



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY – CALAVI

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



MEMOIRE DE FIN DE FORMATION

CYCLE II

**Pour l'obtention du diplôme
D'Administrateur des Ressources Humaines**

Option : **MANAGEMENT**

Filière : *Gestion des Ressources Humaines*

ANNEE ACADEMIQUE 2008 – 2009

**CONTRIBUTION A L'ORGANISATION OPTIMALE
DU RECRUTEMENT DANS LES ETABLISSEMENTS
PRIVES DE FORMATION : CAS DU CFTP « LES
ETINCELLES »**

Réalisé et soutenu par :

Renaud Régis AHLE

Sous la direction de :

Maître de Stage :

M. Pascal SENOUGBE

Maitre de mémoire

M. Alphonse da SILVA
Enseignant à l'ENAM

Janvier 2010



IDENTIFICATION DU JURY

Président : Brice ZINSOU

Vice-Président : ZANOUE Atadé Pierre

Membre : Aurore GAYON

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



DEDICACES

Je dédie ce mémoire :

- A Monsieur Benoît AHLE, mon père. Pour les nobles sacrifices consentis, le soutien incontournable et le souci permanent de voir tes enfants réussir, reçois ce travail en témoignage de ma reconnaissance.

- A Madame Victoire DJIHOUESSI, ma mère. Ce travail n'est qu'une passerelle vers la jouissance des fruits de tant d'amour, de sacrifices, de tendresse et de dévouement maternel. Que Dieu te bénisse !

- A mes frères Patrick et Francis, pour leur présence à mes côtés lorsque j'ai besoin d'eux.

- A Sessie Christie, ma fille. Chacun des efforts que je fais n'a qu'un seul but : te donner la meilleure éducation que tu mérites.

- A Roland DASSEYA. Tu es un frère !



REMERCIEMENTS

Mes reconnaissances vont à l'endroit de :

- Monsieur Alphonse da SILVA qui, malgré ses multiples occupations, n'a ménagé aucun effort pour diriger ce mémoire ;

- Madame Nadège AYINON, la mère de ma fille, pour ses nombreux sacrifices ;

- Monsieur Pascal SENOUGBE, Directeur du Centre de Formation Technique et Professionnelle « Les Etincelles » ;

- Monsieur Janvier ALLIGONOU ;

- Monsieur Ismaël ALI SABI, pour sa contribution à ce mémoire ;

- Love, Solenne, Lévy, Fick, Michel, Guy HOUEGOUNOU, Laurent AGBEYAHOUÉ, Orlito HOUHOUENOU, Rodrigue AGO, Cahétel ALOKPO ainsi qu'à toute la quatrième promotion de la GRH.

Aux familles AKINOCHO et ADJIBOYE ;

A nos enseignants et au personnel administratif de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature, j'adresse mes sincères remerciements.



LISTE DES SIGLES

INSAE : Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique

CFTP : Centre de Formation Technique et Professionnelle

ORTB : Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin

BAPES : Brevet d'Aptitude au Professorat de l'Enseignement Secondaire

BAPEM : Brevet d'Aptitude au Professorat de l'Enseignement Moyen

CAPEB : Certificat d'Aptitude au Professorat de l'Enseignement Secondaire

CAPEM : Certificat d'Aptitude au Professorat de l'Enseignement Moyen

BAPET : Brevet d'Aptitude au Professorat de l'Enseignement Technique

CAPET : Certificat d'Aptitude au Professorat de l'Enseignement Technique

CAET : Certificat d'Aptitude à l'Enseignement Technique



LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : point du personnel enseignant du CFTP « Les Etincelles » (page 7)

Tableau 2 à 5 : résultats aux examens (page 11 et 12)

Tableau 6 : filières et niveaux de formation (page 13)

Tableau 7 : regroupement des problèmes par centres d'intérêt (page 19)

Tableau 8 : tableau de bord de l'étude (page 27)

Tableau 9 : répartition des questionnaires (page 33)

Tableaux 10 à 14 : présentation des résultats de la collecte des données (pages 34, 35, 36, 37, 38)



LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique n°1 : résultats au BAC G2 et F4 de 2003 à 2009 (page 12)

Graphique n°2 : profil des enseignants (page 36)

Graphique n°3 : répartition des données des élèves (page 39)



RESUME

L'une des exigences de la formation à l'ENAM est la soutenance par l'élève en fin de formation, d'un mémoire. Dans ce cadre, nous avons effectué un stage dans un établissement scolaire d'enseignement privé. Il s'agit du CFTP « Les Etincelles » d'Abomey-Calavi. Nous nous sommes intéressé à ce type d'entreprise parce que la fonction ressource humaine y est inexistante. Au cours du stage, nous avons relevés plusieurs problèmes dont :

- L'inexistence de définition des postes de l'enseignant ;
- L'inexistence de définition du profil de l'enseignant ;
- L'absence d'organisation de la sélection.

Ces problèmes nous ont permis de poser la problématique du recrutement du personnel enseignant dans les établissements privés de formation technique et professionnelle en général puis en particulier dans le cadre de notre étude. L'objectif étant de réaliser le bon vieux diction : *l'Homme qu'il faut à la place qu'il faut.*

Pour réaliser ce travail, nous avons eu recours aux questionnaires, aux interviews et au guide d'entretien. Nos hypothèses de recherche ont été vérifiées après le dépouillement des données obtenues. Ainsi, nous avons pu proposer des solutions appropriées au problème du non respect du processus du recrutement au CFTP « Les Etincelles ».



SOMMAIRE

Introduction

CHAPITRE PRELIMINAIRE : Cadre physique de l'étude, observations de stage et ciblage de la problématique.

Section 1 : Du cadre physique de l'étude au ciblage de la problématique

Paragraphe 1 : Présentation du CFTP « Les Etincelles »

Paragraphe 2 : Etat des lieux de base

Section 2 : Ciblage de la problématique

Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique

Paragraphe 2 : Vision globale de résolution de la problématique

CHAPITRE PREMIER : Conception du cadre théorique et méthodologique de l'étude

Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de littérature

Paragraphe 2 : Choix de la méthodologie de l'étude

Section 2 : Collecte et analyse des données

Paragraphe 1 : Mobilisation, dépouillement et présentation des données

Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

CHAPITRE DEUXIEME : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre : recommandations

Section 1 : Approches de solutions

Section 2 : conditions de mise en œuvre des solutions proposées : recommandations

Conclusion

Bibliographie

Annexes

Table des matières

A la faveur de l'historique Conférence Nationale des Forces Vives de la Nation de février 1990, se sont tenus les Etats Généraux de l'Education au Bénin. Durant ces assises, le système éducatif béninois a été passé au peigne fin. La formation jusque-là dispensée aux apprenants a été remise en cause. Un nouveau profil de citoyen, dont le Bénin aura désormais besoin pour son développement a été défini. Pour obtenir ce type de citoyen, il faut donner à l'enfant, dès son plus jeune âge, une éducation de qualité. Ce qui suppose des enseignants compétents.

Le Recensement Général de la Population et de l'Habitat effectué en 2002 estime la population béninoise à 6.752.569 habitants.

Cette population atteindra environ 10 millions d'habitants d'ici 2015 selon les estimations de l'I.N.S.A.E. Près de la moitié de cet effectif total est âgé de moins de 15 ans. Ce qui fait de la population béninoise une population essentiellement jeune.

Toute cette jeunesse a besoin d'être instruite, d'être éduquée. Dans cette optique, l'Etat qui ne peut à lui seul pourvoir à l'éducation de tous les enfants du Bénin, a admis la création des écoles privées. Institutions de soutien à la politique nationale d'éducation, ces écoles connaissent aujourd'hui une prolifération eu égard à la forte demande du marché. Mais la gestion de bon nombre d'établissements privés, en particulier ceux de formation technique et professionnelle reste problématique. Sur le plan de la gestion des ressources humaines, on y note une banalisation des fonctions telles que le recrutement, la formation ou encore l'évaluation du rendement des enseignants. Or, il ne peut y avoir de performance sans une gestion optimale des ressources humaines de toute organisation. La question essentielle que l'on pourrait se poser à ce sujet est de savoir comment obtenir un

citoyen capable de relever les défis de développement du Bénin, s'il n'existe pas une gestion véritablement optimale du personnel enseignant de nos établissements.

Aujourd'hui, la question de la valorisation de la fonction enseignante est plus que jamais d'actualité au Bénin. En témoignent les nombreuses tensions et crises que traverse le secteur de l'éducation aussi bien au niveau primaire, secondaire que supérieur. Ces constats nous ont conduit à choisir pour cadre de notre étude, une école privée de formation technique et professionnelle située à Abomey-Calavi. Il s'agit du Centre de Formation Technique et Professionnelle « Les Etincelles ». Les constats que nous y avons fait au cours de notre stage, sont communs à la plupart des établissements privés de formation technique et professionnelle. Il s'agit entre autres de l'inexistence d'une recherche constante de la meilleure adéquation entre les ressources humaines considérées en tant que moyens et les missions de l'établissement traduites et déclinées en termes d'objectifs et tâches.

Notre objectif, à travers ce travail, est d'attirer l'attention sur la nécessité de la mise en œuvre d'une gestion efficace des ressources humaines dans les écoles de formation et pas seulement dans les entreprises à caractère administratif, industriel ou commercial.

Nous avons choisi de nous intéresser au recrutement du personnel enseignant dans le cadre de notre étude, en espérant apporter un début de solutions à la problématique de la valorisation de la fonction enseignante ainsi qu'à celle de la qualité des formations données aux jeunes apprenants.

Notre travail est divisé en trois parties. Tout d'abord le chapitre préliminaire. A ce niveau nous avons présenté le cadre de l'étude avant d'aboutir à la problématique. Ensuite dans le chapitre premier nous avons présenté nos objectifs de recherche ainsi que les données collectées. Enfin, le chapitre deuxième est celle des propositions de solutions et des recommandations.

Section I : Du cadre physique de l'étude au ciblage de la problématique

Paragraphe 1 : Présentation du Centre de Formation Technique et Professionnelle Les Etincelles

Le Centre de Formation Technique et Professionnelle « Les Etincelles » a été créé en 1999 par l'arrêté ministériel n° 0135/MENRS/CAB/DC/SP¹ portant conditions générales de création d'ouverture, d'extension, de transfert, de fonctionnement et de fermeture d'un établissement privé d'enseignement scolaire, universitaire, para scolaire et para universitaire, et procédures administratives. Il est situé dans la commune d'Abomey-Calavi.

A sa création, cet établissement secondaire de formation technique et professionnelle avait été autorisé à assurer la formation en comptabilité et en génie civil des jeunes apprenants.

Aujourd'hui, le champ de formation s'est élargi au secrétariat ainsi qu'au marketing avec l'ouverture des séries G1 et G3. Les formations offertes relèvent donc du domaine commercial et industriel. Depuis sa création, le CFTP « Les Etincelles » a présenté de² nombreux élèves aux examens du Certificat d'Aptitude Professionnelle et du baccalauréat.

L'organisation administrative du CFTP Les Etincelles est sobre. Le Promoteur de l'établissement en est le premier responsable. C'est lui qui prend toutes les décisions relatives à son organisation et à son fonctionnement. La désignation des membres du personnel administratif lui revient. Il recrute également tout professeur qu'il juge

¹ La date officielle de signature de l'acte n'est pas indiquée dans le titre

² Les chiffres exacts ne sont pas disponibles l'établissement n'ayant pas mis en place une politique de conservation de ses archives.

compétent pour dispenser un enseignement de qualité aux élèves. Il fixe le taux de rémunération des prestations fournies et décide de l'opportunité d'ouvrir ou de supprimer une filière de formation. Après lui, vient le Directeur de l'établissement qui a pour responsabilité principale de veiller au bon déroulement des activités scolaires.

Puis viennent le Censeur et le Surveillant Général. Le Censeur a pour tâche l'établissement des emplois du temps et la vérification de leur exécution tandis que le Surveillant Général est le garant de l'ordre et de la discipline dans l'établissement. Ce dernier sert de trait d'union entre les élèves et le personnel administratif.

Outre le personnel administratif, nous avons le corps enseignant constitué essentiellement de professeurs vacataires. Au total, soixante et un enseignants interviennent dans cet établissement dont un permanent. Ils ont pour mission de dispenser un enseignement de qualité aux élèves conformément aux programmes de formation en vigueur. Les programmes sont élaborés par les services compétents du Ministère de l'Enseignement Secondaire et de la Formation Technique et Professionnelle suivant des normes pédagogiques.

Paragraphe 2 : Etat des lieux de base

A- Le cadre juridique

Le Centre de Formation Technique et Professionnelle « Les Etincelles » a été autorisé à ouvrir ses portes après que les promoteurs aient satisfait à un certain nombre d'exigences. Il s'agit en l'occurrence des dispositions prévues par l'arrêté n° 0111/MENRS/CAB/DC/DPP portant conditions générales de création d'ouverture, d'extension, de transfert, de fonctionnement et de fermeture d'un établissement privé d'enseignement scolaire,

universitaire, para scolaire et para universitaire, et procédures administratives. L'article 22 de cet arrêté dispose : « toute personne désireuse de créer ou d'ouvrir un établissement privé d'enseignement scolaire ou universitaire doit adresser au ministre en charge de l'éducation nationale un dossier comprenant, sous peine de rejet :

- Une liste nominative des enseignants comportant indication et mention pour chacun d'eux, de leur statut d'enseignant permanent dans l'établissement privé d'enseignement ou de leur statut de vacataire, ainsi que la ou les matières enseignées.
- Un engagement légalisé d'assurer l'emploi, les salaires du personnel de l'établissement ou de l'institution et l'inscription de ce personnel auprès des organismes sociaux dans le strict respect de la législation du travail en vigueur au Bénin.

L'article 49 du même arrêté relatif au fonctionnement des établissements dispose : « Toute institution ou établissement privé d'enseignement scolaire ou universitaire doit comporter des enseignants permanents et des collaborateurs extérieurs dans les proportions suivantes :

- 100% de permanents pour l'enseignement maternel et l'enseignement primaire ;
- 60% au moins de permanents pour l'enseignement secondaire général et l'enseignement secondaire technique et professionnel ;

- 30% au moins de permanents pour l'enseignement supérieur. »

Ces dispositions sont aujourd'hui encore en vigueur puisqu'elles sont reprises par le décret n° 2001-161 du 03 mai 2001 portant conditions d'ouverture des établissements privés. Mais, au Centre de Formation Technique et Professionnelle « Les Etincelles », la situation du personnel enseignant se présente dans le tableau suivant :

**Tableau n°1 : POINT DU PERSONNEL ENSEIGNANT DU
CFTP « LES ETINCELLES »**

SECTEURS	Commercial	Industriel	Général	Total	%
STATUTS					
Permanents	-	01	-	01	02
Vacataires	19	24	17	60	98
TOTAL	19	25	17	61	100

A la lecture de ce tableau, nous constatons que :

- Le CFTP « Les Etincelles » emploie un nombre prépondérant d'enseignants vacataires ;
- Le secteur commercial et l'enseignement général ne disposent d'aucun enseignant permanent.

Le recrutement du personnel enseignant est par ailleurs soumis à des conditions prévues par l'arrêté n° 0111/MENRS/CAB/DC/DPP et

reprises par le décret N° 2001-161 du 03 mai 2001 portant création, extension et fermeture d'un établissement privé d'enseignement. En effet, la loi fait obligation aux employeurs de recruter librement leurs salariés, sous réserve de l'obtention par ceux-ci d'une carte de présentation délivrée par les services compétents du ministère chargé du travail. A notre sens, cette obligation de détention d'une carte de présentation est renforcée pour les demandeurs d'emploi d'enseignant, par l'autorisation d'enseigner. Mais curieusement, les enseignants du CFTP « Les Etincelles » ne disposent ni de carte de présentation, ni d'autorisation d'enseigner.

Ces situations révèlent le non respect des textes en vigueur relatifs au recrutement dans les établissements privés de formation technique et professionnelle.

Conclusion séquentielle n°1 : non respect du cadre juridique d'organisation de l'établissement

B- La gestion de l'établissement

1- la formation des enseignants

Il est prévu que les enseignants du secteur privé doivent avoir une autorisation d'enseigner. Ce qui suppose qu'ils ont une qualification requise reconnue.

Dans le secteur public, les diplômes exigés conformément aux dispositions du décret n° 98-191 du 11 mai 1998 portant statuts particuliers des corps des personnels des Enseignements Moyens Général, Technique et Professionnel sont :

- pour la branche de l'enseignement moyen général le BAPEM ou le BAPES ou titre équivalent et le CAPES ou le CAPEM ou titre équivalent.

Les titulaires du BAPEM ou du BAPES assurent l'enseignement dans les classes du niveau I tandis que ceux titulaires du CAPES ou du CAPEM assurent l'enseignement dans toutes les classes de l'enseignement moyen général.

- pour la branche de l'enseignement technique et professionnel, les diplômes exigés sont le CAET, le BAPET et le CAPET ou titre équivalent.

Les titulaires de diplômes académiques sont soumis à des concours internes ou externes et reçoivent des formations appropriées dans des établissements spécialisés pendant deux à trois ans.

On peut noter que les promoteurs des établissements privés d'enseignement ignorent les dispositifs de formation. Ces dispositifs impliquent une double démarche : l'une fondée sur la connaissance des formations afin de mieux les approprier en fonction de ses besoins, l'autre orientée vers le demandeur d'emploi qui cherche à se donner une formation initiale. La préparation à la vie professionnelle permet à toute personne sans qualification et sans contrat de travail, d'atteindre le niveau nécessaire pour suivre une formation professionnelle avant d'accéder à la vie active.

La pratique observée sur ce terrain, laisse croire que ce sont les formations fondamentales assurées par les structures académiques (secondaires ou universitaire) qui constituent les formations initiales qui préparent à la vie active.

Ceux qui sont recrutés dans ces conditions doivent être astreints, à leur entrée en fonction, à une action d'adaptation visant à leur faciliter l'exercice de l'emploi obtenu.

Contre toute attente, les promoteurs des établissements d'enseignement privés ne cherchent pas à connaître les dispositions statutaires pour mieux les maîtriser et mieux les appliquer : les enseignants recrutés par ces établissements demeurent sans formation professionnelle et sans perspective. De même, la formation interne des enseignants et la transmission interne de la compétence n'existent pas au CFTP « Les Etincelles ».

Conclusion séquentielle n°2 : non organisation de formation d'adaptation pour le personnel enseignant

2- L'évaluation des prestations du CFTP « Les Etincelles »

Les résultats de fin d'année font partie des moyens d'évaluation de l'action pédagogique. Nous présenterons dans les tableaux suivants quelques résultats d'examen. Il s'agit principalement des résultats du baccalauréat :

Tableau n°2 : RESULTATS AUX EXAMENS 2003-2004

Filières	Effectifs présentés	Admis	Taux de réussite
BAC G1	07	04	57,14%
BAC G2	57	30	52,63
BAC G3	11	Néant	0%
BAC F4	30	22	73,33%
DT BTP	25	12	48%
DT DPB	06	04	66,66%

Tableau n°3 : RESULTATS AUX EXAMENS 2005-2006

Filières	Effectifs présentés	Admis	Taux de réussite
BAC G1	08	02	25%
BAC G2	20	12	60%
BAC G3	04	02	50%
BAC F4	15	10	66,66%
DT BTP	08	08	100%
DT DPB	02	02	100%

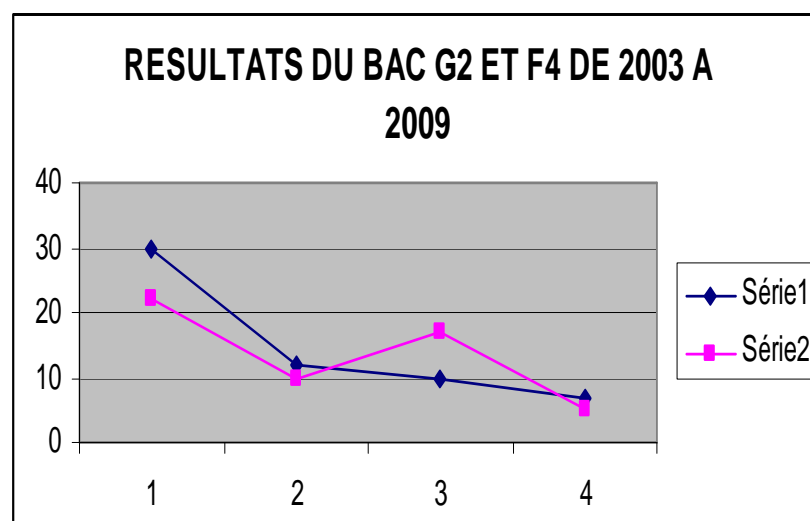
Tableau n°4 : RESULTATS A L'EXAMEN 2006-2007

Filières	Effectifs présentés	Admis	Taux de réussite
BAC G2	26	10	38,46
DT BTP	14	11	78,57%
DT DPB	11	06	54,54%
BAC F4	39	17	44,79%

Tableau n°5 : RESULTATS AUX EXAMENS 2008-2009

Filières	Effectifs présentés	Admis	Taux de réussite
BAC G2	29	07	24%
BAC F4	17	05	33%

Pour une meilleure visualisation, nous avons représenté les résultats aux examens du BAC G2 et F4 sur le graphique ci-dessous.

GRAPHIQUE n°1

La série 1 représente le BAC G2 tandis que la série 2 représente le BAC F4. Sur les quatre années considérées, le BAC G2 présente une courbe descendante. La courbe du BAC F4 n'est pas constante. Tantôt elle est descendante, tantôt elle est ascendante. La courbe descendante du BAC G2 signifie que les résultats à cet examen n'ont fait que décroître sur la période considérée. Ainsi, les résultats chutent d'année en année et traduisent une situation de manque de performance que connaît l'établissement.

3- L'administration de l'enseignement

a- Les filières et les niveaux de formation

Le tableau suivant donne un aperçu des filières et des niveaux de formation disponibles au CFTP « Les Etincelles ».

Tableau n°6 : FILIERES ET NIVEAUX DE FORMATION

Enseignement général	Enseignement technique et professionnel	
	Secteur commercial	Secteur industriel
6 ^{ème}	Secrétariat (2 ^{nde} , 1 ^{ère} G1)	BTP (2 ^{nde} , 1 ^{ère} , Terminale)
5 ^{ème}	Comptabilité (2 ^{nde} , 1 ^{ère} , Terminale G2)	DPB (2 ^{nde} , 1 ^{ère} , Terminale)
4 ^{ème}	Marketing (2 ^{nde} G3)	F4 (2 ^{nde} , 1 ^{ère} , Terminale)
3 ^{ème}		

Le CFTP « Les Etincelles » a été autorisé à assurer une formation technique et professionnelle aux jeunes apprenants. Mais nous remarquons l'ouverture de l'enseignement moyen général. Les formations relevant du secrétariat et du marketing n'ont pas connu un suivi régulier.

b- Les conditions de travail et de vie dans l'établissement

Les enseignants sont en majorité des vacataires. Ils sont recrutés pour dispenser des enseignements pour lesquels ils sont rémunérés à la vacation. La direction de l'établissement n'a que peu d'emprise sur leur façon d'enseigner. Les permanents sont surtout les membres de l'unité administrative.

L'établissement ne dispose pas de convention collective et les salaires sont fixés de façon aléatoire. L'évolution de carrière des agents permanents n'est pas non plus garantie.

L'absence de statut spécifique de l'enseignant du privé est une gêne considérable pour imposer les contraintes de service correspondant aux objectifs de la formation ; pour les qualifier réellement en tant qu'enseignants professionnels et les conserver longtemps dans l'institution lorsqu'ils sont qualifiés. Ce qui nuit à la professionnalisation et à l'image de l'établissement.

Conclusion séquentielle n°3 : manque de perspective de carrière pour le personnel

Notons qu'en dehors du personnel permanent, la grande majorité d'enseignants vacataires n'est pas déclarée à la sécurité sociale.

Conclusion séquentielle n°4 : non déclaration du personnel vacataire à la sécurité sociale

Le recrutement du personnel vacataire ne suit pas le processus requis pour un recrutement efficace. En effet, le poste pour lequel l'enseignant est recruté n'est pas défini.

L'absence de définition du poste à pourvoir a pour conséquence logique le manque de définition du profil du candidat à recruter pour le poste.

Conclusion séquentielle n°5 : absence de définition du poste et du profil du candidat au recrutement.

En général, l'enseignant fournit, sans qu'il y ait eu au préalable un avis de recrutement, un dossier contenant les pièces suivantes :

- une demande manuscrite ;
- un curriculum vitae ;
- une copie des diplômes.

Après fourniture de ces pièces, il est appelé pour assurer ses heures de vacation.

L'enseignant recruté n'est soumis à aucun test permettant d'avoir des garanties quant à sa connaissance réelle de la matière enseignée. Ainsi, l'organisation des tests et entretiens de recrutement demeure inexistants dans cet établissement.

Conclusion séquentielle n°6 : absence d'organisation des tests et entretiens de recrutement

Notons tout de même que les salaires sont régulièrement versés aux enseignants. Il n'y a pas d'arriérés de salaires dus. Ce qui constitue un point positif par rapport à d'autres établissements.

Conclusion séquentielle n°7 : versement régulier des salaires au personnel

Les notions de motivation par la reconnaissance du mérite et l'individualisation de la rémunération ne trouvent pas leur place dans la gestion du CFTP « Les Etincelles ». Le taux horaire de rémunération pratiqué reste de 1200FCFA quelle que soit la qualification et le rendement du travailleur.

Conclusion séquentielle n°8 : absence d'une politique Salariale pour le personnel enseignant

La communication entre le personnel enseignant et les promoteurs d'établissement est carrément inexistante. Nombreux sont les enseignants qui ne les ont jamais vus ni ne leur ont jamais parlé.

Le seul canal d'expression reste celui des conseils pédagogiques de fin de trimestre organisés par l'encadrement de l'établissement. Ces conseils pédagogiques n'ont pas un caractère obligatoire puisque bien d'enseignants n'y prennent pas part. De toutes les façons, les préoccupations exprimées à ces rencontres ne trouvent presque jamais satisfaction. Les conseils de fin de trimestre apparaissent ainsi comme une formalité. Par ailleurs, aucun mécanisme de concertation sociale ni d'instances représentatives du personnel enseignant n'est institué dans cet établissement d'enseignement privé où tant de problèmes restent à résoudre.

Conclusion séquentielle n°9 : déficit de relations sociales

La question du développement des ressources humaines est plus que jamais posée au CFTP « Les Etincelles ». Les enseignants ne disposent pas d'une bibliothèque pour leurs recherches.

Conclusion séquentielle n°10 : absence d'une bibliothèque des professeurs

Le personnel enseignant déjà recruté dans des conditions précaires n'est soumis à aucune évaluation formelle. Aucun critère d'évaluation n'est prédéfini. Il n'existe donc pas de système formalisé d'évaluation du personnel enseignant.

Conclusion séquentielle n°11 : absence d'un système formalisé d'évaluation des enseignants

Le personnel administratif travaille en collaboration et dans une ambiance conviviale.

Conclusion séquentielle n°12 : ambiance conviviale entre les membres du personnel administratif

Les élèves du CFTP « Les Etincelles » et le personnel ne disposent pas d'une cantine. Ils sont alors obligés de s'alimenter en dehors de l'établissement auprès des bonnes dames. Cette situation suscite bien d'interrogations. On peut se demander par exemple dans quelles conditions sont préparés les aliments ainsi consommés par les élèves. Les vendeuses sont elles en bon état de santé ? Ne présentent-elles pas des infections qui pourraient être transmises aux élèves ? Préparent-elles leurs aliments dans de bonnes conditions hygiéniques ? Autant de questions qui ne semblent pas préoccuper, pour le moment, les responsables de cet établissement puisque la situation demeure.

Conclusion séquentielle n°13 : absence de cantine dans l'établissement

4- Inventaire des éléments de l'état des lieux de base

Il sera ici question de faire l'inventaire des forces et des faiblesses constatées au CFTP « Les Etincelles. »

a- Atouts

Les atouts ne sont qu'au nombre de deux :

- 1) versement régulier des salaires au personnel ;
- 2) ambiance conviviale au travail entre les membres du personnel administratif.

b- Faiblesses

Les treize faiblesses que nous inventorions sont les suivantes :

- 1) non respect du cadre juridique d'organisation de l'établissement ;

- 2) non organisation de formation d'adaptation pour le personnel enseignant ;
- 3) manque de perspective de carrière pour le personnel ;
- 4) non déclaration du personnel vacataire à la sécurité sociale ;
- 5) absence de définition du poste et du profil du candidat au recrutement ;
- 6) absence d'organisation des tests et entretiens de recrutement ;
- 7) versement régulier des salaires au personnel ;
- 8) absence d'une politique salariale pour le personnel ;
- 9) déficit de relations sociales ;
- 10) absence d'une bibliothèque des professeurs ;
- 11) absence d'un système formalisé d'évaluation des enseignants ;
- 12) ambiance conviviale entre les membres du personnel administratif ;
- 13) absence de cantine dans l'établissement.

c- Regroupement des problèmes par centres d'intérêts

Les problèmes ci-dessus énumérés sont les problèmes spécifiques que nous avons regroupés sous six problématiques comme l'indique le tableau à la page suivante (**tableau n°7**)

--	--	--	--

N°	PROBLEMES SPECIFIQUES	PROBLEMES GENERAUX	PROBLEMATIQUES
1	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de perspective de carrière pour le personnel ; - Non déclaration du personnel enseignant à la sécurité sociale ; - Non respect du cadre juridique d'organisation de l'établissement 	La mauvaise gestion administrative du personnel enseignant au CFTP « Les Etincelles »	Problématique d'une meilleure gestion administrative du personnel enseignant au CFTP « Les Etincelles »
2	<ul style="list-style-type: none"> - Non organisation de formation d'adaptation au profit des enseignants ; - Absence d'une bibliothèque des enseignants 	L'absence de formation des enseignants au CFTP « Les Etincelles"	Problématique de l'organisation des formations au CFTP « Les Etincelles »
3	<ul style="list-style-type: none"> - Déficit de relations sociales 	Manque de dialogue social au CFTP « Les Etincelles »	Problématique du dialogue social au CFTP « Les Etincelles »
4	<ul style="list-style-type: none"> - absence de cantine dans l'établissement 	Le non respect des mesures d'hygiène et de sécurité alimentaire au CFTP « Les Etincelles »	Problématique de l'hygiène et de la sécurité alimentaire au CFTP « Les Etincelles. »
5	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'un système formalisé d'évaluation - Absence d'une politique salariale du personnel 	L'absence de motivation du personnel	Problématique de la mise en place d'une politique de motivation du personnel enseignant au CFTP « Les Etincelles »
6	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistence de définition de poste - Absence de définition du profil des enseignants ; - Absence d'organisation de la sélection 	L'organisation non optimale du recrutement du personnel enseignant au CFTP « Les Etincelles »	Problématique de l'organisation optimale du recrutement au CFTP « Les Etincelles »

Section 2 : Ciblage de la problématique

Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique de l'étude

A- Choix de la problématique

Tous les problèmes que nous avons évoqués à l'état des lieux de base constituent un frein au fonctionnement normal du Centre de Formation Technique et Professionnelle « Les Etincelles ». La plupart de ces problèmes sont d'ailleurs communs aux établissements privés de formation secondaire, technique et professionnelle. Certains des problèmes que nous avons évoqués révèlent la non intégration des grandes fonctions ressources humaines dans la gestion de ces établissements (recrutement, formation, évaluation). Or, ces fonctions s'intéressent essentiellement aux aspects liés à la compétence ainsi qu'à la manière de l'accroître. L'Homme étant en amont et en aval de toute organisation, sa performance au travail doit constituer une priorité pour les gestionnaires d'entreprise. Le développement de l'organisation en dépend.

Aujourd'hui, les hommes et les femmes qui animent une entreprise et, qui plus est, un établissement d'enseignement, constituent l'atout principal de cette entreprise ou établissement. Cet atout part du recrutement en ce sens que le choix d'une personne pour occuper un poste donné dans une entreprise, se fait suivant le principe selon lequel elle sera capable d'en assumer la responsabilité.

Dans le contexte béninois, le marché du travail ne dispose pas d'enseignants qualifiés. Les enseignants sont formés a priori pour les établissements publics. Il s'agit là d'une question qui doit préoccuper les promoteurs d'établissements d'enseignement privés. La recherche

des solutions à ce problème pourrait se situer au niveau du recrutement.

En effet, le recrutement constitue un moment essentiel de la vie et du développement de la petite entreprise. Le CFTP « Les Etincelles » étant une petite entreprise, l'échec en matière de recrutement peut conduire à sa faillite comme le montrent les résultats obtenus dans certaines filières d'enseignement.

Par ailleurs, le CFTP « Les Etincelles » a des ressources limitées. Son budget n'est constitué que par des contributions qui ne sont libérées qu'à la fin de l'année scolaire. Il est donc impérieux pour cet établissement de ne pas courir le risque de l'échec en organisant au mieux le processus de recrutement pouvant garantir l'acquisition du personnel qualifié. Bien entendu, la qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le poste à pourvoir. Pour toutes ces raisons, nous avons porté notre choix sur le processus de recrutement. Notre thème se libelle ainsi : **« Contribution à l'organisation optimale du recrutement dans les établissements privés de formation : cas du CFTP « Les Etincelles »**

B- Spécification de la problématique de l'étude

La question de l'éducation est une préoccupation nationale. En effet, de la qualité de la formation donnée aux enfants, dépend le type de citoyen que le Bénin aura demain pour son développement. Invité sur l'émission **dossier en mains** organisée par la télévision nationale le 13 novembre 2009, le Ministre de l'enseignement secondaire et de la formation technique et professionnelle affirmait : « Il nous faut un enseignement de qualité. Les conditions de recrutement des

vacataires ne sont pas encore définies... ». Or, les statistiques actuelles révèlent 13000 enseignants vacataires contre 1394 enseignants permanents au Bénin.

Les mémoires soutenus dans le domaine des ressources humaines à l'E.N.A.M. ont jusqu'à présent essentiellement fait référence à des organisations à caractère administratif, industriel ou commercial. Mais, les établissements d'enseignement sont aussi des organisations où la fonction ressource humaine devait occuper une place de choix compte tenu du fait que ces établissements s'investissent dans un secteur sensible dont la gestion a un impact certain sur le développement d'un pays.

Dans les établissements publics, le recrutement, la formation et l'évaluation du personnel enseignant font l'objet d'une meilleure attention que dans le secteur privé. C'est pourquoi notre travail porte sur un établissement privé de formation.

Les problèmes spécifiques en résolution constituent des phases Incontournables du processus de recrutement. Il s'agit de :

- l'inexistence de définition de poste ;
- l'absence de définition du profil des enseignants recrutés ;
- l'absence d'organisation de sélection.

Paragraphe 2 : Vision globale de résolution de la problématique

Le problème général en résolution étant celui de l'organisation non optimale du recrutement, nous ferons essentiellement appel à des approches théoriques pour sa résolution.

Le recrutement est défini comme un processus permettant de mettre à la disposition d'une organisation, du personnel en quantité et en qualité requis pour son bon fonctionnement. L'aspect qualitatif du recrutement fait souvent appel à un processus approprié afin de pourvoir l'organisation des meilleures compétences. Pourtant, le constat au CFTP « Les Etincelles » est que le processus du recrutement n'existe pas. Pour résoudre ce problème, nous ferons recours à une approche théorique basée sur le processus du recrutement.

Le problème spécifique n°1 est l'absence de définition du poste de l'enseignant recruté. Il s'agit de l'étape primordiale dans le processus du recrutement. Pour résoudre ce problème, nous ferons recours à une approche théorique basée sur l'analyse de fonction.

Concernant le problème spécifique n°2 qui est l'absence de définition du profil de l'enseignant à recruter, nous pouvons dire que définir le profil consiste à établir les caractéristiques précises de la personne qui pourrait occuper un poste. La réussite de cette activité repose sur l'outil de gestion qu'est la description de poste. Pour résoudre ce problème, nous ferons recours à une approche théorique basée sur la description des caractéristiques du titulaire d'un emploi.

A propos du problème spécifique n°3, le Larousse encyclopédique définit la sélection comme étant l'action de choisir les personnes ou les choses qui conviennent le mieux. Ainsi, sans l'organisation de la sélection, un recrutement est a priori biaisé. Pour résoudre ce problème, nous ferons recours à une approche théorique fondée sur les différents modes de sélection et leur utilisation.

Après avoir donné notre vision globale de résolution de la problématique en étude, passons à présent à la deuxième partie de notre travail relative aux objectifs de recherche ainsi qu'à la méthodologie adoptée.

Section I : Cadre théorique et méthodologique de l'étude.

Paragraphe 1 : objectifs, hypothèses et revue de littérature

A- Fixation des objectifs

Elle se fera en termes d'objectif général et d'objectifs spécifiques.

✓ Objectif général

Contribuer à l'organisation optimale du recrutement au CFTP « Les Etincelles »

✓ Objectifs spécifiques

- 1°) Etablir un descriptif du poste de l'enseignant à recruter au CFTP « Les Etincelles » ;
- 2°) Définir le profil des enseignants à recruter au CFTP « Les Etincelles » ;
- 2°) Proposer l'organisation de la sélection au CFTP «Les Etincelles».

B- Causes et hypothèses liées aux problèmes en résolution

Ici, il est question de déterminer à partir d'une analyse objective, quelle est la cause la plus probable liée à chaque problème en résolution.

Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°1

Concernant le problème spécifique n°1 qui est l'inexistence de définition du poste du personnel enseignant à recruter, nous avons retenu deux causes possibles :

- la méconnaissance par les responsables du CFTP « Les Etincelles » de l'importance du recrutement ;
- le manque d'analyse du poste de travail.

Lorsque nous prenons la première cause probable, nos entretiens avec les responsables du CFTP Les Etincelles nous ont permis de constater que ces derniers n'ignorent pas l'importance du recrutement. En effet, s'il est vrai que l'enseignant est recommandé par ses collègues, c'est sur une base de confiance qu'il est recruté. Les responsables de l'établissement se préoccupent également de la qualification de l'enseignant recruté ainsi que de son expérience dans le métier. Ce qui nous amène à conclure que ces derniers n'ignorent pas l'importance de mettre à la disposition des élèves des enseignants qualifiés et compétents.

Par contre, le manque d'analyse du poste de travail, nous semble être la cause du problème spécifique n°1. Le personnel administratif du CFTP « Les Etincelles » n'a qu'une idée très sommaire de la notion de poste et du processus de recrutement. N'ayant reçu aucune formation dans le domaine de la gestion des ressources humaines, les membres du personnel administratif ne savent pas comment faire une définition de poste. Nous formulons donc notre hypothèse ainsi : **« le manque d'analyse du poste de travail explique l'absence de définition des postes. »**

Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°2

L'analyse du problème spécifique n°2 nous amène à retenir une seule cause possible : la méconnaissance des caractéristiques des candidats au recrutement. En effet, l'absence de respect des phases du processus de recrutement ne permet pas de disposer des éléments de définition du profil des personnes à recruter. Nous affirmons donc que « **la méconnaissance des caractéristiques de la personne à recruter est à la base de l'absence de définition du profil de l'enseignant.** »

Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°3

La plupart des établissements scolaires privés fonctionnent uniquement sur les ressources internes, c'est-à-dire les frais d'inscription scolaires des élèves. Or, très souvent, ces derniers n'arrivent pas à solder entièrement leur compte. Il faut ajouter que les effectifs dans les classes ne sont pas élevés. La masse salariale prend environ 70% des ressources. Toutefois, les promoteurs de l'établissement, conscients de la nécessité de mettre à la disposition de leur structure des enseignants compétents évoquent leur méconnaissance des pratiques de sélection. Nous pouvons dire que **la non maîtrise de la pratique de sélection explique le manque d'organisation de la sélection des candidats au recrutement.**

Notre tableau de bord présente un aperçu des problèmes en résolution ainsi que les causes et hypothèses qui y sont liées.

Tableau n°8 : TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE

Niveau d'analyse	Problématique	Objectifs	Causes (supposées être à la base des problèmes)	Hypothèses
Niveau Général	(Problème général) La banalisation du recrutement au CFTP « Les Etincelles »	(objectif général) Contribuer à l'organisation optimale du recrutement au CFTP « Les Etincelles »		
Niveaux spécifiques	1 (problème spécifique 1) L'absence de définition des postes à pourvoir au CFTP « Les Etincelles »	(objectif spécifique 1) Etablir un descriptif du poste des enseignants à recruter au CFTP « Les Etincelles »	(cause spécifique 1) Le manque d'analyse du poste de travail	Le manque d'analyse du poste de travail justifie l'absence de définition des postes à pourvoir
	2 (problème spécifique 2) L'absence de définition du profil des enseignants à recruter	(objectif spécifique 2) Définir le profil des enseignants à recruter au CFTP « Les Etincelles »	(cause spécifique 2) La méconnaissance des caractéristiques de la personne à recruter	(hypothèse spécifique 2) la méconnaissance des caractéristiques de la personne à recruter explique l'absence de définition du profil des enseignants à recruter au CFTP « Les Etincelles »
	3 (Problème spécifique 3) L'inexistence de tests et entretiens de recrutement	(objectif spécifique 3) Proposer l'organisation de la sélection au CFTP « Les Etincelles »	(Cause spécifique 3) La non maîtrise de la pratique de sélection	(hypothèse spécifique 3) La non maîtrise de la pratique de sélection explique l'inorganisation de la sélection des candidats.

C- Revue de littérature

La revue de littérature est le point des connaissances réunies sur les problèmes en résolution. De nombreux auteurs ont écrit sur l'aspect de la gestion des ressources humaines que nous abordons à travers notre problématique. Nous ferons également recours aux cours que nous avons reçus pendant notre formation en gestion des ressources humaines, notamment en ce qui concerne le recrutement.

Le processus de recrutement est un élément clé de la gestion des ressources humaines. Dans son ouvrage intitulé « gestion des ressources humaines », Jean Pierre CITEAU affirmait : « Le choix d'un candidat est une affaire trop sérieuse, pour laisser la place à trop d'improvisation ».

Quant à Jean Marie PERETTI, il écrit que la qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le poste à pourvoir. Elle repose sur une bonne définition et une description réaliste du poste à pourvoir, sur l'identification du profil correspondant, sur la recherche fructueuse du candidat compétent...

Ainsi, les organisations s'entourent de plus en plus d'un luxe de précautions lorsqu'elles procèdent à des recrutements pour limiter les incertitudes régnant autour du choix des candidats. Jean Pierre CITEAU met également l'accent sur les tests de recrutement dans le processus. A ce sujet, LUSSATO Ariane, auteur d'un ouvrage intitulé Les tests de recrutement affirmait : « les tests de recrutement sont des outils de sélection des nombreux candidats à un recrutement. ». Elle distingue trois grandes catégories de tests : les tests d'efficience, les tests de personnalité et les tests de mise en situation.

Les tests d'efficience : ils sont liés aux aspects cognitifs ou intellectuels de la personnalité. Nous en distinguons deux types : les tests de connaissance et les tests d'aptitude.

Les tests de connaissance mesurent les acquis d'un candidat lors d'un apprentissage, qu'il soit scolaire ou professionnel tandis que **les tests d'aptitude** mesurent la capacité, les aptitudes des sujets dans tel ou tel domaine comme la rapidité, la dextérité manuelle, l'attention ou la précision par exemple.

Les tests de personnalité : ces tests sont relatifs aux aspects affectifs de la personnalité. Ils se présentent sous forme de questionnaire comportant souvent des questions fermées. Les tests de personnalité cherchent à évaluer les traits constitutifs de la personnalité d'un individu, au moyen de questions portant sur des domaines divers tels que ses goûts, ses habitudes, ses comportements passés, ses opinions etc.

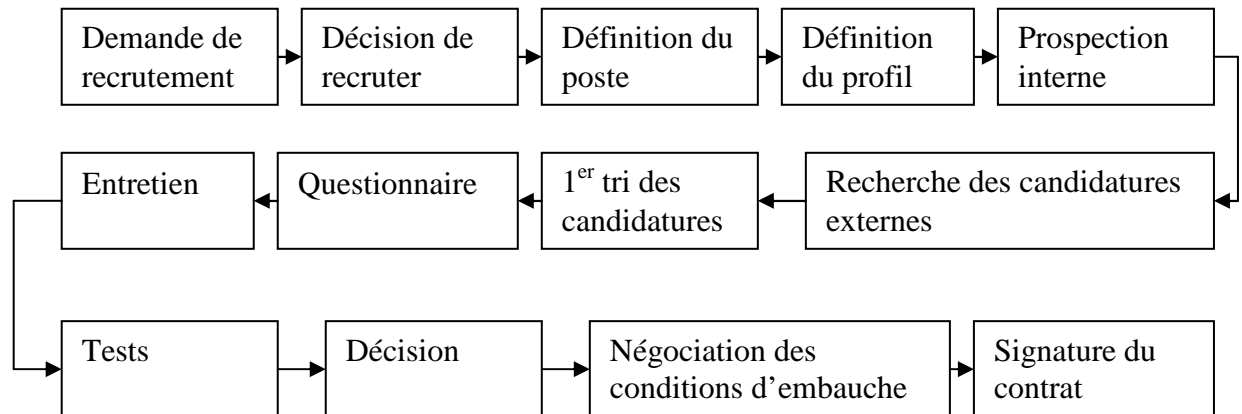
Les tests de mise en situation reposent sur l'idée selon laquelle l'outil prédictif d'une réussite professionnelle est l'essai professionnel. Le candidat au poste est confronté à un nombre important de tâches qu'il aurait à effectuer régulièrement en situation de travail dans un temps réduit.

L'entretien fait généralement suite aux tests. Il a pour but d'aboutir à une décision quant au choix du candidat à retenir définitivement pour l'emploi. L'entretien permet au candidat de s'exprimer pour donner le maximum d'informations sur son passé professionnel et ses aspirations concernant l'avenir. La conduite de l'entretien comprend trois phases :

- l'accueil du candidat ;

- la recherche d'informations ;
- la présentation du poste au candidat.

Jean Marie PERETTI propose le processus de recrutement en treize étapes sur le schéma suivant :



Dans ce schéma, J.M. PERETTI considère l'étape de la définition du poste comme une étape sans laquelle il ne peut y avoir de recrutement. Il ajoute que s'il n'existe pas de descriptif adéquat ou actualisé, il est nécessaire de l'établir ou de le réviser à l'occasion du recrutement. Une bonne description de poste implique une analyse approfondie du poste à pourvoir.

L'analyse de poste consiste à décrire les caractéristiques d'un emploi, ainsi que les conditions générales de son exercice. En général, on procède d'abord à une recherche d'informations pertinentes auprès du titulaire du poste. Ensuite, les informations recueillies sont formalisées sur une fiche d'analyse de poste qui suit le canevas tracé par la grille d'analyse de poste.

GRILLE D'ANALYSE DE POSTE

IDENTITE DE L'EMPLOI	Intitulé du poste Eléments structurels
MISSION	Finalité du poste au sein de la structure
ACTIVITES ET TACHES (à décrire avec des verbes d'action)	<u>Activités</u> : Ensemble de tâches de même nature concourant à un résultat observable. <u>Tâches</u> : Opérations types fixant le déroulement du travail en fonction des moyens ou des procédures utilisés.
MOYENS ET CONTRAINTES	Ensemble des moyens techniques, humains et financiers affectés à la réalisation du travail
MODE D'ACCES ET D'EVOLUTION	Voies d'accès et débouchés possibles de l'emploi
EXIGENCES REQUISES	Ensemble des compétences en termes de : <ul style="list-style-type: none"> - savoir - savoir-faire - savoir-être

Le profil du candidat au poste est défini, notamment, par la formation indispensable, la formation souhaitée, l'expérience nécessaire, les compétences spécifiques exigées, l'âge (Jean Marie PERETTI).

Le point des connaissances fait, passons à présent au choix de la méthodologie adoptée.

Paragraphe 2 : Choix de la méthodologie de l'étude

Les analyses que nous avons faites dans les pages précédentes n'ont été possibles que grâce à une démarche fondée sur la mobilisation des connaissances d'une part et sur l'utilisation de divers outils de collecte de données d'autre part.

Ainsi, nous avons eu recours à nos cours, aux ouvrages en gestion des ressources humaines ainsi qu'à des documents que nous avons obtenus par la recherche Internet. Nous nous sommes également fondé sur les documents à caractère normatifs (arrêté et décret) qui régissent la gestion des établissements privés d'enseignement pour faire nos analyses.

Nous nous sommes entretenus avec les responsables et promoteurs du CFTP « Les Etincelles » qui nous ont fournis des informations. Au total, nous avons réalisé quatre interviews (promoteur, directeur, censeur, surveillant). Trois questionnaires anonymes ont été également rédigés : l'un à l'intention des élèves, un autre adressé aux enseignants et un troisième adressé aux responsables du CFTP « Les Etincelles ». Avant leur distribution, nous les avons validé auprès d'un échantillon de dix enseignants et élèves de l'établissement. Cette étape préalable nous a permis de nous assurer que les questions posées ne présentent aucune ambiguïté. Présentons à présent les résultats de notre enquête dans la deuxième section de notre travail.

Section II : Collecte et analyse des données

Paragraphe I : Mobilisation, dépouillement et présentation des données

Le problème de la gestion des recrutements au CFTP « Les Etincelles » est un problème général qui concerne la majorité des établissements privés d'enseignement. C'est ce qui ressort de nos échanges avec les enseignants de l'établissement. Sur l'effectif de soixante et un enseignants que compte l'établissement, nous avons choisi un échantillon de cinquante. L'échantillon d'élèves interrogé est également de cinquante. Les données sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau n°9 : REPARTITION DES QUESTIONNAIRES

POPULATIONS CIBLEES	NOMBRE DE QUESTIONNAIRES DISTRIBUES
Responsables du CFTP « Les Etincelles »	05
Personnel enseignant du CFTP « Les Etincelles »	50
Elèves du CFTP « Les Etincelles »	50
Total	105

Tous les questionnaires que nous avons distribués ont été remplis par les personnes concernées.

Notons qu'en raison de nos moyens limités, notre collecte n'a pas pu prendre en compte la totalité des enseignants du CFTP « Les Etincelles ». Toutefois, l'échantillon que nous avons retenu nous paraît représentatif et les données recueillies reflètent la réalité étudiée au CFTP « Les Etincelles ».

Nous présenterons les résultats de notre collecte dans des tableaux. Pour une meilleure visualisation, nous les illustrerons par des graphiques.

Le dépouillement des données sera fait par rapport à chaque problème spécifique que nous avons évoqué.

Tableau n°10 : Par rapport à l'inexistence de définition de poste

QUESTIONS POSEES	POPULATION DE L'ETUDE	REPONSES PROPOSEES	NOMBRE DE REPONSES
Définissez-vous les postes à pourvoir avant les recrutements ?	Responsables du CFTP « Les Etincelles »	Oui	-
		Non	05
TOTAL			05

Les responsables du CFTP « Les Etincelles » reconnaissent ne pas définir les postes avant de procéder aux recrutements.

Tableau n°11 : Par rapport à l'inexistence de définition du profil des enseignants recrutés

QUESTIONS POSEES	POPULATION DE L'ETUDE	REPONSES PROPOSEES	NOMBRE DE REPONSES
Définissez-vous le profil des enseignants que vous recrutez ?	Responsables du CFTP « Les Etincelles »	Oui	-
		Non	50
TOTAL			05
Pourquoi ne définissez-vous pas le profil des enseignants que vous recrutez ?	Responsables du CFTP « Les Etincelles »	Ce n'est pas nécessaire	03
		Cela n'a aucun intérêt	02
TOTAL			05

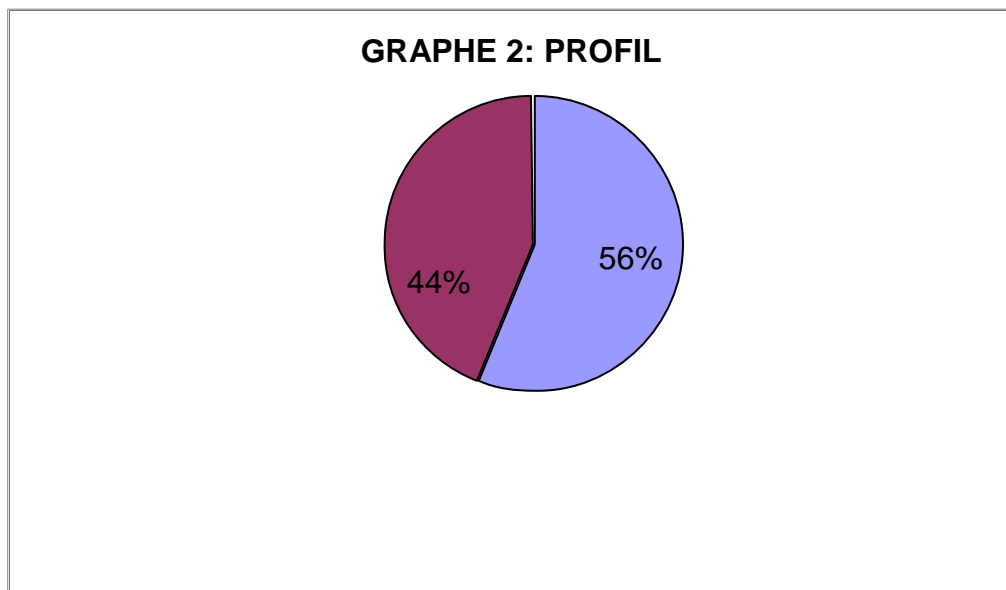
Tous les responsables du CFTP « Les Etincelles » que nous avons interrogés reconnaissent ne pas procéder à une définition de profil lorsqu'ils effectuent les recrutements d'enseignants tandis que la majorité d'entre eux estiment qu'il n'est pas nécessaire de définir le profil des enseignants recrutés.

Nous nous sommes également préoccupés de savoir comment les enseignants eux-mêmes jugent cette question. Leur point de vue est présenté dans le tableau suivant :

Tableau n° 12 : définition de profil

QUESTIONS POSEES	POPULATION DE L'ETUDE	REPONSES PROPOSEES	NOMBRE DE REPONSES
Que pensez-vous de la définition de profil dans le recrutement des enseignants ?	Enseignants du CFTP « Les Etincelles »	C'est important mais pas nécessaire	28
		C'est inutile	22
TOTAL			50

Nous présentons ces données sur le graphique à secteur ci-dessous :



56% des enseignants interrogés pensent que la définition de profil dans le processus de recrutement n'est pas nécessaire et 44% affirment que cela est inutile.

Par rapport au problème de la non organisation de la sélection des candidats

Les données recueillies au sujet de ce problème sont présentées dans des tableaux comme précédemment.

Tableau n°13 : sélection

QUESTIONS POSEES	POPULATION DE L'ETUDE	REPNSES PROPOSEES	NOMBRE DE REPNSES
Organisez-vous des tests et entretiens de recrutement ?	Responsables du CFTP « Les Etincelles »	Oui	-
		Non	05
TOTAL			05
Pourquoi n'organisez-vous pas de tests et entretiens de recrutement dans votre établissement ?	Responsables du CFTP « Les Etincelles »	Faute de moyens financiers	02
		La non maîtrise de la pratique de sélection	03
TOTAL			05
Avez-vous subi des tests et entretiens lors de votre recrutement au CFTP « Les Etincelles » ?	Enseignants du CFTP « Les Etincelles »	Oui	-
		Non	50
TOTAL			50

Les responsables et enseignants du CFTP Les Etincelles reconnaissent unanimement que les tests et entretiens de recrutement ne sont pas organisés au CFTP « Les Etincelles ». La majorité des responsables de l'établissement justifie cette situation par la non maîtrise de la pratique de sélection.

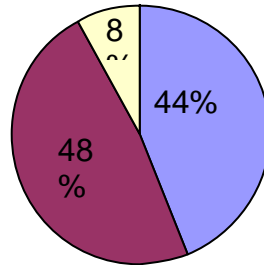
Nous avons distribué des questionnaires aux élèves qui se sont également prononcés sur leurs professeurs.

Tableau n°14 : opinion des élèves

QUESTIONS POSEES	POPULATION DE L'ETUDE	REPONSES PROPOSEES	NOMBRE DE REPONSES
Que pensez-vous de vos professeurs ?	Elèves du CFTP Les Etincelles	Certains expliquent bien les cours	22
		La majorité n'arrive pas à se faire comprendre	24
		Certains professeurs ne sont pas respectés	04
TOTAL			50

Les résultats contenus dans le tableau ont été graphiquement présentés ainsi :

GRAPHE 3: REPARTITION DES DONNEES DES ELEVES



48% des élèves interrogés affirment que la majorité de leurs professeurs n'arrivent pas à se faire comprendre en classe. 44% estiment que certains professeurs expliquent bien les cours tandis que pour 8% d'entre eux, certains professeurs ne sont pas respectés.

Ainsi se présentent les données que nous avons recueillies et à partir desquels nous avons bâti nos analyses. Procédons à présent à la vérification de nos hypothèses et à l'établissement du diagnostic.

Paragraphe 2 : vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

✓ Vérification de l'hypothèse n°1

60% des responsables du CFTP « Les Etincelles » que nous avons interrogés pensent qu'il n'est pas nécessaire de procéder à la définition du poste des enseignants lors du recrutement. De même, pour 56% des enseignants, cela n'est pas nécessaire. Nous constatons ainsi que les acteurs de l'éducation dans cet établissement, ne perçoivent pas encore l'importance de la définition de poste, en tant qu'outil incontournable dans la gestion du recrutement.

Notre première hypothèse est donc vérifiée. Nous affirmons que **Le manque d'analyse du poste de travail explique l'absence de définition de poste.**

✓ **Vérification de l'hypothèse n°2**

D'après 60% des personnes interrogées, il n'est pas nécessaire de définir le profil des enseignants avant le recrutement. Ils estiment que le profil est connu de tout le monde. Notre seconde hypothèse est ainsi vérifiée.

✓ **Vérification de l'hypothèse n°3**

Les responsables du CFTP « Les Etincelles » affirment à 60% ne pas organiser des tests et entretiens de recrutement faute de maîtrise de la pratique en matière de sélection. Notre troisième hypothèse selon laquelle **le manque d'organisation de la sélection est dû à la non maîtrise de la pratique de sélection est ainsi vérifiée.**

Après vérification de nos trois hypothèses, nous pouvons établir le diagnostic suivant :

- Le recrutement des enseignants au CFTP « Les Etincelles » ne se fait qu'à partir du diplôme et du CV ;
- Le profil du candidat au recrutement n'est pas défini ;
- La non définition du poste du candidat est due au manque d'analyse des postes à cette étape du processus du recrutement ;
- Les tests et entretiens ne font pas partie des pratiques de recrutement de l'établissement ;

- Le manque de maîtrise de la pratique de sélection explique la non organisation des tests et entretiens de recrutement au CFTP « Les Etincelles » ;
- La compétence des professeurs est remise en cause par les élèves.

Face à tous ces constats, il urge de prendre des mesures correctives. Notre travail se limite à proposer des solutions et recommandations pour une amélioration des pratiques de recrutement au CFTP Les Etincelles. C'est à cela que nous consacrons la troisième partie de notre travail.

Section I : Approches de solutions

Paragraphe 1 : Approches de solutions aux problèmes de l'inexistence de définition du poste et du profil du candidat au recrutement

Le recrutement est un élément clé de la gestion des ressources humaines. Lorsqu'il est bien organisé, il permet de mettre à la disposition d'une organisation des ressources humaines de qualité pour sa performance. L'organisation optimale du recrutement passe par la mise en œuvre du processus de recrutement. Ce processus commence par l'identification du besoin de recruter.

d- l'identification du besoin de recruter

Il est indispensable pour la conduite des opérations de sélection de partir de la définition précise du besoin. Celui-ci est lié soit à la vacance d'un emploi, soit à la création d'un poste dans le cadre d'une restructuration et de l'acquisition de nouvelles technologies.

- **La vacance d'un emploi**

Un poste est vacant lorsque son titulaire ne s'y trouve plus. Plusieurs raisons peuvent être à l'origine de la vacance d'un emploi : le départ à la retraite, la démission, l'affectation ou encore le décès du titulaire du poste. Dans le cas en étude, le succès aux concours d'entrée à la fonction publique constitue également une cause de vacance. Les cas de vacance de poste sont fréquents au CFTP « Les Etincelles » puisque d'une année scolaire à l'autre, les départs sont importants.

- **La création d'un poste**

La création d'un poste d'enseignant ne peut se faire qu'à partir de l'évaluation du temps de travail de chaque enseignant en fonction dans l'établissement. En effet, pour être efficace au travail, un enseignant doit effectuer 18 heures de cours par semaine. Toutes les fois que ce maximum devra être dépassé par un enseignant, il sera alors nécessaire de procéder à un nouveau recrutement.

Après l'identification du besoin, la décision de recruter est prise. L'étape suivante du processus de recrutement est la définition de l'emploi. L'emploi d'enseignant comporte ses exigences propres et fait appel à des compétences particulières. Il est donc important de décrire de façon formelle cet emploi. Nous proposons la description suivante pour un emploi de professeur de Bureautique Secrétariat (BS) :

- **Identification du poste**

- Intitulé : professeur de BS
- Affectation : classe de terminale G1
- Statut : vacataire/permanent
- Titulaire :

- **Mission**

- Le Professeur de BS est chargé de préparer les apprenants à l'examen du Baccalauréat G1 en leur dispensant un enseignement en organisation administrative et en secrétariat

- Tâches

- Préparer et dispenser les cours de BS conformément au programme scolaire en vigueur au Bénin
- Evaluer régulièrement les apprenants suivant le calendrier de l'établissement
- Organiser des séances d'exercice à la fin de chaque enseignement
- Calculer les moyennes trimestrielles et remplir les bulletins de note dans les délais

- Moyens et contraintes

- Utilisation d'instruments géométriques et de moyens bureautiques
- Actualisation et perfectionnement des connaissances et savoir-faire par des stages de formation

- Exigences liées à l'exercice de l'emploi

- Connaissance de base des techniques de secrétariat
- Capacités à répondre aux sollicitations des apprenants
- Bonne expression
- Sens de la communication et de l'explication
- Endurance au travail
- Bonne résistance au stress

- Mode d'accès

- Par recrutement externe

La description du profil du candidat sera faite à partir des éléments d'analyse de l'emploi que nous avons proposés. Ensuite, vient la recherche des candidats. Plusieurs approches peuvent être exploitées pour cela.

b- La recherche de candidature

Nous pouvons citer entre autres :

Les candidatures spontanées : elles sont en nombre croissant eu égard au nombre de diplômés sans emploi que compte le Bénin.

L'annonce : elle est publiée dans la presse audiovisuelle ou écrite. Six points doivent être mentionnés dans l'annonce :

- l'accroche ;
- la société, le secteur, la taille, le lieu (même si le nom de l'entreprise est conservé secret) ;
- le poste : intitulé, objectifs, évolution possible ;
- le profil recherché : formation, expérience, âge minimal ;
- les avantages : rémunération, formation, autres avantages ;
- le mode de contact.

La rédaction de l'annonce est de la plus grande importance. Si elle est explicite, claire et sans ambiguïté dans la définition de la fonction proposée et des critères professionnels requis, elle aura pour effet de ne susciter que les candidatures adaptées à l'emploi.

L'approche directe ou chasseur de tête : elle favorise le recrutement de personnalités non susceptibles d'être approchées par les autres voies. La méthode consiste à identifier dans d'autres entreprises les candidats qui correspondent au profil, à entrer directement en contact avec eux et à leur faire des propositions alors même qu'ils n'avaient pas manifesté d'intérêt à changer de poste. La recherche directe est un métier de spécialiste qui suppose des qualités de discernement et de communication exceptionnelle.

Après la recherche de candidatures, les candidats au poste sont sélectionnés. La sélection des candidats commence par un premier tri. A ce stade, une première élimination se fait sur des critères simples :

la qualité du CV et de la lettre qui l'accompagne. Les candidats retenus sont appelés pour la suite du processus.

Paragraphe 2 : Approches de solutions au problème de la non organisation de la sélection des candidats au recrutement

Afin de s'assurer que le candidat à l'emploi présente le profil requis, il est indispensable de le soumettre à des tests et à un entretien avant l'embauche. Le but ici est de mesurer les savoirs, savoir-faire et savoir être du candidat. A cet effet nous préconisons :

- ***un test de connaissance*** : il se présentera sous la forme d'une épreuve à laquelle seront désormais soumis les candidats au recrutement. Cette épreuve constituera la phase écrite du processus.
- ***un entretien*** : il constitue dans la plupart des cas, la seule technique d'évaluation dans le processus de recrutement. La personne qui s'en charge doit avoir une double compétence : une compétence organisationnelle et psychologique.

Au plan organisationnel, le recruteur doit connaître la fonction et son environnement. Il doit savoir organiser au plan logistique le processus de recrutement.

Au plan psychologique, le recruteur doit savoir écouter, contrôler ses sentiments, repérer les contradictions et les éléments importants en évitant les attitudes de domination plus ou moins consciente. Tout recruteur doit bénéficier d'une formation à cet effet.

- ***un test de mise en situation*** : le candidat sera mis en situation professionnelle. Il animera un cours en présence soit d'un inspecteur de l'enseignement, soit d'enseignants expérimentés et capables de l'apprécier.

Une fois cette série de tests organisée, la décision de recruter ou non le candidat à l'emploi peut être prise.

L'amélioration du processus de recrutement au CFTP « Les Etincelles » ne peut être possible que si certaines conditions sont réunies. C'est pourquoi nous formulerons des recommandations aux responsables à divers niveaux impliqués dans la gestion du système éducatif du Bénin.

Section 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions proposées : recommandations

Nous formulerons des recommandations à l'endroit des promoteurs du CFTP « Les Etincelles » ainsi qu'à l'endroit du Ministre de l'Enseignement Secondaire et de la Formation Technique et Professionnelle.

Paragraphe 1 : A l'endroit des promoteurs du CFTP « Les Etincelles »

La santé financière des établissements privés d'enseignement dépend de la solvabilité des parents d'élèves. En effet, comme nous l'avons déjà affirmé, les établissements privés d'enseignement ne fonctionnent que sur les contributions scolaires. Ainsi, lorsqu'ils ne disposent pas d'effectifs élevés comme c'est le cas au CFTP « Les Etincelles », la probabilité qu'un budget soit réservé au recrutement

reste faible puisque la masse salariale et les autres charges occupent une part prépondérante des ressources financières de l'établissement.

En clair, les établissements privés d'enseignement ont besoin d'appui financier. Nous recommandons donc aux promoteurs du CFTP « Les Etincelles » de faire du recrutement du personnel enseignant une priorité au sein de l'association des promoteurs d'établissement. Des rencontres entre cette association et les responsables de l'éducation devront permettre de poser le problème en termes de soutien financier de l'Etat aux établissements privés d'enseignement secondaire.

En ce qui concerne les problèmes spécifiques que nous avons évoqués, nous recommandons aux promoteurs du CFTP « Les Etincelles » de :

- faire appel aux compétences adéquates afin qu'il soit procédé à une analyse et à une définition de l'emploi de professeur ;
- Procéder à une définition de profil avant l'acceptation des dossiers ;
- Mettre fin aux recrutements basés sur une simple lecture du diplôme et du curriculum vitae du candidat ;
- Exiger de l'enseignant une autorisation d'enseigner délivrée par les structures compétentes du ministère de l'enseignement, tel que prévu par les textes en vigueur.

Au-delà des problèmes dont nous avons fait cas dans le présent travail, il urge de mettre en place un système d'intégration de l'enseignant recruté. Car le constat est que l'enseignant nouvellement

recruté n'a pas le sentiment d'appartenir à un groupe. Ses collègues et lui ne se connaissent pas. Dans ce climat, il ne sait pas à qui adresser ses préoccupations professionnelles au sein de l'établissement. Nous recommandons donc l'organisation de cérémonies officielles d'accueil de l'enseignant recruté. Au cours de ces cérémonies, les enseignants nouvellement recrutés seront présentés à leurs collègues et bénéficieront de leurs conseils. En outre, ces cérémonies permettront d'informer l'enseignant recruté du fonctionnement de l'établissement. L'enjeu, c'est de donner au CFTP « Les Etincelles » une image de marque qui se démarque de celle de ses concurrents, d'attirer encore plus d'élèves et de valoriser la fonction enseignante.

Par ailleurs, compte tenu de l'importance du personnel, la création d'un service du personnel au CFTP « Les Etincelles » viendrait sans doute faciliter la gestion des ressources humaines de l'établissement.

Paragraphe 2 : A l'endroit de l'Etat béninois

Les responsables du système éducatif sont conscients des problèmes qui minent le secteur de l'éducation au Bénin. Le Ministre de l'Enseignement Secondaire et de la Formation Technique et Professionnelle n'a pas manqué de les évoquer sur l'émission dossier en mains de l'ORTB. Les politiques de ce secteur sont surtout orientées sur les établissements publics comme le témoignent les travaux des Etats Généraux de l'Education tenus du 2 au 9 octobre 1998. Le plan décennal (2006-2015) de développement du secteur de l'éducation, n'accorde pas plus d'intérêt à la gestion de l'enseignement dans le secteur privé. L'analyse que nous pouvons faire de cette situation est la suivante : l'Etat fait des efforts pour se donner les moyens de faire face aux défis à relever dans le secteur de

l'éducation. Cette volonté correspond à une certaine époque, où l'Etat pourvoyait seul aux besoins de ses citoyens : l'Etat providence. Mais l'Etat ne peut plus à lui seul faire face à ses nombreux défis. Dans le secteur de l'éducation, l'admission des établissements privés en est la preuve. Les promoteurs d'établissements privés doivent respecter un certain nombre de conditions pour être autorisés à ouvrir. Ce qui traduit la volonté de l'Etat de contrôler ce secteur. Toutefois, l'Etat doit aller au-delà pour jeter un regard sur la gestion des établissements privés d'enseignement après leur création. Il importe donc que les politiques publiques accordent plus d'importance au secteur privé d'enseignement et mette un accent particulier sur le recrutement car la recherche de la qualité en dépend. Nous recommandons en particulier :

- L'octroi des subventions aux établissements privés d'enseignement secondaire, technique et professionnel ;
- une plus grande implication de l'Etat dans le contrôle des programmes d'enseignement ainsi que dans la gestion du personnel de ces établissements ;
- l'élaboration d'une politique de recrutement pour les établissements privés de formation technique et professionnelle.

Il est à noter que le cadre juridique des établissements privés de formation souffre de certaines insuffisances. Il s'agit du décret n° 2001-161 du 03 mai 2001 portant conditions générales d'ouverture, d'extension, de transfert, de fonctionnement et de fermeture d'un établissement privé d'enseignement scolaire. Ce décret ne prévoit pas

la création d'un service du personnel dans les établissements privés d'enseignement lorsque le personnel à gérer est important (au moins 50). Nous recommandons donc la prise d'un nouveau décret qui puisse corriger les insuffisances de celui actuellement en vigueur.

Les recommandations faites, que pouvons-nous conclure ?

CONCLUSION

La problématique de la gestion des ressources humaines dans le secteur privé d'enseignement est récurrente. C'est ce que nous révèle notre étude. De nombreux défis restent à relever dans ce secteur sensible pour le développement d'une nation.

Tout comme les autres types d'entreprises, il est nécessaire de prendre à cœur la gestion des ressources humaines dans les écoles. Ceci afin que soit recrutés des enseignants compétents pour une formation de qualité. Au-delà, c'est la question de la valorisation de la fonction enseignante qui est en jeu.

Tous les pays qui se sont développés ont fait de l'éducation la priorité. Au Bénin, nous assistons à une dégradation croissante du métier d'enseignant. L'enseignement devient le dernier recours de l'individu qui n'a pas pu s'intégrer dans d'autres emplois.

L'enseignement n'est plus considéré comme un métier de carrière dans la société béninoise, mais plutôt comme une situation de transition, en attendant de trouver un poste plus valorisant.

En abordant le problème du recrutement des enseignants au CFTP « Les Etincelles », nous avons voulu apporter notre modeste contribution à la résolution des nombreux problèmes qui minent la gestion des ressources humaines du secteur de l'éducation en général.

Après avoir longtemps réfléchi à ces problèmes, les responsables du système éducatif doivent à présent passer à l'action et poser des actes concrets. Cela passe par une volonté politique clairement affichée.

Bibliographie

- 1- Gilles AZZOPARDI, (1995) : « **Les nouveaux tests de recrutement** », Editions MARABOUT ;
- 2- Jean pierre CITEAU, (1997) : « **Gestion des Ressources Humaines** », Editions Armand Colin, 2^{ème} édition ;
- 3- Ariane LUSSATO, (1998) : « **Les tests de recrutement** », Presse Universitaire de France, 1^{ère} édition ;
- 4- Jean-Marie PERETTI, (1998) : « **Gestion des Ressources Humaines** », Edition Vuibert, 7^{ème} édition ;
- 5- Loi n° 98-004 du 27 janvier 1998 portant code du travail en République du Bénin ;
- 6- Plan décennal de développement du secteur de l'éducation, Tome 1 décembre 2007 ;
- 7- Actes des Etats Généraux de l'Education, Cotonou du 2 au 9 octobre 1990 ;
- 8- Décret n° 2001-161 du 03 mai 2001 portant conditions d'ouverture, d'extension, de scission, de fermeture, de changement de dénomination et de fonctionnement des établissements privés d'enseignement technique et professionnel ;
- 9- Arrêté n°0111/MENRS/CAB/DC/DPP portant conditions générales de création, d'ouverture, d'extension, de transfert, de fonctionnement et de fermeture d'un établissement privé d'enseignement scolaire, universitaire, para scolaire et para universitaire, et procédures administratives.

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

TITRES	PAGES
INTRODUCTION :	1
CHAPITRE PRELIMINAIRE : CADRE PHYSIQUE DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE	
SECTION I : DU CADRE PHYSIQUE DE L'ETUDE AU CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE.....	4
Paragraphe 1 : Présentation du Centre de Formation Technique et Professionnelle « Les Etincelles »	4
Paragraphe 2 : Etat des lieux de base	5
A- Le cadre juridique	5
B- La gestion de l'établissement.....	8
1- la formation des enseignants	8
2- L'évaluation des prestations du CFTP « Les Etincelles »	10
3- L'administration de l'enseignement.....	13
a- Les filières et les niveaux de formation.....	13
b- Les conditions de travail et de vie dans l'établissement.....	13
4- Inventaire des éléments de l'état des lieux de base	17
a- Atouts	17
b- Faiblesses	17
c- Regroupement des problèmes par centres d'intérêts.....	18
SECTION 2 : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE.....	20
Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique de l'étude	20
A- Choix de la problématique	20
B- Spécification de la problématique de l'étude	21
Paragraphe 2 : Vision globale de résolution de la problématique.....	22
CHAPITRE PREMIER : CONCEPTION ET MISE EN PLACE DU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE	
SECTION I : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	25
Paragraphe 1 : objectifs, hypothèses et revue de littérature	25
A- Fixation des objectifs.....	25
B- Causes et hypothèses liées aux problèmes en résolution.....	25
C- Revue de littérature	29
Paragraphe 2 : Choix de la méthodologie de l'étude.....	33
SECTION II : COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES	34
Paragraphe I : Mobilisation, dépouillement et présentation des données	34

Paragraphe 2 : vérification des hypothèses et établissement du diagnostic	40
CHAPITRE DEUXIEME : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN OEUVRE	
SECTION I : APPROCHES DE SOLUTIONS.....	43
SECTION 2 : CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS PROPOSEES : RECOMMANDATIONS.....	48
CONCLUSION :	53
BIBLIOGRAPHIE :	55
ANNEXES :	56