assistance constante, ses conseils et sa disponibilité ;*

- ✓ *L'Administration de l'École Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) et le corps professoral qui nous ont offert l'occasion de reculer un tant soit peu les frontières de notre ignorance ;*
- ✓ *Mes collègues de promotion, avec qui j'ai passé d'agréables moments.*

A tous, je témoigne mes sincères gratitudee !

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

GPEC	:	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GRH	:	Gestion des Ressources Humaines
RH	:	Ressources Humaines
MCRI	:	Ministère Chargé des Relations avec les Institutions
SGM	:	Secrétaire Général du Ministère
MRAI	:	Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle
MTFP	:	Ministère du Travail et de la Fonction Publique
MEF	:	Ministère de l'Economie et des Finances
OSC	:	Organisations de la Société Civile

LISTE DES TABLEAUX

	Page
<u>Tableau n°I</u> : Répartition du personnel de la DRH par catégorie.....	11
<u>Tableau n°II</u> : Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt.....	24
<u>Tableau n°III</u> : Tableau de bord de l'étude.....	38
<u>Tableau n°IV</u> : Répartition de la population enquêtée par ancienneté....	54
<u>Tableau n°V</u> : Pertinence des thèmes retenus dans le plan de Formation.....	57
<u>Tableau n°VI</u> : Synthèse des modules de formation qualifiante.....	59
<u>Tableau n°VII</u> ; Synthèse des modules de formation diplômante.....	61
<u>Tableau n°VIII</u> : Agents à recruter par catégorie et par structure de 2009-2011.....	62
<u>Tableau n°IX</u> : Répartition des effectifs par structure et par poste.....	63
<u>Tableau n°X</u> : Tableau des écarts entre effectifs disponibles et effectifs prévisionnels	67
<u>Tableau n°XI</u> : Tableau des écarts entre besoins réels et besoins à recruter.....	68
<u>Tableau n°XII</u> : Répartition du personnel par catégorie.....	74
<u>Tableau n°XIII</u> : Répartition du personnel par sexe.....	75
<u>Tableau n°XIV</u> : Répartition du personnel par statut.....	76
<u>Tableau n°XV</u> : Tableau de projection des effectifs.....	79
<u>Tableau n°XVI</u> : Tableau de synthèse de l'étude.....	88



LISTE DES FIGURES

	Page
<u>Figure n°1</u> : Avis du personnel par rapport à la description des postes du MCRI	55
<u>Figure n°2</u> : Perception de la disponibilité d'un plan de formation au MCRI.....	56
<u>Figure n°3</u> : Participation à l'élaboration du plan de formation	57
<u>Figure n°4</u> : Répartition du personnel par catégorie.....	75
<u>Figure n°5</u> : Répartition du personnel par sexe	76
<u>Figure n°6</u> : Répartition du personnel par qualification	77



RESUME

L'analyse de la pratique de la gestion des ressources humaines au Ministère Chargé des Relations avec les Institutions (MCRI) a révélé la volonté affichée des autorités de mettre en place une gestion prévisionnelle des ressources humaines du ministère.

Mais cette analyse a très tôt révélé des incohérences dans les contenus et la chronologie d'élaboration des documents stratégiques de gestion des ressources humaines. Ces incohérences présentent à la fois une menace et une faiblesse pour le secteur.

En effet, la menace est relative à la non validation des documents par le Ministère chargé de la Fonction Publique.

De même, ces incohérences risquent d'occasionner l'échec de la mise en œuvre de ces documents en l'état, avec pour corollaire, la non atteinte des objectifs fixés par les autorités en recommandant l'élaboration de ces documents stratégiques.

L'objectif de ce travail consiste donc à identifier la nature des incohérences entre les contenus des documents stratégiques et à proposer une démarche de leur harmonisation.

Pour ce faire, nous nous sommes fixés des objectifs et formulés des hypothèses de recherche afin de réaliser une collecte de données. Les informations recueillies et analysées ont permis de confirmer, pour l'essentiel, les hypothèses de l'étude et l'établissement du diagnostic sur la problématique. Nous avons ensuite suggéré la démarche prévisionnelle d'élaboration du plan de recrutement et du plan de formation susceptible de garantir leur cohérence avec des conditions de réussite et de mise en œuvre.



	Pages
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE PRELIMINAIRE : PROBLEMATIQUE, CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	4
<u>Section 1</u> : Restitution des observations de stage et ciblage de la problématique..	4
<u>Paragraphe 1</u> : Etat des lieux de base.....	4
<u>Paragraphe 2</u> : Ciblage, spécification et vision globale de résolution de la Problématique.....	26
<u>Section 2</u> : Cadre théorique et méthodologique.....	33
<u>Paragraphe 1</u> : Objectifs, hypothèses et revue de littérature.....	33
<u>Paragraphe 2</u> : Le choix de la méthodologie de l'étude.....	45
CHAPITRE PREMIER : COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES.....	49
<u>Section 1</u> : Collecte et présentation des données.....	49
<u>Paragraphe 1</u> : Stratégie de la collecte.....	49
<u>Paragraphe 2</u> : Résultats de la collecte et limites des données.....	53
<u>Section 2</u> : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic.....	65
<u>Paragraphe 1</u> : Analyse des données et vérification des hypothèses.....	65
<u>Paragraphe 2</u> : Etablissement du diagnostic.....	70
CHAPITRE DEUXIEME : APPROCHE DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE.....	72
<u>Section 1</u> : Proposition d'une démarche prévisionnelle d'élaboration des plans de recrutement et de formation.....	72
<u>Paragraphe 1</u> : L'état des lieux.....	72
<u>Paragraphe 2</u> : L'analyse des écarts et définition des scénarii possibles de Résorption.....	80
<u>Section 2</u> : Les conditions de mise en œuvre et recommandations.....	82
<u>Paragraphe 1</u> : Les conditions de réussite de la démarche GPEC.....	82
<u>Paragraphe 2</u> : Recommandations.....	86
CONCLUSION GENERALE.....	91
BIBLIOGRAPHIE.....	93
ANNEXES.....	96
TABLE DES MATIERES.....	106

INTRODUCTION GENERALE

« La raison d'être d'une organisation est de permettre à des gens ordinaires de faire des choses extraordinaires »¹.

Nombre d'entreprises se sont dotées ces dernières années d'accords et de chartes affirmant leur volonté de promouvoir la diversité, en fondant leur démarche sur le postulat humaniste que l'homme est « naturellement » une richesse pour l'entreprise.

La mise en œuvre de cette idée s'est focalisée sur les dimensions les plus sensibles, comme le recrutement et la gestion des parcours professionnels, mais sans toujours s'inscrire clairement dans une démarche organisationnelle globale permettant de maîtriser les effets induits de ces mesures.

Afin de maîtriser ces derniers, il est apparu nécessaire de promouvoir un outil de connaissance des ressources disponibles et de leur projection dans l'avenir afin de mieux appréhender les risques de dérives des volumes d'emplois et des équilibres budgétaires. Ainsi apparaît la gestion prévisionnelle des effectifs.

A cette gestion prévisionnelle purement quantitative et souvent bien théorique s'est substituée progressivement la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), dont les dernières formalisations constituent une innovation majeure de la gestion des ressources humaines.

En effet, qui, mieux que le personnel au contact des usagers et des problèmes, peut apporter la réactivité nécessaire pour répondre à l'évolution de l'environnement et permettre ainsi aux administrations de rester performantes ?

¹ In <http://toutpourtous.ca/citations.html>

De plus, la gestion du personnel de l'Etat caractérisée par l'inexistence d'outils de gestion des ressources humaines et de mesure des performances, des plans de recrutement ne répondant qu'au seul critère de l'enveloppe financière allouée par le ministère chargé des finances, l'occupation anarchique des postes de travail, la non performance des agents à leur poste avec pour corollaire le faible rendement des structures, la démotivation, un Système de Gestion des Ressources Humaines (SGRH) qui n'assure que la gestion courante du personnel, ne peuvent permettre à l'Etat d'assurer de manière efficiente sa mission de moteur du développement économique. En conséquence, il urge de doter l'Administration d'outils adéquats et d'un cadre approprié de gestion de ses ressources humaines qui prennent en compte le volet « prévision ».

Le Ministère Chargé des Relations avec les Institutions (MCRI), comme tous les autres départements ministériels, n'échappe pas à cette réalité et est confronté à la gestion prévisionnelle de son personnel.

Pour surmonter cette difficulté, le ministère s'est lancé dans l'élaboration d'un certain nombre de documents stratégiques de gestion de son personnel, notamment :

- le plan de formation ;
- le plan de recrutement ;
- le cadre organique ;
- le plan stratégique de développement du MCRI.

Mais, la démarche adoptée dans l'élaboration desdits documents, l'absence d'harmonie entre leur contenu, ont conduit le Ministère chargé de la Fonction Publique à retarder leur validation en attendant leur mise en harmonie.

C'est donc pour contribuer à la résolution de ce problème que nous avons décidé de réfléchir sur le thème : « **Contribution à l'amélioration de la démarche d'élaboration des documents stratégiques de gestion des ressources humaines du Ministère Chargé des Relations avec les Institutions** ».

Pour mener à bien notre recherche, nous avons opté pour un plan tripartite articulé autour de trois chapitres répartis comme suit :

- problématique, cadre théorique et méthodologique de l'étude (**Chapitre préliminaire**) ;
- la collecte et l'analyse des données (**Chapitre premier**)
- les approches de solutions et les conditions de mise en œuvre (**Chapitre deuxième**).

CHAPITRE PRELIMINAIRE : PROBLEMATIQUE, CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Dans ce chapitre préliminaire, il sera essentiellement question de bâtir l'architecture de notre étude en passant par la restitution de l'état des lieux de stage. Dans ce cadre, nous présenterons, dans un premier temps, les observations de stage desquelles se dégagera la problématique générale (section 1) ; dans un second temps, nous poserons les bases méthodologiques qui gouverneront nos réflexions (section 2).

SECTION 1 : RESTITUTION DES OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

Le stage s'est déroulé dans les services de la Direction des Ressources Humaines du MCRI. Il s'agit de restituer les constats faits sur le fonctionnement de ce département pour aboutir à la problématique ciblée et à la vision globale de sa résolution.

Paragraphe 1 : Etat des lieux de base

L'état des lieux nous permet de donner un aperçu sur le MCRI à travers son historique, ses missions et attributions tout en renseignant sur sa structure organisationnelle, son fonctionnement, ses forces et faiblesses.

A. Présentation du MCRI

Pour mieux appréhender le cadre d'étude, il importe d'avoir un aperçu sur son historique, ses missions et attributions (1) son organisation et son fonctionnement (2).

1. Historique, mission et attributions:

a. Historique

Depuis l'historique Conférence des Forces Vives de la Nation de février 1990 et les recommandations qui en sont issues, le Bénin a entrepris un vaste chantier de réformes institutionnelles.

Ainsi, après l'adoption par référendum le 02 décembre 1990 de la nouvelle Constitution béninoise promulguée le 11 décembre 1990, les Institutions Constitutionnelles ont été progressivement mises en place. Le souci de leur fonctionnement régulier est alors devenu une préoccupation majeure.

Aussi, de nombreux fora ont-ils été organisés sur les Organisations de la Société Civile, cadres favorables au dialogue social stratégique pour le développement. Ces fora ont reconnu aux Organisations de la Société Civile leur rôle d'acteurs déterminants dans la promotion de l'Etat de droit et de la démocratie.

C'est dans ce contexte qu'a été créé en juin 1999, le Ministère Chargé des Relations avec les Institutions, la Société Civile et les Béninois de l'Extérieur (MCRI-SCBE) dont le décret n° 99-515 portant création, attributions, organisation et fonctionnement a été pris le 02 novembre 1999.

De sa création à nos jours, le MCRI-SCBE a connu de profondes mutations sur le plan de sa dénomination, de ses attributions et de son organisation. Ces différentes mutations ont contribué à la réduction de l'effectif de son personnel puisqu'un certain nombre des agents est resté soit au Ministère de la Justice (qui s'était vu confié entre temps le volet « Relations avec les Institutions »), soit au Ministère des Affaires Etrangères (qui s'occupe actuellement du volet Relations avec les Béninois de l'Extérieur).

Aujourd'hui, ce ministère est dénommé, Ministère Chargé des Relations avec les Institutions et est situé sur le boulevard de la Communauté des Etats Sahélo Sahariens (CEN-SAD), en face du Palais des Congrès de Cotonou et logé dans l'ancien bâtiment du Hall des Congrès.

Malgré ces mutations, ses missions essentielles en direction des Institutions constitutionnelles et des Organisations de la Société Civile demeurent inchangées.

b. Missions et attributions.

Institué par décret n°2007-446 du 02 octobre 2007, le Ministère Chargé des Relations avec les Institutions s'occupe de la gestion des relations du gouvernement avec les Institutions constitutionnelles d'une part et les Organisations de la Société Civile, d'autre part.

Aux termes des dispositions de l'article 2 alinéa 1^{er} dudit décret, le MCRI a pour missions de :

- « gérer les relations avec les Institutions ;
- rendre compte des actions et des travaux du Conseil des Ministres et d'exercer une mission générale d'information et de communication sur les activités du Gouvernement ».

A ce titre, il est chargé de :

- concevoir et entreprendre toutes actions susceptibles de créer, d'entretenir et de consolider un climat de saine, franche et confiante collaboration entre le Gouvernement, les Institutions Constitutionnelles et les organisations non étatiques ;

« Contribution à l'amélioration de la démarche d'élaboration des documents stratégiques de gestion des RH » 7

- suivre les activités et travaux des dites institutions, en analyser les résultats et en faire rapport au Chef de l'Etat et au Gouvernement ;
- concevoir et entreprendre toutes actions susceptibles de promouvoir la vie associative et d'établir une collaboration fructueuse entre les Organisations de la Société Civile et le Gouvernement dans la mise en œuvre de sa politique.

Avec le remaniement intervenu en octobre et consacré par décret n°2008-637 du 27 octobre 2008, le Ministère Chargé des Relations avec les Institutions s'est vu dépourvu de ses prérogatives relatives au volet « porte-parole du gouvernement ». Cette situation a rendu nécessaire une actualisation du décret portant attributions, organisation et fonctionnement du département. Ce nouveau décret adopté n'est pas encore disponible.

Pour atteindre ces objectifs, le MCRI dispose d'un personnel composé de cent quatre (104) agents à la date du 1^{er} octobre 2009 et répartis comme suit :

- Agents Permanents de l'Etat : 59 ;
- Contractuels de l'Etat : 24 ;
- Contractuels du Ministère : 06 ;
- Stagiaires ANPE: 15.

Pour accomplir ces missions, le MCRI s'appuie sur une organisation structurelle et fonctionnelle.

2. Organisation et fonctionnement

L'organisation et le fonctionnement du MCRI sont régis par le décret n°2007-446 du 02 octobre 2007 portant organisation, attributions et fonctionnement du MCRI.

Ainsi, conformément aux dispositions de l'article 5 dudit décret, le cadre organisationnel du MCRI comprend :

- **des services directement rattachés au Ministre :**

- l'Inspection Générale du Ministère;
- la Cellule de Communication ;
- le Secrétariat Particulier du Ministre ;

- **le Cabinet du Ministre comprenant :**

- un Directeur de Cabinet ;
- des Chargés de Mission ;
- des Conseillers Techniques;
- un Chef de la Cellule de Communication ;
- un Assistant du Ministre ;
- une Secrétaire Particulière ;
- un Attaché de Cabinet ;

- **du Secrétariat Général du Ministère ;**

- **des Directions centrales :**

- la Direction des Ressources Humaines (DRH) ;
- la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) ;
- la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) ;

- **des Directions techniques :**

- la Direction des Relations avec l'Assemblée Nationale (DRAN) ;
- la Direction des Relations avec les Autres Institutions (DRAI) ;

« Contribution à l'amélioration de la démarche d'élaboration des documents stratégiques de gestion des RH » 9

- la Direction des Relations avec les Organisations de la Société Civile (DROSC) ;
 - la Direction de l'Analyse Politique (DAP) ;
 - la Direction de la Promotion de la Bonne Gouvernance et du Changement (DPBGC) ;
- six (06) Directions Départementales Chargées des Relations avec les Institutions (DDCRI) ;
- un organisme sous-tutelle : le Centre de Promotion de la Société Civile (CPSC).

En définitive, comme le montre l'organigramme en annexe n°1, le MCRI est un département bien structuré.

Au plan fonctionnel, le MCRI est placé sous l'autorité directe du Ministre Chargé des Relations avec les Institutions. En sa qualité de premier responsable du Ministère, il peut déléguer certaines de ses prérogatives au Directeur de Cabinet ou au Secrétaire Général du Ministère. Au niveau du Ministère, il est institué un Comité de Direction, organe à caractère consultatif, comprenant tous les responsables à divers niveaux et le représentant du personnel.

Le Comité de Direction est présidé par le Ministre ou son représentant. Ce Comité est chargé d'apprécier les différents dossiers techniques en cours d'études dans les directions ou d'étudier toutes autres questions qui lui seront soumises par le Ministre.

Chacune des Directions Techniques ou organisme sous tutelle est dotée également d'un comité de Direction présidé par son Directeur. Ce comité à un caractère consultatif.

Le cadre d'étude ainsi présenté nous permet d'aborder les forces et faiblesses constatées au cours du stage.

B. Les constats issus des observations de stage :

Au cours de notre stage qui s'est déroulé à la Direction des Ressources Humaines (DRH), plusieurs constats ont retenu notre attention. Après avoir présenté la DRH, nous allons décrire ces constats (1) pour en établir les forces et faiblesses du ministère (2).

1. Description des constats

a. Présentation de la DRH

Notre stage s'est déroulé au cours de la période du 26 août au 26 novembre 2009, à la DRH du Ministère Chargé des Relations avec les Institutions. Il nous a permis non seulement de rapprocher la pratique de la théorie, mais aussi et surtout d'observer attentivement les pratiques en matière de gestion des ressources humaines et d'orienter nos recherches vers les situations qui méritent d'être améliorées.

Conformément aux dispositions de l'article 35 du décret n°2007-446 du 02 octobre 2007 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère Chargé des Relations avec les Institutions « la Direction des Ressources Humaines est chargée de l'administration, de la gestion et de la formation du personnel relevant du Ministère.

A ce titre, elle :

« Contribution à l'amélioration de la démarche d'élaboration des documents stratégiques de gestion des RH » 11

- assure la gestion, la formation, le recyclage, le perfectionnement, l'utilisation rationnelle du personnel en collaboration avec les directions concernées et l'évaluation des besoins en personnel ;
- suit la carrière des agents en collaboration avec les structures concernées des autres départements ministériels ;
- élabore le projet de développement des ressources humaines et en assure l'exécution après adoption par l'autorité compétente ».

Pour accomplir ces différentes activités, le décret précité prévoit pour la DRH :

- un Service de Gestion des Ressources Humaines ;
- un Service de Formation.

Malheureusement, il n'existe aucun arrêté qui précise les attributions réelles de chaque service ni son découpage en divisions. Il en est de même de toutes les autres structures du ministère.

Enfin, dans la pratique, l'organisation structurelle de la direction n'est pas conforme aux prescriptions du décret. Elle n'est composée que du Service du Personnel et d'un secrétariat avec des agents se répartissant comme suit :

Tableau n°1 : Répartition du personnel par catégorie de la DRH

N°	Corps/Profil	Statut	Fonction	Effectif
1	Administrateur Civil	APE	DRH	01
2	Attachés des Services Administratifs (DRI)	APE	Chef du Personnel	01
3	Inspecteurs du Travail	APE	Collaborateur/DRH	01
4	Secrétaires Adjoint des Services Administratifs	APE	Secrétaire/DRH	01
TOTAL				04

Source : DRH/MCRI

L'analyse de ce tableau révèle que la DRH peut être confrontée à un problème d'effectif, voire de sous qualification au regard de ses attributions et du profil des agents dont elle dispose.

Il résulte de ce qui précède que la Direction des Ressources Humaines ne dispose pas d'un cadre juridique définissant sa structure organisationnelle et de personnel en nombre insuffisant (faiblesse).

Cette présentation de la DRH nous permet de passer à la description des pratiques de la GRH au MCRI.

b. Les pratiques de la gestion des ressources humaines au MCRI

Les différentes pratiques de la gestion des ressources humaines du MCRI seront analysées sur la base des attributions de la DRH prévues par le décret n°2007-446 du 02 octobre 2007 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère Chargé des Relations avec les Institutions. Durant le stage, des observations ou constats ont été fait(es) par rapport à :

- la notation ;
- le suivi de la carrière ;
- la promotion ;
- les conditions de travail ;
- le recrutement ;
- la formation.

❖ La notation du personnel

C'est une méthode d'évaluation des agents publics qui se traduit par l'attribution d'une appréciation écrite et d'une note chiffrée à l'agent sur la base d'un certain nombre de critères liés :

- aux aptitudes professionnelles ;
- aux qualités de l'agent ;
- et à la manière dont il s'acquitte des fonctions qui lui sont confiées.

En effet, aux termes des dispositions de l'article 52 de la loi 86-013 du 26 février 1986, tout agent public doit faire l'objet chaque année d'une appréciation exprimant sa valeur professionnelle dans l'emploi occupé et son aptitude à exercer l'emploi de grade supérieur. Cette appréciation s'effectue annuellement sur un imprimé intitulé « bulletin individuel de notes ».

Toutefois, nous avons constaté que les bulletins ne sont pas régulièrement remplis et signés comme le prescrivent les dispositions précitées. La réalité est que c'est à la veille d'une promotion que les bulletins des années antérieures sont remplis et envoyés au Ministère de la Fonction Publique. Dans ces conditions, il arrive très souvent que ce soient des Directeurs ou responsables déjà déchargés de leurs fonctions qui procèdent à la notation. Mieux, en l'absence de ceux-ci, c'est des directeurs qui n'ont pas été les supérieurs hiérarchiques des agents qui procèdent à la notation. Les notes attribuées, sont dans ces conditions, négociées, ce qui pourrait entraîner un risque d'inflation des notes.

On en conclut que la procédure de notation annuelle n'est pas respectée (faiblesse).

Par ailleurs, les critères d'appréciation sur lesquels se fondent les supérieurs hiérarchiques pour noter les agents ne paraissent pas objectifs et pertinents.

En effet, les critères d'appréciation varient d'une catégorie à une autre et se présentent comme suit :

➤ **catégorie A :**

- connaissances professionnelles ;
- culture générale ;
- efficacité et/ou capacité d'encadrement et de direction ;
- disponibilité et sens du service public ;

➤ **catégorie B :**

- connaissances professionnelles ;
- sens d'organisation et méthodes dans le travail ;
- assiduité et efficacité ;
- sens du service public ;

➤ **catégorie C :**

- connaissances professionnelles ;
- ponctualité ;
- efficacité ;
- soins et rapidité dans l'exécution des tâches ;

➤ **catégorie D :**

- ponctualité ;
- efficacité ;

- soins et rapidité dans l'exécution des tâches ;
- tenue dans le service.

Comme on peut en convenir, l'appréciation de ces critères de manière objective relève d'une gageure et est laissée à l'initiative des supérieurs hiérarchiques qui sont seuls juges. Comment apprécier les aptitudes professionnelles, les qualités et la manière de servir de l'agent en l'absence de fiches de poste et de fixation d'objectifs claires assortis d'échéancier à l'agent ? Il en résulte que les notes attribuées ne reflètent pas la réalité et dépendent plus de la nature des rapports qui lient l'agent à son supérieur hiérarchique.

En somme, il s'observe que la notation n'est pas basée sur des critères pertinents (faiblesse).

❖ **La pratique du suivi de la carrière :**

Le suivi de la carrière regroupe l'ensemble des activités qui permet au responsable des ressources humaines de veiller à la parution ou à la prise régulière des différents projets d'actes marquant la carrière de l'agent.

Au MCRI, l'essentiel du suivi de la carrière du personnel se résume à :

- l'établissement, en début de chaque année, de la liste des agents proposables à l'avancement ou à la promotion ;
- l'établissement des projets d'actes d'avancement ;
- la transmission desdits projets au Ministère en charge de la Fonction Publique.

En ce qui concerne les projets d'actes d'avancement, nous avons constaté qu'une fois les projets transmis, le suivi est parfois laissé à la charge des agents qui se rapprochent de la Direction des Ressources Humaines pour prendre les références

du courrier de transmission desdits projets au Ministère chargé de la Fonction Publique.

Il en est de même pour les reclassements.

Au regard de ces différentes pratiques, on peut conclure qu'au MCRI, on note un mauvais suivi de la carrière des agents (faiblesse)

❖ **La pratique de la promotion**

S'agissant de la promotion, la loi n°86-013 du 26 février 1986, portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat prévoit un avancement automatique d'échelon à l'ancienneté tous les deux ans (article 57) et un avancement de grade qui a lieu au choix et à l'ancienneté au profit des agents inscrits, en raison de leur mérite, à un tableau annuel d'avancement établi, sur proposition du Ministre de tutelle, par le Ministre chargé du Travail, après avis d'une commission d'avancement (article 58).

Le rôle de la DRH se limite au suivi de la carrière et au recueil des pièces pour établir les projets d'actes d'avancement et/ou de promotion des agents.

Les avancements ne sont donc pas constatés sur la base du mérite mais de façon automatique, que l'agent ait travaillé bien ou mal, peu importe, il avance tous les deux ans (faiblesse).

❖ **Les conditions de travail**

Le cadre de travail des agents du MCRI n'offre pas des conditions d'hygiène et de sécurité adéquates.

En effet, le ministère est logé dans un bâtiment construit au début des indépendances. Ce bâtiment est actuellement en voie de dégradation.

Par ailleurs, le bâtiment abrite la cuisine des militaires de la Garde Républicaine. Il en résulte que les agents travaillent dans une ambiance faite d'un mélange d'odeurs de cuisine et d'eaux usées.

De plus, les installations électriques ne sont plus conformes aux normes sécuritaires. A chaque inondation, il ya des risques d'électrocution dus aux prises électriques qui sont posées pratiquement au niveau du sol contre les murs.

De même, les fils électriques ne sont pas protégés et pendent dans le vide à l'extérieur du bâtiment.

Enfin, l'insuffisance des bureaux contraignent les agents à rester à plusieurs dans des locaux exigus sans aération convenable. C'est ce qui a poussé le syndicat du ministère à déclencher des mouvements de protestation à plusieurs reprises contre les conditions de travail notamment dans le hall qui abrite la plupart des bureaux des collaborateurs et chefs de service.

Le bâtiment mérite d'être réhabilité ou affecté à d'autres usages. Le sol s'affaisse par endroit et les bureaux situés au sous-sol du bâtiment sont régulièrement inondés pendant la saison pluvieuse, car l'eau suinte à travers le plancher.

Au total, on peut conclure que les agents du MCRI travaillent dans des conditions caractérisées par :

- **la dégradation progressive du bâtiment abritant les services du ministère ;**
- **l'inondation régulière des bureaux en saison pluvieuse avec des risques d'accidents d'électrocution ;**

- l'exiguïté et l'insuffisance des bureaux ;
- des odeurs de cuisine et d'eaux usées (faiblesse).

❖ La pratique du recrutement du personnel

Le recrutement est l'ensemble des actions mises en œuvre pour attirer les candidats qui possèdent des qualifications requises pour occuper les postes vacants ou offerts.

Dans la pratique, le MCRI ne dispose pas du pouvoir de recruter ; ce pouvoir appartient au Ministre chargé de la Fonction Publique. Lorsque des besoins en personnel sont exprimés, c'est ce ministère qui procède au recrutement et à la mise à disposition. Cette pratique a entraîné, la plupart du temps, des mises à disposition d'agents dont le profil ne correspond pas toujours à celui exprimé.

Il en résulte pour le département, un problème d'inadéquation entre les profils des agents et les postes qu'ils occupent (faiblesse).

❖ La pratique de la formation

La formation est le mécanisme par lequel, une organisation adapte ses ressources humaines à l'évolution technologique ou de l'emploi.

La politique de formation est l'un des éléments de la politique d'ensemble de l'entreprise. Elle fait partie des axes stratégiques. C'est bien en fonction de la mission et des objectifs de l'organisation qu'elle doit se doter des compétences effectives dont elle aura besoin. Elle est matérialisée dans un document dans lequel on trouve la volonté exprimée par la Direction et engageant toute l'organisation en matière de formation.

Au MCRI, nous avons constaté qu'il n'existe pas une politique de formation (faiblesse) qui devrait tracer les grandes lignes sur lesquelles il doit se baser en la matière pour un développement de ses ressources humaines. Les formations se font au coup par coup.

Lorsque la décision est prise de faire former le personnel, la DRH envoie un message aux divers responsables leur demandant de faire part des besoins en formation de leur personnel. Ainsi, les actions de formation résultent pour l'essentiel des souhaits exprimés par les directeurs techniques. Ils recueillent auprès des chefs de services, les besoins de formation identifiés au niveau des agents. Ces besoins sont ensuite transmis à la DRH qui procède à l'arbitrage et au choix du ou des thèmes de formation. Un cabinet en GRH est alors invité à organiser et mener ces actions de formation.

Cette procédure, comme on peut en convenir, ne permet pas une détermination rationnelle des besoins en formation.

En effet, ceux-ci devraient résulter, entre autres, des insuffisances révélées au niveau des agents par l'appréciation de leurs performances (si ces insuffisances ne peuvent être résorbées par d'autres actions). Il en est autant de la démarche de planification des Ressources Humaines (RH) qui peut révéler des déséquilibres susceptibles d'être réglés par la formation. Ainsi, recueillir des besoins en se fondant uniquement sur les souhaits exprimés par les directeurs techniques, entraîne nécessairement une mauvaise détermination des besoins de formation.

On peut donc en déduire **la non pertinence des besoins de formation au MCRI (faiblesse)**.

C'est dans le souci de remédier aux insuffisances observées dans la gestion courante des ressources humaines que le MCRI s'est lancé dans l'élaboration d'un certain nombre de documents stratégiques, notamment :

- **Le plan de formation**

Le plan de formation est un document qui sert à planifier les actions de formation à court ou moyen terme (3 ans). C'est donc la déclinaison de la politique de formation en plan d'actions.

Au MCRI, il n'existe pas de politique de formation (**faiblesse**). Mais le département a fait élaborer un plan de formation triennal 2009-2011 en instance de validation au niveau du Ministère chargé de la Fonction Publique (**force**).

Ce plan qui est le premier des documents stratégiques élaborés par le ministère l'a été suivant une démarche déclinée en plusieurs étapes que sont : l'enquête, l'analyse des besoins et synthèse, la validation à l'interne puis la transmission au Ministère du Travail et de la Fonction Publique pour sa validation.

Toutefois, il convient de souligner que les postes n'étaient pas décrits. Dans ces conditions, l'on ne peut apprécier à sa juste valeur un besoin en formation et le comparer aux exigences du poste du bénéficiaire.

Par ailleurs, c'est en octobre 2009 qu'a eu lieu, la pré-validation du plan stratégique de développement 2010-2014 du ministère. Or, c'est ce document qui devrait fournir les besoins en compétence du MCRI au cours des cinq prochaines années. C'est dire donc que les thèmes de formation retenus dans le plan résultent, pour l'essentiel, des souhaits formulés par les agents et recueillis à l'aide d'imprimés qu'on leur a distribués.

On peut donc en conclure que les thèmes retenus dans le plan de formation en instance de validation ne sont pas pertinents et ne cadrent pas avec les réels besoins en compétence du Ministère (faiblesse).

- Le cadre organique :

Le cadre organique est un tableau analytique prévisionnel, ayant pour objet la détermination, sur les plans quantitatif et qualitatif et sur une base pluriannuelle (03 à 05 ans), des emplois ou postes administratifs permanents, jugés nécessaires au fonctionnement optimal des services publics pendant la période considérée.

Il doit refléter (par référence aux textes constitutifs et à l'organigramme des structures qui reproduisent l'organisation des missions à accomplir, la nature et le niveau des compétences à exercer), les grands choix politiques et les priorités nationales de développement, pour aboutir à :

- ✓ une répartition équilibrée des ressources humaines d'une part entre les services, d'autre part entre les structures centrales et celles déconcentrées ;
- ✓ une juste proportion des dépenses de personnel par rapport aux autres charges de l'Etat.

Le cadre organique est un document officiel en forme d'acte juridique et réglementaire annexé à l'acte administratif portant organisation du service public. Il détermine pour le service concerné, les différents emplois, le nombre de poste à prévoir pour chaque catégorie d'emplois, les qualifications ou profils et le niveau hiérarchique statutaire des agents devant les occuper. Les niveaux des emplois et leurs spécificités sont notamment définis par référence aux conditions statutaires requises pour y accéder.

Le cadre organique exigé par le MRAI, le MTFP et le MEF et qui a servi de base à l'élaboration de celui du MCRI est un instrument de planification et de contrôle de la gestion des ressources humaines et de la gestion financière car il détermine, pour chaque structure, les besoins humains et donc les besoins financiers correspondants à prévoir pour une période déterminée. Chaque année, le cadre organique sert de référence pour l'élaboration de la loi budgétaire et la fixation des effectifs autorisés pour l'exercice correspondant, en fonction des ressources financières disponibles.

Il sert donc de base à l'élaboration de politiques de recrutement et de formation optimisées dans les services publics.

On en déduit que le MCRI dispose d'un cadre organique pour la gestion efficiente des ressources humaines (force).

- **Le plan de recrutement :**

C'est un document qui répertorie les besoins en ressources humaines et planifie leur satisfaction sur une base pluriannuelle.

Le plan de recrutement triennal 2009-2011 élaboré par le MCRI s'est essentiellement appuyé sur les postes prévus par le cadre organique sans recourir aux ressources humaines disponibles et au plan de formation. Ainsi, le plan de formation a prévu des formations de longue durée au terme desquelles les agents vont accéder à des grades supérieurs, réalité qui n'avait pas été prise en compte dans l'élaboration du plan de recrutement. C'est dire que l'on peut recruter des profils que la mise en œuvre du plan de formation peut contribuer à obtenir, notamment à travers les formations diplômantes.

Nous constatons la non cohérence entre les contenus du plan de recrutement et du plan de formation (faiblesse).

Conclusion séquentielle

Au regard de ce qui précède, nous constatons au niveau des documents stratégiques de gestion des ressources humaines :

- Non cohérence entre les contenus du plan de formation, du plan de recrutement, du cadre organique et du plan stratégique de développement du MCRI ;
- Mauvaise chronologie dans l'élaboration des documents stratégiques de gestion des ressources humaines.

Les éléments de l'état des lieux étant connus, il convient d'en faire l'inventaire.

2. Inventaire des atouts et des faiblesses

L'inventaire des éléments de l'état des lieux de base concerne l'inventaire des atouts et des faiblesses qui seront regroupés par centre d'intérêt.

a. Les atouts :

- existence d'un plan de formation (en instance de validation) ;
- existence d'un plan de recrutement du personnel (en instance de validation) ;
- existence d'un cadre organique ;
- existence d'un plan stratégique de développement du MCRI (en instance de validation).

b. Les faiblesses :

- absence d'un cadre juridique régissant les structures du MCRI ;

- insuffisance quantitative et qualitative du personnel ;
- inadéquation entre les profils des agents et les postes occupés ;
- non respect de la procédure de notation
- absence de critères pertinents de notation du personnel
- mauvais suivi de la carrière des agents ;
- dégradation progressive du bâtiment abritant le MCRI ;
- inondation régulière des locaux du MCRI en période pluvieuse ;
- exigüité et insuffisance des bureaux ;
- absence d'une politique de formation ;
- mauvaise identification des besoins en formation ;
- mauvaise identification des besoins en recrutement ;
- non cohérence entre les contenus du plan de formation, du plan de recrutement et du plan stratégique de développement du MCRI ;
- mauvaise chronologie dans l'élaboration des documents stratégiques de gestion des ressources humaines.

Tous les problèmes spécifiques sus-énumérés sont regroupés par centres d'intérêt dans le tableau suivant :

Tableau n°2 : Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt

N° D'ORDRE	CENTRE D'INTERETS	PROBLEMES SPECIFIQUES	PROBLEMES GENERAUX	PROBLEMATIQUES
1	La notation	<ul style="list-style-type: none"> • Non respect de la procédure de notation • Absence de critères pertinents de notation du personnel 	Notation non objective du personnel	Problématique d'une notation objective du personnel

« Contribution à l'amélioration de la démarche d'élaboration des documents stratégiques de gestion des RH » 25

2	Le recrutement	<ul style="list-style-type: none"> • Insuffisance quantitative du personnel ; • Inadéquation entre les profils des agents et les postes occupés ; • Mauvaise identification des besoins en recrutement. 	Gestion non performante du recrutement	Problématique d'une gestion performante du recrutement
3	La formation	<ul style="list-style-type: none"> • Insuffisance qualitative du personnel ; • Absence de politique de formation ; • Absence d'analyse des besoins en formation ; • Mauvaise identification des besoins en formation du personnel 	Mauvaise gestion de la formation	Problématique d'une meilleure gestion de la formation
4	Les conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> • dégradation progressive du bâtiment abritant le MCRI ; • inondation régulière des locaux du MCRI en période pluvieuse ; • exigüité et insuffisance des bureaux ; 	Mauvaises conditions de travail des agents du MCRI	Problématique d'une amélioration des conditions de travail des agents du MCRI
	L'élaboration des documents stratégiques de gestion des	<ul style="list-style-type: none"> • non cohérence entre les contenus du plan de formation, du plan de recrutement, du 	Démarche d'élaboration non rationnelle	Problématique de l'amélioration de la démarche d'élaboration des

26

**« Contribution à l'amélioration de la démarche d'élaboration
des documents stratégiques de gestion des RH »**

5	ressources humaines	cadre organique et du plan stratégique de développement du MCRI ; <ul style="list-style-type: none">• mauvaise chronologie dans l'élaboration des documents stratégiques de gestion des ressources humaines.	des documents stratégiques de gestion des RH	documents stratégiques de gestion des RH
---	------------------------	--	--	--

**Paragraphe 2 : Ciblage, spécification et vision globale de résolution
de la problématique :**

Les éléments de l'état des lieux de base étant restitués, il convient ici de choisir la problématique de l'étude (A) et de définir la vision globale de sa résolution (B).

A. Ciblage et spécification de la problématique choisie :

Il sera question ici de dégager parmi les différentes problématiques identifiées, la problématique dont la résolution s'avèrera utile et prioritaire pour le département (1) et de la spécifier (2).

1. Ciblage de la problématique :

Une analyse des différents problèmes identifiés au cours de la restitution des éléments de l'état des lieux de base laisse percevoir que tous les centres d'intérêt représentent des problématiques auxquelles le MCRI doit faire face pour atteindre ses objectifs de gestion des relations du gouvernement avec les institutions constitutionnelles et les Organisations de la Société Civile.

Mais une étude minutieuse révèle que plusieurs problèmes se recoupent et traduisent les manifestations d'une seule et même problématique. Leur regroupement nous permettra d'identifier des problématiques dont la résolution permettra d'améliorer le fonctionnement et les prestations du MCRI. Dans le cadre de notre recherche, nous allons restreindre notre étude à une seule problématique autour de laquelle se construira notre réflexion.

Sur cette base, un examen approfondi des différents problèmes identifiés révèle qu'une seule problématique prédomine, voire englobe les autres : c'est celle de **la démarche d'élaboration des documents stratégiques de gestion des ressources humaines du ministère.**

En effet, une démarche prévisionnelle permet de mieux cerner l'état des effectifs du personnel, de connaître les écarts entre ressources humaines disponibles et les besoins prévisionnels pour identifier de façon rationnelle les actions de régulation à mettre en œuvre pour résorber les déséquilibres constatés. Une telle démarche se fonde sur l'évaluation des ressources humaines pour identifier les besoins en effectif et en compétences. Ces besoins peuvent être comblés par des actions de recrutement, de formation ou par toute autre action de régulation. C'est donc une démarche cohérente, logique, rationnelle qui aboutit à des actions pertinentes de régulation des déficits constatés.

Par ailleurs, du fait que des documents stratégiques (cadre organique, plan de formation, plan de recrutement, plan stratégique de développement) ont été déjà élaborés et/ou en cours d'élaboration, le problème fondamental qui se pose est celui de leur mise en harmonie.

Enfin, les problèmes relatifs aux conditions de travail font déjà l'objet de préoccupation de la part des autorités du ministère. Un projet de construction d'un nouveau bâtiment dans la cour du Ministère est actuellement en cours de finalisation.

Au regard de tout ce qui précède, nous nous proposons donc d'axer notre étude sur la démarche d'élaboration des documents stratégiques de gestion des ressources humaines.

Ce choix se justifie également par l'urgence qui est faite au ministère d'harmoniser ses documents stratégiques de gestion des ressources humaines, tâche actuellement en cours d'exécution, d'où la nécessité de proposer une démarche rationnelle d'élaboration desdits documents.

Rappelons que les problèmes spécifiques qui se dégagent de ce problème général sont :

- la mauvaise chronologie dans l'élaboration des documents stratégiques de gestion des ressources humaines ;
- la non cohérence entre les contenus du plan de formation, du plan de recrutement, du cadre organique et du plan stratégique de développement du MCRI.

C'est donc pour participer à la résolution de ces problèmes spécifiques que nous avons décidé de mener notre réflexion sur le thème : **« Contribution à l'amélioration de la démarche d'élaboration des documents stratégiques de gestion des ressources humaines du Ministère Chargé des Relations avec les Institutions »**.

2. Spécification de la problématique

La problématique générale retenue est relative à la démarche d'élaboration des documents stratégiques de gestion des ressources humaines.

En effet, la planification des ressources humaines est l'ensemble des activités permettant aux dirigeants d'une organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de prévoir les besoins en effectifs humains qui répondront à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies adaptées aux objectifs.

Le MCRI, pour assumer pleinement et efficacement la mission a lui confiée, doit donc élaborer des stratégies lui permettant de prévoir ses besoins humains en fonction de l'évolution de ses missions. Aussi doit-il élaborer ses documents de gestion prévisionnelle suivant des procédures et étapes précises et rationnelles.

Dans ce cadre, il est important de connaître les problèmes spécifiques liés à la problématique de la démarche d'élaboration des documents .stratégiques.

Ces problèmes spécifiques sont relatifs à :

- la mauvaise chronologie dans l'élaboration des documents stratégiques de gestion des ressources humaines ;
- la non cohérence entre les contenus du plan de formation, du plan de recrutement, du cadre organique et du plan stratégique de développement du MCRI.

En ce qui concerne ***la mauvaise chronologie dans l'élaboration des documents stratégiques de gestion des ressources humaines***, elle constitue un corollaire de la démarche prévisionnelle. La résolution de ce problème spécifique fera appel à l'utilité des contenus des documents et de leur apport à la démarche.

Certains constituent des préalables à la démarche GPEC : c'est le cas du cadre organique. En effet, le cadre organique a pour objet la détermination, sur les plans quantitatif et qualitatif et sur une base pluriannuelle (03 à 05 ans), des emplois ou

postes administratifs permanents, jugés nécessaires au fonctionnement optimal des services publics pendant la période considérée. Il fournit donc les besoins en effectifs, voire en compétences du secteur.

D'autres par contre, interviennent au cours du processus. Il s'agit du plan stratégique de développement du MCRI qui fournit les besoins en compétences du secteur pour les années à venir.

D'autres enfin constituent des actions de régulation des déséquilibres constatés aux termes de la démarche. Il s'agit des plans de recrutement et de formation.

La chronologie dans la démarche d'élaboration de ces documents devait résoudre la problématique d'incohérence constatée lors de l'élaboration desdits documents.

Quant à ***la non cohérence entre les contenus du plan de formation, du plan de recrutement, du cadre organique et du plan stratégique de développement***, il convient de souligner que le plan de recrutement et le plan de formation sont des actions de régulation découlant d'une démarche prévisionnelle.

Ainsi, la détermination des besoins en compétences et en effectifs du MCRI nécessite l'analyse du plan stratégique de développement et le cadre organique du Ministère. Le premier, renseigne sur les besoins prévisionnels en compétences à l'horizon « T » et le second, sur l'état des effectifs actuels et de leur évolution prévisionnelle.

La confrontation de ces données permettra de dégager les écarts dont la résorption conduira à l'élaboration des plans de recrutement et de formation. C'est dire que ces deux documents doivent provenir d'une seule et même source. La problématique relative à l'absence d'harmonie entre les contenus du plan de

formation, du plan de recrutement et du plan stratégique de développement pourra donc être résolue suivant cette démarche prévisionnelle.

Les thèmes de formation et les besoins en recrutement répertoriés dans le plan de formation et le plan de recrutement comparés au cadre organique et au plan stratégique de développement permettent aujourd'hui de constater un écart entre les prévisions et les besoins réels. Il convient de **contribuer à améliorer la démarche de leur élaboration pour leur mise en harmonie**. C'est donc pour participer à cette dynamique que nous optons pour la résolution de la **problématique générale de l'amélioration de la démarche d'élaboration des documents stratégiques de gestion des ressources humaines**.

Cette contribution passe par la résolution des problèmes spécifiques ci-après :

- **la mauvaise chronologie dans l'élaboration des documents stratégiques de gestion des ressources humaines : Problème spécifique n°1 ;**
- **la non cohérence entre les contenus du plan de formation, du plan de recrutement, du cadre organique et du plan stratégique de développement du MCRI : Problème spécifique n°2**

B. Vision globale de résolution de la problématique

La résolution de la problématique spécifiée se fera à travers le suivi des étapes essentielles de la démarche prévisionnelle devant conduire à l'élaboration de documents actualisés de prévision des effectifs et des compétences du MCRI.

1. Vision de résolution

Pour rendre compte de notre vision de résolution de la problématique, nous avons retenu d'adopter une démarche basée sur l'examen des documents relatifs au cadre organique, aux plans de recrutement et de formation et au plan stratégique de

développement pour faire ressortir les incohérences et redéfinir les besoins en compétences et en effectifs.

Notre vision de résolution mettra donc l'accent sur la mise à jour des données relatives aux effectifs réels et futurs, aux compétences actuelles dont aura besoin le MCRI pour la mise en œuvre de son plan stratégique de développement au cours des quatre prochaines années.

Des mesures seront proposées pour résorber les déséquilibres futurs en RH.

2. La démarche de résolution envisagée

La résolution de la problématique de notre étude consistera à adopter une démarche corrective de l'incohérence des documents stratégiques.

Dans ce cadre, nous allons articuler notre réflexion autour des cinq (05) étapes essentielles de la démarche GPEC, à savoir :

1. l'analyse des orientations stratégiques du secteur : Il s'agit de l'analyse des objectifs de développement du secteur, de l'évolution de l'environnement technologique et des métiers, pour déterminer les besoins en compétence de l'organisation ;
2. l'inventaire des ressources humaines actuelles et l'analyse de leur évolution prévisionnelle ;
3. l'analyse des besoins prévisionnels en effectifs et en compétence ;
4. le diagnostic des écarts c'est-à-dire des déséquilibres ;
5. la proposition des scénarii possibles pour résorber les écarts.

La vision globale de résolution que nous venons de retenir peut être restituée à travers une démarche répartie en dix (10) étapes présentées de la manière suivante :

- fixation des objectifs ;

- formulation des hypothèses de travail ;
- construction du tableau de bord de l'étude ;
- revue de littérature ;
- choix de l'outil de mobilisation des données ;
- choix de l'outil d'analyse des données ;
- mobilisation des données ;
- analyse des données ;
- établissement du diagnostic ;
- approches de solutions et conditions de mise en œuvre ;
- construction du tableau de synthèse de l'étude

SECTION 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

Nous présenterons ici les objectifs et les hypothèses que poursuit notre étude ainsi que la substance de la revue de littérature qui servira à baliser le terrain. Nous finirons par la définition de la méthodologie adoptée pour résoudre la problématique retenue.

Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de littérature

Il sera question ici, de présenter d'abord les objectifs visés par notre étude, ensuite les hypothèses de travail et enfin la revue de littérature.

A. Objectifs et hypothèses de l'étude

1. Les objectifs

L'objectif général de notre étude est d'**apprécier l'impact de la démarche d'élaboration des documents stratégiques de gestion des ressources humaines sur la qualité de leurs contenus aux fins d'amélioration.**

De manière spécifique, il s'agira :

- D'appréhender l'effet de la chronologie d'élaboration des documents stratégiques de gestion des ressources humaines sur l'harmonie de leurs contenus (**Objectif spécifique n°1**) ;
- D'analyser les causes qui justifient la non cohérence entre les contenus du plan de formation, du plan de recrutement, du cadre organique et du plan stratégique de développement du MCRI (**Objectif spécifique n°2**)

2. Les hypothèses liées aux problèmes en résolution

Les hypothèses sont formulées à partir des causes identifiées par rapport aux problèmes général et spécifiques. Il s'agit d'identifier parmi les causes probables, la cause la plus dominante qui explique la situation observée.

- **Problème spécifique n°1**

Rappelons que le problème spécifique n°1 est relatif à la mauvaise chronologie dans l'élaboration des documents stratégiques de gestion des ressources humaines du MCRI.

A cet effet, nous avons, après analyse, identifié les causes probables ci-après pour expliquer l'incohérence dans la chronologie constatée :

- l'émiettement des consultations relatives à l'élaboration des documents stratégiques de gestion des RH ;
- le manque de coordination ou de concertation entre les différents consultants ;
- l'ignorance de l'utilité des contenus des documents les uns pour les autres.

L'émiettement des consultations relatives à l'élaboration des documents stratégiques de gestion des ressources humaines constitue, certes, une cause de la mauvaise chronologie d'élaboration desdits documents. Mais elle ne suffit pas à justifier à elle seule, cette situation problématique.

En effet, même si les consultations étaient émiettées et réalisées de façon éparse, si les termes de référence étaient élaborés de manière à prendre en compte les travaux déjà réalisés ou en cours de réalisation, alors la situation problématique pourrait être résolue, l'octroi des marchés se faisant en tenant compte de cette utilité pour déterminer l'ordre d'élaboration.

Quant au manque de coordination ou de concertation entre les différents consultants, il ne semble pas non plus être une cause plausible, les termes de références ne l'ayant pas recommandé expressément.

Enfin, l'ignorance de l'utilité des contenus des documents les uns pour les autres apparaît alors comme la cause la plus probable.

En effet, si les commanditaires des consultations maîtrisaient l'apport de chacun des documents stratégiques les uns pour les autres, ils allaient mieux rédiger les termes de références et planifier l'élaboration des documents en tenant compte de l'apport des uns aux autres.

En conséquence, nous retiendrons **l'ignorance de l'utilité des contenus des documents les uns pour les autres** comme la cause plausible qui explique la mauvaise chronologie constatée dans l'élaboration desdits documents.

« La mauvaise chronologie dans l'élaboration des documents stratégiques de gestion des ressources humaines du MCRI s'explique par l'ignorance de

l'utilité des contenus des documents les uns pour les autres» : hypothèse spécifique n°1.

• **Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°2 :**

Les causes supposées à la base de la non cohérence entre les contenus du plan de formation, du plan de recrutement, du cadre organique et du plan stratégique de développement du MCRI identifiées, au regard des conclusions issues de l'entretien avec le DRH et le Secrétaire Général du Ministère, s'énoncent comme suit :

- non positionnement des effectifs disponibles dans le cadre organique ;
- l'ignorance de la démarche d'élaboration desdits documents ;
- le mauvais montage des dossiers de consultation.

Le non positionnement des effectifs disponibles dans le cadre organique n'est pas une cause significative ; il suffit d'en tenir compte lors de l'élaboration du plan de recrutement pour que le problème soit résolu.

En ce qui concerne l'ignorance de la démarche d'élaboration des documents stratégiques, elle ne nous semble être la cause pertinente en ce sens que les comités d'élaboration étaient appuyés par une personne ressource sensée jouer le rôle d'expert susceptible d'assurer la conduite des études.

Enfin, le montage des dossiers de consultation nous paraît être cause la plus convaincante.

En effet, la planification de l'élaboration des documents stratégiques, la rédaction des termes de références et la méthodologie de conduite des consultations, constituent les causes fondamentales qui, à notre avis, expliqueraient la non cohérence entre les contenus du plan de formation, du plan de recrutement, du cadre organique et du plan stratégique de développement du MCRI.

Nous retiendrons donc comme cause plausible, **le mauvais montage des dossiers de consultation pour expliquer la non cohérence entre les contenus du plan de formation, du plan de recrutement, du cadre organique et du plan stratégique de développement du MCRI.**

L'hypothèse qui en découle est la suivante : **«la non cohérence entre les contenus du plan de formation, du plan de recrutement, du cadre organique et du plan stratégique de développement du MCRI résulte du mauvais montage des dossiers de consultation » : hypothèse spécifique n°2.**

La formulation des objectifs et des hypothèses de l'étude ainsi que la détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée nous permet de construire le tableau de bord de l'étude. Celui-ci est un tableau récapitulatif qui sert de guide de résolution et permet de réaliser de façon ordonnée l'étude sans dévier de ses objectifs.

« Contribution à l'amélioration de la démarche d'élaboration
des documents stratégiques de gestion des RH »

TABLEAU N°III : Tableau de bord de l'étude

Niveau d'analyse	Problèmes	Objectifs	Causes	Hypothèses
NIVEAU GENERAL	<p align="center">Problème général</p> Démarche d'élaboration des documents stratégiques de gestion des ressources humaines	<p align="center">Objectif général</p> Apprécier l'impact de la démarche d'élaboration des documents stratégiques sur la qualité de leurs contenus	-	-
NIVEAUX SPECIFIQUES	<p align="center">Problème spécifique n°1 :</p> Mauvaise chronologie dans l'élaboration des documents stratégiques de gestion des ressources humaines	<p align="center">Objectif spécifique n°1 :</p> Appréhender l'effet de la chronologie d'élaboration des documents stratégiques sur l'harmonie de leurs contenus	<p align="center">Cause spécifique n°1</p> Ignorance de l'utilité des contenus des documents les uns pour les autres	<p align="center">Hypothèse spécifique n°1 :</p> La mauvaise chronologie dans l'élaboration des documents stratégiques de gestion des ressources humaines du MCRI s'explique par l'ignorance de l'utilité des contenus des documents les uns pour les autres
	<p align="center">Problème spécifique n°2 :</p> Non cohérence entre les contenus du plan de formation, du plan de recrutement, du cadre organique et du plan stratégique de développement du MCRI	<p align="center">Objectif spécifique n°2</p> Analyser les causes qui justifient la non cohérence entre les contenus du plan de formation, du plan de recrutement, du cadre organique et du plan stratégique de développement du MCRI.	<p align="center">Cause spécifique n°2</p> Mauvais montage des dossiers de consultation	<p align="center">Hypothèse spécifique n°2</p> La non cohérence entre les contenus du plan de formation, du plan de recrutement et du plan stratégique de développement du MCRI résulte d'un mauvais montage des dossiers de consultation

Source : Conçu par nous-mêmes

B. La revue de littérature

La revue de littérature permet, dans le cadre de la recherche scientifique, de faire le point des connaissances antérieures sur les problèmes en résolution.

Dans le cas d'espèce, plusieurs expressions et concepts de base utilisés méritent d'être explicités au regard du contexte actuel de notre étude. Nous aborderons ici, la clarification du concept de la GPEC (A), puis la présentation de la démarche prévisionnelle (B).

1. Clarification du concept de la GPEC

La question de la gestion prévisionnelle des ressources humaines occupe une place de choix dans la stratégie de développement des organisations.

En effet, selon **Michel GODET (2000)**, professeur au Conservatoire National des Arts et Métier de France, titulaire de la chaire de prospective industrielle « ***les entreprises ont trois attitudes possibles face à l'incertitude du futur :***

- ***une attitude passive, celle de l'autruche, subissant le changement ;***
- ***une attitude réactive, qui consiste à attendre le changement pour agir ;***
- ***ou une attitude prospective, c'est-à-dire proactive, consistant à se préparer ... en agissant pour provoquer un changement souhaitable...»².***

Pour lui, la gestion prévisionnelle permet de « ***se libérer des incertitudes pour inventer l'avenir, en inscrivant l'action du court terme dans une véritable stratégie d'entreprise*** ».

² Source : Magazine GPO, Gérer Prévoir Optimiser, n°54 décembre 2005-janvier 2006, page 77

Pierre CHAPUY (2007), professeur associé au Laboratoire d'Investigation en Prospective Stratégie et Organisation (LIPSOR) en France, établit quant à lui des approches de compréhension différentes quant aux notions de prévision et de prospective.

Pour lui :

- **la prévision** est une estimation sur le futur assortie d'un degré de confiance. C'est une approche souvent sectorielle qui donne la primauté aux aspects quantifiables, avec une vision du futur comme un prolongement du passé ;
- **la prospective** quant à elle est une approche plus globale du futur, maniant le quantitatif et le qualitatif, et prenant en compte les ruptures et les inflexions.

Ces conceptions demeurent valables en GRH. Toutefois, en gestion prévisionnelle des RH, aucune différence substantielle n'est faite entre les termes : *prospective, prévision, anticipation, planification...*

Pour le **docteur Dominique THIERRY**, créateur de l'Association Développement et Emploi et Christian SAURET, dans « **la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences** », édition l'Harmattan, 2005, P. 23), la GPEC est la « conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions cohérents visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en termes d'effectifs et de compétences) en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés) et en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle ».

De son côté, **Pierre-Eric SUTTER (2003)**, enseignant à la faculté de Paris XIII et directeur associé de Kioskemploi France, estime que la question de la GPEC représente un enjeu capital pour toute entreprise contemporaine.

En effet, dans son article « **la GPEC : définition, méthodes et objectifs** »³, il affirme que la GPEC permet de « quitter la vision à court terme, de ne plus agir dans l'urgence, mais de bâtir un véritable projet d'adaptation de l'entreprise à son environnement, tout en étant compétitive ».

Jean-Pierre CITEAU (1999-2000) quant à lui, affirme dans « **Gestion des ressources humaines, Principes généraux et cas pratiques** », **Armand colin, 5^{ème} édition** que « la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) définit l'essentiel de la démarche engagée par une entreprise et l'ensemble des actions visant à assurer en permanence l'adéquation emploi-ressource »

Et pour **Dimitri WEISS (2005)** dans «Ressources Humaines», Editions d'Organisation, page 498, « la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences est une démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur un plan quantitatif (effectifs) que sur un plan qualitatif (compétences)». Pour lui, la GPEC comporte une double dimension, collective et individuelle.

Sur le plan collectif, il s'agit d'intégrer les ressources humaines comme une variable stratégique à part entière et de maîtriser les évolutions de l'emploi à moyen terme d'un point de vue quantitatif et qualitatif.

³ <http://www.cerclerh.com/editorial/lagpec11102.asp>

Sur le plan individuel, il s'agit de permettre à chaque salarié d'être acteur face au marché et d'élaborer et de mettre en œuvre un projet d'évolution professionnelle.

Enfin, **Françoise KERLAN (2004)** perçoit cette démarche comme « un regard sur l'avenir, destiné à éclairer l'action présente, de façon à faire correspondre le futur à nos préférences ». Pour elle, la GPEC n'est pas seulement un outil de GRH ; mais c'est aussi et surtout, un style de management basé sur la gestion par anticipation.

Plusieurs terminologies, en fonction des écoles, permettent de désigner cette démarche prospective.

Le dictionnaire des ressources humaines de PERRETI regroupe les différentes significations du concept, et fait distinguer :

- **la G4PEC** : C'est une démarche basée sur quatre conditions (les quatre P), indispensables à sa réussite. Il s'agit de la Gestion **Prévisionnelle** (fiabilité des prévisions), **Préventive** (prévention et réduction des risques), **Partagée** (implication de la hiérarchie opérationnelle), et **Personnalisée** (prise en compte de la dimension individuelle) des Emplois et des Compétences.
- **la GPEEC** : Elle désigne la Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences.
- **la GPEC** : Son contenu varie en fonction des auteurs. Tandis que certains la définissent comme la *Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences*, d'autres la perçoivent comme la *Gestion Prévisionnelle des Effectifs et de la Carrière*, ou encore, *Gestion Prévisionnelle des Effectifs et des Compétences...* Cependant, il faut préciser que le terme de « **gestion prévisionnelle** » est de plus en plus remplacé par la terminologie « **gestion** »

prospective » (Pierre CHAPUY, 2007) ou encore « *gestion anticipative* » (Françoise KERLAN, 2000).

La liste de définition de ce sigle n'est pas exhaustive. Mais malgré les apparentes divergences, toutes les définitions convergent, d'après **THIERRY (1993)**, vers quatre points :

- **la gestion prévisionnelle des effectifs** : elle s'intéresse aux aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de salariés ;
- **la gestion prévisionnelle des compétences** : elle s'intéresse à l'évolution et au développement des capacités individuelles, en d'autres termes, le volet qualitatif du travail ;
- **la gestion prévisionnelle des emplois** : elle correspond aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou les changements dans les contenus et la structure des métiers, des qualifications et des emplois ;
- **la gestion prévisionnelle des carrières** : elle se préoccupe des méthodes qui permettent l'identification des parcours indicatifs des carrières des salariés.

La compréhension de ces concepts nous situe davantage sur le contenu des notions abordées dans ce travail et permet de mieux appréhender la démarche GPEC.

2. La démarche GPEC :

La démarche GPEC s'inscrit dans une dimension stratégique. Elle suppose de se projeter sur l'évolution des emplois, de définir les besoins futurs de l'entreprise en terme de compétences pour dégager les écarts possibles à résorber par des actions de régulation.

Ainsi, selon **Jean-Pierre CITEAU (2000)**, **Dominique THIERRY et Christian SAURET (2005)**, **Bernard MARTORY et Daniel CROZET (1988)**, la démarche GPEC s'articulent globalement autour des étapes suivantes :

1. l'analyse des orientations stratégiques du secteur : Il s'agit de l'analyse des objectifs de développement du secteur, de l'évolution de l'environnement technologie et des métiers, pour déterminer les besoins en compétence de l'organisation ;
2. l'inventaire des ressources humaines actuelles et l'analyse de leur évolution prévisionnelle ;
3. l'analyse des besoins prévisionnels en effectifs et en compétence ;
4. le diagnostic des écarts c'est-à-dire des décalages ;
5. La définition des scénarii possibles ou politique d'adaptation qui sont des actions ou mesures correctives et plans d'actions à mettre en œuvre pour résorber les écarts.

Par ailleurs, la lecture de l'ouvrage « **La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et compétences** (Édition l'Harmattan, 1997) de THIERRY Dominique et de SAURET Christian nous a permis de faire le lien entre la GPEC et la gestion des carrières qui, selon ces auteurs, poursuivent une même finalité : la capacité pour toute organisation d'anticiper les mutations de ses métiers et de combler les écarts entre ses besoins prévisionnels et ses ressources humaines par une intégration de la gestion de l'emploi et des ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise. C'est pourquoi ils ajoutent que les diverses actions de régulations doivent être articulées avec les diverses politiques RH, notamment les politiques de formation, de mobilité et de recrutement pour assurer une cohérence des décisions visant à réduire les écarts entre les besoins et ressources disponibles.

Enfin, PERETTI, J.-M. (2006-2007) : « **Gestion des ressources humaines** », Vuibert, 14ème édition, a souligné que « pour gérer la diversité, promouvoir l'égalité professionnelle et éviter toute discrimination, la connaissance du personnel de l'entreprise est une condition préalable. Il faut définir ce qu'est l'effectif de l'entreprise, connaître les mouvements (entrées et sorties) qui le modifient et suivre son évolution. Il faut également analyser la structure des effectifs en fonction des principales caractéristiques ». Il s'est alors évertué à donner un contenu au concept d'effectif, notamment :

- **effectif théorique ou habituel** : Personnes faisant partie de l'entreprise ou y conservant un droit de réintégration, y compris les contrats suspendus comportant réintégration obligatoire ;
- **effectif inscrit** : Il regroupe, quelle que soit la nature du contrat de travail, tous les salariés inscrits au registre du personnel dont on assure ou conserve effectivement la gestion ;
- **effectif permanent** : Il se compose des salariés titulaires d'un contrat de travail à durée indéterminée, inscrits à l'effectif pendant toute l'année considérée ;
- **effectif fiscal** : Il regroupe tous ceux qui ont figuré peu ou prou à l'effectif et qui, de ce fait, ont perçu de l'entreprise une rémunération au titre de l'exercice.

Les concepts clés et la démarche prévisionnelle étant passés en revue, il importe à présent de présenter la méthodologie de notre étude.

Paragraphe 2 : Le choix de la méthodologie de l'étude

La méthodologie adoptée va s'appuyer sur deux types d'approches :

- l'approche empirique (A);
- l'approche théorique (B).

A. L'approche empirique :

Elle consiste en la collecte et l'analyse de données. Cette approche de recherche a été mise en œuvre grâce aux outils de collecte de données que sont l'observation, l'enquête et l'entretien.

1. L'observation et l'enquête auprès du personnel du MCRI

L'observation nous permet d'examiner directement le déroulement matériel des activités de chaque service et de noter les faits marquants.

Quant à l'enquête, elle nous a servi à recueillir auprès du personnel, des informations nous permettant d'avoir un aperçu plus objectif des réalités relatives aux problèmes spécifiques du ministère. Ce recueil se fera grâce à l'élaboration et à l'administration d'un **questionnaire d'enquête** à un échantillon de la population des salariés (cf. annexes n°2 et 3). Ces données une fois recueillies, feront l'objet d'une analyse de laquelle découleront la vérification des hypothèses ainsi que l'établissement du diagnostic.

2. L'entretien

C'est une interview à réaliser avec le Directeur des Ressources Humaines et le Secrétaire Général du Ministère. Il s'agit d'entrevues structurées et orientées avec les responsables sus-cités sur des questions particulières qui n'ont pu être éclaircies à l'étape de la recherche documentaire. Cet entretien est fait à l'aide d'un **guide d'entretien** (cf. annexe n°4).

Mais l'approche empirique à elle seule ne suffit pas pour avoir une compréhension totale de la problématique de l'étude. Il faut en sus, la recherche documentaire.

B. L'approche théorique : La recherche documentaire

Nous référant à notre objectif, qui est de proposer aux responsables du MCRI, l'amélioration de la démarche d'élaboration des documents stratégiques de gestion des ressources humaines du MCRI nous avons consulté plusieurs documents relatifs à la thématique en résolution. La recherche documentaire nous a amené à rassembler et à prendre connaissance du contenu de divers ouvrages traitant de la question de la GPEC ainsi que des documents stratégiques déjà élaborés ou en cours d'élaboration dans le ministère.

Ainsi, cette partie concerne l'exploitation des informations de base d'une part, et la consultation des documents externes au MCRI, d'autre part.

1. L'exploitation des informations de base :

Les informations de base sont les données disponibles à la DRH. Ces informations concernent aussi bien le fonctionnement de la structure, le personnel du ministère, que les documents stratégiques de gestion des ressources humaines. Elles constituent une base de données primordiale d'où part notre recherche documentaire.

A cet effet, nous avons exploité le plan de recrutement triennal 2009-2011, le plan de formation triennal 2009-2011, le cadre organique, le document de description des postes, le plan stratégique de développement du MCRI et d'autres documents internes.

2. La consultation des documents externes

Pour mieux comprendre le sujet, les diverses terminologies qui y sont liées et la démarche prévisionnelle, nous avons consulté plusieurs ouvrages sur la GRH et le management.

Par ailleurs nous avons exploré des portails web, des articles spécialisés et divers mémoires. Enfin, nous avons fait référence à certains de nos cours reçus tout le long de notre formation en GRH.

Ces consultations nous ont permis d'appréhender les contours des notions abordées dans le cadre de notre recherche.

Les fondations de notre étude ainsi posées, nous abordons la phase de la collecte et de l'analyse des données.

CHAPITRE PREMIER : COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES

Ce chapitre sera essentiellement consacré à la collecte et à la présentation des données (section 1) en vue de la vérification des hypothèses et de l'établissement du diagnostic (section 2).

Section 1 : Collecte et présentation des données

Il s'agit de définir la stratégie qui guidera la collecte des informations aux fins d'aboutir à la présentation de la substance et des limites des données à recueillir.

Paragraphe 1 : Stratégie de la collecte

Elle consiste en la préparation de la collecte et à sa réalisation

A. La préparation de la collecte

Nous présenterons ici la conception des outils de collecte, la détermination de l'échantillon à qui administrer le questionnaire et la spécification des données.

1. La conception des outils de collecte :

Il s'agit du questionnaire et du guide d'entretien. Ces deux outils de collecte ont été élaborés sur la base des hypothèses émises en début de recherche.

La conception du questionnaire vise à recueillir des données pouvant nous permettre d'avoir une meilleure compréhension des dysfonctionnements observés. Dans ce cadre et dans le souci de recoupement des informations, nous avons conçu deux types de questionnaire.

Le premier est articulé autour de douze (12) questions et est adressé au personnel en général et a pour objectif de recueillir leurs appréciations par rapport à leur poste et à sa tenue, la perception qu'ils ont de leurs attributions et la manière dont ils les assument, la gestion de la formation et la démarche suivie pour l'élaboration des documents stratégiques de gestion des ressources humaines du ministère.

Le deuxième est par contre, destiné aux divers responsables (Directeurs centraux et techniques), gestionnaires des structures administratives, pour recueillir leurs avis par rapport à la mission de leur structure et la manière dont ils les assument, la question de la disponibilité de personnel et l'adéquation entre le profil des agents et les postes qu'ils occupent et l'impact des formations suivies par ces agents sur leurs prestations.

Enfin, nous avons conçu un guide d'entretien qui nous a permis de nous entretenir avec le Directeur des Ressources Humaines et le Secrétaire Général du Ministère sur les aspects liés à la gestion des ressources humaines du MCRI, à leur planification et aux problèmes y afférents.

Les questions présentées dans ce guide ne sont pas limitatives. Elles constituent cependant, la structuration générale de l'entretien et les points saillants qui ont été abordés.

2. La spécification et la présentation des données

En ce qui concerne la spécification, rappelons que les données à recueillir ont pour finalité la vérification des hypothèses des deux (02) problèmes spécifiques.

De toutes les questions posées, certaines visent à mettre en évidence directement la confirmation ou l'infirmité des hypothèses.

Ces questions essentielles seront combinées avec les questions de recoupement et les résultats de l'analyse des documents stratégiques élaborés pour analyser les causes des problèmes spécifiques.

Les résultats de cette enquête seront traités manuellement et présentés sous forme de tableaux et/ou de graphiques.

Enfin, le seuil de décision pour la vérification des diverses hypothèses liées aux problèmes en résolution sera déterminé sur la base de la majorité des réponses recueillies. Ainsi, le choix du seuil de décision sur le problème de la mauvaise chronologie dans l'élaboration des documents stratégiques de gestion des RH sera basé sur l'ordre chronologique d'élaboration du plan de formation, du plan de recrutement, du cadre organique et du plan stratégique de développement recommandé ainsi que l'apport de chacun de ces documents à la démarche prévisionnelle. L'ordre suivi par les responsables du MCRI nous permettra de confirmer ou d'infirmer l'hypothèse liée à ce problème spécifique.

Quant au problème de non cohérence entre les contenus du plan de formation, du plan de recrutement, du cadre organique et du plan stratégique de développement du MCRI, le seuil de décision sera essentiellement basé sur, d'une part, les réponses aux questions issues du dépouillement des questionnaires et d'autre part, sur l'analyse des incohérences des contenus desdits documents.

B. La réalisation de la collecte

Nous présenterons la réalisation de l'enquête, puis celle de l'entretien.

1. La réalisation de l'enquête

Elle s'est faite en trois étapes.

a. La validation du questionnaire :

Elle a été faite par le DRH, le Maître de mémoire et par un échantillon réduit de la population ciblée. Cette validation a consisté en un amendement du questionnaire, pour tester la compréhension générale et la cohérence d'ensemble.

b. La cible et l'échantillonnage :

La cible de l'étude est la population-mère qui n'est rien d'autre que le personnel du MCRI. Cette population est évaluée à la date du 1^{er} octobre 2009 à cent quatre (104) agents.

Le questionnaire a été administré dans cette population à un groupe cible constitué des directeurs d'une part, et des agents d'autre part, sur la base suivante.

Catégories	Population mère	Population enquêtée	Pourcentage par catégorie
A	43	14	32,55
B	12	7	58,33
C	15	7	46,66
D	15	4	26,66
Total	85	32	37,64

Il convient de souligner que dans l'effectif de cent quatre (104) agents, nous avons ciblé les APE et les contractuels de l'Etat qui représentent quatre vingt cinq (85) agents en raison de la permanence de leur emploi. Les stagiaires ANPE et les contractuels MCRI qui représentent un effectif de dix neuf (19), soit 18,26 % de l'effectif total ne sont pas pris en compte en raison de la précarité de leur emploi.

L'échantillon retenu est constitué de trente deux (32) éléments, ce qui représente un pourcentage de 37,64 % de la cible (85). Nous avons, comme le montre le tableau ci-dessus, tenu compte de l'effectif par catégorie afin d'avoir des

données représentatives non seulement au niveau de la population mère, mais aussi au niveau de toutes les catégories d'agents.

S'agissant de la zone d'enquête, elle a été réalisée aussi bien au cabinet, dans les directions centrales et techniques, que dans les directions départementales (Atlantique-Littoral et Ouémé-Plateau) que dans l'organisme sous tutelle : le CPSC, toujours dans le souci d'avoir des informations les plus représentatives.

c. L'administration effective du questionnaire :

Elle a été réalisée avec la collaboration des Superviseurs.

2. La réalisation de l'entretien

L'entretien a été réalisé grâce à une prise de rendez-vous avec le DRH et le SGM/MCRI. Il a eu lieu sous forme d'une discussion libre, avec la boussole du guide d'entretien. Au besoin, certains documents sont venus étayer des réponses apportées par les responsables sus-cités.

Paragraphe 2 : Résultats de la collecte et limites des données

Après la réalisation de la collecte, nous avons procédé au dépouillement des informations recueillies. Dans ce paragraphe, nous présenterons la substance des données recueillies (A) et en relèverons leurs limites (B).

A. La présentation des données

Nous présenterons les données recueillies grâce au questionnaire et au guide d'entretien en premier lieu, puis en second lieu, celles recueillies à l'aide de la revue documentaire et de la consultation des documents élaborés.

1. La présentation des données recueillies à l'aide du questionnaire et du guide d'entretien

Rappelons que l'enquête a porté essentiellement sur les APE et les contractuels de l'Etat.

Les tableaux suivants ont pour source, le dépouillement de l'enquête.

Tableau n°IV : Répartition de la population enquêtée par ancienneté :

Ancienneté	Effectif	
	Valeur absolue	Valeur relative (pourcentage)
Moins de 2 ans	7	21,87 %
De 2 ans à moins de 4 ans	3	09,67 %
De 4 ans à moins de 6 ans	2	6,45 %
De 6 ans à moins de 8 ans	8	25,80 %
De 8 ans à moins de 10 ans	3	09,67 %
De 10 ans et plus	9	29,80 %
Total	32	100 %

Source : Enquête

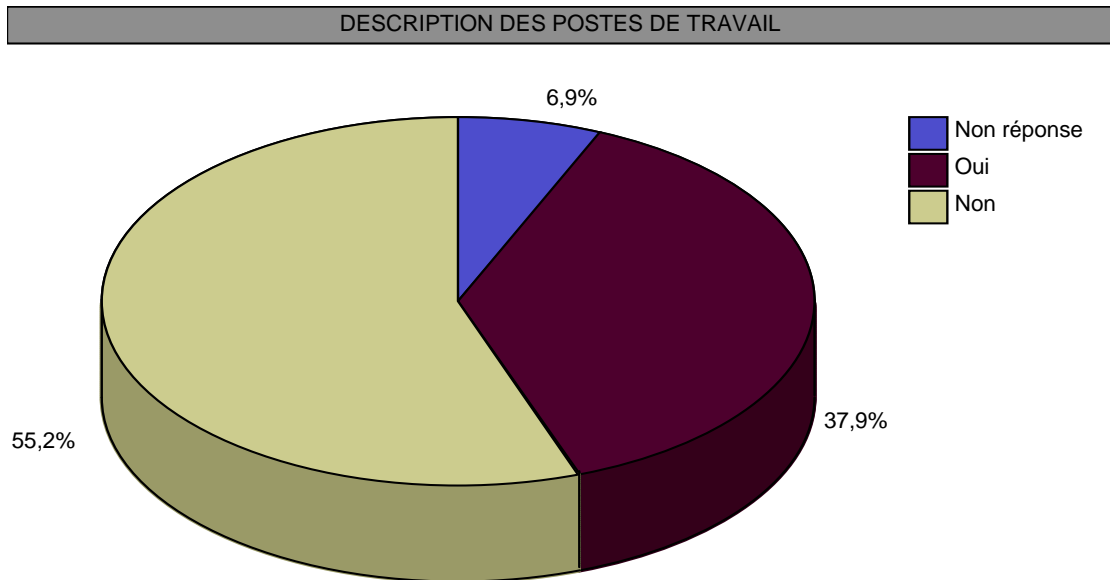
Les résultats de cette enquête illustrent à merveille, l'état du personnel du MCRI.

La tranche de moins de deux (02) ans d'ancienneté est essentiellement constituée des nouvelles recrues qui ont pris service il ya moins de 5 mois.

Les plus anciens sont constitués des responsables et des agents qui étaient à la création du Ministère en 1999. Cela pose le problème de la promotion des catégories inférieures vers les catégories supérieures en ce sens que celles-ci sont occupées par des agents jeunes qui risquent de passer la majeure partie de leur carrière à ces postes. On a des directeurs et des chefs services qui ont plus de neuf (09) ans au poste avec des qualifications parfois inférieures aux nouveaux venus.

En ce qui concerne la description des postes du ministère, les résultats obtenus par enquête auprès du personnel se présentent comme suit :

Figure n°1 : Avis du personnel par rapport à la description des postes du MCRI



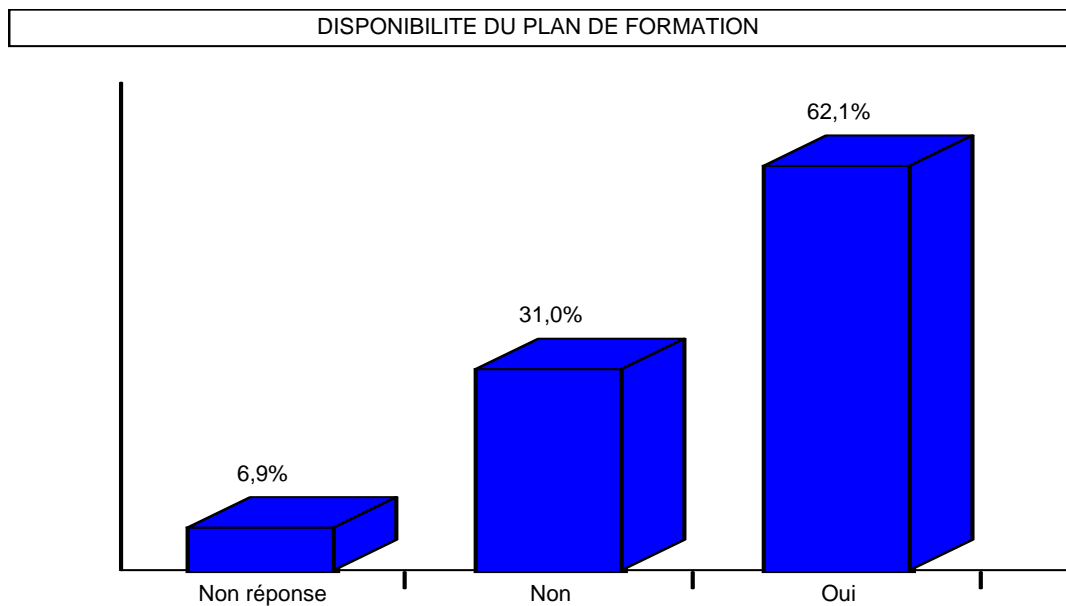
Source : Enquête

Il ressort de ce graphique que les postes ne sont pas décrits au MCRI.

En effet, 55,2 % des personnes interrogées ont répondu « **Non** » à la question posée contre 37,9 % de « **Oui** » et 6,9 % de « **non réponse** ». Cela traduit en fait l'état actuel des travaux qui ne sont pas encore déposés et donc ventilés. Les « oui » représentent donc les cadres qui ont participé à l'enquête et à la pré-validation.

Par ailleurs, la perception qu'ont les agents du plan de formation élaboré et en instance de validation au niveau du Ministère chargé de la Fonction Publique est la suivante :

Figure n°2 : Perception de la disponibilité d'un plan de formation au MCRI



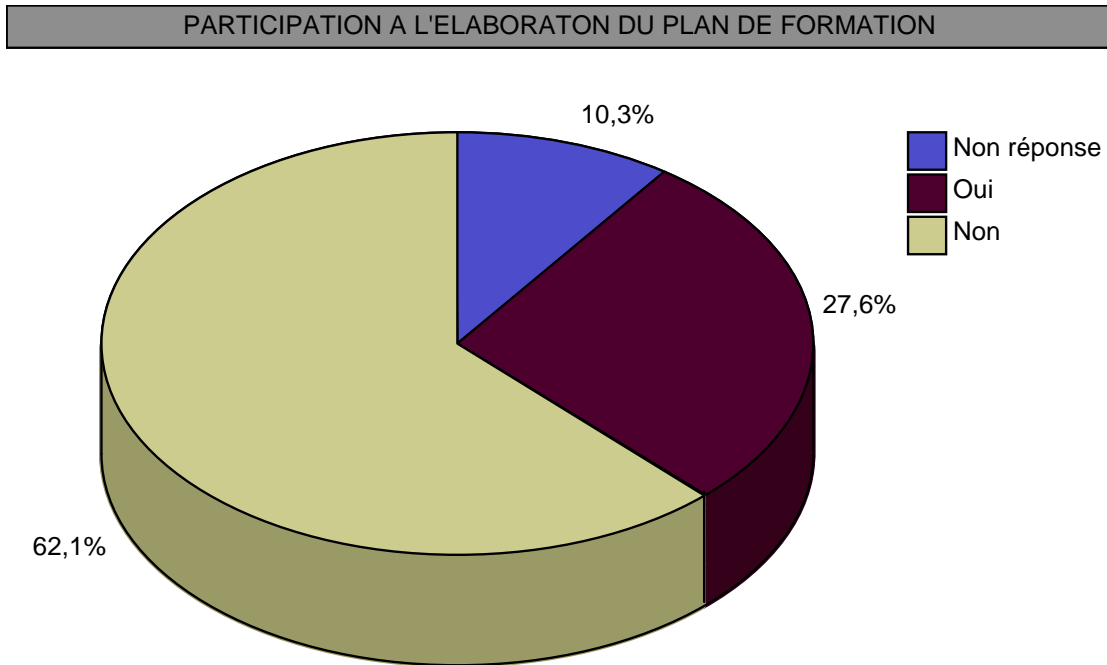
Source : Enquête

Ces résultats révèlent, à première vue, que 62,1 % de la population enquêtée reconnaissent que le MCRI dispose d'un plan de formation. Mais il y a à signaler que parmi ce pourcentage, on dénombre cinq (05) directeurs associés à l'élaboration du plan. Le reste donne une réponse nuancée. Ils y ajoutent « en cours d'élaboration » ou « en cours de validation »

Mais ce sont les réponses aux questions suivantes qui permettent de mieux apprécier ces « Oui ».

Ainsi, à la question de savoir si les agents ont été associés à l'élaboration du plan de formation, les résultats obtenus sont illustrés par le graphique suivant :

Figure n°3 : Participation à l'élaboration du plan de formation



Source : Enquête

Ainsi, si 62,1 % du personnel reconnaissent que le MCRI dispose d'un plan de formation, seul 27,6 % affirment avoir été associés à son élaboration, ce que confirment les réponses à la question relative à la pertinence des thèmes de formation retenus dans ce plan.

Tableau n°V : Pertinence des thèmes retenus dans le plan de formation

Questions	Modalités de réponses	Valeur absolue	Valeur relative
Avez-vous l'impression que vos besoins ont été réellement pris en compte dans le plan de formation ?	Oui	13	42 %
	Non	18	58 %
Total		31	100 %

Source : Enquête

En conséquence la quasi-totalité des personnes interrogées recommande de revoir le processus d'élaboration du plan afin de retenir des thèmes qui répondent aux compétences spécifiques du ministère et d'élaborer un plan de communication autour du sujet aux fins de mieux impliquer le personnel dans son élaboration.

Enfin, l'entretien que nous ont accordé le DRH et le SGM nous a permis de comprendre les raisons qui ont motivé le rejet du plan de formation élaboré et du plan de recrutement. Il s'agit notamment de :

- la non cohérence entre les contenus du plan de formation, du plan de recrutement, du cadre organique et du plan stratégique de développement du MCRI due à leur mauvaise chronologie d'élaboration.
Ainsi, c'est d'abord le plan de formation qui a été élaboré ; ensuite le cadre organique, le plan de recrutement essentiellement fondé sur le cadre organique et enfin le plan stratégique de développement ;
- le plan de formation est essentiellement élaboré sur la base des besoins exprimés par les agents.

2. Présentation des données recueillies à l'aide de la revue documentaire et de la consultation des documents élaborés

Certains documents ont été exploités pour compléter les données recueillies grâce au questionnaire et au guide d'entretien. Il s'agit en l'occurrence des documents stratégiques de gestion des ressources humaines en instance de validation. Nous présenterons successivement les résultats issus du dépouillement de chacun de ces documents.

❖ Le plan de formation

« Contribution à l'amélioration de la démarche d'élaboration des documents stratégiques de gestion des RH » 59

Son dépouillement a révélé deux types de formation étalée sur les trois ans (2009-2011) et relatifs aux domaines : administration (14 modules) – management (15 modules) – gouvernance et démocratie (03 modules) :

- des formations qualifiantes ou de courte durée : trente et un (31) modules ;
- des formations diplômantes ou de longue durée : 14

La synthèse de ces formations prévues est donnée par le tableau suivant :

Tableau n°VI : Synthèse des modules de formation qualifiante

Intitulé des modules	Participants	Durée	Observations
1. ADMINISTRATION			
Organisation et gestion du secrétariat	09	30 heures	
Rédaction administrative	08	30 heures	
Perfectionnement à l'informatique et à l'internet	12	30 heures	
Utilisation de logiciel d'application ACCESS-PROGRESS-MAP INFO	01	50 heures	DPP
Classement et archivage	05	30 heures	
Elaboration des états financiers	04	20 heures	
Procédures d'exécution et de contrôle des dépenses publiques	05	20 heures	
Conception, élaboration des termes de références et passation des marchés publics	02	20 heures	
Elaboration des actes administratifs	04	30 heures	DRH et SP
Elaboration et conception des communications en Conseil des Ministres	Tous cadres du MCRI	20 heures	Ce module a déjà été dispensé par le passé
Technique d'accueil téléphonique et de communication	DRFM	20 heures	A incorporer au module : organisation et gestion du secrétariat
Déontologie des conducteurs de véhicules administratifs	07	10 heures	
Entretien et recyclage des véhicules administratifs	07	10 heures	
Animation de réseau et de site WEB	01	30 heures	

« Contribution à l'amélioration de la démarche d'élaboration des documents stratégiques de gestion des RH » 60

2 MANAGEMENT			
Gestion prévisionnelle des ressources humaines	03	30 heures	
Gestion de la paie dans les Administrations publiques	02	30 heures	
Gestion des compétences	03	30 heures	A incorporer au module GPRH
Gestion informatisée des stocks	04	30 heures	
Gestion d'un parc automobile	02	30 heures	
Planification et gestion des projets	05	30 heures	
Suivi évaluation des indicateurs de performances	03	30 heures	
Gestion et conduite des réunions	17	20 heures	
Animation d'une équipe de travail	09	15 heures	Toutes les structures ne sont pas représentées
Motivation, gestion des conflits	02	30 heures	Deux modules différents
Gestion et esprit d'entreprise : facteur de succès dans les organisations	08	30 heures	Intitulé imprécis : problème de formulation
Communication interne et externe	17	30 heures	Préciser la cible et la nature de la communication
Planification des activités et gestion du temps	20	30 heures	Gestion du temps
Gestion axée sur les résultats et cadre de dépenses à moyen terme	04	40 heures	
Planification, budgétisation et gestion de programmes et projets publics	02	40 heures	Redondance de la planification
3. GOUVERNANCE ET DEMOCRATIE			
Gouvernance interne	Tout le personnel du MCRI	20 heures	Module imprécis et cible non pertinente
Gestion de la gouvernance politique, intégration et société civile	04	75 heures	
Coût total			128 600 000 F

Source : Plan de formation 2009-2011 du MCRI

Tableau n°VII : Synthèse des formations de longue durée

Intitulé des modules	Participants		Durée	Observations
	Structures	effectifs		
BTS en secrétariat	Cabinet	02	1 an	1 agent B 3 passe en B1 et 1 C3 passe en B1
	DRI	01		
BTS en Management des Ressources Humaines	DRH	01	1 an	C3 en B1
DESS en gestion des projets	DDCRI/ATL-LIT	01	1 an	A1 en A1
DESS en démocratie et Gouvernance	DDCRI/O-P	01	1 an	2 A1 en A1
	CPSC	01		
DESS en développement communautaire	DDCRI/Z-C01	01	1 an	A1 en A1
Management des services publics	DROSC	01	2 ans	B1 en A1
	SGM	01		A3 en A1
Diplomatie et relations internationales	DRH	01	2 ans	A3 en A1
Droit du travail et de la sécurité sociale	DRH	01	2 ans	A3 en A1
Master I de droit public, option éthique et action publique	CPSC	03	1 an	A3 en A2
	DROSC	01		B1 en A2
	DRI	01		A3 en A2
	SGM	01		A3 en A2
Ingénierie statistique	DPP	01	2 ans	A3 en A1
Planification stratégique et gestion des projets	DPP	01	2 ans	A3 en A1
Management des services publics	CPSC	01	2 ans	A3 en A1
Coût total				49 500 000 F

Source : Plan de formation 2009-2011 du MCRI

❖ **Le plan de recrutement**

Le dépouillement du plan de recrutement 2009-2011 a donné les résultats résumés dans le tableau suivant :

Tableau n°VIII : Agents à recruter par catégorie et par structure de 2009 à 2011 :

Structures	Catégories				Total
	A	B	C	D	
Secrétariat Général du Ministère	8	11	1	3	23
Direction des Ressources Humaines	7	1	0	2	10
Direction des Ressources Financières et du Matériel	2	6	4	2	14
Direction de la Programmation et de la Prospective	7	2	0	2	11
Direction des Relations avec les Autres Institutions	6	1	1	2	10
Direction Départementale Chargé des Relations avec les Institutions	24	18	6	24	72
Direction des Relations avec l'Assemblée Nationale	10	0	1	4	15
Inspection Générale du Ministère	2	2	2	2	8
Direction des Relations avec les Organisations de la Société Civile	6	1	1	3	11
Direction de la Promotion de la Bonne Gouvernance et du Changement	4	0	1	2	7
Direction de l'Analyse Politique	4	1	1	4	10
Cellule de Communication	1	4	0	1	6
Total	81	47	18	51	197

Source : Plan de recrutement pluriannuel 2009-2011

❖ **Le cadre organique :**

Le cadre organique est un tableau analytique prévisionnel, ayant pour objet la détermination, sur les plans quantitatif et qualitatif et sur une base pluriannuelle (03 à 05 ans), des emplois ou postes administratifs permanents, jugés nécessaires au fonctionnement optimal des services publics pendant la période considérée.

Les postes prévus par structure et par catégorie se présentent comme suit :

Tableau n°IX: Répartition des effectifs par structure et par poste

N°	Structures	Catégories (Effectif disponibles en 2008)					Total	Catégories (Besoins prévisionnel en effectifs en 2011)					Total
		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E	
1	SGM	5	4	-	2	-	11	12	15	1	5		33
2	DRH	3	2	-	-		5	10	3	-	2		15
3	DRFM	1	4	3	6		14	4	9	7	4		24
4	DPP	4	1	-	-		5	11	3	-	2		16
5	DRAI	3	-	1	-		4	9	1	2	2		14
6	DRAN	-	1	1	1		3	12	1	2	4		19
7	DROSC	3	2	-	1		6	9	1	1	4		15
8	DAP	-	-	-	-		0	5	1	1	4		11
9	DPBGC	-	2	-	1		3	5	1	1	3		10
10	DDCRI/OP	1	0	0	0		1	5	3	1	3		12
11	DDCRI/AL	1	0	0	0		1	5	3	1	3		12
12	DDCRI/ZC	1	0	0	0		1	5	3	1	3		12
13	DDCRI/AD	1	0	0	0		1	5	3	1	3		12
14	DDCRI/BA	1	0	0	0		1	5	3	1	3		12
15	DDCRI/MC	1	0	0	0		1	5	3	1	3		12
16	IGM	5	0	2	0		7	8	2	4	2		16
17	CC	4	1	0	0		5	5	5	0	1		11
TOTAL		34	17	7	11		69	120	60	25	51		256

Source : Cadre organique du MCRI

Ce tableau fait ressortir un besoin en personnel estimé à deux cent cinquante six (256) agents pour occuper tous les postes disponibles du ministère.

B. Les limites des données recueillies :

Elles sont relatives aux conditions de réalisation de l'enquête et à la relativité des données recueillies.

1. Les conditions de réalisation de l'enquête

Confronté à des problèmes de logement de ses services, le MCRI est éparpillé un peu partout à Cotonou dans des bâtiments dont la localisation est difficile à retrouver. Ce déménagement est récent : quatre (4) bâtiments abritent les services du ministère.

A cette difficulté s'ajoute celle relative à la disponibilité des agents en cette fin d'année caractérisée par les préparatifs des cérémonies de présentation des vœux de nouvel an au Chef de l'Etat et la remise de l'aide de l'Etat aux diverses confessions religieuses.

Enfin, nous n'avons pu enquêter qu'auprès des agents servant dans les directions départementales de l'Atlantique-Littoral et de l'Ouémé-Plateau.

Toutes ces difficultés ont certainement affecté la portée des données recueillies.

2. La relativité des données recueillies

Elles touchent la nature des données recueillies et la multiplicité des listes du personnel qui rend difficile l'exploitation optimale.

Par ailleurs, cette liste est constamment évolutive avec l'arrivée de nouveaux agents. En raison de l'absence d'un traitement adéquat, la mise à jour n'est pas automatique, ce qui nous oblige à veiller à l'intégration des nouvelles données à notre niveau.

Enfin, la consultation des documents stratégiques en cours d'élaboration ou en instance de validation n'a pas été aisée en raison de leur volume et surtout de leur disponibilité.

De même, le MCRI étant un Ministère jeune, la majorité du personnel est constituée de cadres jeunes et les critères qualitatifs pouvant influencer sur les résultats sus-indiqués et obtenus sur la base des critères quantitatifs n'ont pas été abordés parce qu'insignifiants.

Toutefois, ces limites ont été surmontées et n'affectent pas l'intérêt des résultats recueillis qui permettront de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de départ.

SECTION 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC

La présente section nous permet d'avoir une image objective et critique de la réalité des faits observés. Elle consiste à vérifier les hypothèses énoncées par le tableau de bord de l'étude (paragraphe 1) en vue d'établir un diagnostic (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Analyse des données et vérification des Hypothèses

Ce paragraphe vise à interpréter les résultats de la collecte des données, et à comparer les conclusions dégagées par cet examen, aux hypothèses de départ.

A. Analyse des données

Pour mener à bien l'analyse des données, nous ferons une étude « croisée » desdites données ; c'est-à-dire que nous procéderons à une étude globale des questions abordées en rapprochant les données issues du questionnaire, du guide d'entretien et de la revue documentaire.

1. La question de la mauvaise chronologie dans l'élaboration des documents stratégiques

L'analyse des résultats du guide d'entretien avec le DRH et le SGM confirme les griefs formulés par les responsables du Ministère en charge de la Fonction Publique pour rejeter la validation du plan de formation du Ministère à l'issue de l'introduction du cadre organique et du plan de recrutement. Il s'agit de la mauvaise chronologie dans l'élaboration des documents stratégiques élaborés, notamment : le plan de formation, le plan de recrutement, le cadre organique et le plan stratégique de développement du Ministère. Les trois premiers ont été réalisés par un comité d'élaboration constitué par des agents du MCRI renforcés pour la circonstance par une personne ressource suivant l'ordre ci-après :

- le plan de formation ;
- le cadre organique
- et enfin, le plan de recrutement.

Le plan stratégique de développement du MCRI a été le dernier document élaboré par un cabinet (CEDES-RA).

Ainsi, l'émiettement des consultations relatives à l'élaboration de ces documents, le manque de coordination ou de concertation entre les différents consultants et l'ignorance de l'utilité des contenus des documents les uns pour les autres expliquent la mauvaise chronologie dans l'élaboration desdits documents. Il aurait fallu d'abord élaborer le cadre organique, ensuite le plan stratégique de développement et enfin les plans de formation et de recrutement. ***Ceci laisse donc entrevoir des conséquences quant à l'harmonie entre les contenus de ces documents.***

2. La question la non cohérence entre les contenus du plan de formation, le plan de recrutement et le plan stratégique de développement du MCRI

L'étude croisée du contenu du cadre organique et de la liste du personnel à la date du 25 septembre 2009 donne les résultats suivants :

Tableau n°X: Tableau des écarts entre effectifs disponibles et effectifs prévisionnels

Catégories	Effectifs disponible au 25/09/2009 (APE & ACE)	Effectifs prévus par le cadre organique	Ecart
A	43	120	77
B	12	60	48
C	15	25	10
D	15	51	36
Total	85	256	171

Source : Conçu par nous-mêmes

Le MCRI dispose donc à cette date d'un personnel permanent de quatre vingt cinq agents (APE et ACE).

Les autres catégories caractérisées par la précarité de leur emploi sont au nombre de dix neuf (19) : stagiaires ANPE et contractuels MCRI.

Il se dégage donc un gap de cent soixante onze (171) agents à combler.

Mais la même étude réalisée avec le plan de recrutement triennal donne :

Tableau XI : Tableau des écarts entre besoins réels et besoins à recruter

Catégories	Besoins en personnel à combler au cours des 3 prochaines années	Agents à recruter prévus par le plan de recrutement	Ecart
A	77	81	+ 4
B	48	47	-1
C	10	18	+ 8
D	36	51	+ 15
Total	171	197	+ 26

Il se dégage de la confrontation de ces données, un excédent d'agents évalués à vingt six (26) au terme de la mise en œuvre du plan de recrutement, par comparaison avec les postes prévus par le cadre organique. A cet excédent viendront s'ajouter, les déséquilibres issus de la mise en œuvre du plan de formation faisant passer :

- deux (02) agents de la catégorie C3 passent en B1 ;
- un (01) de la catégorie B3 passe en B1 ;
- un (01) B1 passe en A1 ;
- six (06) A3 passent en A1 ;
- deux (02) A3 passent en A2.

Enfin, la pertinence des thèmes retenus dans le plan de formation demeure entière.

En effet, 58 % des agents interrogés estiment que leurs besoins réels en formation n'ont pas été pris en compte dans le plan. **On en déduit un réel problème de non cohérence entre les contenus de ces documents stratégiques.**

B. Vérification des hypothèses :

L'analyse des données nous éclaire davantage sur les facteurs explicatifs des problèmes spécifiques. Il convient donc de procéder à une comparaison entre nos hypothèses de recherche et les conclusions dégagées par notre analyse.

**1. Vérification de l'hypothèse relative à la mauvaise chronologie
Dans l'élaboration des documents stratégiques**

La cause supposée être à la base de cette mauvaise chronologie était l'ignorance de l'utilité du contenu des documents les uns pour les autres.

A la lumière des résultats de nos entretiens avec le DRH et le SGM et des griefs formulés par le Ministère chargé de la Fonction Publique, il ressort que plusieurs causes expliquent cet état de chose :

- l'émission des consultations relatives à l'élaboration de ces documents ;
- le manque de coordination ou de concertation entre les différents consultants ;
- l'ignorance de l'utilité des contenus des documents les uns pour les autres.

En conséquence, l'analyse des données nous permet donc de confirmer l'hypothèse spécifique n°1.

**2. Vérification de l'hypothèse relative à la non cohérence entre les
contenus du plan de formation, du plan de recrutement, du cadre
organique et du plan stratégique de développement du MCRI**

Ces contenus étaient relatifs à : la pertinence des thèmes du plan de formation, la corrélation entre les besoins réels en personnel et les besoins à recruter prévus dans le plan de recrutement. La cause supposée être à la base de la non cohérence est le mauvais montage des dossiers de consultations.

A la lumière des résultats issus de la revue documentaire et du dépouillement des documents élaborés, il se dégage que tous ces documents stratégiques sont issus de démarches différentes. Le cadre organique prévoit 51 agents de catégorie D ; 15 sont déjà disponibles et il ne devrait rester à combler que 36. Mais le plan prévoit le recrutement de 51 agents de la catégorie D, ce qui créera à terme, un excédent de 15 agents.

Au total, il se dégagera un excédent de vingt six (26) agents toutes catégories confondues si les documents étaient mis en exécution en l'état. Les raisons qui sous-tendent de pareilles disparités résident, dans la non adoption d'une démarche prévisionnelle qui devait aboutir à leur élaboration pour garantir leur harmonie.

Les termes de références auraient dû recommander aux divers consultants de se concerter pour aboutir au même diagnostic en ce qui concerne l'état actuel des ressources humaines, le nombre de postes disponibles et à prévoir pour des propositions de solutions cohérentes.

Au regard donc des données de l'analyse, nous confirmons l'hypothèse spécifique n°2

Paragraphe 2 : Etablissement du diagnostic

Il sera présenté à travers son contenu (A) et ses limites (B).

A. Contenu du diagnostic

L'examen des résultats de notre analyse révèle que le MCRI, dans sa volonté de mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences du personnel, s'est lancé dans l'élaboration de divers documents stratégiques de gestion des ressources humaines sans une démarche, une chronologie et une méthodologie

appropriées. Il s'en suit que les contenus desdits documents manquent de cohérence, contraignant la DRH à les reprendre pour leur mise en harmonie aux fins de validation.

B. Limites du diagnostic

Elles se rapportent à la fois aux aspects quantitatifs et qualitatifs.

L'aspect qualitatif est relatif à l'interprétation des réponses données par les enquêtés. Les « non réponses » représentent parfois une proportion importante. Elles proviennent essentiellement des nouveaux agents qui n'ont pas été associés aux processus d'élaboration des documents et n'ont encore bénéficié d'aucune formation. Leurs réponses nécessitent souvent des contre-enquêtes pour essayer de percer à jour leurs réelles intentions, ce qui n'est pas toujours évident.

Quant à l'aspect quantitatif, il se rapporte à l'évolution de l'effectif qui est sans cesse mouvant, nous contraignant sans cesse à réactualiser les données et surtout à veiller à leur intégration automatique, la DRH ne disposant pas de dispositif d'actualisation automatique.

Tout ceci peut influencer sur l'exactitude des conclusions issues de l'analyse.

A présent, il convient de proposer la démarche d'élaboration de ces documents et les conditions de réalisation.

CHAPITRE DEUXIEME : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

Au regard du diagnostic révélé par l'analyse et faisant état de l'incohérence dans les contenus des documents stratégiques de gestion des ressources humaines, il urge de réfléchir à une proposition de démarche pour leur harmonisation (section1) et de leurs conditions de mise en œuvre (section 2).

SECTION 1 : PROPOSITION D'UNE DEMARCHE PREVISIONNELLE D'ELABORATION DES PLANS DE RECRUTEMENT ET DE FORMATION

Elles passent par la réalisation de l'état des lieux (paragraphe1) et l'analyse des écarts en vue de la définition des scénarii possibles de résorption (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : L'état des lieux

Il s'agit de faire la collecte d'informations relatives aux projets et orientations stratégiques du secteur et l'inventaire de ses ressources.

A. La collecte d'informations

A ce stade, il est question d'analyser les informations relatives aux grandes orientations stratégiques du secteur et les moyens que les responsables entendent déployer pour les réaliser.

Ainsi, l'analyse du plan stratégique 2010-2014 du MCRI révèle :

- ***En termes de problèmes à résoudre :***
 - insuffisance des ressources humaines, matérielles et techniques ;
 - absence de cadre formelle de concertation entre le Gouvernement et les Institutions constitutionnelles ;

- tendance à la politisation du ministère ;
- méconnaissance de l'importance stratégique du ministère ;
- difficulté de matérialisation de la gouvernance concertée.

- **En termes de contraintes :**

- densité de la mission confiée au ministère ;
- non clarté des textes relatifs à la spécification exacte des relations entre le MCRI et les autres Institutions ;
- difficulté d'application du principe de séparation des pouvoirs.

Au regard de ces données, la vision de développement énoncée dans ce document est ainsi libellée : « **le MCRI est d'ici 2014, une structure fonctionnelle et performante qui crée les conditions favorables à l'émergence d'une classe politique et une société civile crédibles et efficaces engagées dans le développement et le renforcement de la démocratie au Bénin** »⁴.

Pour atteindre cet objectif, il est important que les autorités en charge du département et spécialement le DRH prennent des mesures idoines en vue de doter le MCRI des ressources humaines en quantité et en qualité. Dans cette optique, le DRH doit maîtriser toutes les informations qui peuvent impacter sur la vie du département, notamment :

- les impacts qu'auront les projets et les orientations stratégiques du secteur sur les emplois et les compétences ;
- la suppression ou la création de nouveaux emplois qu'entraînera la mise en œuvre de ces orientations stratégiques.

⁴ In Plan Stratégique 2010-2014 du MCRI, page 47

Dans cette perspective, l'état des lieux des ressources et emplois disponibles actuellement au MCRI ainsi que celui des ressources et emplois à prévoir pour les quatre (4) prochaines années s'avèrent indispensables.

B L'inventaire des ressources :

1. Les ressources disponibles :

Il s'agit de faire ici le décompte des hommes et des femmes actuellement en service au MCRI en termes quantitatif et qualitatif en vue d'élaborer les plans de recrutement et de formation.

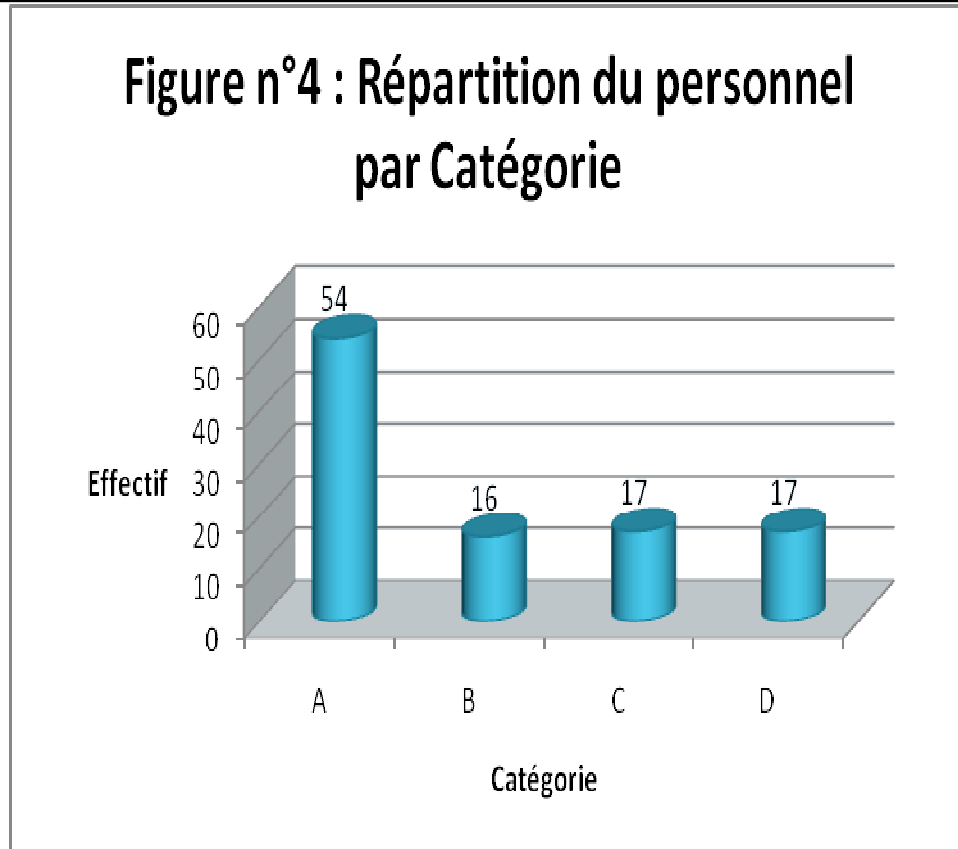
• **d'un point de vue quantitatif :**

○ ***Répartition par catégorie :***

Tableau n°XII : Répartition du personnel du MCRI par catégorie

Catégorie	Effectifs	
	Valeur absolue	Valeur relative
A	54	51,92 %
B	16	15,38 %
C	17	16,34 %
D	17	16,34 %
Total	104	100 %

La représentation par le graphique ci-après paraît plus explicite.



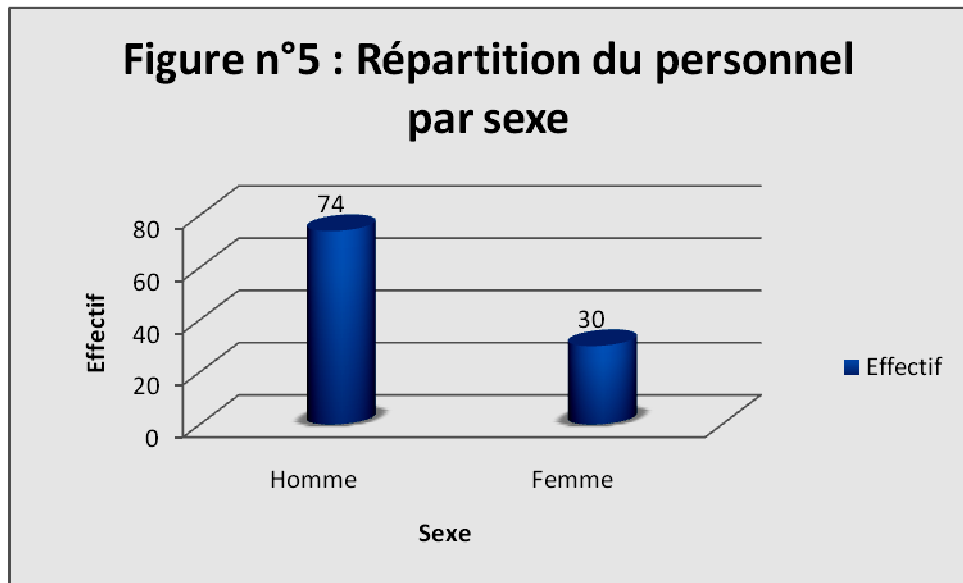
○ **Par sexe**

Tableau n°XIII : Répartition du personnel par sexe

Sexe	Effectif
Homme	74
Femme	30
Total	104

Source : Liste du personnel du MCRI à la date du 1^{er} octobre 2009

Illustration graphique :



- par statut :

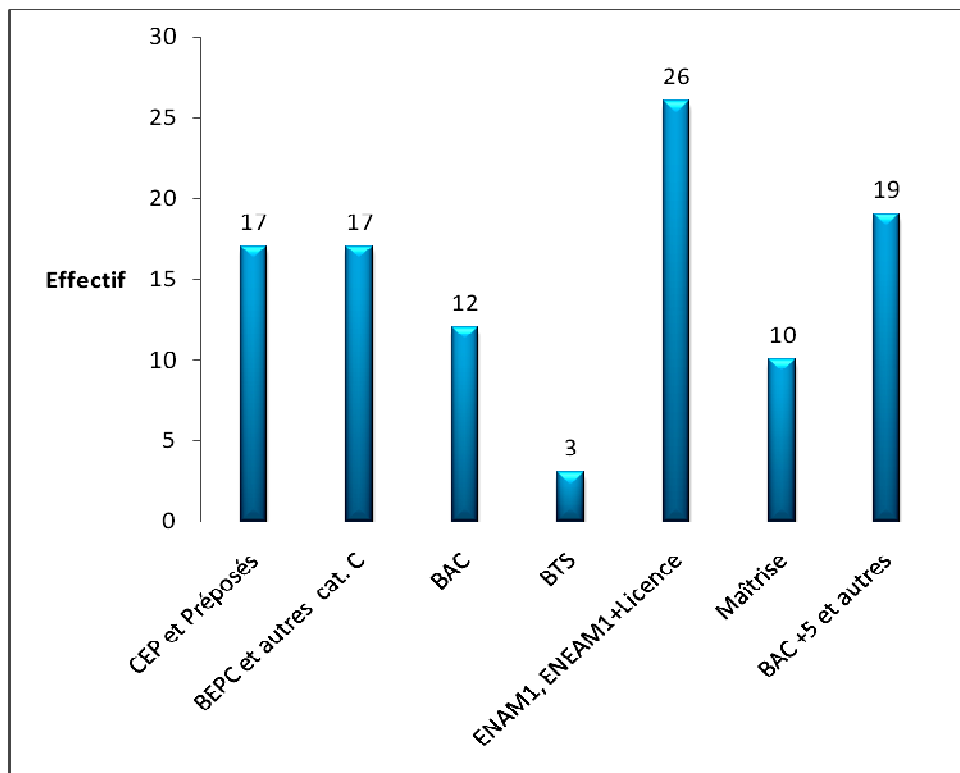
Tableau n°XIV: Répartition du personnel par statut

Statut	Effectif
Agents Permanents de l'Etat	59
Contractuels de l'Etat	26
Stagiaires ANPE	15
Autres (contractuels MCRI)	4
Total	104

Source : Liste du personnel du MCRI

- d'un point de vue qualitatif

Figure n°6 : Répartition du personnel par qualification



L'inventaire des ressources disponibles révèle que :

- la catégorie A est la plus dominante (52 %) ;
- le personnel est en majorité constitué des hommes (74 sur un total de 104)
- l'effectif total est de cent quatre (104) dont quatre vingt cinq (85) emplois permanents et dix neuf (19) emplois précaires.

L'état des ressources humaines ainsi présenté constitue un précieux outil de pilotage de la politique sociale du MCRI. Ces données constituent des informations de base sur lesquelles le ministère peut s'appuyer pour évaluer ses besoins en ressources pour dégager les écarts qui seront résorbés par la mise en œuvre des différents plans.

2. La prévision des besoins en emplois

Elle consiste à mesurer les effets des grandes orientations et des projets sur chaque emploi existant dans le département.

Ainsi, l'analyse de la structure actuelle des emplois (postes actuellement pourvus, postes à créer, postes à supprimer, postes actuellement vacants dans les divers services) ainsi que les conséquences des orientations stratégiques et l'adoption du nouveau décret portant organisation et fonctionnement du ministère font apparaître la création de nouvelles structures avec des compétences spécifiques :

- l'Observatoire National des Processus Electoraux (ONPE) ;
- la Direction de la Promotion des Dynamiques Sociales (DPDS) ;
- la Direction de l'Analyse Juridique (DAJ) ;
- la Direction de la Communication et de la Promotion de l'Action Gouvernementale (DCPAG) ;
- la Direction de la Promotion de l'Ethique et de la Citoyenneté (DPEC)

Ces nouvelles structures nécessitent la création de nouveaux emplois avec des besoins de nouvelles compétences.

3. La prévision des besoins en ressources humaines

Elle consiste à évaluer le nombre de personnes sur lesquelles le ministère peut compter pour assurer la réalisation de ses objectifs au cours des quatre (04) prochaines années.

En termes de prévision d'évolution des ressources, on observera au cours des quatre (04) prochaines années que l'effectif va diminuer en raison des départs à la retraite, des détachements et des mises en disponibilités, notamment :

« Contribution à l'amélioration de la démarche d'élaboration des documents stratégiques de gestion des RH » 79

- deux (02) agents de la catégorie B actuellement en formation diplômante vont passer en A ;
- huit (08) agents de la catégorie A seront admis à la retraite ;
- deux (02) cadres A sont actuellement en détachement ;
- deux (02) agents de la catégorie B sont en détachement ;
- un (01) agent de la catégorie B est mis en disponibilité ;
- quatre (04) agents de la catégorie C vont passer en B

Sur cette base, la projection de l'évolution des ressources est illustrée par le tableau ci-après :

Tableau n°XV : Tableau de projection d'effectifs

Catégorie	Effectif actuel dans la catégorie	Mouvement	Effectif disponible dans 4 ans	Effectif souhaité dans 4 ans	Déséquilibre	
					+	-
A	54	Retraite : - 8	35	120		85
		Promotion : +2				
		Détachement :- 2				
		Disponibilité				
		Fin de contrat : - 11				
B	16	Retraite	12	60		48
		Promotion : + 4 ; -2				
		Détachement : -1				
		Disponibilité : -1				
		Fin de contrat : - 4				
C	17	Retraite	11	25		14
		Promotion : - 4				
		Détachement				
		Disponibilité				
		Fin de contrat : -2				
D	17	Retraite	15	51		36
		Promotion				
		Détachement				
		Disponibilité				
		Fin de contrat : -2				
Total	104	- 31	73	256	0	183

Source : Conçu par nous-mêmes

Au regard de ces déséquilibres, il convient de les interpréter pour des actions de régulation idoines.

Paragraphe 2 : L'analyse des écarts et définition des scénarii possibles de résorption

A. L'analyse des écarts

L'inventaire des emplois et des ressources, leur évolution, leur simulation dans le temps, aboutissent à certains écarts entre les besoins justifiés par l'activité future du département et le « vieillissement des ressources ».

Ainsi, l'analyse du tableau n°12 révèle que la catégorie A représente 52 % de l'effectif totale (54 contre 104). Quand on sait que 72 % des agents ont moins de dix (10) ans d'ancienneté, cela va poser le problème de promotion des catégories inférieures vers la catégorie A et, à la longue, entraîner des sentiments de frustration et de détérioration du climat social.

Enfin, l'analyse du tableau de projection des effectifs permet de dégager les conclusions résumées dans le tableau suivant :

TABLEAU DE COMPARAISON

Catégories	Nombre de postes prévus	Nombre d'agents disponibles	Déséquilibre	
			Déficit	Surplus
A	120	35	85	
B	60	12	48	
C	25	11	14	
D	51	15	36	
Total	256	73	183	

Source : Conçu par nous-mêmes

L'analyse de ce tableau fait ressortir :

- un déficit en effectif de 183 agents
- un sous-effectif du personnel dans l'ordre de :
 - 85 pour la catégorie A ;
 - 48 pour la catégorie B ;
 - 14 pour la catégorie C ;
 - 36 pour la catégorie D.

B. Définition des scénarii possibles de résorption des écarts

Plusieurs moyens d'ajustement s'offrent aux responsables du MCRI pour résorber les **écarts entre les emplois et les ressources. Ces moyens doivent tenir compte des contraintes budgétaires, économiques et sociales.**

L'état des effectifs révèle un déficit à la fois quantitatif et qualitatif. Au regard des contraintes sus-énumérées, les actions suivantes peuvent être mises en œuvre :

- une réorganisation du département ;
- la mise en place d'un plan de recrutement,
- la mise en place d'actions de formation continue du personnel ;
- un redéploiement du personnel.

Ces actions paraissent plus indiquées en raison des marges de manœuvre dont dispose le ministère. Nombre d'agents sont à des postes qui ne correspondent, ni à leur profil de base, ni à leur qualification.

Pour chacune de ces actions de régulation, il faudra veiller à préciser les moyens, les structures, le calendrier et les acteurs concernés par la mise en œuvre ainsi que les modalités de suivi et d'évaluation.

SECTION 2 : LES CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE ET RECOMMANDATIONS

La réussite de la démarche prévisionnelle correctrice préconisée plus haut nécessite la réalisation de certaines conditions

Paragraphe 1 : Les conditions de réussite de la démarche GPEC

Elles passent par le respect des exigences de la démarche et l'implication de tous les acteurs concernés.

A. Les exigences de la démarche

La démarche prévisionnelle requiert la disponibilité d'informations fiables qui se situent en amont et en aval du processus.

1. En amont du processus :

Au regard de ce qui précède, la mise en place d'une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, nécessite des informations relatives à :

a. L'organisation des ressources humaines :

- La fiche des postes : Véritable instrument de gestion et d'organisation, la fiche de poste est un document où sont consignés les responsabilités, les attributions, les tâches et les compétences requises pour occuper un poste. L'élaboration des plans de formation et de recrutement doit donc se fonder sur l'analyse des fiches de poste déjà disponibles au MCRI.
- les schémas d'organisation prévisionnelle pour les structures futures à créer tels que les nouvelles directions prévues par le nouveau décret portant organisation et fonctionnement du ministère ;

- les prévisions de cessation d'activités (retraite, démission, disponibilité, détachement, etc.).

b. La gestion des ressources humaines :

Il s'agit d'exploiter les informations relatives :

- aux effectifs actuels par structure et par niveau de qualification ;
- aux données historiques sur le turn-over ;
- aux possibilités actuelles de formation.

2. En aval du processus :

Le processus doit retracer le cadre pluriannuel des actions de régulations, notamment :

- la programmation à court terme des actions de gestion prévisionnelle du personnel ;
- la gestion des carrières ;
- la gestion du recrutement ;
- la gestion de la formation.

B. Les conditions internes de réussite de la démarche

La mise en œuvre de la démarche ne peut se réaliser qu'avec la mise en place d'une structure de pilotage et le concours des autorités du MCRI aussi bien au niveau stratégique, administratif qu'opérationnel.

1. Nécessité de la mise en place d'une structure de pilotage

La réussite de la démarche est subordonnée à la mise en place d'un comité de pilotage dont le rôle est d'aider, d'une part, à sensibiliser et mobiliser le personnel

autour de la vision prospective de gestion des ressources humaines et d'autre part, aider les divers responsables à identifier et formaliser leurs besoins en ressources quantitatives et qualitatives.

Ce comité qui sera présidé par exemple par le Secrétaire Général du Ministère et assisté du Directeur des Ressources Humaines, aura comme membres, un représentant par direction du MCRI. Le représentant de chaque Direction, membre du comité, a la responsabilité de sensibiliser le personnel de sa structure sur les enjeux de la démarche prospective et d'aider le Directeur à définir les besoins de sa structure en ressources humaines.

Quant au DRH, il lui revient de définir clairement les règles et la démarche à suivre afin d'en garantir la convergence avec les orientations stratégiques du secteur et les autres politiques RH. Cela va se traduire par l'élaboration de la méthodologie et des outils d'application et par un ensemble de prestations proposées aux différents responsables impliqués dans le processus.

2. L'adhésion de tous les acteurs à la vision prospective du MCRI

Une démarche prévisionnelle est une des composantes de la politique globale de l'entreprise et traduit les orientations et la vision de l'entreprise. A cet égard, depuis sa conception jusque dans sa mise en œuvre, elle est impulsée par une volonté soutenue de la hiérarchie. L'absence d'une implication totale et d'un accompagnement constant de celle-ci est inéluctablement préjudiciable à sa mise en œuvre.

De même, la légitimité de la démarche doit être garantie par l'équipe dirigeante et non l'affaire exclusive de la DRH, même si elle en demeure le principal facilitateur. En d'autres termes, le rôle de la hiérarchie est de faire converger les finalités économiques de la GPEC à celles sociales.

De même, l'implication des responsables opérationnels qui n'ont pas nécessairement au départ, une vision claire de l'apport de la démarche à l'amélioration des résultats dont ils sont comptables, est primordiale.

En effet, ils seront les seuls à pouvoir donner une suite concrète aux analyses effectuées

Enfin, les agents doivent adhérer à la vision de développement du ministère pour lequel ils travaillent et s'identifier pleinement à lui. Ce sont eux qui, par le jeu de leur parcours professionnel, restent au cœur du dispositif de l'allocation optimale des ressources humaines. Leur implication, leur volonté de développement de leurs compétences sont des éléments primordiaux. L'implication de tous les acteurs à la démarche facilite la diffusion des résultats, l'adhésion du personnel à la vision et surtout l'élaboration de plans d'actions consensuels découlant de l'analyse des écarts entre les besoins et les ressources.

Somme toute, nous pouvons conclure par cette citation de Dominique Thierry dans « La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences », Editions l'Harmattan, Paris 1990 : « si ces conditions majeures de réussite d'une démarche GPEC constituent un champ spécifique de la gestion socio-économique d'une entreprise, elle ne peut atteindre son objectif et, surtout se pérenniser, par une banalisation progressive qu'en liaison avec :

- les enjeux économiques de l'entreprise ;
- les autres champs de la gestion des ressources ;
- les moyens et actes de gestion individuelle ».

Paragraphe 2 : Recommandations

Il s'agit éléments d'accompagnement à apporter aux mesures correctives suggérer pour la mise en place d'une véritable gestion prévisionnelle des ressources humaines du ministère.

A. Allocation de ressources budgétaires

Le financement des plans d'actions préconisés conditionne leur mise en œuvre. En effet, il n'y a pas de plan de formation ou de plan de recrutement sans budget. Aussi importe-il qu'après la validation de ces documents stratégiques, le Gouvernement rende disponibles les moyens nécessaires à leur mise en œuvre. Ce n'est qu'à ce prix que l'objectif qui sous-tend la réalisation de ces documents stratégiques peut être atteint.

B. L'élaboration d'un document de politique des ressources humaines du MCRI

Selon MARULLO, « la politique de personnel est l'ensemble des intentions, des objectifs et des principes directeurs exprimés par la direction générale en matière de personnel en vue d'orienter les actions de tous les cadres et collaborateurs de l'entreprise »⁵.

En d'autres termes, la politique des ressources humaines est le document qui retrace l'ensemble des intentions des responsables en matière d'actions relatives aux différents volets de gestion des ressources humaines, notamment :

- la formation ;
- le recrutement ;
- la rémunération ;

⁵ In Cours de Madame Véronique ZOCLI-MAHINOUE : Elaboration des politiques des ressources humaines

- la promotion ;
- les relations professionnelles ;
- l'hygiène et la sécurité sur les lieux de travail ;
- l'évaluation des performances ;
- la communication ;
- la motivation ;
- etc.

C'est donc le document cadre qui sert de boussole à toutes les actions de gestion des ressources humaines.

La démarche prévisionnelle emprunte des outils aux autres politiques RH comme nous le soulignons plus haut, notamment : les politiques, de recrutement, de formation, d'évaluation des performances. Il importe donc que ces diverses politiques soient élaborées pour fournir les informations et/ou outils nécessaires au succès de la démarche. Cela contribuera également à l'instauration d'une gestion objective et impartiale, à la dépolitisation de la gestion des hommes, les axes étant déjà tracés en matière d'occupation des postes, de la promotion et de la motivation.

L'étude de la démarche d'élaboration des documents stratégiques de gestion des ressources humaines aux fins d'harmonisation se perçoit dans ses lignes essentielles au moyen du tableau ci-après :

« Contribution à l'amélioration de la démarche d'élaboration
des documents stratégiques de gestion des RH »

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

NIVEAUX D'ANALYSE		PROBLEMATIQUE	OBJECTIFS	CAUSES SUPPOSEES	HYPOTHESES	DIAGNOSTICS	SOLUTIONS
NIVEAU GENERAL		<u>Problème général</u> Démarche d'élaboration des documents stratégiques de gestion des ressources humaines	<u>Objectif général</u> Apprécier l'impact de la démarche d'élaboration des documents stratégiques sur la qualité de leurs contenus				
NIVEAUX SPECIFIQUES	1	<u>Problème spécifique n°1</u> Mauvaise chronologie dans l'élaboration des documents stratégiques de gestion des ressources humaines	<u>Objectif spécifique n°1</u> Appréhender l'effet de la chronologie d'élaboration des documents stratégiques sur l'harmonie de leurs contenus	<u>Cause supposée n°1</u> Ignorance de l'utilité des contenus des documents les uns pour les autres	<u>Hypothèse n°1</u> La mauvaise chronologie dans d'élaboration des documents stratégiques de gestion des RH s'explique par l'ignorance de l'utilité des contenus des documents les	<u>Diagnostic n°1</u> La mauvaise chronologie dans l'élaboration des documents stratégiques de gestion des RH s'explique par : • l'émiettement des consultations	<u>Solution n°1</u> -Elaborer les documents stratégiques en tenant compte de l'apport des uns pour les autres ; -Adopter l'ordre d'élaboration suivant : • Cadre organique • Plan stratégique de développement • Plan de formation • Plan de recrutement

**« Contribution à l'amélioration de la démarche d'élaboration
des documents stratégiques de gestion des RH »**

					uns pour les autres	relatives à l'élaboration de ces documents ; <ul style="list-style-type: none"> • le manque de coordination ou de concertation entre les différents consultants ; • l'ignorance de l'utilité des contenus des documents les uns pour les autres 	
	<u>Problème spécifique n°2</u> Non cohérence entre les contenus du plan de formation, du plan de recrutement, du cadre organique et du plan stratégique	<u>Objectif spécifique n°2</u> Analyser les causes qui justifient la non cohérence entre les contenus du plan de formation, du	<u>Cause supposée n°2</u> Mauvais montage des dossiers de consultation	<u>Hypothèse n°2</u> La non cohérence entre les contenus du plan de formation, du plan de recrutement et du plan stratégique de développement du	<u>Diagnostic n°2</u> La non cohérence entre les contenus du plan de formation, du plan de recrutement, du cadre organique et du plan stratégique	<u>Solution n°2</u> Dans le cadre de l'harmonisation des contenus des documents, il faut reprendre la procédure de leur élaboration en adoptant une démarche prévisionnelle globale devant exploiter les apports des uns	

**« Contribution à l'amélioration de la démarche d'élaboration
des documents stratégiques de gestion des RH »**

		de développement du MCRI	plan de recrutement, du cadre organique et du plan stratégique de développement du MCRI		MCRI résulte d'un mauvais montage des dossiers de consultation	de développement du MCRI résulte d'un mauvais montage	et des autres à la démarche et devant déboucher sur l'élaboration du plan de formation et du plan de recrutement comme actions de régulation des déséquilibres issus de la démarche prévisionnelle.
--	--	-----------------------------	---	--	---	--	--

Source : Conçu par nous-mêmes

CONCLUSION GENERALE

La gestion du personnel de l'Etat dans les départements ministériels a été confiée jusqu'en 2006, à des directions de l'administration, une structure inadéquate qui combinait la gestion des ressources financières et du matériel et celle des ressources humaines. Mais c'est la gestion financière qui dominait, reléguant la gestion des hommes à la portion congrue constituée uniquement de la gestion administrative du personnel. Aujourd'hui, on est en mesure de conclure que le résultat d'une telle gestion n'a pas été des plus reluisants.

C'est sans nul doute, ce qui a motivé la séparation de la gestion des ressources humaines de celle des ressources financières pour la confier à une direction spécialisée érigée en rang de direction centrale : la Direction des Ressources Humaines avec l'apparition du volet stratégique comme facteur de prévision de l'adaptation des ressources aux besoins de l'organisation et à l'évolution de ses missions.

Notre étude apporte la lumière sur les forces et faiblesses de la mise en œuvre du volet stratégique de la gestion des ressources humaines du MCRI.

L'élaboration de documents stratégiques de gestion des RH tels que le plan de formation, le plan de recrutement, le cadre organique, le plan stratégique de développement du secteur, constitue des atouts importants pour le département. Mais aujourd'hui, force est de constater que ces documents comportent des faiblesses dues à la démarche ayant conduit à leur élaboration. Il urge d'harmoniser leur contenu par l'adoption d'une démarche prévisionnelle qui garantit la pertinence de leur contenu, leur harmonie et la réussite de leur mise en œuvre.

Ainsi, la non adoption de cette démarche rationnelle dans l'élaboration de ces documents présente à la fois une menace et une faiblesse pour le secteur.

En effet, la menace est relative à la non validation des documents par le Ministère chargé de la Fonction Publique.

De même, ces incohérences risquent d'occasionner l'échec de la mise en œuvre de ces documents en l'état, avec pour corollaire, la non atteinte des objectifs fixés par les autorités en recommandant l'élaboration de ces documents stratégiques.

Au regard des solutions et des conditions de mise en œuvre préconisées qui vont dans le sens de l'adoption d'une démarche globale et prévisionnelle d'élaboration de ces documents, assortis d'une vision globale de gestion des ressources humaines devant servir de cadre de référence à toutes les actions de gestion, nous pouvons affirmer que le MCRI dispose d'une gamme variée d'actions pour corriger les insuffisances constatées.

De cette stratégie dépend la gestion optimale des ressources humaines du ministère.

BIBLIOGRAPHIE

I. OUVRAGES GENERAUX

CITEAU, J-P, (1999-2000) : « **Gestion des Ressources Humaines : Principes Généraux et Cas Pratiques** », Paris, Armand Colin, 227 p

GODET, M. (1997) : « **Manuel de Prospective Stratégique : l'art de la méthode** », tome 2, Paris, Dunod, 359 p.

MARTORY, B. et D. CROZET, (2005) : « **Gestion des Ressources Humaines ; Pilotage Social et Performances** », Paris, Dunod, 6^{ème} édition, 311 p.

PERRETI, J.-M. (2005), « **Dictionnaire des Ressources Humaines** », Paris, Vuibert, 4^{ème} édition, 274 p.

PERRETI, J.-M. (2006-2007), « **Gestion des Ressources Humaines** », Paris, Vuibert, 14^{ème} édition, 261 p.

WEISS, D. (2005) : « **Ressources Humaines** », Paris, Edition d'Organisation, 3^{ème} édition, 805 p

II. OUVRAGES SPECIFIQUES

KERLAN, F. (2004) : « **Guide de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences** », Paris, Les Editions d'Organisations, 2^{ème} édition, 236 p

MATHIS, L. (1984) « **Gestion Prévisionnelle et Valorisation des Ressources Humaines** », Paris, Les Editions d'Organisation, Collection Personnel, A.N.D.C.P, 281 p.

THIERRY, D. et C. SAURET (2005) : « **La Gestion Prévisionnelle et Préventive des Emplois et des Compétences** », Paris, l'Harmattan, 268 p

III. ARTICLES ET REVUES

DODET, M. (2000) « *La perspective en quête de rigueur : portées et limites des méthodes formalisées* », Paris, Futuribles n°249, 11 p.

Magazine GPO, Gérer Prévoir Optimiser, n°54 décembre 2005-janvier 2006, 87 p.

MONTIL R. (2002) « *Pour une approche renouvelée de la Prospective métier* », Paris, Revue Française de Gestion, n°140, 20 p.

http://www.cnam.fr/lipsor/lips/articles/references/prospective_metier.pdf

SUTTER, P.-E. (2006) « *la GPEC : définitions méthodes et objectifs* »

<http://www.cerclerh.com/editorial/lagpec11102.asp>

IV. MEMOIRES

BABA MOUSSA, A. (2002) : « La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences : une Alternative pour une Fonction Publique béninoise moderne », IST-BENIN, 3^{ème} Cycle

BONOU, A. (2005) : « La planification des ressources humaines au Port Autonome de Cotonou », UAC, ENAM, Cycle II

KOUAKANOU, Y. (2007) : « Actualisation de la dynamique prospective des ressources humaines à Média Contact Bénin », UAC, ENAM, Cycle II

V. TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

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

Loi n°89-020 portant approbation de la Décision- Loi n°89-006/ANR/CP du 06 avril 1989, portant modification de la Loi n° 86-013 du 26 février 1986.

Décret n°2007-446 du 02 octobre 2007 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère Chargé des Relations avec les Institutions

VI. COURS

MASSOUGBODJI, F. (2009) « *Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines* », UAC, ENAM, GRH.

VIGNON, L. (2009) « *Formation et Développement des Ressources Humaines* », UAC, ENAM, GRH.

VII. AUTRES DOCUMENTS

Plan de formation triennal 2009-2011 du MCRI

Plan de recrutement triennal 2009-2011 du MCRI

Cadre organique du MCRI

Plan stratégique de développement 2010-2014 du MCRI

VIII. SITES INTERNET

<http://toutpourtous.ca/citations.html>

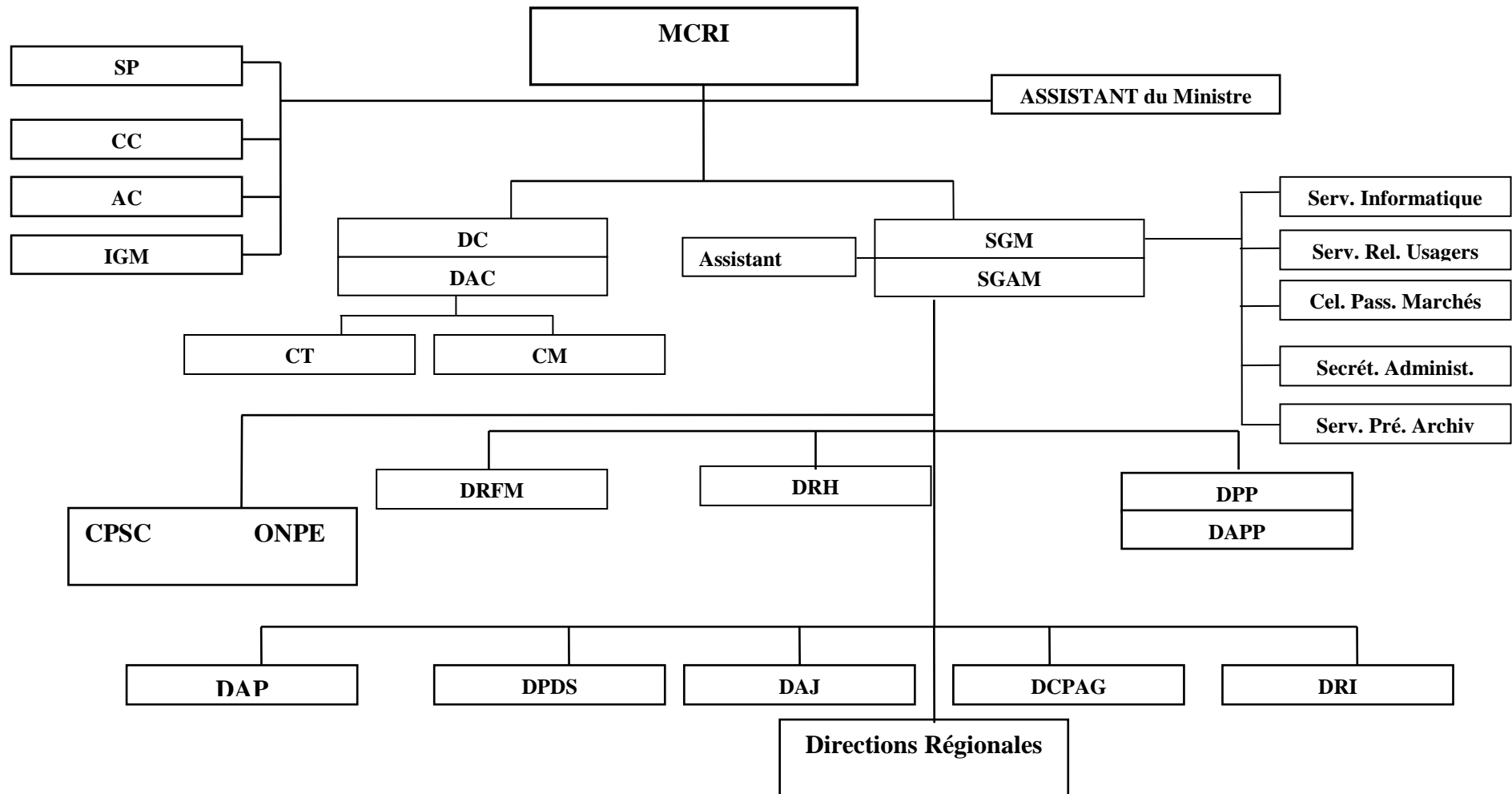
webmaster@memoireonline.com

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/OFPA/UNPAN012260.pdf>

<http://www.salonsce.com/memento-ce/la-gestion-previsionnelle-des-emplois-et-des-competences-mais-qu'est-ce-que-la-gpec-233-954.html>

ANNEXES

ANNEXE N°1 : NOUVEL ORGANIGRAMME DU MCRI



Légende :

MCRI: Ministre Chargé des Relations avec les Institutions;

SP : Secrétaire Particulier ;

CC : Cellule de Communication ;

AC : Attaché de Cabinet ;

IGM : Inspecteur Général du Ministère ;

DC : Directeur de Cabinet ;

DAC : Directeur Adjoint de Cabinet ;

SGM : Secrétaire Général du Ministère ;

SGAM : Secrétaire Général Adjoint du Ministère ;

CT : Conseillers Techniques ;

CM : Chargés de Missions ;

CPSC : Centre de Promotion de la Société Civile ;

ONPE : Observatoire National des Processus Electoraux ;

DRFM : Directeur des Ressources Financières et du Matériel ;

DRH : Directeur des Ressources Humaines ;

DPP : Directeur de la Programmation et de la Prospective ;

DAPP : Directeur Adjoint de la Programmation et de la Prospective ;

DAP : Directeur des Affaires Politiques ;

DRI : Directeur des Relations avec les Institutions ;

DPDS : Directeur de la Promotion des Dynamiques Sociales ;

DAJ : Directeur de l'Analyse Juridique;

DCPAG : Directeur de la Communication et de la Promotion de l'Action Gouvernementale ; **DPEC :** Directeur de la Promotion de l'Ethique et de la Citoyenneté.

ANNEXE N°2 :

QUESTIONNAIRE DESTINE AU PERSONNEL

I. Identification de l'enquêté

- Statuts : APE ACE Autres (à préciser) :
- Catégories : A B C D E
- Ancienneté dans la fonction Publique :
- Fonction :

II. Adéquation profil/poste :

1. Votre poste de travail est-il décrit ?

Oui Non

2. Connaissez- vous les compétences qui y sont attachées ?

Oui Non

3. Parvenez- vous à assumer toutes les responsabilités liées à votre poste de travail? Oui Non

Si non, la formation peut-elle vous permettre de les assumer pleinement ?

Oui Non

4. Dans l'affirmative, en avez-vous bénéficié ?

Oui Non

Si oui, dans quel(s) domaine(s) ?.....

Si non pourquoi n'en avez-vous pas bénéficié ?

• La hiérarchie ne se préoccupe pas de mes besoins en formation

• La hiérarchie propose chaque année les mêmes séries de formation

• Le MCRI ne dispose pas assez de crédit de formation pour s'occuper de la formation de son personnel

Autres raisons :

III. Implication de la hiérarchie dans la formation du personnel

1. Vos supérieurs hiérarchiques se préoccupent-ils de votre formation ?

Oui Non

Si oui, comment ?

- Ils identifient avec moi mes besoins en formation
- Ils me désignent souvent pour suivre des séminaires de formation
- Ils m'informent de toutes opportunités de formation
- Ils m'assistent dans l'accomplissement de mon travail

Autres raisons :

.....

IV. Type de besoins de formation identifiés

1. Quelles sont les formations dont vous avez bénéficié à votre poste de travail ?

.....

.....

2. Ces formations ont-elles eu un impact positif sur votre rendement ?

Oui Non

Si non, pourquoi ?

- Les formations suivies ne cadrent pas avec mes besoins réels en la matière
- La hiérarchie ne m'a pas créé les conditions de mise en œuvre des acquis de la formation

Autres motifs :

IV. Plan de formation

1. Le MCRI dispose-t-il d'un plan de formation ? Oui Non

2. Si oui, avez-vous été associé à son élaboration ?

Oui Non

3. Si oui, comment ?.....

**« Contribution à l'amélioration de la démarche d'élaboration ¹⁰¹
des documents stratégiques de gestion des RH »**

4. Avez-vous l'impression que vos besoins ont été réellement pris en compte dans ce plan de formation ?

Oui Non

5. Si oui, êtes-vous informé des conditions de mise en œuvre dudit plan ?

Oui Non

Si non, avez-vous des propositions à faire, voire des recommandations à formuler dans ce sens à la hiérarchie ?

.....

NB : Merci de cocher les cases et de remplir les lignes.

ANNEXE N°3

QUESTIONNAIRE DESTINE AUX DIRECTEURS

I. De la question de la formation des cadres :

1. Existe-t-il une description des différents postes de votre Direction ?
Oui Non
2. Combien de services compte votre Direction ?.....
3. Les profils de vos Chefs Services sont-ils conformes aux profils des postes qu'ils occupent ?
Oui Non
4. Si non pourquoi ?
.....
5. Pensez-vous que la formation peut-elle permettre à vos collaborateurs de mieux s'adapter à leurs postes ?
Oui Non
6. Ont-ils déjà eu à bénéficier des actions de formation ?
Oui Non
7. Si oui, ces actions ont-elles eu d'impacts positifs sur leurs prestations ?
Oui Non

II. De la question de la disponibilité des ressources humaines :

1. Tous les services de votre Direction sont-ils fonctionnels ?
Oui Non
2. Si non combien de services ne sont pas fonctionnels et pourquoi ?
.....
.....
3. Existe-t-il un plan de résorption de ce déficit en personnel ?
Oui Non
4. Si oui, sur quelle base ont été évalués vos besoins en personnel ?

« Contribution à l'amélioration de la démarche d'élaboration des documents stratégiques de gestion des RH » 103

• Sur la base des postes prévus par le décret, le cadre organique ou l'arrêté et
non pourvus

• Sur la base d'une analyse des emplois

• Sur la base du plan stratégique de développement du Ministère

• Sur la base d'une analyse combinant les trois éléments sus-mentionnés

5. Pensez-vous que la procédure ayant conduit à l'évaluation de vos besoins en personnel puisse garantir la mise à disposition d'agents répondant à vos attentes ?

Oui No

6. Si non, avez-vous des propositions à faire, voire des recommandations à formuler dans ce sens à la hiérarchie ?

.....

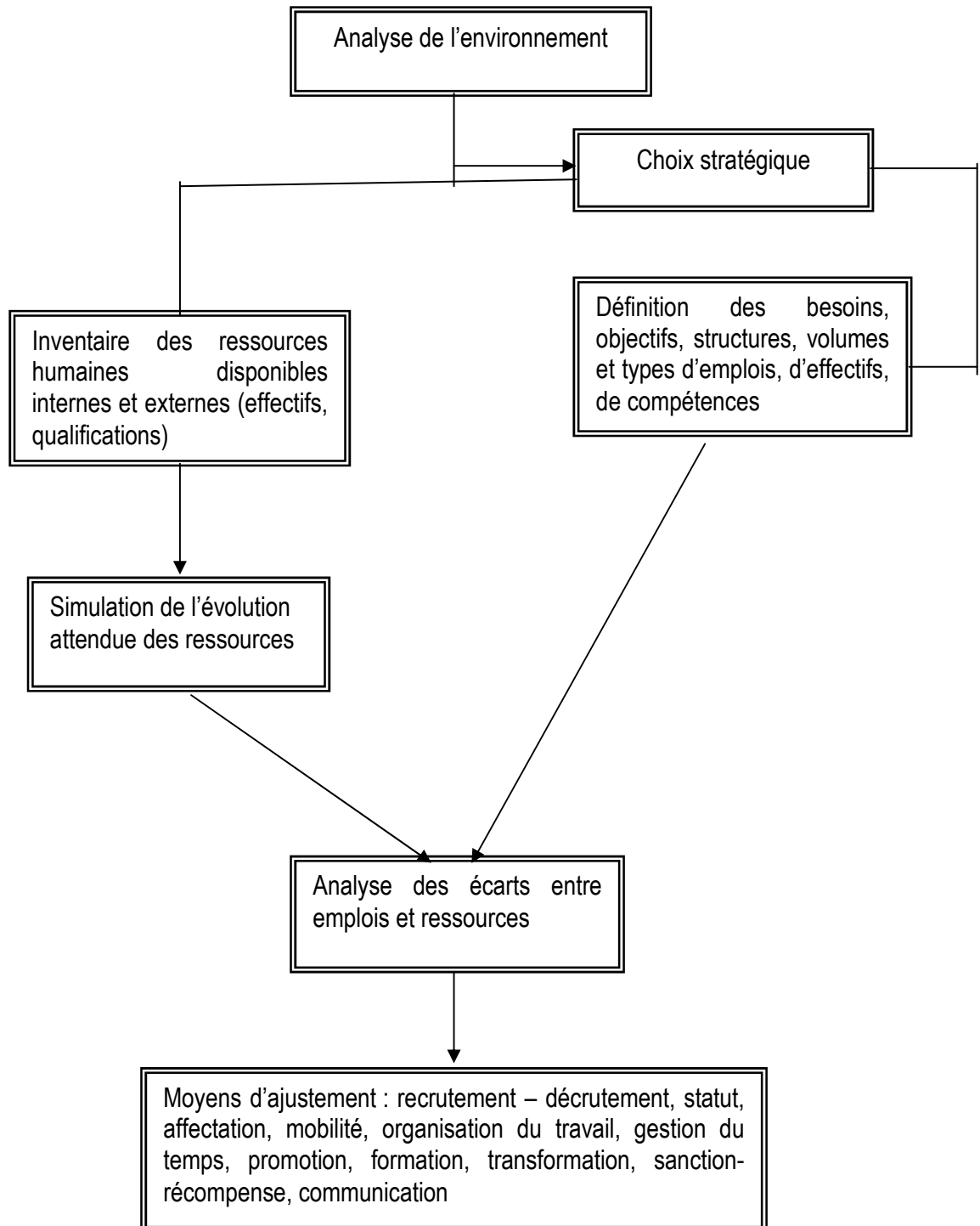
ANNEXE N°4

GUIDE D'ENTRETIEN DESTINE AU DRH ET AU SGM

1. Connaissez-vous la moyenne d'âge du personnel du Ministère ? Oui Non
2. Pouvez-vous décrire les compétences stratégiques du Ministère ? (celles dont vous disposez, mais aussi celles dont vous auriez besoin pour aujourd'hui et pour demain) ? Oui Non
3. Selon vous, l'organisation et le fonctionnement actuels du MCRI sont-ils adaptés au projet de développement du Ministère ? Oui Non
4. Existe-t-il des fiches de poste et/ou une définition de fonctions au MCRI ?
Oui Non
5. Avez-vous repéré parmi le personnel du MCRI, des agents dont les compétences sont stratégiques pour le Ministère ? Oui Non
6. Pensez-vous connaître suffisamment toutes les compétences et tous les savoir-faire détenus par chacun des agents du MCRI ? Oui Non
7. Au delà de la rémunération, avez-vous mis en place des actions pour valoriser votre personnel ou pour reconnaître l'implication de chacun dans la bonne marche du MCRI ? Oui Non
8. Si oui, lesquelles ?.....
.....
9. Le "climat social" au MCRI est-il une composante importante pour vous ?
Oui Non
10. Qu'est-ce qui bloque concrètement la validation du plan de formation et du plan de recrutement ?
.....

ANNEXE 5 :

LES ETAPES DE LA DEMARCHE PREVISIONNELLE



Source : CITEAU, J-P, (1999-2000) : « **Gestion des Ressources Humaines : Principes Généraux et Cas Pratiques** », Paris, Armand Colin, 5^{ème} édition

TABLE DES MATIERES

	Page
IDENTIFICATION DU JURY.....	i
DECLARATION D'ENGAGEMENT DU CHERCHEUR.....	ii
DEDICACES.....	iii
REMERCIEMENTS.....	iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES FIGURES.....	viii
RESUME.....	iv
SOMMAIRE.....	x
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE PRELIMINAIRE : PROBLEMATIQUE, CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	4
<u>Section 1</u> : Restitution des observations de stage et ciblage de la Problématique.....	4
<u>Paragraphe 1</u> : Etat des lieux de base.....	4
A. Présentation du MCRI.....	4
1. Historique, missions et attributions	5
2. Organisation et fonctionnement du MCRI.....	7
B. Les constats issus des observations de stage.....	10
1. Description des constats.....	10
2. Inventaire des atouts et des faiblesses.....	23
<u>Paragraphe 2</u> : Ciblage, spécification et vision globale de résolution de la problématique.....	26

107

**« Contribution à l'amélioration de la démarche d'élaboration
des documents stratégiques de gestion des RH »**

A. Ciblage et spécification de la problématique.....	26
1. Ciblage de la problématique.....	26
2. Spécification de la problématique.....	28
B. Vision globale de résolution de la problématique.....	31
1. Vision de résolution.....	31
2. La démarche de résolution envisagée.....	32
Section 2 : Cadre théorique et méthodologique.....	33
Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de littérature.....	33
A. Objectifs et hypothèses de l'étude.....	33
1. Les objectifs.....	33
2. Les hypothèses.....	34
B. La revue de littérature.....	39
1. Clarification du concept de la GPEC.....	39
2. La démarche GPEC.....	43
Paragraphe 2 : Le choix de la méthodologie de l'étude.....	45
A. L'approche empirique.....	46
1. L'observation et l'enquête auprès du personnel du MCRI.....	46
2. L'entretien.....	46
B. L'approche théorique.....	47
1. L'exploitation des informations de base.....	47
2. La consultation des documents externes.....	47
CHAPITRE PREMIER : COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES.....	49
Section 1 : Collecte et présentation des données.....	49
Paragraphe 1 : Stratégie de la collecte.....	49
A. La préparation de la collecte.....	49
1. La conception des outils de collecte.....	49
2. La spécification et la présentation des données.....	50

« Contribution à l'amélioration de la démarche d'élaboration des documents stratégiques de gestion des RH » 108

B. La réalisation de la collecte.....	51
1. La réalisation de l'enquête.....	51
2. La réalisation de l'entretien.....	53
<u>Paragraphe 2</u> : Résultats de la collecte et limites des données.....	53
A. Présentation des données.....	53
1. Présentation des données recueillies à l'aide du questionnaire et du guide d'entretien.....	54
2. Présentation des données recueillies à l'aide de la revue documentaire et de la consultation des documents élaborés..	58
B. Limites des données recueillies.....	63
1. Les conditions de réalisation de l'enquête.....	64
2. La relativité des données recueillies.....	64
<u>Section 2</u> : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic.....	65
<u>Paragraphe 1</u> : Analyse des données et vérification des hypothèses...	65
A. Analyse des données.....	65
1. La question de l'incohérence dans la chronologie d'élaboration des documents stratégique.....	66
2. La question d'absence d'harmonie entre les contenus du plan de formation, le plan de recrutement et le plan stratégique de développement du MCRI.....	67
B. Vérification des hypothèses.....	69
1. Vérification de l'hypothèse relative à l'incohérence dans la chronologie d'élaboration des documents stratégiques de l'élaboration des documents stratégiques.....	69
2. Vérification de l'hypothèse relative à l'absence d'harmonie entre les contenus du plan de formation, du plan de recrutement et du plan stratégique de développement du	

109

**« Contribution à l'amélioration de la démarche d'élaboration
des documents stratégiques de gestion des RH »**

MCRI.....	69
Paragraphe 2 : Etablissement du diagnostic.....	70
A. Contenu du diagnostic.....	70
B. Les limites du diagnostic.....	71
CHAPITRE DEUXIEME : APPROCHE DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE.....	72
Section 1 : Proposition d'une démarche prévisionnelle d'élaboration des plans de recrutement et de formation.....	72
Paragraphe 1 : L'état des lieux.....	72
A. La collecte d'informations	72
B. L'inventaire des ressources.....	74
Paragraphe 2 : L'analyse des écarts et définition des scénarii possibles de Résorption.....	80
A. Analyse des écarts.....	80
B. Définition des scénarii possibles de résorption des écarts.....	81
Section 2 : Les conditions de mise en œuvre et recommandations.....	82
Paragraphe 1 : Les conditions de réussite de la démarche GPEC.....	82
A. Les exigences de la démarche.....	82
1. En amont du processus.....	82
2. En aval du processus.....	83
B. Les conditions internes de réussite de la démarche.....	83
1. Nécessité de la mise en place d'une structure de pilotage..	83
2. La participation de tous les acteurs à la vision prospective du MCRI	84
Paragraphe 2 : Recommandations.....	86
A. L'allocation de ressources budgétaires.....	86
B. L'élaboration d'un document de politique des ressources humaines	

« Contribution à l'amélioration de la démarche d'élaboration ¹¹⁰
des documents stratégiques de gestion des RH »

du CRI.....	86
CONCLUSION GENERALE.....	91
BIBLIOGRAPHIE.....	93
ANNEXES.....	96
TABLE DES MATIERES.....	106