



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI



ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE (ENAM)

**MEMOIRE DE FIN DE FORMATION DU CYCLE II POUR
L'OBTENTION DU DIPLOME D'ADMINISTRATEUR EN
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Option :
Management

Filière :
Gestion des Ressources Humaines

Année Académique : 2008-2009

Thème :

**OPTIMISER LE SYSTEME D'ACQUISITION DES RESSOURCES
HUMAINES AU MINISTERE DES ENSEIGNEMENTS MATERNEL ET
PRIMAIRE (MEMP) : UNE NECESSITE**

Réalisé et soutenu par :
Cahethel A. ALOKPO

Sous la direction de :

Maître de stage :
Blaise ACAKPO
Directeur adjoint des
Ressources Humaines au MEMP

Directeur de mémoire :
M^{me} Véronique ZOCLI
Administrateur civil
Chargé de cours à l'ENAM

Décembre 2009

**L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION
ET DE MAGISTRATURE N'ENTEND
DONNER AUCUNE APPROBATION NI
IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES
DANS LE PRESENT MEMOIRE. CES
OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES
COMME PROPRES A LEURS AUTEURS.**

DEDICACE

A

Ma maman chérie

Première nommée, première pensée
Toi qui m'as quitté en pleine formation.
Tu n'es pas restée maman, pour goûter
Aux délices de cette œuvre.
Mais de ta demeure céleste
Accueille et bénis la.

A

Hahasiah Elie, mon frère aîné

Dont la disponibilité et la complicité
Ne m'ont jamais fait défaut.
Toi qui m'as permis
Par la profondeur de tes exhortations
A me préparer aux grands combats
De la vie, en suivant tes pas

A

Mes enfants

Pour qui je voudrais être
Un modèle de courage, de persévérance
Et d'amour du travail bien fait.

A

Michèle, mon épouse

Pour ton courage, ta patience
Et qui es convaincue
Qu'un jour, il fera beau

A

L'honorable Louis VLAVONOU

Qui nous a aidé à jeter un pont
Pour atteindre les rives de nos ambitions.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui, de quelque façon que ce soit, ont apporté leur contribution à la réalisation de cette œuvre. Il s'agit particulièrement de madame **ZOCLI Véronique**, notre directeur de mémoire, qui ne s'est jamais dérobée aux responsabilités qui échoient à un maître dans le cadre de la direction d'un mémoire. Ses multiples conseils, sa rigueur pour le travail bien fait et sa disponibilité malgré ses occupations de l'heure, ont été de précieux gestes que nous ne saurons taire. Qu'elle trouve à travers ceci, l'expression de notre profonde gratitude.

Nous remercions également tous **les professeurs de l'ENAM** en l'occurrence ceux de la filière GRH pour tous les efforts consentis afin de nous faire découvrir les outils du management.

A notre tuteur de stage, monsieur **Blaise ACAKPO** (DRH-Adjoint du MEMP) pour sa disponibilité à puiser de son temps précieux pour nous conseiller et guider. Nous disons merci

A tout le **personnel de la DPS/MEMP**, en l'occurrence, mademoiselle **Conforte MEVO** et madame **Elisabeth AGANI** pour leurs soutiens et leur constante assistance pendant mon stage ;

Madame **Sylvie Hounkpatin** et **Marius AKPLOGAN** pour la diligence, la dextérité et la promptitude dont ils ont fait montre afin que cette œuvre soit parfaite.

A **Michel ADJAHOU** et **Joël E. ADEGBOLA** pour leurs conseils permanents

Cette liste qui se voudrait exhaustive se trouve incomplète. Que tous ceux qui de près ou de loin ont contribué d'une manière ou d'une autre à la réalisation de ce mémoire, trouvent ici, l'expression de nos sincères et profondes gratitude.

LISTE DES SIGLES

AC : Attaché de Cabinet

AM : Assistant du Ministre

ANPE : Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi

CNPMS : Centre National de Production de Manuels Scolaires

APE : Agent Permanent de l'Etat

CC : Cellule de Communication

CT : Conseiller Technique

CS : Circonscription Scolaire

DAC : Directeur Adjoint du Cabinet

DC : Directeur du Cabinet

DEC : Direction des Examens et Concours

DDEC : Direction de la Décentralisation de l'Education et de la Coopération

DDEMP : Direction Départementale des Enseignements Maternel et Primaire

DEM : Direction de l'Enseignement Maternel

DEP : Direction de l'Enseignement Primaire

DEPEMP : Direction des Etablissements Privés d'Enseignement Maternel et Primaire

DIEM : Direction des Infrastructures, de l'Equipement et de la Maintenance

DIP : Direction de l'Inspection Pédagogique

DPP : Direction de la Programmation et de la Prospective

DPS : Direction de la Promotion de la Scolarisation

DRH : Direction des Ressources Humaines

DRFM : Direction des Ressources Financières et Matériel

ENAM : Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature

ENI : Ecole Normale Intégrée

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

GRH : Gestion des Ressources Humaines

IGM : Inspection Générale du Ministère

INFRE : Institut National pour la Formation et la Recherche en Education

MEMP : Ministère des Enseignements Maternel et Primaire

MNE : Médiathèque Nationale de l'Education

MTFP : Ministère du Travail et de la Fonction Publique

OMD : Objectif du Millénaire pour le Développement

PTF : Partenaires Techniques et Financiers

RH : Ressource Humaine

SP : Secrétaire Particulier

TBA : Taux Brut d'Alphabétisation

LISTE DES TABLEAUX

	<u>Pages</u>
Tableau N°1 : Phasage du programme enseignement maternel.....	10
Tableau N°2 : Phasage du sous programme accès, équité, rétention et qualité de enseignement primaire	12
Tableau N°3 : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt et détermination des problématiques possibles.....	23
Tableau N°4 : synthèse des approches théoriques par problème spécifique	28
Tableau N°5 : Tableau de bord de l'étude.....	36
Tableau N°6 : Répartition des données d'enquêtes par rapport au problème spécifique N°1.....	54
Tableau N°7 : Répartition des données d'enquêtes par rapport au problème spécifique N°1.....	54
Tableau N°8 : Répartition des données d'enquêtes par rapport au problèmes spécifique N°2.....	56
Tableau N°9 : Répartition des données d'enquêtes par rapport au problème spécifique N°2.....	56
Tableau N°10 : Répartition des données d'enquêtes par rapport au problème spécifique N°3.....	58
Tableau N°11 : Répartition des données d'enquêtes par rapport problème au spécifique N°3.....	59

LISTE DES GRAPHIQUES

	<u>Pages</u>
Graphique N°1 relatif à la répartition des données d'enquêtes par rapport au problème spécifique N°1.....	54
Graphique N°2 relatif à la répartition des données d'enquêtes par rapport au problème spécifique N°1.....	54
Graphique N°3 relatif à la répartition des données d'enquêtes par rapport au problème spécifique N°2.....	56
Graphique N°4 relatif à la répartition des données d'enquêtes par rapport au problème spécifique N°2.....	56
Graphique N°5 relatif à la répartition des données d'enquêtes par rapport au problème spécifique N°3.....	58
Graphique N°6 relatif à la répartition des données d'enquêtes par rapport au problème spécifique N°3.....	59

RESUME

Dans toute entreprise, la gestion des hommes occupe de plus en plus une place de choix et au fur et à mesure, on perçoit que la vraie richesse d'une organisation réside en les hommes et les femmes qui y travaillent.

Les observations de stage nous ont permis de déceler un nombre important de problèmes préoccupant auxquels le Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP) est confronté et parmi lesquels vient en première loge une insuffisance qualitative du personnel et un mauvais placement de ce dernier.

L'importance de ce problème dont la résolution conditionne la bonne conduite des activités du Ministère nous a amené à lui consacrer notre étude. C'est pourquoi le sujet de notre mémoire est intitulé **"optimiser le système d'acquisition des Ressources Humaines au Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP) : une nécessité"**.

Ceci nous permettra de proposer des solutions à la résolution du problème général suivant : dotation non efficiente en ressources humaines du MEMP.

Ce problème général se manifeste à travers les problèmes spécifiques suivants :

- Absence d'analyse des besoins en personnel ;
- Inexistence d'un cadre organique de gestion prévisionnelle du personnel administratif ;
- Absence de description préalable de poste.

Et c'est pour contribuer à résoudre ces problèmes que nous avons choisi de réfléchir sur la problématique d'amélioration de la pratique de dotation en ressources humaines au MEMP.

Compte tenu des problèmes en résolution, nous nous sommes fixés comme objectifs de contribuer à une optimisation de la dotation en ressources humaines du MEMP et de façon plus spécifique :

- de proposer une méthode d'analyse des besoins en personnel ;
- de suggérer un cadre réglementaire en matière de gestion prévisionnelle des ressources humaines ;
- de proposer les conditions de description réaliste des postes.

Dans le souci d'éradiquer les causes se trouvant à la base de ces problèmes ci-dessus identifiés, nous avons formulé des hypothèses à vérifier par des enquêtes de terrain, ce qui nous a permis d'aboutir aux résultats obtenus, identifiant les causes réelles des problèmes posés. En vue de leur résolution, des approches de solution les plus appropriées ont été proposées et leurs conditions de mise en œuvre précisées.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
CHAPITRE PRELIMINAIRE : DES OBSERVATIONS DE STAGE A LA PROBLEMATIQUE D'ACQUISITION DES RESSOURCES HUMAINES AU MINISTERE DES ENSEIGNEMENTS MATERNEL ET PRIMAIRE.....	5
Section I : De la présentation du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP) à la restitution des observations de stage.	6
Paragraphe 1 : Présentation du cadre institutionnel de l'étude : le MEMP.	6
Paragraphe 2 : Etat des lieux sur les activités du MEMP	13
Section II : De l'inventaire des éléments de l'état des lieux de base à la vision globale de résolution de la problématique spécifique.	21
Paragraphe I : De l'inventaire des éléments de l'état des lieux de base au regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt.	21
Paragraphe 2 : Ciblage de la problématique	24
CHAPITRE PREMIER : DES OBJECTIFS DE L'ETUDE A LA METHODOLOGIE ADOPTEE POUR LA RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE RETENUE	30
Section1 : Des objectifs de l'étude à la revue de littérature liée à la problématique	31
Paragraphe1 : Fixation des objectifs et formulation des hypothèses de l'étude	31
Paragraphe 2 : Revue de littérature liée à la problématique retenue	37
Section II : Méthodologie adoptée	43
Paragraphe 1 : Approche empirique	43
Paragraphe 2 : Approche théorique	46
CHAPITRE DEUXIEME : DES ENQUETES DE VERIFICATION DES HYPOTHESES AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS	50
SECTION I : Organisation de la collecte des données et établissement du diagnostic.	51
PARAGRAPHE 1 : Organisation de la collecte des données et difficultés rencontrées	51
PARAGRAPHE 2 : Présentation, analyse des résultats d'enquêtes et établissement du diagnostic	53

SECTION II : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre des solutions	62
PARAGRAPHE 1 : Approches de solutions aux problèmes spécifiques	62
PARAGRAPHE 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions	66
CONCLUSION	69
BIBLIOGRAPHIE	72
ANNEXES	

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT : Djamiou ABOUDOU

VICE – PRESIDENT : Cyriaque HOUNNOU

MEMBRE : Parfait AGBLONON

INTRODUCTION GENERALE

Toute entreprise créée, doit mettre en place des méthodes et règles pratiques lui permettant de structurer et planifier les activités individuelles et collectives en vue de l'atteinte de ses objectifs.

La fonction Ressource Humaine (RH) est devenue un élément stratégique de la dynamique du changement dans l'entreprise et un enjeu manifeste dans la construction de son développement. Les ressources humaines contribuent alors à augmenter la compétitivité de l'entreprise, seule garante de sa pérennité et de sa croissance. C'est donc elles qui permettent aux entreprises de se distinguer les unes des autres.

Ainsi, les dirigeants des entreprises qui sont les responsables des R.H. sont tenus de veiller à la qualité de leur personnel, car aujourd'hui, l'un des défis qui s'imposent à tout gestionnaire de ressource humaine est spécifiquement de sélectionner la personne adéquate. Le choix d'un candidat est une affaire trop sérieuse pour laisser place à de l'improvisation (Jean-Pierre CITEAU, 2002, page 83). La démarche de positionnement des agents à des postes ne peut être engagée que dans la mesure où les postes à pourvoir ont été définis et que les besoins en ressources humaines ont été identifiés.

C'est donc dire que la performance des organisations dépend beaucoup plus de la qualité des ressources humaines qu'elles utilisent plutôt que de leur quantité. Pour que l'entreprise puisse fonctionner correctement, le choix de ses acteurs doit, par conséquent reposer sur des méthodes judicieuses et sérieuses.

Mais force est de constater qu'au Ministère des Enseignements Maternel et Primaire, maillon vital de la promotion de scolarisation qui est l'un des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), la pratique actuelle de la gestion du personnel, suscite de profondes interrogations .

Pendant que l'administration se vide de ses cadres du fait du taux de vieillissement du personnel très élevé, et que sur le terrain, c'est-à-dire dans les écoles, la soif de se développer pousse des instituteurs titulaires du Baccalauréat à avoir des diplômes universitaires, les autorités du MEMP s'évertuent à débaucher des classes d'écoles, des enseignants sans autres qualifications spécifiques pour « remplir » l'Administration : en pleine année scolaire, des enseignants sont « débarqués » au ministère. Dépayés et

désœuvrés, ils traînent pendant des semaines dans un coin du service qui les a accueillis en attendant de s'accommoder. Une fois l'accoutumance réussie, la qualité des prestations rendues par certains d'entre eux, fait parfois objet de plaintes répétées aussi bien au niveau de certains chefs de service que de leurs collègues de bureau. La raison est toute simple : leur profil ne répond pas à leur poste.

Face à cette situation qui handicape fortement les activités du ministère il importe que des mesures correctives et préventives soient prises.

Mais pour être efficaces, les solutions à ces problèmes ne doivent pas être le fait, ni du hasard, ni d'une action ponctuelle. Il faut donc envisager des approches prospectives durables basées sur une gestion prévisionnelle des ressources humaines.

En effet, aujourd'hui mieux qu'hier, la gestion des ressources humaines est en phase de devenir pour l'administration une fonction essentielle dont la bonne prise en compte conditionne son adaptation.

Mais cette gestion des ressources humaines ne saurait se limiter à une simple administration du personnel. Il ne s'agit plus d'administrer au quotidien, bien que cette activité soit importante, mais il faut anticiper sur l'évolution des effectifs et des compétences.

Ainsi, le maintien d'une adéquation quantitative et qualitative de l'emploi implique une approche dynamique, une veille technologique, un suivi de l'employabilité de chacun, une gestion préventive, un effort permanent de qualification et de requalification du personnel existant, un développement de la mobilité et de nouveaux recrutements dans le cadre d'une gestion proactive des compétences.

En somme, la mise en place d'une administration performante nécessite une gestion prévisionnelle des ressources humaines qui lui permettrait :

- Une meilleure adaptation des compétences aux emplois ;
- Une meilleure réduction des risques et coûts liés aux déséquilibres ;
- Une meilleure maîtrise des conséquences des changements technologiques et économiques ;

- Une meilleure gestion des carrières.

C'est dans cette perspective d'une amélioration des ressources humaines du ministère, gage d'un accroissement de son rendement, que nous nous proposons de mener notre étude qui sera consacrée à un inventaire des problèmes qui minent la gestion des ressources humaines du ministère, à la recherche de leurs causes puis à des suggestions d'approches de solutions.

Dans ce cadre, le sujet qui fait l'objet de notre recherche est intitulé : **Optimiser le système d'acquisition des ressources humaines au Ministère des Enseignements Maternel et Primaire : une nécessité.**

Les étapes de son développement observeront la démarche méthodologique suivante :

- d'abord au chapitre préliminaire, nous procéderons à la présentation des observations du stage et à la problématique d'acquisition des RH au MEMP ;
- le premier chapitre exposera les objectifs de l'étude et la méthodologie mise en œuvre pour la résolution de la problématique.
- le deuxième enfin, mettra en exergue la vérification des hypothèses et les conditions de mise en œuvre des solutions susceptibles d'améliorer la gestion des RH au MEMP.

CHAPITRE PRELIMINAIRE

Des observations à la problématiques d'acquisition des ressources humaines au MEMP

Les études au second cycle de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) d'Abomey Calvi se terminent toujours selon le règlement en vigueur par quelques mois de stage par immersion dans une structure professionnelle choisie par l'étudiant. Dans cette structure, le stagiaire retient un thème de recherche dans le cadre de son mémoire professionnel afin de proposer des solutions pour remédier à un problème de la structure. C'est conformément à ces dispositions en vigueur que nous avons retenu le Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP) à Porto-Novo comme lieu de stage pratique.

Après avoir présenté ce ministère, nous aborderons la problématique de l'étude.

SECTION I : De la présentation du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP) à la restitution des observations de stage.

Il s'agira pour nous de présenter dans un premier temps le cadre structurel du stage et dans un second, l'état des lieux.

PARAGRAPHE 1 : Présentation du cadre institutionnel de l'étude : le MEMP.

Au Benin, le système éducatif comporte l'éducation formelle et l'éducation informelle. L'éducation formelle comprend l'enseignement maternel, l'enseignement primaire, l'enseignement secondaire général, l'enseignement secondaire technique et la formation professionnelle puis l'enseignement supérieur. L'éducation informelle comprend l'alphabétisation des adultes et les langues nationales.

Par le décret n°2007-540 du 02 novembre 2007 portant composition du gouvernement, les cinq (05) sous secteurs de l'éducation formelle ont été repartis entre trois départements ministériels : le Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP), le Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle (MESFTP) et le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS).

A- Mission, attributions et structures

1- De la mission et des attributions du MEMP

Créé par décret n°2008-733 du 22 décembre 2008 portant attribution, organisation et fonctionnement du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire, le MEMP est le seul ministère de la république du Benin installé à Porto-Novo, capitale « politique » du pays. Situé à l'emplacement du premier tribunal de la ville de Porto-Novo, il a pour missions essentielles la conception, la mise en œuvre et le suivi de la politique générale de l'Etat en matière de l'éducation, d'enseignement, de formation conformément aux lois et règlements en vigueur en République du Bénin :

- l'enseignement maternel vise l'éveil et la stimulation des fonctions psychologiques et mentales de l'enfant de deux ans et demi à quatre ans et demi ;
- l'enseignement primaire permet l'acquisition des connaissances et des compétences de base pour les apprentissages futurs. Sa finalité est l'éveil de l'esprit d'initiative de l'enfant et de son sens critique, sa formation physique, intellectuelle, civique et morale.

Le domaine de compétence du MEMP couvre l'ensemble des activités spécifiques d'éducation et de formation dans les enseignements maternel et primaire.

2- Les différentes structures du Ministère

Le MEMP comprend différentes structures centrales et des structures déconcentrées situées sur le territoire national. Il s'agit :

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

- le Secrétariat Particulier, (SP) ;
- l'inspection Générale du Ministère (IGM) ;
- la Cellule de Communication (CC) ;
- la Direction de l'Inspection Pédagogique (DIP)
- l'Unité Focale de Lutte contre le VIH/Sida et les IST en milieu Scolaire.

- ***D'un Cabinet du Ministre :***

- le Directeur de Cabinet, (DC)

- le Directeur Adjoint de Cabinet (DAC)
- les Conseillers Techniques (CT) (au nombre de 05)
- l'Attaché de Cabinet, (AC)
- l'Assistant du Ministre.

- **Un Secrétariat Général du Ministère**

- **Trois Directions Techniques d'Appui**
- la Direction de la Promotion de la Scolarisation (DPS)
- la Direction de la Décentralisation de l'Education et de la Coopération (DDEC).
- la Direction des Infrastructures, de l'Equipeement et de la Maintenance (DIEM)

- **Quatre Directions Techniques Spécifiques**
- la Direction de l'Enseignement Maternel (DEM)
- la Direction de l'Enseignement Primaire (DEP)
- la Direction des Etablissements Privés d'Enseignement Maternel et Primaire (DEPEMP)
- la Direction des Examens et Concours (DEC)

- **Trois Directions Centrales**
- la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP)
- la Direction des Ressources Humaines (DRH)
- la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM).

- **Six Directions Déconcentrées**
- les Directions Départementales des Enseignements Maternel et Primaire situées aux six (06) Chefs Lieux des anciens départements.
- Les Circonscriptions scolaires

- **Et enfin trois organismes sous tutelles**
- l'Institut National pour la Formation et La Recherche en Education (INFRE)
- la Médiathèque Nationale de l'Education (MNE)
- Le Centre National de Production de Manuels Scolaires (CNPMS)

Il faut noter qu'il existe une kyrielle d'écoles Maternelles et Primaires qui sont réparties sur toute l'étendue du territoire national et qui sont sous la tutelle de ce Ministère.

B- Les grands défis qui attendent le MEMP

Prenant appui sur les différentes structures ainsi mises en place, comment le MEMP fonctionne-t-il et quels sont les défis qui l'attendent ?

▪ Au niveau de l'Enseignement Maternel

Dans le souci de favoriser l'épanouissement et la préscolarisation des enfants de trois (03) à cinq (05) ans, le Gouvernement du Bénin a prévu d'accroître le taux de scolarisation de la petite enfance de 5 à 15% sur la décennie, dans un cadre soutenable de dépense. Cet objectif implique la mise en œuvre de solutions alternatives à l'offre publique d'éducation. Dans une telle optique, le secteur privé sera promu et l'offre de services éducatifs et d'éveil de la petite enfance par les communautés locales sera incitée par l'octroi d'une subvention par enfant.

Ainsi, le nombre d'enfants de la maternelle progressera de 27673 en 2005 à environ 90100 en 2015.

Cette vision s'inscrit dans l'optique de la préparation des enfants à l'enseignement primaire et de la mobilisation d'un nombre important d'enfants vers l'atteinte de la scolarisation primaire universelle à l'horizon 2015.

La mise en place des axes stratégiques et actions conséquentes prévus permettra de :

- améliorer l'accès au pré scolaire à travers la promotion du mode communautaire ;
- assurer la qualité de la prise en charge de la petite enfance par l'amélioration pertinente des programmes dispensés dans les structures d'accueil.

Aujourd'hui l'importance de l'éveil de la stimulation de la petite enfance et sa contribution dans l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement en matière d'éducation, impose d'envisager des actions stratégiques visant l'amélioration de la qualité de l'offre. La mise en œuvre d'un mécanisme de suivi et d'évaluation permettra d'une part

d'apporter les mesures correctives nécessaires au fur et à mesure et, d'autre part, de prendre les décisions subséquentes sur la base de rapports d'évaluation des stratégies et actions mises en œuvre pour l'enseignement maternel.

Ce programme, qui sera exécuté en trois (03) phases, est assorti d'un cadre logique et d'un calendrier de mise en œuvre. Les résultats attendus de l'exécution dudit programme à la fin de chaque phase sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°1: Phasage du programme enseignement maternel

SOUS-OBJECTIFS	RESULTATS ATTENDUS A LA FIN DE CHAQUE PHASE		
	1 ^{ère} phase (2006-2008)	2 ^{ème} phase (2009-2011)	3 ^{ème} phase (2012-2015)
Améliorer l'accès au préscolaire à travers notamment la promotion du mode communautaire	Un programme de sensibilisation des communautés, des élus locaux et des acteurs des médias sur les questions d'éveil de l'enfant est élaboré et mis en œuvre	Le programme de sensibilisation est évalué et renforcé au besoin	L'adhérence de la communauté aux questions d'éveil de l'enfant est totale
	Un programme d'appui aux initiatives pertinentes prises par les ONG et les communautés est mis en place et suivi	Le programme d'appui aux initiatives pertinentes prises par les ONG et les communautés est évalué et consolidé	75% des effectifs du public sont dans les écoles communautaires
Assurer la qualité de la prise en charge de la petite enfance	120 animateurs de la maternelle sont formés dans les écoles normales d'instituteurs (ENI)	180 nouveaux animateurs de la maternelle sont formés dans les ENI	240 nouveaux animateurs de la maternelle sont formés dans les ENI
	Les programmes d'études adaptés sont élaborés et mis à l'essai	Les programmes d'études adaptés sont généralisés et les enseignants sont formés aux nouveaux programmes	La généralisation des programmes d'études est évaluée, les programmes sont évalués et ajustés
	Les intrants pédagogiques adéquats et le matériel essentiel sont disponibles dans 150 écoles maternelles	225 nouvelles écoles ont reçu des intrants pédagogiques adéquats et des matériels essentiels d'éveil	Toutes les écoles ont reçu des intrants pédagogiques adéquats et des matériels essentiels d'éveil

Source : Plan Décennal de Développement du Secteur de l'Education-Tome 1-Décembre 2007.

▪ **Au niveau de l'enseignement primaire.**

L'enseignement primaire, première priorité du secteur de l'éducation a bénéficié depuis 1992 d'importants investissements de l'Etat et de ses partenaires au développement. Ces investissements ont permis une nette amélioration du taux brut de scolarisation. Toutefois, un certain nombre de problèmes persiste.

La politique éducative pour la prochaine décennie vise à pallier les insuffisances observées. Cette politique dont l'objectif, pour le primaire est d'assurer la scolarisation universelle et d'améliorer la qualité de l'enseignement s'articule autour des points ci-après :

- atteindre en 2015 l'achèvement universel du cycle primaire : tous les enfants parviennent au moins au CM2 ;
 - améliorer de façon très sensible la rétention des élèves en cours de cycle, condition sine qua non de l'achèvement universel, notamment en assurant la continuité éducative sur les six années d'enseignement. L'objectif est de faire passer progressivement le taux brut d'admission au CM2 ou taux d'achèvement du cycle primaire de 54% en 2005 à 110% en 2015 ;
 - appuyer l'enseignement privé par des subventions à partir de 2008 ;
 - améliorer la qualité de l'enseignement par :
 - a. la reprise de la formation initiale dans les écoles normales d'instituteurs (ENI) qui seront utilisées à leur pleine capacité ;
 - b. l'organisation de formation à distance au profit surtout des enseignants communautaires pour compenser l'insuffisance de la capacité interne de formation des ENI ;
 - c. la poursuite de la formation continue des enseignants tant du public que du privé ;
 - d. la réduction progressive du ratio élèves-maîtres de 50 en 2005 à 40 en 2015 ;
 - e. une meilleure évaluation des activités pédagogiques ;
 - f. la dotation des écoles en manuels scolaires et en matériels didactiques suffisants.
- Améliorer la gestion administrative et pédagogique et maîtriser le pilotage du sous-secteur.

En matière de l'accès et de l'équité dans l'enseignement, des stratégies sont envisagées pour stimuler la demande de scolarisation, en particulier celle des filles et pour améliorer l'offre des services éducatifs.

L'amélioration de la rétention dans le système qui doit se traduire par un taux d'achèvement du cycle primaire partant de 54% en 2005 à 110% en 2015 fera passer les effectifs d'élèves de 1318140 en 2005 à quelques 2 033 608.

Ce sous-programme prévu pour être réalisé en trois phases, doit permettre d'atteindre les résultats présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°2 : Phasage du sous-programme accès, équité, rétention et qualité de l'enseignement primaire.

SOUS-OBJECTIFS	RESULTATS ATTENDUS A LA FIN DE CHAQUE PHASE		
	Phase 1	Phase 2	Phase 3
Accroître l'accès au primaire, en particulier celui des filles et des enfants à besoins spécifiques	L'accès au primaire, en particulier celui des filles et des enfants à besoins spécifiques est amélioré (TBA filles au moins égal à 99% en 2008)	<ul style="list-style-type: none"> - Le TBA des filles est à 106% - Au moins 50% des enfants à besoins spécifiques accèdent au primaire - Au moins 20% des enfants non scolarisés ayant dépassé l'âge scolaire accèdent à l'éducation alternative accélérée 	<ul style="list-style-type: none"> - Le TBA des filles atteindra 115% - 100% des enfants à besoins spécifiques accèdent au primaire - Au moins 50% des enfants non scolarisés ayant dépassé l'âge scolaire accèdent à l'éducation alternative accélérée
Améliorer la rétention	<ul style="list-style-type: none"> - 71% des enfants achèvent le cycle primaire - La proportion des nouveaux entrants en situation de discontinuité éducative est de 3,3% - Le pourcentage de redoublants est de 13% 	<ul style="list-style-type: none"> - 88% des enfants achèvent le premier cycle - Toutes les écoles sont à cycle complet à partir de 2011 - Le pourcentage de redoublants est de 10% dès 2010 	<ul style="list-style-type: none"> - 11% des enfants achèvent le cycle primaire - Toutes les écoles restent à cycle complet - Le pourcentage de redoublants est inférieur ou égal à 10%
Renforcer la qualité de l'enseignement au primaire	- 2200 enseignants qualifiés sortent diplômés des Ecoles Normales d'Instituteurs	- 3400 nouveaux enseignants qualifiés sortent diplômés des	- 6400 nouveaux enseignants qualifiés sortent

	<ul style="list-style-type: none"> - L'encadrement pédagogique des élèves est amélioré : le ratio élèves par maître est de 47 - Toutes les écoles sont dotées d'intrants pédagogiques 	<p>Ecoles Normales d'Instituteurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'encadrement pédagogique des élèves est renforcé : le ratio élèves par maître passe à 44 en 2011 - La dotation de toutes les écoles en intrants pédagogiques est maintenue 	<p>diplômés des Ecoles Normales d'Instituteurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le ratio élèves par maître passe à 40 en 2015 - La dotation de toutes les écoles en intrants pédagogiques est renforcée
--	---	--	---

Source : Plan Décennal de Développement du Secteur de l'Education-Tome 1-Décembre 2007

PARAGRAPHE 2 : Etat des lieux sur les activités du MEMP.

A. Activités des structures

Dans le cadre de notre étude, nous nous proposons de présenter de façon spécifique, la gestion des ressources humaines et ensuite les autres activités du Ministère.

1. La gestion des ressources humaines du Ministère

L'Arrêté n°135/MEPS/CAB/DC/SG/SP du 25 octobre 2005 portant Attributions, Organisation et Fonctionnement de la Direction des Ressources Humaines, dispose en son article 1^{er} que la DRH est chargée de :

- coordonner la gestion des personnels du Ministère des Enseignements Primaire et Secondaire y compris ceux des Organismes sous-tutelle et ce, dans le respect des règles et statuts en vigueur ;
- veiller à l'utilisation rationnelle et efficiente des ressources humaines ;
- coordonner les efforts de formation et valorisation professionnelles des personnels enseignants et administratifs du Ministère des Enseignements Primaire et Secondaire.

A cet effet, la DRH exécute différentes tâches à travers différents services :

▪ Gestion informatisée du personnel

La gestion informatisée du personnel du MEMP est assurée par le service informatique qui est chargé de :

- organiser et suivre le développement des applications de gestion du personnel en liaison avec les services concernés ;

- assurer la liaison avec le service chargé de la gestion du Fichier Unique de Référence ;
- collaborer à l'élaboration des états d'effectifs des statistiques et des tableaux de bord des personnels du Ministère en liaison avec les services concernés ;
- assurer la maintenance du parc informatique de la direction.

- **Gestion de la carrière des personnels du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire**

Cette gestion est assurée par le service de gestion de la carrière des enseignements Maternel et primaire qui est chargé de :

- mettre en œuvre et suivre les textes régissant la carrière de l'ensemble des corps des personnels d'enseignement, de direction et de contrôle des enseignements maternel et primaire ;
- coordonner la gestion de ces personnels et assurer les liaisons avec les services des Ministères chargés de la Fonction Publique et des Finances ;
- tenir à jour les dossiers individuels de ces personnels.

- **Gestion des positions et des effectifs**

Les tâches de gestion de positions et des effectifs sont assurées par un service qui est chargé de :

- fixer les priorités, apprécier l'opportunité et définir les besoins en personnel en collaboration avec les services compétents de la Direction de la Programmation et de la Prospective ;
- assurer la liaison avec les services des Ministères chargés de la Fonction Publique et des Finances en ce qui concerne les recrutements au profit du Ministère ;
- mettre en œuvre et suivre les textes, règles et instructions relatifs à l'affectation, à la mutation, aux différentes positions, à la nomination des directeurs d'écoles, des responsables administratifs, pédagogiques et financiers des établissements d'Enseignement ainsi que des Chefs de service et de division des Directions Techniques et déconcentrées du Ministère en liaison avec les directions concernées ;

- coordonner, mettre en œuvre et suivre les actions d'orientation et de redéploiement des personnels du Ministère ;
- coordonner l'élaboration des états d'effectifs annuels des personnels en liaison avec le service informatique ;
- assurer la gestion prévisionnelle du personnel ;
- produire les statistiques courantes relatives aux personnels du Ministère ;
- assurer le contrôle des prises de service en liaison avec le service du contentieux et des affaires disciplinaires et les structures déconcentrées.

▪ **Gestion de la valorisation professionnelle**

Cette gestion est assurée par un service qui est chargé de :

- identifier, en liaison avec les directions techniques départementales et les organismes sous tutelle, les besoins en qualification et en formation administrative et financière des personnels du Ministère ;
- proposer et mettre en œuvre les activités de formation administrative et financière de ces personnels ;
- promouvoir le mérite et gérer les dossiers de récompense des personnels du Ministère ;
- étudier les dossiers à caractères sociaux ;
- assurer les relations avec les organisations syndicales et promouvoir le dialogue social ;
- assurer la communication de la Direction.

▪ **Gestion du contentieux et des affaires disciplinaires**

Cette activité est supervisée par un service qui est chargé de :

- appliquer les textes législatifs et réglementaires en vigueur en matière de sanctions disciplinaires ;
- élaborer et contrôler l'exécution des actes relatifs aux sanctions disciplinaires à l'exception de la révocation ;

- instruire et préparer les dossiers contentieux en matière de gestion du personnel ;
- développer et suivre les techniques de prévention des conflits en milieu de travail dans les établissements d'enseignement public et privé.

2. Autres activités du ministère

Outre la gestion des ressources humaines, le MEMP mène de nombreuses activités en liaison avec sa mission.

▪ La programmation et les études prospectives.

Ces activités sont confiées à la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) qui est chargée en collaboration avec les autres Directions Centrales et Techniques et les Organismes, Entreprises Publiques et Semi-publiques du Ministère, d'une fonction d'aide à la décision stratégique en :

- réalisant toutes les études prospectives et d'évaluation permettant d'éclairer les stratégies à mettre en œuvre par le Ministère, en fonction des orientations de politique éducative générale ;
- aidant, en cas de besoin, à la définition et au suivi par leurs responsables, des programmes d'activités et plans d'actions dont ils ont la charge ;
- veillant à l'adéquation des projets avec la politique et la stratégie sectorielle du ministère ;
- coordonnant la programmation et le suivi des projets du secteur ;
- assurant le pilotage, la maintenance et l'exploitation des systèmes d'information, en liaison avec les utilisateurs et les producteurs ;
- élaborant les rapports trimestriels de l'exécution sectorielle du Programme d'Action du Gouvernement et du Programme d'Investissements Publics ;
- assurant le suivi des tâches assignées au Ministère par le Conseil des Ministres et en soumettant régulièrement au Ministre le point d'exécution desdites tâches ;
- assurant les travaux d'organisation et d'amélioration des méthodes de gestion pour l'ensemble des structures du ministère ;

- assurant tous les travaux de suivi de réformes au niveau des enseignements maternel et primaire ;
- organisant en liaison avec les autres Ministères concernés, les tables rondes, les revues et autres consultations sectorielles.

- **La Gestion financière et la coordination de la gestion logistique du Ministère**

C'est la Direction des Ressources Financières et du Matériel qui est chargée de mener ces activités. Elle est également chargée d'élaborer chaque année, un rapport explicitant les programmes d'activités justifiant les demandes budgétaires et les priorités internes auxquelles elles correspondent, en appui au projet du budget de fonctionnement du Ministère et des Organismes sous tutelle.

La Direction des Ressources Financières et du Matériel est également chargée d'assurer la Coordination de la gestion logistique du Ministère, d'élaborer et de mettre en œuvre la politique de maintenance des équipements et du système informatique du Ministère.

B. Restitution des observations du stage

Il s'agit ici, de faire l'état des lieux de la gestion de la structure en faisant ressortir les problèmes et les atouts.

- **Au plan de l'organisation du travail**

Dans la perspective de l'exécution correcte des tâches le MEMP doit disposer de ressources suffisantes. C'est ainsi que nous pouvons noter **la disponibilité de l'outil informatique dans tous les services (forces)** ; ce qui oblige chaque agent à s'initier et à s'approprier cette nouvelle technologie. Cependant, **l'absence du système informatique en réseau entre directions (faiblesse)** et surtout entre les services d'une même direction, fragilise et ralentit la coordination rapide des activités. Cette situation crée une perte de temps énorme dans la réalisation de certains travaux.

Pour des raisons de photocopie, certains agents sont obligés de sortir de leur service. La non fonctionnalité des climatiseurs, si non d'une ventilation sérieuse des

bureaux crée une atmosphère de démotivation ; le tout aggravé par un réseau électrique défectueux qui engendre des coupures électriques intempestives. Il y a également l'absence d'un mode réel de classement des dossiers et d'archivage dans tous les services, tout simplement parce que des armoires de rangement font défaut. La mauvaise disposition des bureaux dans certaines sections, du fait de l'exiguïté du local pour le nombre d'agents qui y travaillent, entraîne une obstruction à la circulation au sein du service. Le matériel roulant qui doit permettre l'exécution de certaines activités dans certaines directions est insuffisant au point où parfois, ce sont des véhicules qui sont loués à prix d'or ou des taxis qui sont empruntés pour l'accomplissement des missions officielles. Tout ceci dénote des **conditions de travail peu reluisantes (faiblesse)**.

L'absence de cantine à l'intérieur du Ministère, amène parfois certains agents à laisser le travail pour aller se restaurer très loin. Certains services délocalisés pour manque d'espace, sont logés dans des zones insalubres où à la moindre pluie, ils sont inondés. Des reptiles et des batraciens partagent parfois le même bureau avec les humains. Il ressort à cet effet, une **mauvaise condition d'hygiène et de sécurité (faiblesse)**. Malgré ces problèmes, les agents vivent dans une **ambiance conviviale de travail (force)**.

- **Au plan de la communication**

Le téléphone conventionnel reliant le Ministère à l'extérieur permet aux usagers et aux agents de régler certains problèmes à distance. De même, la communication interne est facilitée par l'interphone. **L'existence de ces outils de communication (force)** constitue un atout pour le Ministère. Cependant, **l'indisponibilité d'Internet (faiblesse)** dans la plupart des services des directions, de cet instrument de travail qui est aujourd'hui une nécessité, ne facilite pas la collecte des informations. Aussi l'utilisateur qui vient au Ministère ne sait pas du coup à qui s'adresser au prime abord (malgré l'existence d'un service des relations avec le public) pour avoir de l'information. C'est donc dire que **l'inexistence d'un service dynamique des relations avec les usagers (faiblesse)** ne donne pas une bonne image du Ministère.

- **Au plan de l'évaluation du personnel**

Tous les deux ans, conformément aux dispositions du statut général des APE, les **bulletins de notation (faiblesse)** qui en fait, ne révèle rien de la qualité de l'agent, sont remplis. On note ainsi, **l'absence de fixation des objectifs (faiblesse)** aux agents et **l'inexistence des fiches de description de poste (faiblesse)**.

▪ **Au Plan de la gestion administrative.**

Il apparaît impératif de renforcer l'imputabilité et le sens de la responsabilité à tous les niveaux. Les postes ne sont pas décrits dans les fiches incluant l'ensemble des responsabilités et la place dans le système. Les mécanismes de sanction/incitation sont parcellaires et **il n'existe aucune politique de récompense systématique (faiblesse)**. Les textes réglementaires ne sont pas toujours respectés et **l'administration est fortement politisée (faiblesse)**.¹

▪ **Au plan des ressources humaines**

L'administration du MEMP utilise plusieurs agents répartis en deux (02) catégories de personnel : le personnel administratif de service dont la plupart sont des enseignants détachés et le personnel administratif technique (statisticiens, planificateurs, administrateurs, attachés, secrétaires, gardiens, agents de liaison, conducteurs de véhicules administratifs etc.).

Notons que beaucoup de dysfonctionnements s'observent dans la manière dont certains « recrutements » et intégration dans l'Administration du MEMP se font : pendant que l'on parle de pénurie d'enseignants dans nos écoles, des « cargaisons » d'instituteurs sont déversées dans différents bureau du MEMP pour pratiquement s'y « reposer ». Il est vrai, l'affectation d'une frange d'enseignants pour servir dans l'Administration, relève du pouvoir discrétionnaire de l'autorité supérieure. Mais cette situation prête quelquefois flanc à une appréciation très subjective des aptitudes des candidats. Pendant que des dizaines d'instituteurs de niveau universitaire cherchent à faire valoir leurs compétences pour appuyer la gestion administrative du MEMP, cette opportunité leur est refusée au bénéfice de « simples » instituteurs. Ainsi l'adéquation entre les profils de poste à pourvoir et ceux

¹ PDDSE, t1, p70 : Aujourd'hui, le régionalisme a pris le pas sur la compétence dans le positionnement des agents aux différents postes.

des candidats n'est véritablement pas examinée. Ce qui fait que les compétences nécessaires recherchées ne sont pas toujours détectées.

Il faut noter que l'affectation d'une telle catégorie d'agents n'a jamais fait l'objet d'un besoin exprimé par les structures d'accueil au point où, dans certaines directions, on note un sureffectif d'agents qui à longueur de la journée sont désœuvrés. Ceci explique **une insuffisance qualitative de personnel (faiblesse)**.

En observant aussi le procédé de planification des effectifs, on a noté que la liste du personnel administratif n'est pas régulièrement mise à jour. Il n'existe aucun instrument de détermination des compétences, donc **aucune stratégie de dotation de personnel qualifié (faiblesse)**. Ceci ne permet donc pas, à partir des besoins du MEMP, de planifier l'acquisition efficiente et progressive des ressources humaines à travers un cadre organique de gestion des ressources humaines. Il se dégage comme problème **l'absence de cadres organiques (faiblesse)** pour mieux gérer les RH.

Tous ces paramètres expliquent **l'absence d'analyse des besoins en personnel (faiblesse)**.

Notons cependant que **la gestion informatisée du personnel (force)** est une réalité.

- **Au plan de la carrière**

Dans ce domaine, les agents bénéficient d'une bonne gestion de leur carrière car les différents actes d'avancement d'échelons, de grades et autres sont produits à bonne date du fait **du suivi et du contrôle de la carrière de l'agent (force)** organisés par les services compétents. Mais des efforts restent encore à faire dans le domaine de l'archivage des différents actes concernant les agents. A ce niveau, une **mauvaise gestion dans l'archivage des actes administratifs (faiblesse)** s'observe au point où l'absence ou la disparition de certains actes administratifs est remarquée.

- **Au plan de la formation**

Malgré **l'existence d'un plan de formation (force)** pour l'ensemble des personnels du Ministère des Enseignements maternel et Primaire, (ce qui permet au personnel

administratif de se développer), nous notons néanmoins que les conditions d'envoi en formation sont très critiquées à cause de la subjectivité opérée dans le choix des récipiendaires. Pour les bénéficiaires de formations, **aucun système de suivi - évaluation de la formation (faiblesse)** n'est envisagé. Ils sont simplement oubliés en ce qui concerne leur promotion hiérarchique quand ils ne sont pas soutenus par un parrain sérieux.

SECTION II : De l'inventaire des éléments de l'état des lieux de base à la vision globale de résolution de la problématique spécifique.

Cette section nous permettra de faire état des éléments des observations de stage, de les regrouper par centres d'intérêt afin d'opérer le choix de la problématique de notre étude pour enfin définir la vision globale de sa résolution.

PARAGRAPHE 1 : De l'inventaire des éléments de l'état des lieux de base au regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt

A. Inventaire des éléments de l'état des lieux de base

Il s'agit ici d'inventorier d'une part, les atouts et les problèmes identifiés et d'autre part de regrouper ces derniers par centres d'intérêts.

1. Inventaire des atouts (forces et opportunités)

- 1.1. Existence des outils de communication
- 1.2. Existence d'un plan de formation
- 1.3. Gestion informatisée du personnel
- 1.4. Ambiance conviviale de travail
- 1.5. Suivi et contrôle de la carrière des agents

2. Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces)

De ce qui précède, nous pouvons dégager les faiblesses que voici :

- 2.1. Conditions de travail peu reluisantes
- 2.2. Inexistence d'un service des relations avec les usagers
- 2.3. Inexistence d'un système informatique en réseau

- 2.4. Absence d'un système de fixation d'objectifs
- 2.5. Inexistence des fiches de description de poste
- 2.6. Mauvais processus de notation
- 2.7. Indisponibilité d'internet
- 2.8. Mauvaise condition d'hygiène et de sécurité
- 2.9. Administration fortement politisée
- 2.10. Absence de cadre organique de gestion des ressources humaines
- 2.11. Inexistence de politique de récompense systématique
- 2.12. Absence d'analyse des besoins en personnel
- 2.13. Absence d'un système de suivi-évaluation de la formation
- 2.14. Mauvaise gestion des actes administratifs
- 2.15. Insuffisance qualitative du personnel
- 2.16. Sureffectif de personnel non approprié
- 2.17. Inexistence de stratégie de dotation en personnel qualifié.

B. Regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêts

De cet inventaire, nous allons procéder à un regroupement des problèmes identifiés par centres d'intérêts afin d'en dégager les problématiques possibles. Les résultats de l'exercice sont consignés dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°3: Regroupement des problèmes par centres d'intérêts et détermination des problématiques possibles.

N°	Centres d'Intérêts	Problèmes Spécifiques	Problèmes généraux	Problématique
----	--------------------	-----------------------	--------------------	---------------

d'ordre				
1	Organisation et fonctionnement des structures du MEMP	<ul style="list-style-type: none"> - conditions de travail peu reluisantes ; - mauvaises conditions d'hygiène et de sécurité ; - Inexistence d'un système informatique en réseau 	Dysfonctionnement dans l'organisation du travail	Problématique d'une dynamisation des structures du MEMP
2	La pratique d'affectation d'agents dans l'administration	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistence d'une stratégie de dotation de personnel adapté aux besoins du Ministère ; - Insuffisance qualitative du personnel ; - Sureffectif du personnel inapproprié ; - Manque de rigueur dans la sélection des candidats au détachement. 	Manque d'objectivité dans l'opération d'affectation	Problématique de l'amélioration de la pratique d'acquisition des ressources humaines MEMP
3	Dotation du MEMP en ressources humaines qualifiées	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'analyse des besoins du personnel ; - Inexistence d'un cadre organique de gestion prévisionnelle du personnel administratif ; - Absence de description préalable de poste 	Dotation non optimale en ressources humaines	Problématique d'une optimisation de la dotation en ressources humaines du MEMP
4	La communication	<ul style="list-style-type: none"> - indisponibilité de l'Internet ; - inexistence d'un service des relations avec les usagers 	Mauvaise procédé de communication	Problématique de la communication au MEMP
5	La gestion du rendement des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> - absence d'un système de fixation d'objectifs ; - Mauvais processus de notation. 	inexistence d'un système d'évaluation.	Problématique de l'évaluation du personnel au MEMP.
6	La gestion de la carrière	Mauvais archivage des actes administratifs.	Inefficacité des méthodes de gestion des carrières.	Problématique de l'amélioration du système

				d'archivage au MEMP.
7	La gestion de la formation	- Absence d'un système de suivi-évaluation de la formation.	Inefficacité de la gestion des formations.	Problématique de la motivation des ressources humaines du MEMP.

Sources : Résultat de l'état des lieux de base

PARAGRAPHE 2 : Ciblage de la problématique.

A. Choix et spécification de la problématique

1. Rappel des problématiques dégagées et choix d'une problématique

Les problèmes spécifiques inventoriés tout au long de notre état des lieux de base et regroupés en différents centres d'intérêt sont des problématiques auxquelles le Ministère des Enseignements Maternel et Primaire doit apporter des solutions idoines en vue de l'amélioration sensible du fonctionnement du MEMP. Il s'agit de la :

- problématique d'une dynamisation des structures du MEMP ;
- problématique d'une optimisation de la dotation des ressources humaines du MEMP
- problématique de l'amélioration de la pratique d'acquisition des ressources humaines du MEMP
- problématique de la communication du MEMP
- problématique de l'évaluation du personnel du MEMP
- problématique de l'amélioration du système d'archivage du MEMP
- problématique de la motivation des ressources humaines du MEMP

Mais dans le cadre de la rédaction d'un mémoire, il n'est pas possible de procéder à la fois à la résolution de toutes les problématiques identifiées. Aussi, avons-nous fait l'option de choisir une problématique dont la résolution contribuera non seulement à éliminer nombre de dysfonctionnements constatés au sein du Ministère, mais servira également de préalable à la résolution des autres problématiques.

Ces considérations nous ont amené à choisir la problématique de "**l'optimisation de la dotation des ressources humaines du MEMP**" dont il convient d'en donner la spécification.

Cette problématique cadre bien avec le problème général de notre étude qui est : "**dotation non optimale en ressources humaines du MEMP**".

Ce problème général se manifeste à travers les problèmes spécifiques suivants :

- Absence d'analyse des besoins en personnel ;
- Inexistence d'un cadre organique de gestion prévisionnelle du personnel administratif ;
- Absence de description préalable de poste.

2. Particularité de la problématique et justification du sujet

Pour assurer le bon fonctionnement de ses structures, le MEMP doit disposer à chaque instant d'agents nécessaires pour occuper efficacement les différents postes existants. Mais la satisfaction de cette exigence passe par la dotation optimale en ressources humaines du MEMP grâce à la mise en place d'une gestion prévisionnelle, véritable stratégie préventive et anticipative des emplois et des compétences.

De plus, contrairement aux volets formation et motivation, ce domaine (en ce qui concerne l'administration du MEMP) n'a fait l'objet d'aucune étude jusqu'ici au niveau du Ministère. C'est ce qui explique la particularité de cette problématique dont la résolution conditionne celle des autres.

C'est donc pour doter le MEMP d'outils nécessaires afin de lui permettre d'assurer un équilibre quantitatif et qualitatif durable de son personnel, que nous avons jugé utile, au regard de la situation qui prévaut dans ce département ministériel en matière de gestion des ressources humaines, de porter notre étude sur le sujet intitulé : «**Optimiser le système d'acquisition en ressources humaines au Ministère des Enseignements Maternel et Primaire : une nécessité.** ».

B. Détermination de la vision globale de résolution de la problématique

Après le choix de la problématique et sa spécification qui nous a permis de justifier également le choix de notre sujet, nous allons aborder la démarche à adopter pour conduire d'une façon globale la résolution de cette problématique.

Dans la vision de résolution de la problématique nous allons décrire la démarche à suivre dans la résolution du problème général et des problèmes spécifiques qui sont des démultiplications du problème global. Notre méthodologie consistera donc à préciser de façon sommaire, les points qui seront abordés aussi bien dans la résolution du problème général que dans celle des problèmes spécifiques et partant, circonscrire le champ de développement de notre sujet. Nous procéderons ensuite à une présentation des approches retenues.

1. Approches génériques de résolution des problèmes identifiés

Le problème général identifié est intitulé : **dotation non optimale en ressources humaines du MEMP.**

S'il est une difficulté qui n'échappe à aucune structure du Ministère, c'est bien l'insuffisance qualitative et le sureffectif du personnel. Or la gestion des ressources humaines en terme d'administration du personnel ne saurait trouver une solution à cette situation qui paralyse le fonctionnement du Ministère, affecté par une forte inertie dans la gestion des effectifs et des compétences de son personnel. C'est pourquoi, il faut doter le Ministère d'une capacité à gérer les flux de son personnel, pour d'une part, assurer une meilleure adaptation possible des besoins et des ressources, compte tenu de l'évolution de ses attributions et d'autre part, pouvoir anticiper sur les départs.

Par rapport au problème spécifique n°1 à savoir **l'absence d'analyse des besoins en personnel**, précisons qu'une analyse des besoins en personnel est une technique qui consiste à identifier tant sur le plan quantitatif que le plan qualitatif les ressources humaines dont l'entreprise aura besoin pour son fonctionnement. Ainsi, pour la conduite des opérations de sélection, il est indispensable de définir le besoin. Celui-ci peut être lié soit à la vacance d'un emploi, soit à la création d'un poste. Lorsqu'on ne procède pas à cette définition, l'objectif du recrutement peut se révéler biaisé. Ce recrutement ne profiterait pas

à l'entreprise car n'étant fondé sur aucune base. L'analyse et la résolution de ce problème se feront par référence à une **approche théorique axée sur l'identification des besoins réels en personnel**.

En ce qui concerne le problème spécifique n°2 relatif à **l'inexistence d'un cadre organique de gestion prévisionnelle en personnel administratif**, notons que le cadre organique constitue un document officiel sous forme d'acte réglementaire qui détermine pour chaque service, les différents emplois, les effectifs de postes par catégorie d'emplois, puis les qualifications, le niveau hiérarchique statutaire et les compétences requises des agents devant occuper les postes.

Chaque année, les cadres organiques servent de référence pour l'élaboration du budget et la fixation des effectifs autorisés par l'exercice et ce, en fonction des ressources financières disponibles.

Il s'agit d'un instrument de planification et de contrôle de la gestion des personnels et de la gestion financière car il détermine pour chaque structure, les besoins humains et donc les besoins financiers correspondants à prévoir pour la période déterminée pour la rémunération du personnel.

Pour analyser et résoudre ce problème spécifique, nous utiliserons une **approche théorique basée sur la mise en place d'un cadre réglementaire de gestion prévisionnelle du personnel administratif**.

Enfin, pour le problème spécifique n°3 ayant rapport à **l'absence de description préalable de poste**, nous pouvons définir la description de poste comme un document qui décrit ce qu'un poste comporte en matière de tâches et de fonctions. S'il y a eu inadéquation entre certains profils des agents et les postes pourvus au MEMP, c'est en raison du problème sus cité. Pour réaliser l'adéquation entre le potentiel individuel et les exigences d'un poste, l'élaboration de la fiche de description ou de définition de poste et son respect pour la dotation s'avèrent indispensables. L'adéquation entre le profil et le poste est donc cruciale pour la réalisation d'un positionnement de qualité d'agents.

Pour analyser et résoudre ce problème spécifique, nous utilisons une **approche théorique basée sur la description réaliste de poste**.

2. Présentation des approches retenues

Dans cette rubrique, nous allons d'abord présenter la synthèse des approches retenues à travers un tableau, puis énoncer les séquences de résolution de la problématique.

Tableau N°4 : Synthèse des approches théoriques par problème spécifique

N°	Problèmes spécifiques	Approches théoriques retenues
1	Absence d'analyse des besoins en personnel.	Approche théorique axée sur l'identification des besoins réels en personnel.
2	Inexistence d'un cadre organique de gestion prévisionnelle du personnel administratif.	Approche théorique basée sur la mise en place d'un cadre réglementaire de gestion prévisionnelle du personnel administratif.
3	Absence d'une description préalable de poste.	Approche théorique basée sur la description réaliste de poste.

Cette vision globale de résolution que nous venons de retenir peut être restituée à travers une démarche méthodologique en douze (12) étapes présentée de la manière suivante :

1. Fixation des objectifs de la recherche ;
2. Formulation des hypothèses de travail ;
3. Construction du tableau de bord de l'étude ;
4. Revue de la littérature ;
5. Choix de l'outil de collecte de données ;
6. Choix de l'outil d'analyse des données ;
7. collecte des données ;
8. Analyses des données et vérification des hypothèses ;
9. Etablissement du diagnostic ;
10. Proposition des approches de solution ;
11. Conditions de mise en œuvre des solutions proposées ;
12. construction d'un Tableau de Synthèse de l'Etude (TSE).

L'étape préliminaire que nous venons de franchir nous a permis de définir le cadre de notre étude par la présentation des résultats des observations de stage, l'identification

de la problématique et de déterminer la vision globale de résolution des problèmes recensés.

A cette étape-ci, nous allons aborder le cadre théorique et méthodologique de notre étude.

CHAPITRE PREMIER

Des objectifs de l'étude à la méthodologie adoptée pour la résolution de la problématique retenue.

Après avoir fixé les objectifs, formulé les hypothèses et élaboré le tableau de bord de l'étude, nous ferons la revue de littérature et exposerons la méthodologie adoptée pour la résolution des problèmes identifiés.

Section1 : des objectifs de l'étude à la revue de littérature liée à la problématique.

Il s'agira ici de fixer les objectifs de l'étude, de formuler les hypothèses de travail à partir des causes supposées, d'élaborer le tableau de bord de l'étude et de procéder à la revue de littérature relative à la problématique.

PARAGRAPHE 1 : Fixation des objectifs et formulation des hypothèses de l'étude.

Avant de présenter les objectifs et les hypothèses de l'étude, il convient de rappeler les problèmes identifiés auxquels nous voulons apporter les solutions.

- **Problème général**

Dotation non efficiente en ressources humaines du MEMP

- **Problèmes spécifiques**

- absence d'analyse des besoins en personnel
- inexistence d'un cadre organique de gestion prévisionnelle du personnel administratif
- absence de description préalable de poste.

A. Présentation des objectifs de l'étude

Elle sera libellée en termes d'objectif général et d'objectifs spécifiques.

1. Objectif général

L'objectif poursuivi dans ce travail de recherche est de "contribuer à une optimisation de la dotation en ressources humaines du MEMP".

2. Objectifs spécifiques

Comme objectifs spécifiques, notre étude permettra, en fonction des problèmes respectifs de :

- proposer une méthode d'analyse des besoins en personnel ;
- suggérer un cadre réglementaire en matière de gestion prévisionnelle des ressources humaines ;

- proposer les conditions de description réaliste des postes.

B. Formulation des hypothèses de l'étude

Compte tenu des problèmes spécifiques et objectifs énoncés, il est retenu trois hypothèses :

1. Causes et hypothèse liées au problème spécifique N°1

Dans le but de résoudre le problème relatif à l'absence d'analyse des besoins en personnel, nous essayerons de sélectionner la cause la plus plausible parmi les causes supposées être à la base de ce problème. Après analyse du problème, deux (02) causes possibles peuvent être à son origine :

- faible implication de la Direction des Ressources Humaines (DRH) dans le processus de recrutement ;
- absence de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC).

En effet, le recrutement dans la fonction publique d'agents pour l'animation de la vie administrative des différentes institutions de la république, est dans la plupart du temps assuré par deux ministères clés, à savoir : le Ministère en charge de la Fonction Publique et celui des Finances. Or, on constate souvent que le cadrage budgétaire dans lequel le MEMP est contraint de rester, ne permet pas à la Fonction Publique de mettre à sa disposition le nombre et la qualité d'agents voulus.

Ainsi la faible implication de la Direction des Ressources Humaines dans l'acquisition des ressources Humaines constitue une insuffisance. Dans ce contexte, l'étape de l'analyse des besoins en personnel est manifestement compromise.

Notons également que la détermination des besoins en personnel dans une organisation nécessite des outils indispensables sans lesquels cette étape est vouée à l'échec. Il s'agit entre autres du plan d'action (plan de RH) visant à résorber les déséquilibres résultant de la démarche de planification des ressources humaines.

En effet, il est important pour l'organisation, de projeter dans le futur, les ressources humaines dont elle aura besoin. Dans le même temps, elle doit identifier le personnel qui sera disponible en terme quantitatif et qualitatif dans le futur. La confrontation entre les

résultats de ces deux démarches préalables révèle des déséquilibres. Le plan d'action RH de régulation des déséquilibres, est alors élaboré pour corriger ces écarts. Elle peut faire recours à plusieurs actions de régulation, dont la formation continue du personnel et la mobilité interne. Ainsi, la qualité et la quantité des RH nécessaires à l'organisation, pour être réaliste devraient s'appuyer essentiellement sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Or, la planification des ressources humaines administratives n'est pas réalisée au Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP). Ainsi, la détermination des besoins en ressources humaines ne peut qu'en être véritablement affectée. Cette dernière cause paraît plus directement à la base du problème spécifique N°1. Nous pouvons alors formuler l'hypothèse N°1 de la façon suivante : **L'absence de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences explique l'absence d'analyse des besoins en personnel**

2. Causes et hypothèse liées au problème spécifique N°2

Au nombre des causes qui peuvent être à la base de l'inexistence d'un cadre organique de gestion prévisionnelle des ressources humaines, nous pouvons citer :

- l'inexistence d'une politique des ressources humaines ;
- la méconnaissance des outils de gestion prévisionnelle des ressources humaines ;
- le manque de volonté et d'appui technique.

L'élaboration et la gestion des cadres organiques visent l'autonomie relative de gestion et la responsabilisation accrue pour chaque structure ministérielle, à même de gérer et d'affecter son personnel en fonction de ses missions et attributions prioritaires, à l'intérieur de son cadre organique et des postes budgétaires autorisés.

Or, la manière dont certains Ministères en l'occurrence le MEMP fonctionnent, n'augure pas une meilleure gestion.

La politique en matière de gestion des ressources humaines constitue un cadre global de référence de gestion des ressources humaines. L'absence de cette politique, même si elle peut avoir un effet induit sur l'inexistence d'un cadre organique de gestion

prévisionnelle des ressources humaines en constituerait une cause lointaine qui ne saurait la justifier.

La méconnaissance des outils de gestion prévisionnelle des ressources humaines ne saurait non plus justifier l'inexistence du cadre organique car, ces outils interviennent beaucoup plus dans l'élaboration des gestions prévisionnelles des effectifs et des compétences que dans la confection du cadre organique.

Cette gestion, pour être alors efficace devrait s'appuyer sur une volonté et un appui technique pour s'engager dans le processus et le respect de la mise en application des stratégies de gestion des ressources qui découlent de la mise en place desdits cadres organiques ; ce qui aujourd'hui est absent de la culture du MEMP.

Cette analyse nous amène à formuler notre hypothèse spécifique N°2 de la façon suivante : **le manque de volonté et d'appui technique explique l'inexistence d'un cadre organique de gestion prévisionnelle des ressources humaines.**

3- Causes et hypothèse liées au problème spécifique N°3

En ce qui concerne le problème de « l'absence d'une description préalable de poste », les causes plausibles que nous avons trouvées sont :

- non maîtrise de l'élaboration d'une description de poste ;
- négligence de l'élaboration d'une description de poste par les responsables du MEMP ;
- méconnaissance de l'intérêt d'une description de poste.

Outil indispensable pour pouvoir établir le profil du candidat idéal, la description de poste n'a jamais été une réalité au MEMP, en dehors de la timide initiative prise par un service de la DRH et qui n'a pas eu un soutien sérieux de la part des responsables hiérarchiques. Malgré les multiples propositions faites par certains responsables, aucun moyen substantiel nécessaire à sa réalisation n'a été mis à leur disposition, ceci, peut-être en raison de la non maîtrise de son élaboration. Mais cela ne peut constituer la cause fondamentale dudit problème en ce sens qu'il existe des diplômés en ressources humaines dans la direction.

Ainsi, la cause probable de ce problème spécifique N°3 est la négligence de l'élaboration d'une description des postes par les responsables en charge du MEMP. Mais plus que la négligence, il semble que c'est la méconnaissance de l'importance de cet outil indispensable à la GRH qu'est la description de poste, qui en est la cause. Si les dirigeants du MEMP avaient perçu l'intérêt de cet outil, ils auraient mis à la disposition des cadres de la DRH, les moyens financiers et logistiques d'exercer cette attribution. En effet, la description de poste est nécessaire aussi bien pour identifier les prédictors de réussite professionnelle au poste décrit, que pour gérer d'autres sous fonctions RH comme la formation, le recrutement, la GPEC.

De ces analyses, nous formulons l'hypothèse N° 3 de la façon suivante : **la méconnaissance par les responsables du MEMP de l'intérêt d'une description de poste dans le positionnement des agents justifie l'absence d'une description préalable de poste.**

Tous les éléments qui précèdent sont résumés dans le tableau de bord de l'étude ci-après :

Tableau N°5 : Tableau de bord de l'étude

NIVEAU D'ANALYSE		PROBLEMATIQUES	OBJECTIFS	CAUSES SUPPOSEES	HYPOTHESES
Niveau Général		<u>Problème général</u> Dotation non efficiente en ressources humaines du MEMP.	<u>Objectif général</u> Contribuer à une optimisation de la dotation en ressources humaines du MEMP.	-	-
Niveaux Spécifiques	1	<u>Problème Spécifique 1</u> Absence d'analyse des besoins en personnel	<u>Objectif Spécifique 1</u> Proposer une méthode d'analyse des besoins en personnel	<u>Cause Spécifique 1</u> L'absence d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	<u>Hypothèse spécifique 1</u> L'absence d'une GPEC explique l'absence d'analyse des besoins en personnel
	2	<u>Problème Spécifique 2</u> Inexistence d'un cadre organique pour la gestion prévisionnelle du personnel administratif.	<u>Objectif Spécifique 2</u> Suggérer un cadre réglementaire en matière de gestion prévisionnelle des ressources humaines	<u>Cause spécifique 2</u> Le manque de volonté et d'appui technique	<u>Hypothèse spécifique 2</u> Le manque de volonté et d'appui technique justifie l'inexistence d'un cadre organique pour la gestion prévisionnelle des ressources humaines
	3	<u>Problème Spécifique 3</u> Absence de description préalable de poste.	<u>Objectif Spécifique 3</u> Proposer les conditions de description réaliste des postes.	<u>Cause spécifique 3</u> La méconnaissance de l'intérêt d'une description de poste au MEMP par les responsables	<u>Hypothèse spécifique 3</u> La méconnaissance par les responsables du MEMP de l'intérêt d'une description de poste en vue du positionnement des agents justifie l'absence d'une description préalable de poste.

Source : Travaux de l'apprenant.

PARAGRAPHE 2 : Revue de littérature liée à la problématique retenue.

La revue de littérature permet dans le cadre de toute recherche, de s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises sur les problèmes identifiés. Ainsi, cet exercice se fera en prenant pour repères les thématiques retenues au niveau de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée.

Pour cela, il sera question à travers ces thématiques, d'exposer le point des connaissances liées au problème général qui est celui de la dotation non efficiente en ressources humaines du MEMP et celles liées aux problèmes spécifiques en résolution.

Rappelons que dans la vision globale de résolution de la problématique spécifiée, nous avons identifié des thématiques suivantes :

- approche théorique axée sur l'identification des besoins réels en personnel ;
- approche théorique basée sur la mise en place d'un cadre réglementaire de gestion prévisionnelle des ressources humaines ;
- approche théorique axée sur la description réaliste de poste.

Notons au préalable que, le point de l'état des connaissances liées aux problèmes spécifiques est sous le couvert de la thématique générale qui est celle de la dotation non efficiente en ressources humaines du MEMP. Pour ce faire, seul celui des problèmes spécifiques en résolution sera exposé.

Mais avant d'exposer les contributions antérieures sur les problèmes spécifiques, il nous paraît convenable de procéder d'abord à la définition de quelques concepts.

L'acquisition des ressources humaines (RH) est le processus qui consiste à mettre à la disposition d'une organisation les RH pouvant lui permettre d'atteindre ses objectifs. Elle comporte la planification des ressources humaines ou prévision en matière de personnel, l'identification de la nature et de la qualité des postes à pourvoir, le recrutement, la sélection (ou évaluation du potentiel des candidats), l'accueil et l'orientation des nouveaux employés (**André PETIT**, 1988, p 138).

Le recrutement est un ensemble d'activités par lesquelles les gestionnaires informent les personnes susceptibles de posséder les compétences requises, qu'un poste est vacant (ou susceptible de le devenir) dans l'organisation, et incitent ces personnes à offrir leurs services (**André PETIT**, 1988, p 138).

Pour **Jean-Pierre CITEAU** (2002, p 83), il couvre un ensemble d'opérations qui s'articulent autour de trois phases principales : l'identification et la spécification des besoins, la campagne de recrutement et les procédures de sélection et enfin, l'intégration dans le poste de travail. On distingue deux types de sources de recrutement : le recrutement interne et le recrutement externe.

Le recrutement interne est le processus qui permet d'offrir les postes vacants aux salariés d'une entreprise dans le cadre des politiques de mobilités internes. (**Jean-Marie PERETTI**, 2002-2003, p 88).

Le recrutement externe consiste à comparer les candidats internes aux candidats externes dans le but de disposer des informations sur les niveaux relatifs des marchés internes et externes du travail. Il a pour souci d'enrichir le potentiel interne de l'entreprise par l'apport de sang nouveau et/ou de rajeunir la pyramide des âges et / ou à l'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherché (**Jean-Marie PERETTI**, 2002-2003, p 89).

Qu'elle fasse ou non appel à un cabinet de recrutement, lorsque l'entreprise se décide à faire appel au marché du travail pour détecter des candidatures, elle dispose de nombreux moyens de prospection à savoir : les candidatures spontanées, les petites annonces, les réseaux institutionnels (les associations d'anciens, les établissements d'enseignement), les réseaux professionnels (L'A.N.P.E,...), les relations personnelles, l'approche directe (La détection de jeunes diplômés lors de « forum - emploi », « chasse de tête », de cabinets spécialisés), les sites Internet spécialisés.

Après avoir présenté les concepts sus évoqués, nous allons dès à présent, faire un rappel des solutions (théories) préconisées dans le cadre de la résolution de la problématique.

A. Exposé des contributions antérieures sur le problème de l'absence d'analyse des besoins en personnel

Il résulte de la vision globale de résolution de la problématique que la théorie de l'identification des besoins réels est celle qui intéresse ce problème.

Pour la conduite des opérations de sélection, il est indispensable de partir de la définition précise du besoin (**Jean-Pierre CITEAU**, 2002, p 83). Le besoin résulte d'un manque, d'une insatisfaction, d'une attente, d'un dysfonctionnement. L'identification des besoins de l'entreprise en main d'œuvre, tant sur le plan quantitatif que sur le plan qualitatif, constitue une importante étape préalable au recrutement et à la sélection du personnel. Idéalement, il convient de prévoir à l'aide d'un processus de planification des ressources humaines, le nombre et la nature des postes que l'entreprise devra pourvoir dans un avenir prévisible, soit à cause de l'accroissement des opérations de l'entreprise, soit à cause des pertes en main-d'œuvre dues aux retraites, aux renvois et aux abandons de poste (**André PETIT**, 1988, p 134).

La demande de recrutement émane en règle générale du responsable hiérarchique directement concerné et fait l'objet d'un examen hiérarchique. Avant de lancer les opérations de recrutement, il est nécessaire de vérifier l'opportunité de la demande (**Jean-Marie PERETTI**, 2002-2003, p 86). Le diagnostic d'opportunité permet de vérifier que toutes les solutions d'amélioration de la productivité et de réorganisation du service, voire d'externalisation ont été analysées avant de recourir à l'augmentation ou au maintien des effectifs.

B- Exposé des contributions antérieures relatives au problème de l'inexistence d'un cadre organique de gestion prévisionnelle des ressources humaines.

L'approche générique dans le cadre de la résolution de ce problème est la mise en place de gestion prévisionnelle des ressources humaines.

En effet, la mise en place des démarches et outils de gestion prévisionnelle doit permettre de concevoir et de mettre en œuvre des politiques d'acquisition et de développement des ressources humaines.

Cette traduction opérationnelle des démarches de gestion prévisionnelle au profit d'une politique dynamique de gestion des RH exige la prise en compte des spécificités de la fonction publique et de sa culture propre.

Pour ces actions, il convient de préciser le cadre réglementaire dans lequel ces politiques doivent s'inscrire.

- **Agir sur le recrutement**

Pour **Joël CAUDEN** et **Adérito Alain SANCHES** (1998, p119) : « Le recrutement consiste simplement à chercher pour chaque emploi, la personne convenable qui a les capacités voulues et qui accepte la rémunération offerte ».

Agir sur le recrutement c'est d'abord, l'organiser dans une optique prévisionnelle.

En effet, selon **Serge VALLEMONT**, (1998, p 75) : « La première traduction opérationnelle d'une démarche de gestion prévisionnelle sera de substituer à l'approche parcellisée des concours administratifs annuels, la conception d'une véritable politique de recrutement se traduisant d'abord sur le plan quantitatif, par un plan annuel de recrutement construit dans un optique prévisionnel ; l'addition des concours administratifs relatifs à chacun des corps du Ministère ne constituant pas une politique de recrutement ».

Agir sur le recrutement, c'est également le professionnaliser. Pour **Serge VALLEMONT** (1998, p 79) ; il convient de faire évoluer les modalités de recrutement dans le strict respect de la réglementation relative au concours afin que le concours, qu'il soit interne ou externe, passe de la logique d'un contrôle de connaissances théoriques à celle d'une mesure des capacités professionnelles adaptées au métier à exercer. Il s'agit en définitive, pour l'administration de recruter et promouvoir des agents qui soient capables de devenir de vrais professionnels et, donc, déceler parmi les candidats à un concours donné, ceux qui ont les meilleures aptitudes à l'exercice des fonctions qui leur seront confiées.

Joël CAUDEN et **Adérito Alain SANCHES** (1998, p 123) proposent pour une acquisition de personnel compétent dans la fonction publique, le recrutement au mérite.

Pour la mise en œuvre de ce principe qui n'est pas facile pour l'administration (versée dans la magouille), ils proposent deux procédés :

- le première repose sur le fait que l'application du principe est imposée par les dispositions statutaires, applicables sous le contrôle du juge ;
- le second procédé, quant à lui, consiste à confier l'opération de recrutement à un organisme indépendant donnant toute garantie à cet égard.

Les nouveaux profils à recruter étant définis et leur nombre arrêté, il faudra identifier les différentes sources possibles. Il ne faut donc pas se limiter aux seules possibilités offertes par les recrutements externes. Il faut intégrer les potentialités internes existantes, c'est-à-dire ne pas raisonner seulement en terme de nouveau profil à recruter, mais aussi en terme d'adaptation professionnelle grâce à la promotion interne et à la formation continue.

▪ AGIR SUR LA FORMATION CONTINUE

Le second levier après la politique de recrutement dont dispose l'administration pour traduire opérationnellement sa démarche de gestion prévisionnelle des RH, est la formation continue.

Les dispositions législatives en matière de formation continue dans la fonction publique sont prévues dans la **loi n° 86-013 du 26 février 1986** portant statut général des agents permanents de l'Etat notamment en ses articles 65 à 69.

Ainsi, l'article 65 par exemple de cette loi dispose : « les statuts particuliers de chaque corps et les règlements propres à chaque unité de production doivent assurer à tous les agents permanents de l'Etat ayant les aptitudes nécessaires, des facilités de formation et d'accès aux catégories hiérarchiquement supérieures».

Pour ajuster les compétences réelles aux compétences requises, l'administration va devoir développer une stratégie de formation continue finalisée sur les objectifs découlant de sa politique de gestion prévisionnelle des R.H.

Pour **Serge VALLEMONT**, (1998, p-86), la formation continue, articulée avec la gestion prévisionnelle des RH, les objectifs de promotion sociale et de préparation au concours internes avec la gestion personnalisée prévisionnelle des agents, va tenir une place déterminante dans une mise en œuvre d'une politique des gestions dynamiques des RH.

Cela implique la définition par l'administration d'une stratégie de formation continue cohérente avec les évolutions et les objectifs du Ministère, tenant compte de ses spécificités. Ce qui exige d'inscrire une telle politique dans la durée et de se donner les moyens correspondants, donc des plans de formation pluriannuelle bien élaborés

Agir sur la formation continue consiste donc à mettre en place une formation de haut niveau pour les cadres supérieurs afin de leur permettre de s'adapter aux mutations de leurs fonctions. C'est aussi mettre en place une gestion personnalisée pour les postes d'encadrement et les emplois sensibles, c'est-à-dire les emplois pour lesquels se posent les problèmes de fortes évolutions des compétences ou de recrutement.

C -Exposé des contributions antérieures relatives à l'absence de description préalable de poste

L'approche théorique ici retenue dans le cadre de la résolution de ce problème est celle de la description de poste.

En effet, il ne peut avoir recrutement sans définition de la fonction. 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. (**Jean-Marie PERETTI**, 2003-2004, p 86).

Le succès ou l'échec d'un recrutement dépend de la qualité de la description. La description du poste doit correspondre à la réalité. Ainsi, lorsque le poste à pourvoir existe déjà, on procède à son analyse et s'il s'agit d'un poste nouveau dans l'organisation, la phase d'analyse est très délicate pour cerner les tâches et les activités qui seront effectivement celles du poste. Les données de l'analyse doivent être rassemblées afin de définir le poste, sa finalité, les caractéristiques, les compétences et habiletés qu'il suppose. Pour **Jean-Pierre_CITEAUX** (2003, p 83-84), on procédera à l'analyse du poste à partir de l'existant, lorsque le besoin est lié à la vacance d'un emploi. Si le poste à pourvoir est totalement nouveau, le responsable hiérarchique et le responsable du recrutement devront procéder à la définition claire de cette nouvelle fonction à partir des éléments qui ont motivé cette création.

La description de poste et le profil des exigences requises ne sont rien d'autre que les résultats de l'analyse de poste (**André PETIT**, 1988, p135). Si ces deux formes sont satisfaites, elles peuvent conduire à un rendement normal. Dès lors que la description est formalisée, il importe de préciser les exigences du poste c'est-à-dire l'ensemble des connaissances, des aptitudes professionnelles et des traits de personnalité qui seront recherchés auprès des différents candidats (**Jean-Pierre CITEAUX**, 2002, p 86). Il énonce que cette étape est essentielle puisqu'elle aboutit à la définition d'un certain nombre de critères de sélection qui serviront de filtres successifs lors de la sélection. Allant dans le même sens, **André PETIT**, (1988, p 136) ajoute que cette liste de qualifications minimales est indispensable au recrutement et à la sélection compte tenu de la nature du travail. Ainsi, comme l'a dit **Maurice MONTMOLI** cité par André PETIT, le profil du poste établi après quelques discussions avec l'encadrement n'a aucun fondement solide.

Section II : Méthodologie adoptée

Notre méthodologie prendra en compte dans un premier temps, la dimension empirique de la recherche et dans un second temps, permettra de retenir pour chaque problème spécifique une approche théorique parmi les contributions antérieurement développées.

paragraphe 1 : Approche empirique

Cette approche nous permettra de mettre en évidence la méthode d'enquête que nous allons utiliser, suivant une démarche comportant plusieurs étapes qui s'offriront à nous.

A. Fixation des objectifs de la collecte des données

Nos enquêtes visent la mobilisation des données nécessaires à la vérification des différentes hypothèses formulées dans notre étude. Ainsi, d'une manière spécifique, nos enquêtes permettront de savoir si :

- l'absence d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences expliquerait l'absence d'analyse des besoins en personnel ;

- le manque de volonté et d'appui technique justifierait l'inexistence d'un cadre organique de gestion prévisionnelle des ressources humaines.
- la méconnaissance de l'intérêt d'une description de poste justifierait l'absence d'une description préalable de poste.

B. Cadre de l'enquête

La ville de Porto-Novo a été retenue comme cadre de réalisation de cette enquête. Ceci, pour les raisons suivantes :

- le MEMP, cadre de note étude, est implanté à Porto-Novo ;
- le temps imparti et les moyens disponibles sont limités.

C. Nature de la collecte et moyens utilisés

Pour vérifier nos hypothèses, nous effectuerons une enquête au niveau des structures logées dans l'enceinte même du ministère. Cette enquête se fera sur la base d'un questionnaire d'enquête lié aux problèmes spécifiques et d'un guide d'entretien adressé aux chefs de service.

D. Identification de la population mère et définition de l'échantillonnage

La population mère ciblée pour l'enquête est composée de 50 personnes. Cet échantillon a été identifié par souci de fiabilité des réponses et au regard des contraintes de délai. Il est composé de :

- 5 cadres de la D R H ;
- 20 cadres du Ministère relevant des autres structures ;
- 25 agents.

E. Spécification des données à mobiliser ou centre d'intérêt des questionnaires

Les données à mobiliser à travers cette enquête serviront à confirmer les hypothèses antérieurement émises. En d'autres termes, elles permettront d'avoir des informations sur :

- l'analyse des besoins en personnel ;

- la réalisation du cadre organique de gestion prévisionnelle ;
- la description réaliste de poste.

F. Conception du questionnaire d'enquêtes

Dans le souci de mieux cerner le contenu de notre étude et de contrôler les informations recueillies lors de notre stage, nous avons élaboré un questionnaire d'enquête par rapport aux problèmes spécifiques identifiés. Les questions fondamentales dont les réponses nous permettront de vérifier nos hypothèses formulées se présentent comme suit :

❖ Par rapport à l'analyse des besoins en personnel :

- Procède t-on à une analyse préalable des besoins avant le recrutement de personnel ?

Oui

Non

Si oui, comment ?

.....

Si non, qu'est-ce qui, selon vous, explique l'absence d'analyse des besoins en personnel.

Faible implication de la DRH.

Absence de planification des ressources humaines.

Autres.

❖ Par rapport à l'inexistence d'un cadre organique de gestion prévisionnelle des Ressources humaines dans l'administration du MEMP

- Le MEMP dispose t-il d'un cadre organique de gestion prévisionnelle des ressources humaines ?

Oui

Non

Si non, quelle pourrait être la principale cause de cette inexistence ?

Absence d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines

Méconnaissance des outils de gestion prévisionnelle des ressources humaines

Absence de volonté et d'appui technique

Si autre cause peut être à base de l'inexistence d'un cadre organique de gestion prévisionnelle des RH au MEMP, Quelle est cette cause ?

.....

.....

❖ **Par rapport à l'absence d'une description préalable de poste**

- Est – il procédé à l'analyse des postes et des profils avant tout positionnement d'agent à un poste ?

Oui Non

Si oui, quels sont les outils utilisés ?

.....

.....

- Si non, qu'est-ce qui, d'après vous, explique l'absence d'une description préalable de poste avant le positionnement de l'agent ?

- Négligence de l'élaboration d'une description de poste par les responsables.
- Méconnaissance de l'intérêt d'une description de poste
- Non maîtrise de l'élaboration d'une description de poste
- Autres.

Outre ces questionnaires fondamentaux, diverses autres questions significatives ont contribué à la confection de ce questionnaire qui sera annexé au présent document.

G. Technique de dépouillement des données

Le dépouillement des données qui seront recueillies auprès de l'échantillon ciblé, se fera de façon manuelle.

H. Outils d'analyse de présentation des données

Les résultats obtenus seront analysés selon qu'il va s'agir de questions fermées ou de questions ouvertes.

Pour les questions fermées, nous adopterons la méthode de tri. Quant aux questions ouvertes, nous les apprécierons en fonction des réponses fournies par les enquêtes.

PARAGRAPHE 2 : Approche théorique

Il s'agira d'apporter d'une part, des précisions sur les théories et règles disponibles, relatives à chaque problème spécifique, d'autre part, de présenter les normes et les repères d'amélioration des situations et les seuils de décision.

A. Choix théorique lié au problème de l'absence d'analyse des besoins en personnel.

1. Présentation de la théorie retenue

L'approche théorique retenue pour la résolution de ce problème est celle basée sur l'identification des besoins réels en personnel. En effet, c'est une technique qui consiste à identifier tant sur le plan quantitatif que sur le plan qualitatif, les ressources humaines dont l'entreprise a besoin pour son fonctionnement.

2. Normes et repères d'amélioration de la préoccupation

Il s'agit de ressortir les principaux facteurs qui montreront qu'il y a une amélioration du problème. Pour la résolution de ce problème, il est nécessaire qu'il soit mis en place une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Ainsi, le problème sera résolu lorsque les étapes de cette planification seraient respectées. Cette démarche permettra à l'entreprise de savoir si elle doit procéder à un recrutement ou si elle doit asseoir une autre mesure.

3. Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse N°1

Le problème de l'absence des besoins en personnel est concerné par les questions n°3 et 5 du questionnaire et sont libellées de la manière suivante :

Procède-t-on à une analyse préalable des besoins avant le recrutement de personnel ?

- Oui Non

Si non, qu'est-ce qui, selon vous, justifie l'absence d'analyse des besoins en personnel

- Faible implication de la DRH.
 Absence de planification du personnel.
 Autres.

Des réponses que nous aurons retenues, nous retiendrons la cause qui aura été exprimée par au moins 40% des enquêtes.

B. Choix théorique lié à l'inexistence d'un cadre organique de gestion prévisionnelle des RH au MEMP

1. Présentation de la théorie retenue

L'approche théorique retenue et développée dans notre revue de littérature, est la mise en place d'une gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences selon la perception de Serge VALLEMONT à laquelle nous adhérons dans notre démarche.

2. Normes et repères d'amélioration de la préoccupation

L'élaboration d'un cadre organique de gestion des ressources humaines qui résolvera le problème posé ne sera possible que par la mise en place effective de la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences des RH.

3. Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°2

Ce problème spécifique est concerné dans notre questionnaire par les questions n°6 et 7 libellées ainsi qu'il suit :

L'administration du MEMP dispose-t-elle d'un cadre organique de gestion prévisionnelle des ressources humaines ?

- Oui Non

Si non, quelle pourrait être la principale cause de cette inexistence ?

- Absence de volonté et d'appui technique
 Méconnaissance des outils de gestion prévisionnelle des RH
 Absence d'une gestion prévisionnelle quantitative et qualitative des RH

La question qui parmi celles sus énumérées, aura obtenu au moins 35% des réponses des enquêtes sera considérée comme cause principale du problème posé.

C. Choix théorique lié au problème de l'absence de description préalable de poste.

1. Présentation de la théorie retenue

L'approche théorique à retenir ici, est celle basée sur la description de poste proposée par Jean-Pierre CITEAU qui énonce que, l'on procède à l'analyse des postes, lorsque le besoin est lié à la vacance d'un poste et à la création d'un poste.

2. Normes et repères d'amélioration de la préoccupation

Ce problème sera considéré comme résolu, lorsqu'il existera des techniques pouvant décrire l'emploi, ainsi que les conditions générales de son exercice. Cette étape, lorsqu'elle est formalisée, permet de préciser les exigences du poste, c'est-à-dire l'ensemble des connaissances, des aptitudes professionnelles et des traits de personnalité qui seront recherchés auprès des différents candidats.

3. Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°3

Vu l'importance de ce problème pour notre étude, nous comptons le résoudre en prenant comme causes réelles, les causes réunissant au moins 42% des enquêtes.

Le problème de l'absence de description préalable de poste est concerné par les questions n° 9 et 11 de notre questionnaire et sont libellés de la manière suivante :

Est-il procédé à l'analyse des postes et de profils avant tout positionnement d'agent ?

- Oui Non

Si non, qu'est – ce qui, d'après vous, explique l'absence d'une description préalable de poste avant le positionnement de l'agent ?

Négligence de l'élaboration d'une description de poste par les responsables.
 Méconnaissance de l'intérêt d'une description de poste dans le recrutement ou le positionnement d'un agent.

- Non maîtrise de l'élaboration d'une description de poste.
 Autres

CHAPITRE DEUXIEME

**Des Enquêtes de Vérification des hypothèses
aux conditions de mise en œuvre des solutions.**

Dans l'optique de confirmer ou d'infirmer nos propos, les hypothèses antérieurement formulées seront testées après la réalisation des investigations. Cette démarche passe en premier lieu par la collecte et la présentation des données et ensuite, par la vérification des hypothèses et l'établissement du diagnostic. Ainsi, nous pourrions proposer des solutions adéquates aux problèmes posés et les conditions de leur mise en œuvre en vue d'une optimisation de la dotation en ressources humaines du MEMP.

Section I : organisation de la collecte des données et établissement du diagnostic.

Il s'agira de préciser d'abord les étapes d'organisation de la collecte des données et les difficultés rencontrées (paragraphe 1) et ensuite, de préciser et d'analyser les résultats pour déboucher enfin sur l'établissement du diagnostic (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : organisation de la collecte des données et difficultés rencontrées.

L'organisation de la collecte des données comprend deux étapes, à savoir : la préparation et la réalisation de la collecte.

A- Préparation et réalisation de la collecte des données

En réalité, cette partie n'est que la suite de la conception du questionnaire d'enquête abordée dans la rubrique « approche empirique ». Rappelons à cet effet, que l'échantillon sur lequel porte la collecte des données est constitué de 50 personnes issues de la population mère que représente l'ensemble du personnel administratif du MEMP.

1-Préparation de la collecte.

Notre enquête a été réalisée sur la base d'un questionnaire qui a été élaboré et adressé à la population ciblée. Au cours de l'élaboration de ces outils d'enquête, nous avons fait en sorte que les questions posées soient intrinsèquement liées à l'objet de notre recherche. Elles ont été ensuite validées à travers un test puis corrigées et ceci dans le souci de les adapter au niveau de compréhension des enquêtés.

2- Réalisation de la collecte

Notre questionnaire a été effectivement adressé à notre cible choisie dans les proportions prévues. Il est à noter que toute la population identifiée se trouve au ministère. Il importe d'ajouter également que les données recueillies par l'enquête ont été complétées par divers documents auxquels nous avons pu avoir accès dans les centres de documentation.

B- Difficultés rencontrées et limites des données

1-Difficultés rencontrées

Nous avons, dans la préparation, mais surtout dans la réalisation de la collecte, rencontré diverses difficultés qui ne sont heureusement pas de nature à entacher la crédibilité des données recueillies. Elles sont de divers ordres à savoir :

- les difficultés dans la distribution du questionnaire, les cibles n'étant pas toujours présentes ;
- Le manque de temps de certains cadres pour remplir le questionnaire dans les délais ; ce qui nous a amené à faire plusieurs tours dans leurs bureaux en dépit du temps limité, pour collecter les données ;
- L'insuffisance d'une documentation sur le cadre organique de gestion prévisionnelle de ressources humaines.
- Des réaménagements ont été faits dans notre chronogramme pour gérer ces difficultés afin de pouvoir accéder aux informations recherchées.

2- Limites des données recueillies

Les limites ont trait à la qualité et à la fiabilité des informations recueillies mais n'affectent pas la qualité du travail. L'essentiel de nos recherches a été mené à Porto-Novo, ville abritant le Ministère. Mais la dispersion de certaines Directions Techniques à travers la ville et où nous avons ciblé quelques personnes ressources, ne nous a pas permis de toucher tous les enquêtés. Ceux –ci n'ayant pas répondu à toutes les questions. Cela a engendré le fait que le nombre d'observations n'est pas le même partout.

En plus, toutes les questions du questionnaire n'ont pas été comprises de la même manière par toutes les composantes de l'échantillon, donc interprétées différemment. Heureusement encore, ces cas ne sont pas légion et n'entachent pas la qualité de nos résultats dont nous abordons ainsi l'étape de présentation et d'analyse.

Paragraphe 2 : Présentation, analyse des résultats d'enquêtes et établissement du diagnostic.

Les résultats issus de nos enquêtes seront ici présentés par rapport à chacun des problèmes spécifiques en résolution. Ceci permettra de vérifier les hypothèses et d'établir les éléments du diagnostic.

A- présentation et analyse des résultats d'enquêtes

Avant de présenter les résultats, il convient de rappeler que sur les 50 questionnaires distribués, 48 ont été récupérés et exploités soit 96% de l'échantillon.

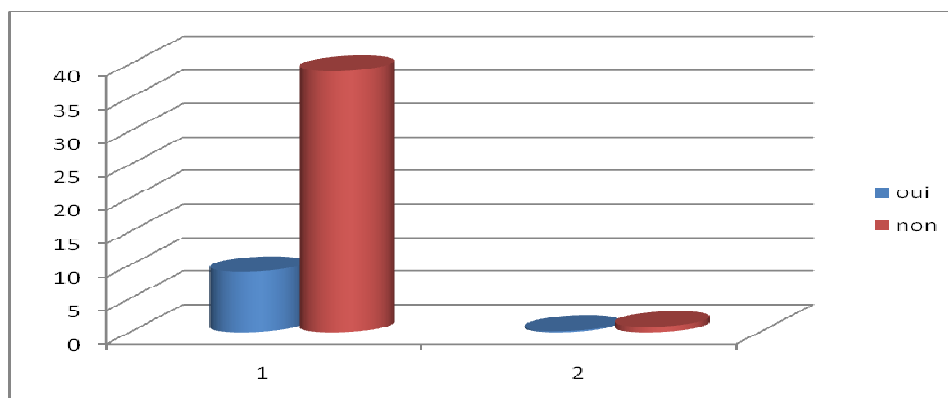
La présentation des résultats se fera en fonction de chacun des problèmes spécifiques identifiés.

1- Présentation et analyse des résultats d'enquêtes relatifs au problème spécifique N°1

Il s'agit du problème relatif à **l'absence d'analyse des besoins en personnel**. A ce titre, deux questions fondamentales se trouvant dans le questionnaire ont été posées pour mener l'enquête conduisant à la vérification de l'hypothèse liée à ce problème spécifique. Les résultats de ces questions sont consignés dans les tableaux suivants :

Tableau N°6 et graphique N°1 relatifs à la répartition des données d'enquêtes par rapport au problème spécifique N°1.

Modalité	Nombre d'observations	Fréquences relatives
Oui	09	18,75%
Non	39	81,25%
Total	48	100%



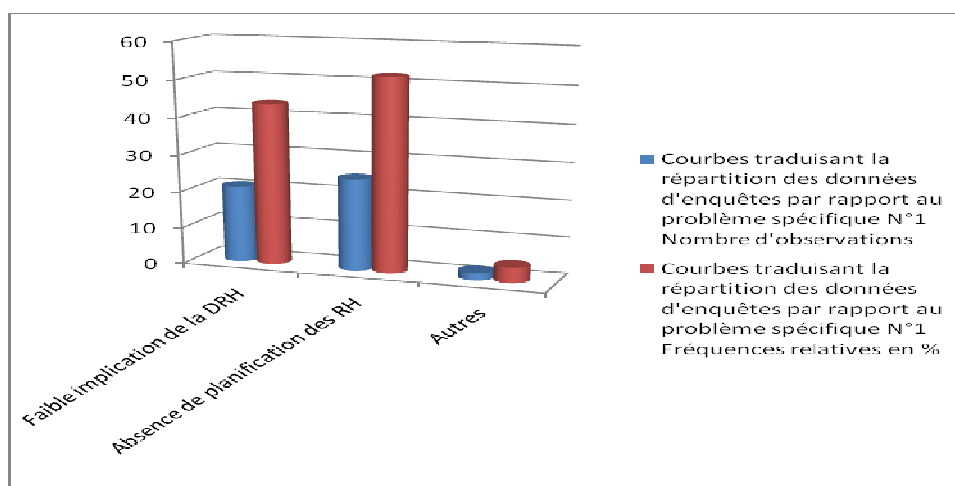
Source : question n°3 : Procède-t-on à une analyse préalable des besoins avant le recrutement.

De l'analyse de ce tableau et du graphique, il ressort ce qui suit :

- 81,25% des enquêtés affirment qu'il n'est pas procédé à l'analyse des besoins ;
- Seuls les 18,75% des enquêtés déclarent que les besoins en personnel font l'objet d'une analyse.

Tableau N°7 et graphique N°2 relatifs à la répartition des données d'enquêtes par rapport au problème spécifique N°1

Modalités	Nombre d'observations	Fréquences relatives
Faible implication de la DRH	21	43,75%
Absence de planification des RH	25	52,08%
Autres	02	04,16%
Total	48	100%



Source : question N°5 : qu'est-ce qui selon vous, explique l'absence d'analyse des besoins en personnel ?

Par rapport à ce tableau et au graphique, 43,75% des enquêtes pensent que l'absence d'analyse des besoins en personnel est due à la faible implication de la DRH ; 52,08% des enquêtés trouvent que l'absence de planification des RH est à l'origine de ce problème spécifique N°1. Le reste de l'échantillon, soit 04,16% a donné des réponses qui ne sauraient être regroupées pour en constituer une et une seule cause à l'origine du problème.

Il ressort de l'analyse de ces résultats d'enquêtes que, **la faible implication de la DRH et l'absence de planification des RH** constituent la cause fondamentale de l'absence d'analyse des besoins en personnel.

1- Présentation d'analyse des résultats d'enquêtes relatifs au problème spécifique N°2

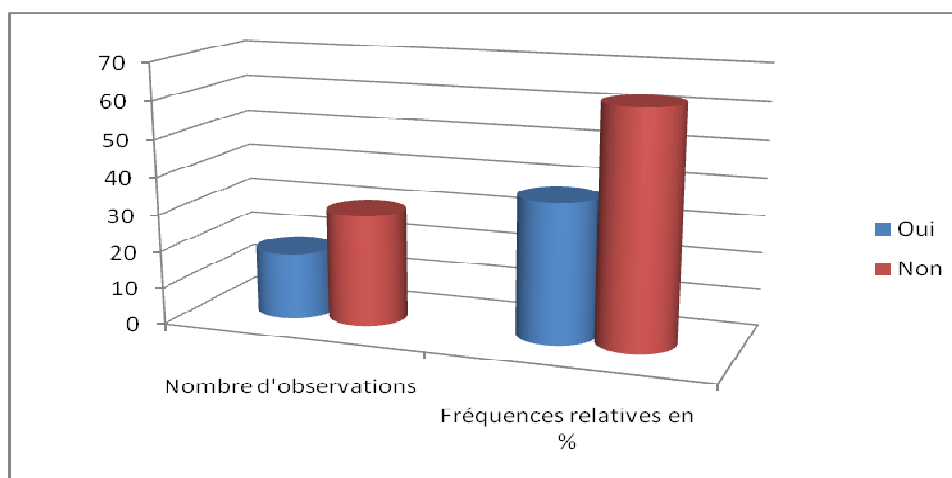
Ce problème est relatif à l'inexistence d'un cadre organique de gestion prévisionnelle des ressources humaines au MEMP.

Ici également, deux questions fondamentales ont été identifiées aux fins de vérifier l'hypothèse liée à ce problème.

Les résultats obtenus à l'issue de l'enquête sont consignés dans les tableaux suivants :

Tableau N°8 et graphique N°3 relatifs à la répartition des données de l'enquête par rapport au problème spécifique N°2.

Modalité	Nombre d'observation	Fréquences relatives
Oui	18	37,5%
Non	30	62,5%
Total	48	100%



Source : question N°6 : L'administration du MEMP dispose-t-elle d'un cadre organique de gestion prévisionnelle des RH.

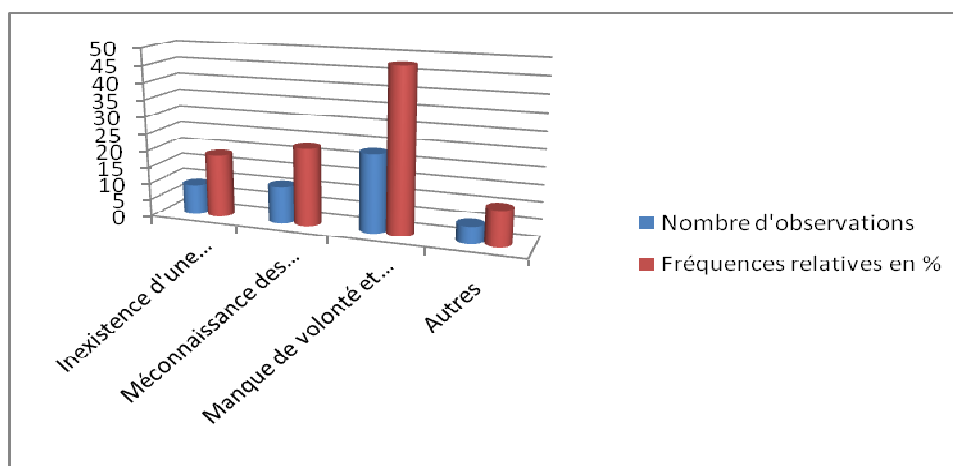
De l'analyse de ce tableau, il ressort ce qui suit :

- 37,5% des enquêtés pensent qu'il existe un cadre organique de gestion prévisionnelle des ressources humaines au MEMP.
- 62,25% d'entre eux pensent que cet outil n'existe pas au MEMP.

Tableau N°9 et graphique N° 4 relatifs à la répartition des données de l'enquête par rapport au Problème spécifique N°2

Modalités	Nombre d'observation	Fréquences relatives
Inexistence d'une politique des ressources humaines	09	18,75%
Méconnaissance des outils de gestion prévisionnelle des RH	11	22,91%

Manque de volonté et d'appui technique	23	47,91%
Autres	05	10,41%
TOTAL	48	100%



Source : question N°7 : Quelle pourrait être la principale cause de l'inexistence de ce cadre organique ?

La lecture de ce tableau révèle que :

- 18,75% des enquêtés retiennent l'inexistence d'une politique des ressources humaines comme cause de l'inexistence d'un cadre organique de gestion prévisionnelle des RH au MEMP.
- 22,91% d'entre eux pensent plutôt que la méconnaissance des outils de gestion prévisionnelle des ressources humaines en est la cause.
- 47,91% estiment qu'il est lié au manque de volonté et d'appui technique des membres du cabinet du MEMP.
- 10,41% ont identifié d'autres causes pour justifier ce problème.

Malgré le taux élevé des autres causes, il ressort de cette analyse que **le manque de volonté et d'appui technique constitue la cause fondamentale de ce problème.**

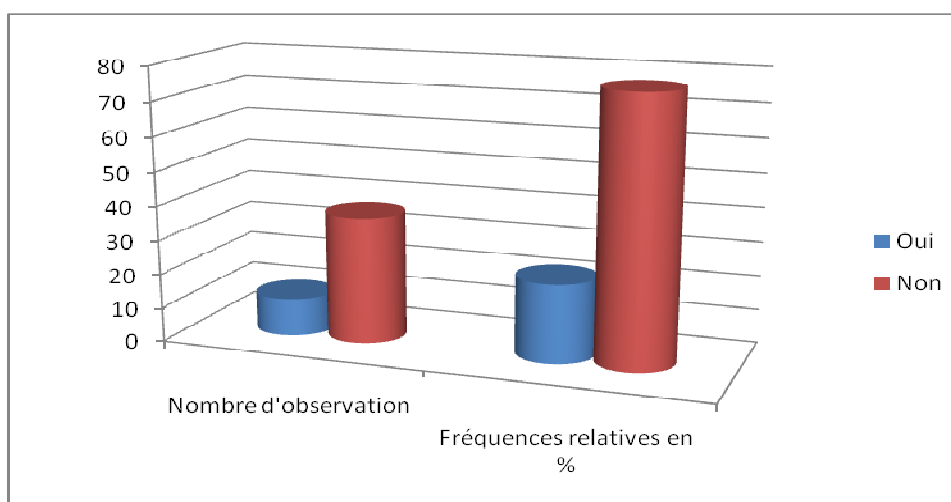
2- Présentation et analyse des résultats d'enquêtes relatifs au problème spécifique N°3

Pour vérifier l'hypothèse liée à ce problème spécifique relatif à **l'absence de description préalable de poste** dans le positionnement des agents, deux questions nous ont semblé être plus proches de ce que nous recherchons. Il s'agit des questions 9 et 11 de

notre questionnaire. Les réponses obtenues à l'issue de cette question se présentent dans le tableau ci-après :

Tableau N° 10 et graphique N°5 relatifs à la répartition des données de l'enquête par rapport au problème spécifique N° 3.

Modalités	Nombre d'observation	Fréquences relatives
Oui	11	22,91%
Non	37	77,08%
TOTAL	48	100%



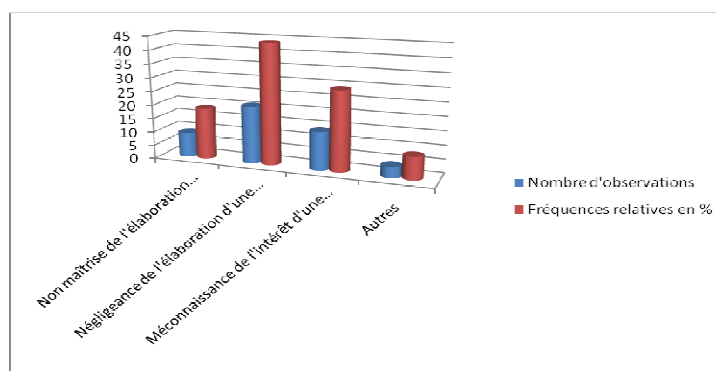
Source : question 9 : Procède-t-on à l'analyse des postes et de profils avant tout positionnement d'agent ?

De l'analyse de ce tableau et du graphique, il ressort ce qui suit :

- 22,91% des enquêtés affirment que l'analyse des postes et des profils est faite avant le recrutement ou le positionnement de l'agent à un poste ;
- 77,08% des enquêtés pensent le contraire.

Tableau N° 11 et graphique N°6 relatifs à la répartition des données par rapport au problème spécifique N°3

Modalités	Nombre d'observations	Fréquences relatives
Non maîtrise de l'élaboration d'une description de poste par les responsables	09	18,75%
Négligence de l'élaboration d'une description de poste	21	43,75%
Méconnaissance de l'intérêt d'une description de poste.	14	29,16%
Autres	04	08,33%
TOTAL	48	100%



Source : question N°11 : qu'est-ce qui, d'après vous, explique l'absence de description de poste ?

L'analyse de ce tableau et du graphique nous fait remarquer que :

- 18,75% des enquêtés trouvent que la non maîtrise de l'élaboration d'une description de postes par les autorités du MEMP serait la base de sa non implication ;
- 43,75% affirment que c'est la négligence de l'élaboration d'une description de poste par les responsables qui est à l'origine de l'absence d'une description de poste ;
- 29,96% des enquêtés pensent que ce problème spécifique est dû à la méconnaissance de l'intérêt d'une description de poste ;

- la part restante de cet échantillon soit 08,33% des enquêtés, avance des raisons qui ne s'auraient être regroupées sous une appellation, unique pouvant représenter une et une seule cause à la base de ce problème.

Ces résultats nous montrent que **la méconnaissance de l'intérêt d'une description de poste** n'est pas la cause réelle qui justifie l'absence d'une description préalable de poste dans le recrutement ou le positionnement d'un agent.

B- Validation des hypothèses et établissement du diagnostic

La vérification des hypothèses antérieurement formulées, permettra d'établir les éléments du diagnostic.

1- Validation des hypothèses

Cette vérification se fera en fonction des seuils de décision fixés au niveau des approches théoriques de la méthodologie adoptée.

a) Degré de vérification de l'hypothèse N°1

Pour vérifier l'hypothèse N°1 relative au problème de l'absence d'analyse des besoins en personnel, il était fixé au moins 40% comme seuil de décision.

Les données quantitatives issues de l'enquête ont révélé que ce problème spécifique N°1 est non seulement dû à l'absence de planification des ressources humaines (52,08%) mais aussi, à la faible implication de Direction des Ressources Humaines (43,75%).

Il ressort de ce qui précède que notre hypothèse de départ est partiellement confirmée.

b) Degré de vérification de l'hypothèse N°2

Le seuil de décision antérieurement fixé pour résoudre le problème relatif à l'inexistence d'un cadre organique de gestion prévisionnelle des ressources humaines au MEMP, était au moins de 35%. De l'analyse des données issues de nos enquêtes, 47,91% des personnes interrogées pensent que cette inexistence est due au manque de volonté et d'appui technique par les autorités du MEMP. Notre hypothèse du départ est alors confirmée.

c) Degré de vérification de l'hypothèse N°3

Le seuil de décision fixé pour la vérification de l'hypothèse relative à l'absence de description préalable de poste est d'au moins 42%. Des résultats issus de nos enquêtes, 43,75% des enquêtés trouvent que la négligence de l'élaboration d'une description de poste par les autorités du MEMP est à la base du problème identifié.

L'hypothèse de départ est donc confirmée.

Au total, il ressort de l'analyse des données collectées à l'issue de notre enquête que les causes supposées être à l'origine des problèmes à résoudre sont entièrement confirmées comme les vraies causes de ces problèmes. En conséquence, nos hypothèses de recherche sont totalement vérifiées. Ce qui nous amène alors à établir le diagnostic de notre étude.

2- Etablissement du diagnostic de l'étude

Il sera ici procédé à la formulation des éléments du diagnostic relatif à chaque problème en résolution en fonction du degré de vérification des hypothèses retenues.

a) Elément de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique N°1

Suite à la vérification de l'hypothèse N°1 et compte tenu de la reformulation intervenue, nous pouvons retenir que : **la faible implication de la Direction des Ressources Humaines dans le recrutement et l'absence de planification des ressources humaines** expliquent le problème d'absence d'analyse des besoins en personnel.

b) Elément de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique N°2

La vérification de l'hypothèse N°2 nous amène à conclure que l'inexistence d'un cadre organique de gestion prévisionnelle des ressources humaines est due à **un manque de volonté et d'appui technique des autorités en charge du MEMP.**

c) Elément de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique N°3

La vérification de l'hypothèse N°3 nous permet de retenir que : **la négligence de l'élaboration d'une description de poste par les autorités du MEMP** justifie l'absence d'une description préalable de poste dans le positionnement des agents.

SECTION II : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre des solutions.

La vérification des hypothèses antérieurement formulées nous situe désormais sur les vraies causes des problèmes spécifiques identifiés. A présent, il nous paraît nécessaire de proposer des approches de solutions (paragraphe 1) et des conditions de leur mise en œuvre (paragraphe 2).

PARAGRAPHE 1 : Approches de solutions aux problèmes spécifiques.

Apporter de solution à un problème, c'est proposer les conditions d'éradication des causes réelles se trouvant à la base du problème, tout en tenant compte des objectifs fixés. Ainsi, nous proposons dans cette section, des solutions pour la résolution des différents problèmes spécifiques identifiés.

A- Approches de solutions au problème de l'absence d'analyse des besoins en personnel

Le diagnostic établi révèle que ce problème est dû à la quasi absence de planification adéquate des ressources humaines et à la faible implication de la DRH dans le processus de recrutement d'agents administratifs. Il ressort de ce diagnostic, que l'éradication des causes à l'origine de ce problème passe par la mise en place d'une démarche de GPEC et à l'implication de la DRH dans le processus de recrutement.

La GPEC consiste à prévoir en quantité et en qualité (qualifications, compétences), les effectifs suffisants dont une entreprise aura besoin pour réaliser sa stratégie et ses objectifs. En effet, elle définit l'essentiel de la démarche engagée par l'entreprise et l'ensemble des actions visant à assurer en permanence l'adéquation emploi-ressource. Cette démarche de GPEC consistera à faire :

- L'inventaire des ressources humaines :

Il s'agit de faire un état de la population des salariés disponibles en faisant apparaître les principales caractéristiques du personnel telles que l'effectif global, sa structure démographique, le flux entre les différentes catégories socioprofessionnelles. A

cet effet, on distingue deux types d'inventaires : l'inventaire quantitatif et l'inventaire qualitatif. L'inventaire quantitatif consistera à faire le décompte du personnel en fonction de divers indicateurs individuels (âge, ancienneté dans le poste, dans la catégorie, etc.) et collectifs (le taux de promotion, de démission, de décès. . .). L'inventaire qualitatif consistera à inventorier la somme des compétences que représente le personnel.

- **La prévision des ressources humaines disponibles :**

Elle permet de prévoir l'évolution de la configuration du personnel au plan quantitatif et qualitatif. L'horizon de la prévision des ressources humaines peut varier selon les entreprises (2, 3, ou 5 ans. . .). Les facteurs pouvant influencer l'évolution des ressources humaines sont par exemple les décès, les démissions, les départs à la retraite, les promotions, la politique prédéterminée de recrutement externe. . .

- **La prévision des besoins en ressources humaines (RH) :**

Il s'agit ici, de rechercher les RH dont l'organisation aura besoin aux plans quantitatifs et qualitatifs compte tenu de l'évolution prévisible de son activité et des évolutions probables de son environnement.

- **L'identification des écarts et des risques :**

Il faudra à ce niveau, faire une confrontation entre la deuxième et la troisième étape afin d'aboutir à l'observation des différents écarts qui peuvent être classés en deux catégories : les déséquilibres quantitatifs et les déséquilibres qualitatifs.

- **Le plan de RH :**

Il conviendra de fixer des objectifs précis pour éliminer les écarts identifiés. A cette fin, l'entreprise peut disposer d'un arsenal de mesures au nombre desquelles le recrutement. Dans le cadre de la GPEC, plusieurs outils peuvent être utilisés à savoir : les tableaux d'effectifs, les tableaux d'emploi, le référentiel des fiches de postes, etc. Ainsi, avant chaque recrutement, la DRH doit procéder à l'analyse de ses besoins. Elle peut se servir des formulaires de demandes de RH qu'elle aurait auparavant adressé à toutes les directions concernées.

Il est important de signifier que la mise en place de ladite démarche, ne peut se faire sans le concours de ceux qui ont à prendre des décisions, qu'elles soient stratégiques ou opérationnelles. La GPEC se doit d'être un mode de gestion intégrée et partagée. En effet, les dirigeants ne doivent pas voir en la GPEC une démarche purement centralisée. La GPEC s'inscrit notamment dans le cadre de la Direction des Ressources Humaines qui en est la cheville ouvrière. Cette dernière doit établir des liens fonctionnels avec les directions techniques de l'entreprise afin de juger de l'opportunité de toutes les demandes de RH.

B- Approche de solution au problème de l'inexistence d'un cadre organique de gestion prévisionnelle de ressources humaines.

Le diagnostic établi révèle que ce problème est dû au manque de volonté et d'appui technique de la part des autorités du MEMP. La résolution de ce problème passe par la mise en place d'un cadre organique qui se veut être un instrument de planification et de contrôle de la gestion des personnels et de la gestion financière. C'est donc un tableau analytique prévisionnel. (Voir un modèle en annexe).

De ce point de vue, le cadre organique détermine au plan quantitatif et qualitatif, sur une base pluriannuelle (3 à 5 ans) des emplois ou postes administratifs permanents, nécessaires au fonctionnement des services du ministère.

Cet outil permettra au ministère de comparer les ressources humaines disponibles avec les besoins quantitatifs et qualitatifs actuels, ainsi qu'avec ceux prévus à moyen terme en vue de concevoir des actions de régulation telles que les plans de formation et de perfectionnement, les politiques rationnelles d'affectation ou de recrutement.

C- Approche de solution au problème de l'absence de description préalable de poste

Rappelons que la cause à la base du problème de l'absence d'une description préalable de poste est la négligence de l'élaboration d'une description de poste par les autorités du MEMP.

Ainsi, l'éradication de cette cause se trouvant à la base du problème passera par des programmes de sensibilisation à l'endroit de tous les directeurs techniques sur la nécessité de concevoir avant les recrutements ou le positionnement d'agents, les fiches de description de poste car ces dernières :

- réduisent l'écart entre les attentes initiales des candidats et la nature du travail à accomplir ;
- incitent les personnes dont les goûts et les aptitudes sont moins adaptés à la réalité du poste à retirer leur candidature
- permettent aux candidats de se doter par anticipation des mécanismes d'adaptation qui les aideront à composer adéquatement avec les contraintes du poste.

En effet, la description de poste est un instrument de gestion et d'organisation où sont définies les responsabilités, les attributions et les tâches d'un poste. Instrument de gestion pour les supérieurs, elle permet de fixer plus facilement des objectifs et est utile lors du contrôle des résultats. Pour les titulaires du poste, la description de poste est un instrument de travail qui les aide méthodiquement à faire des auto-évaluations. Elle comprend plusieurs rubriques notamment : les indications concernant le poste, les exigences du poste, les indications concernant le titulaire du poste et les indications concernant la fonction.

Pour décrire les postes, les responsables en charge de recrutements doivent au préalable procéder à leur analyse.

L'analyse des postes est un mécanisme privilégié pour générer de l'information sur les postes et le milieu de travail. Elle est une composante essentielle d'un processus rigoureux d'acquisition des ressources humaines qui permet de renforcer la correspondance entre la qualification du candidat et les besoins de l'organisation.

Les responsables en charge du positionnement des agents au MEMP doivent alors respecter ce processus d'analyse des postes qui consiste à :

- la préparation ;
- l'identification des postes ;
- le choix de la méthode et des personnes qui l'appliquent ;
- le recueil de l'information ;
- la rédaction des fiches de description de poste
- la spécification des postes (confère annexe n°2 pour plus de détails) ;

Les responsables en charge du positionnement des agents à des postes doivent savoir que la description préalable des postes, avant tout, va non seulement permettre de définir les critères de sélection (exigences du poste) mais aussi permettre d'identifier les éléments relatifs à l'évaluation de l'emploi ou à l'appréciation du personnel. A ce titre, la description des postes varie selon que l'on est en présence d'un emploi cadre ou d'un emploi non cadre (confère modèle de fiche de description de poste en annexe N°2).

Au vu de ce qui précède, il est important que les responsables sachent la nécessité de cet outil de gestion qui ne vaut pas que pour le recrutement ou le positionnement d'un agent, mais aussi pour toutes les autres politiques de ressources humaines.

PARAGRAPHE 2 : conditions de mise en œuvre des solutions

Il s'agit des recommandations adressées à l'endroit des différents acteurs concernés par le recrutement ou l'affectation des agents à des postes donnés en vue d'une optimisation de la dotation en ressources humaines du MEMP.

A- Recommandation à l'endroit du MEMP

Pour pouvoir mettre en œuvre et rendre efficaces les approches de solutions proposées, il serait souhaitable que :

- le Ministère s'engage effectivement avec une volonté et un appui technique affichés ;
- le MEMP dynamise la Direction des Ressource Humaines car c'est elle qui doit définir les règles de démarches à suivre à travers l'élaboration de la méthodologie et des outils d'application de la gestion prévisionnelle ;
- tout le personnel du Ministère soit informé et impliqué dans le processus de mise en place d'une gestion prévisionnelle ;
- l'adéquation des règles de procédures et des objectifs visés soit respectée ;
- les nominations soient soumises au respect de l'adéquation profil-poste ;
- la politique sectorielle de décentralisation dans l'éducation soit mise en œuvre.

B- Recommandation à l'endroit de la Direction des Ressources Humaines

Afin de permettre la mise en œuvre des solutions, il reviendra à cette direction :

- de mettre effectivement en œuvre, les divers outils en GRH dont elle dispose ;
- de permettre aux cadres de prendre des initiatives dans la mise en œuvre effective des outils GRH ;
- de concevoir et de mettre en place les fiches de description de poste et d'adresser des formulaires de demandes en ressources humaines aux différentes directions avant toute analyse des besoins ;
- de mettre en œuvre simultanément des cadres organiques dans toutes les directions tout en mettant en place un système d'information et de motivation du personnel pour requérir leur adhésion au processus.

C- Recommandations à l'endroit du Ministère de la Fonction Publique

Dans son rôle de pourvoyeur des Ministères sectoriels en ressources humaines, il serait souhaitable pour le MTFP de :

- mieux prévoir les besoins de l'Etat en ressources humaines ;
- promouvoir la mobilité et la polyvalence professionnelle ;
- amplifier la formation continue
- améliorer la gestion interministérielle des ressources humaines.

D- Recommandations à l'endroit du Ministère des Finances

Il serait souhaitable que le Ministère :

- autorise un recrutement hors cota afin de pouvoir permettre au MEMP de combler l'important déficit en personnel auquel il est confronté ;
- renforce le budget prévu pour la formation du personnel au niveau du MEMP.

**E – Recommandations à l'endroit des Partenaires Techniques et Financiers
(PTF) du MEMP**

Il importe que les différents organismes nationaux ou internationaux qui sont en partenariat avec le MEMP l'appuient, dans la mesure du possible pour renforcer ses

ressources humaines en l'aidant, par exemple à recruter des agents contractuels au titre de leurs projets ou programmes qu'ils exécutent ensemble.

La prise en compte de ces recommandations par les différents acteurs susvisés contribuerait à améliorer quantitativement et qualitativement les ressources humaines du Ministère.

CONCLUSION

S'il est vrai que l'adaptation du travail à l'homme est le souci des ergonomes, celui d'une organisation est avant tout de disposer de ressources humaines de qualité. Cette dernière doit être une préoccupation majeure pour ses dirigeants.

Le contexte dans lequel évolue aujourd'hui le Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP), impose de nouvelles exigences liées à la pratique de gestion.

Au cours de notre recherche, nous avons identifié sur le système de gestion du Ministère, un certain nombre de problèmes qui nous a permis de dégager plusieurs problématiques. Au nombre de ces dernières, nous avons retenu celle relative à notre étude car elle a paru importante du fait que, de la qualité des ressources humaines dépend la survie d'une organisation.

Ainsi donc, en analysant le processus d'affectation des agents dans l'administration du MEMP, trois (03) problèmes spécifiques se sont révélés. Il s'agit de :

- l'absence d'analyse des besoins en personnel ;
- l'inexistence d'un cadre organique de gestion prévisionnelle du personnel administratif ;
- l'absence de description préalable de poste avant le positionnement des agents.

Ce sont là, des problèmes sérieux auxquels le MEMP doit apporter des solutions idoines afin que ses différentes structures soient dotées de personnel compétent. En réalité, la résolution du problème de déficit du personnel de qualité, tel qu'il se pose au MEMP, n'est pas le fait d'une action ponctuelle. Elle mérite que des stratégies adaptées soient bien élaborées et planifiées. C'est pourquoi, entre autres solutions, la mise en place des cadres organiques de gestion prévisionnelle du personnel administratif est la plus indispensable.

Au-delà de cet objectif, les autorités du MEMP doivent mettre en place des stratégies afin :

- d'identifier les problèmes avant qu'ils n'apparaissent sous forme de crise qu'on doit résoudre à court terme, comme le cas du sureffectif de personnel non qualifié que vit actuellement le Ministère ;

- d'identifier les incertitudes auxquelles le Ministère est susceptible d'être confronté et de commencer à réfléchir aux solutions possibles.

Les autorités du MEMP doivent par conséquent, entourer de tous les soins, le processus de recrutement et d'affectation des agents dont le respect est crucial pour le bon fonctionnement du Ministère. Ils doivent suivre les solutions préconisées et respecter les recommandations.

Mais la mise en œuvre de toutes ces stratégies n'est pas sans difficultés :

- elle se heurte à la faible implication de la Direction des ressources humaines du MEMP dans le processus de recrutement par le Ministère en charge de la fonction publique ;
- le cadrage budgétaire dans lequel le Ministère des finances confine le MEMP en réduisant ainsi ses marges de manœuvre dans l'élaboration de son budget ;
- le manque d'appui et de volonté politique dans l'application des lois régissant le management du personnel.

En dépit de ces difficultés, le respect des principes de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences reste un outil indispensable pour toute organisation car, elle permet de concevoir des politiques et programmes en gestion des ressources humaines susceptibles d'avoir une influence favorable sur la rentabilité des activités de l'organisation tout en répondant aux attentes du personnel aux plans de l'équité, de la satisfaction et de la qualité des rapports sociaux au travail.

Au total, la mise en œuvre efficiente des outils d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines appuyée et soutenue par les différents acteurs impliqués contribuera sans aucun doute à une optimisation de la dotation en ressources humaines du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire.

Bibliographie

1- Ouvrages généraux

- BOYES Michel et G.ROPERT (1995) : « **Gérer les compétences dans les services publics** », les éditions d'organisation, 261 pages.
- CAUDEN Joël et A.A SANCHES (1998) : « **Gestion des ressources humaines** » Berger Levrault, 2^{ème} édition, 242 pages.
- CITEAU, Jean-Pierre, 2002 : « **Gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratique** », 4^{ème} édition, 260 pages.
- HELLRIEGEL, SLOCUM, WOODMAN (1992) : « **Management des organisations.** » 5^{ème} édition, Nouveaux horizons, 693 pages.
- PERETTI Jean-Marie (2002) : « **Ressources humaines et gestions des personnes** » 4^{ème} édition, Vuibert, 224 pages.
- PERETTI Jean-Marie (2005) : « **Ressources humaines** », 9^{ème} édition, Vuibert, 582 pages.
- VALLE MONT Serge (1998) : « **La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences dans les 3 fonctions publiques** » Berger Levrault, 229 pages.

2- Textes législatifs

- Loi n°86-013 du 26 février 1986 portant statut général des agents permanents de l'Etat.

3- Mémoires

- MAHUSSI A. Prisca (2007) « **contribution à l'amélioration du système d'acquisition des ressources humaines à Bénin Télécom –SA** », ENAM, 61 pages.
- OROU YERIMA Sanni (2007), « **contribution à une optimisation de la dotation en ressources humaines du MFFE** », ENAM, 72 pages.

4- Autres documents

ALLINGLA Bernard (2008) : « **Elaboration et gestion des cadres organiques des services publics** », Formation des points focaux en matière de planification des ressources humaines, 02-03 octobre 2008.

Bibliographie :

1- Ouvrages généraux

- BOYES Michel et G.ROPERT (1995) : « **Gérer les compétences dans les services publics** », les éditions d'organisation, 261 pages.
- CAUDEN Joël et A.A SANCHES (1998) : « **Gestion des ressources humaines** » Berger Levrault, 2^{ème} édition, 242 pages.
- CITEAU, Jean-Pierre, 2002 : « **Gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratique** », 4^{ème} édition, 260 pages.
- HELLRIEGEL, SLOCUM, WOODMAN (1992) : « **Management des organisations.** » 5^{ème} édition, Nouveaux horizons, 693 pages.
- PERETTI Jean-Marie (2002) : « **Ressources humaines et gestions des personnes** » 4^{ème} édition, Vuibert, 224 pages.
- PERETTI Jean-Marie (2005) : « **Ressources humaines** », 9^{ème} édition, Vuibert, 582 pages.
- VALLE MONT Serge (1998) : « **La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences dans les 3 fonctions publiques** » Berger Levrault, 229 pages.

2- Textes législatifs

- Loi n°86-013 du 26 février 1986 portant statut général des agents permanents de l'Etat.

3- Mémoires

- MAHUSSI A. Prisca (2007) « **contribution à l'amélioration du système d'acquisition des ressources humaines à Bénin Télécom –SA** », ENAM, 61 pages.
- OROU YERIMA Sanni (2007), « **contribution à une optimisation de la dotation en ressources humaines du MFFE** », ENAM, 72 pages.

4- Autres documents

ALLINGLA Bernard (2008): « **Elaboration et gestion des cadres organiques des services publics** », Formation des points focaux en matière de planification des ressources humaines, 02-03 Octobre 2008.

LES ANNEXES

ANNEXE I

Questionnaire d'enquêtes

QUESTIONNAIRE



Monsieur / Madame / Mademoiselle,

- Dans le cadre de la rédaction du mémoire devant sanctionner la fin de notre formation en Gestion des Ressources Humaines (GRH) au cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), nous avons choisi de travailler sur le thème « **Optimiser le système d'acquisition des Ressources Humaines au Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP) : une nécessité** »
Service.....
- Poste occupé.....

1- ANALYSE DES BESOINS

c) Quand est-ce que les besoins en personnel au MEMP sont-ils exprimés ?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Au début de l'année | <input type="checkbox"/> Au fur et à mesure de la vacance de poste |
| <input type="checkbox"/> A la fin de l'année | <input type="checkbox"/> Lors de la création d'un poste |

d) Comment ces besoins en personnel sont-ils exprimés ?

- | |
|--|
| <input type="checkbox"/> Par formulaire adressé à tous les directeurs techniques |
| <input type="checkbox"/> Par une correspondance adressée au DRH |
| Par fiche <input type="checkbox"/> Autre |

e) Est-ce que préalablement au positionnement de l'agent à un poste, on procède à l'analyse de ses besoins ?

- | | |
|------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Oui | <input type="checkbox"/> Non |
|------------------------------|------------------------------|

f) Si oui, comment ?

.....

g) Si non, qu'est-ce qui, selon vous, explique l'absence d'analyse des besoins en personnel ?

Faible implication de la DRH

Absence de planification du personnel

Autres

2- EXISTENCE D'UN CADRE ORGANIQUE DE GESTION PREVISIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES

6. Le MEMP dispose t-il d'un cadre organique de gestion prévisionnelle des ressources humaines ?

Oui Non

7. Si non, quelle pourrait être la principale cause de cette inexistence ?

Méconnaissance des outils de gestion prévisionnelle des ressources humaines

Absence de volonté et d'appui politique

Absence d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines

8. Autres (veuillez la citer).....

.....

3- DESCRIPTION DE POSTE

9. est-il procédé à l'analyse des postes et de profils avant tout positionnement d'agent ?

Oui Non

10. Si oui, quels sont les outils utilisés ?.....

.....

11. Si non, qu'est-ce qui, d'après vous, explique l'absence d'une description préalable de poste avant le positionnement de l'agent.

Négligence de l'élaboration d'une description de poste par les responsables

Méconnaissance de l'intérêt d'une description de poste dans le recrutement ou le positionnement d'un agent.

Non maîtrise de l'élaboration d'une description de poste

Autres

4- ACQUISITION DU PERSONNEL ADMINISTRATIF

12. Quelles sont les différentes méthodes utilisées pour la sélection des postulants aux postes ?

- | | | |
|-----------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Concours | <input type="checkbox"/> Parrainage | <input type="checkbox"/> Dossiers |
| <input type="checkbox"/> Test | <input type="checkbox"/> Entretien | <input type="checkbox"/> Autres |

13. Pensez-vous que ces méthodes de sélection des agents sont efficaces ?

- | | |
|------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Oui | <input type="checkbox"/> Non |
|------------------------------|------------------------------|

14. Si oui expliquez

.....

.....

15. Si non, qu'est-ce qui, selon vous, explique l'inefficacité de ces méthodes de sélection d'agents.

- Méconnaissance des différents instruments de sélection
- Absence des spécialistes dans la procédure de sélection
- Favoritisme ou copinage
- Non détermination des prédicteurs de réussite professionnelle

NOS SINCÈRES REMERCIEMENTS POUR VOTRE DISPONIBILITÉ.

ANNEXE II

PROCESSUS D'ANALYSE DES POSTES

PROCESSUS D'ANALYSE DES POSTES

On entend par analyse de poste, une technique qui permet de collecter par étude, l'information relative à un poste ainsi que les habiletés, connaissances, capacités et responsabilités requises par l'occupant pour bien exécuter son travail. C'est un processus qui permet de :

- décomposer les faits relatifs à un poste de manière à déterminer ses composantes ainsi que les qualités relatives du salarié appelé à l'occuper ;
- de consigner ces renseignements ou faits sous forme facilement utilisable (description de poste/fiche de poste).

Le processus d'analyse des postes se décompose en plusieurs étapes qui vont de la préparation jusqu'à la spécification du poste c'est- à- dire l'identification du profil des exigences requis pour chaque poste.

I - La préparation

Elle consiste à définir des responsabilités pour chacune des personnes impliquées dans l'organisation et la façon dont l'analyse va se dérouler. A cette étape, on précise tout ce qui peut favoriser un climat propice à l'opération d'analyse.

II- L'identification des postes

C'est l'étape où on définit les différentes catégories de postes à analyser. On décide aussi des services, divisions et sections de l'organisation où on va débiter l'opération, combien d'employés seront impliqués pour chaque emploi et combien de temps sera accordé à chacun ?

III- Choix de la méthode et des personnes qui l'appliquent

A- Choix des méthodes

La collecte des données sur les postes à analyser peut s'effectuer selon plusieurs méthodes. On distingue entre autres :

- le questionnaire ;

- l'entretien ;
- l'observation ;

Le questionnaire : Cette méthode consiste à faire remplir par le salarié, un questionnaire portant sur les principaux aspects de son travail (activité, équipements) et les conditions dans lesquelles il s'effectue (bruit, poussière...). Une fois que le questionnaire est rempli, il est transmis au supérieur immédiat pour recueillir ses observations.

L'entretien : Cette méthode permet à l'analyste d'interroger le salarié et son supérieur immédiat sur les différents aspects du travail et sur les conditions qui l'entourent.

L'Observation : Elle permet de décrire toutes les phases du travail exécuté par le salarié ainsi que les conditions de travail et les risques qu'il comporte.

L'observation peut se faire discrètement soit par un enregistrement à l'aide d'un matériel électronique ou par une personne.

Autres méthodes :

Le journal : Cette méthode permet au titulaire du poste de décrire librement et au jour le jour, par semaine ou par mois les tâches qu'il exécute.

Essai personnel : Le titulaire décrit sous forme d'essai les caractéristiques de son travail. Pour le rendre plus conforme aux descriptions des tâches, l'essai peut être modifié par les services des ressources humaines.

B- Les catégories de personnes impliquées dans le processus

L'analyse des postes implique les personnes qui recueillent les informations et procèdent aux descriptions des postes. Trois catégories de personnes sont impliquées dans le processus :

- les titulaires des postes ;
- les supérieurs immédiats ;
- les analystes professionnels

Il est important de préciser que la catégorie de personnes impliquées dans le processus, dépend du type de poste à analyser, de la qualité des informations que l'on veut recueillir et enfin du temps et l'argent que l'on peut y consacrer.

IV- Le recueil de l'information

Après avoir choisi la ou les méthodes de collecte de données, l'analyste, pour chaque poste à analyser, pose quatre grandes questions qui constituent des interrogations fondamentales auxquelles l'analyse des postes doit répondre.

A- Que fait le salarié ?

Il s'agit d'interroger le salarié et au besoin son supérieur immédiat pour connaître les tâches. On indique le pourcentage de temps qui y est consacré.

B- Comment le salarié fait son travail ?

Question très importante, elle permet de faire la description des moyens utilisés pour faire le travail : méthodes, machines, outils et matériaux ; les instruments de mesure. Elle permet aussi d'apprécier les cadences à respecter, les normes et procédures à suivre. Elle rend compte également des activités mentales en jeu dans le travail telles que les calculs ou formules à utiliser et la nécessité d'exercer son jugement ou son esprit de décision.

C- Pourquoi le fait-il ?

Cette interrogation permet d'identifier clairement les objectifs à atteindre à travers les activités requises pour le travail. Elle permet aussi de voir les relations entre les tâches respectives des salariés ainsi que les liens entre ces tâches et l'ensemble de l'activité en cause.

D- Qu'implique le travail ?

Cette question permet de déterminer le profil d'exigences du poste c'est-à-dire les connaissances, habiletés et aptitudes spécifiques requises pour l'accomplissement des tâches précises.

Cette partie porte souvent le nom « d'exigences de travail ». A l'opposé de ses exigences, on peut trouver les qualifications dont le salarié peut fournir la preuve. Par

exemple, si un poste de chauffeur de camion exige un permis de conduire de la catégorie D, le détenteur de poste doit pouvoir prouver par sa « carte d'autorisation » qu'il possède ce type de permis.

V- La rédaction de la description de poste

Après avoir analysé le poste, on procède à sa description.

VI- La spécification des postes

C'est la dernière étape du processus de l'analyse des postes. Elle complète la description des postes en ce sens qu'elle permet de décrire sur la base du contenu de l'analyse des postes, les exigences qui permettent de remplir adéquatement le poste, les aptitudes, les connaissances, la formation et les qualités nécessaires à rechercher chez le titulaire.

L'ensemble de ces renseignements forme ce que l'on appelle le **profil ou la spécification des postes**. Ce dernier sert de canevas lors du recrutement.

ANNEXE III

MODELE DE FICHES DE DESCRIPTION DE POSTE

DESCRIPTION DE POSTE		Poste n°
Emploi Cadre		Classification
Désignation du Poste :		
Unité Administrative de Rattachement :		
Dénomination de la Fonction :		
Intérim (suppléance) éventuel :		
Nombre de Collaborateurs directs :		
<u>Exigence du Poste :</u>		
<u>Profil de Formation :</u>		
<u>Expérience Professionnelle :</u>		
<u>Aptitudes Particulières :</u>		
<u>Titulaire du poste (nom & prénoms) :</u>		
<u>Formation Professionnelle :</u>		
<u>Responsabilités-Attributions-Tâches</u>		
<u>Description sommaire :</u>		
<u>Description détaillée des responsabilités :</u>		
1-Responsabilités de gestion		
2-Responsabilités spécifiques		
3-Responsabilités particulières		
Date de la rédaction de la description du poste :	Date et Signature du supérieur hiérarchique :	Date et Signature du/de la titulaire du poste :

DESCRIPTION DE POSTE		Poste n°
Emploi non Cadre		Classification
Désignation du Poste :		
Unité Administrative de Rattachement :		
Dénomination de la Fonction :		
Intérim (suppléance) éventuel :		
Nombre de Collaborateurs directs :		
<u>Exigence du Poste :</u> <u>Profil de Formation :</u> <u>Expérience Professionnelle :</u> <u>Aptitudes Particulières :</u>		
<u>Titulaire du poste (nom & prénoms) :</u> <u>Formation Professionnelle :</u>		
<u>Responsabilités-Attributions-Tâches</u> <u>Description sommaire :</u> <u>Description détaillée des responsabilités :</u> 1-Responsabilités spécifiques 2-Responsabilités particulières		
Date de la rédaction de la description du poste :	Date et Signature du supérieur hiérarchique :	Date et Signature du/de la titulaire du poste :

ANNEXE IV

**EXEMPLE DE CADRE ORGANIQUE
D'UNE DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES.**

N°	Structure/Poste - emploi	Nombre d'emplois				Catégorie/ Echelle	Corps	Profil de l'emploi
		2008	2009	2010	2011			
1	Directeur des Ressources Humaines	1	1	1	1	A1	Administrateur ou équivalent	<ul style="list-style-type: none"> - BAC + 5ans Gestion des ressources humaines, Administration Générale, du Travail ou autres options équivalentes ; - Formation en management des services publics, Gestion des ressources humaines, gestion du temps et réunions. Evaluation des performances. Gestion des effectifs, Processus décisionnel, Procédures budgétaires et administratives, Technique de négociation, Gestion des conflits, etc. -Initiation en informatique ; - Dix (10) ans d'ancienneté dans la Formation Publique.
2	Chauffeur	1	1	1	1	D	Conducteur de Véhicules Administratifs	<ul style="list-style-type: none"> - Permis B ou D ; - Formation en maintenance des véhicules ; - Déontologie du CVA.
SECRETARIAT DRH								
3	Chef du Secrétariat	1	1	1	1	B	Secrétaire des Services Administratif	<ul style="list-style-type: none"> - BAC + 2ans en Secrétariat ; - Formation en rédaction administrative ; Classement et archivage ; accueil, gestion du temps et des rendez-vous, en gestion des ressources humaines, en gestion des stocks et en déontologie administrative ; -Initiation en informatique, etc.
4	Chargé du courrier	0	1	1	1	C	Secrétaire Adjoint des Services Administratif	<ul style="list-style-type: none"> - CAP EB ou BEPEC +formation de SASA. ; - Formation en gestion des courriers, en accueil, et en déontologie administrative, etc. - Initiation en informatique.
5	Chargé de la saisie	2	1	1	1	C	Opératrice de Saisie	<ul style="list-style-type: none"> - CEP ou BEPC +Attestation d'Opérateur de saisie ; -Perfectionnement en informatique, etc.

N°	Structure/Poste - emploi	Nombre d'emplois				Catégorie/ Echelle	Corps	Profil de l'emploi
		2008	2009	2010	2011			
6	Chargé de liaison	1	1	1	1	D	PSA	CEPE + formation de PSA ; Formation en enregistrement et classement du courrier, en organisation administrative et en déontologie administrative ; - Perfectionnement en conduite d'engins à deux roues.
SERVICE DE LA PREVISION ET DE LA VALORISATION DES RESSOURCES HUMAINES (SPVRH)								
7	Chef Service Prévision et Valorisation des Ressources Humaines	1	1	1	1	A1	Administrateur ou équivalent	- BAC + 5 ans en Administration Générale, du Travail ou en Gestion des ressources humaines, ou autres options équivalentes ; - Formation en management des services publics, rédaction administrative, Gestion des ressources humaines, gestion du temps et des réunions, procédures budgétaires et administrative : - Initiation en informatique, etc.
8	Chargé du secrétariat du Service	0	0	0	0	C	Secrétaire Adjoint des Services Administratif.	- CAP en secrétariat ou BEPC+ formation SASA ou niveau équivalent ; - formation en gestion prévisionnelle des ressources humaines en rédaction administrative, en collecte et traitement de données statistiques ; - Perfectionnement en informatique ; - Formation en logiciel spécifique de gestion du personnel.
9	Chef Division des Statistique et de la Gestion Prévisionnelle des Effectifs et des Compétences	0	0	1	1	A3	Technicien supérieur de la Planification ou assimilé	- BAC+3 ans en planification, statistique ou équivalent - formation en gestion prévisionnelle des ressources humaines, en rédaction administrative, en collecte et traitement de données statistique ; - Formation en logiciel spécifique de gestion du personnel.

N°	Structure/Poste - emploi	Nombre d'emplois				Catégorie/ Echelle	Corps	Profil de l'emploi
		2008	2009	2010	2011			
10	Assistant Chef Division des Statistique et de la Gestion Prévisionnelle des Effectifs et des Compétences	0	0	0	1	B	Adjoint technique de la Statistique ou équivalent	-BAC+2 ans en statistique, planification ou équivalent -Formation en gestion des ressources humaines, en rédaction administrative, en collecte et traitement de données statistiques ; en procédure et technique d'acquisition et de mobilité des ressources humaines -Perfectionnement en informatique -Formation en logiciel de gestion du personnel.
11	Chef Division chargé de la gestion de la Formation des Postes et des Performances	0	1	1	1	A3	Attaché des Services Administratifs ou équivalent	-BAC+3ans en administration générale ou du travail ; -Formation en ingénierie de la formation, en étude des postes, en évaluation et gestion des performances, en rédaction administrative, en organisation de l'entretien annuel, -Initiation en informatique.
12	Chargé de la Gestion de la Formation	0	0	1	1	B	Contrôleur du travail ou équivalent	-BAC+2 ans en Administration générale ou du travail ; -Formation en gestion des ressources humaines, en gestion et ingénierie de la formation, en rédaction administrative, en déontologie administrative ; -Initiation et perfectionnement en informatique ; -Formation en logiciel spécifique de gestion de la formation, etc.
	Chargé de l'Evaluation des Postes et des						Contrôleur du travail ou équivalent	-BAC+2 ans en Administration générale ou du travail ; -Formation en gestion des ressources humaines, en gestion et ingénierie de la formation, en rédaction administrative ; -Initiation et perfectionnement en informatique ; -Formation en étude et évaluation des postes et

N°	Structure/Poste - emploi	Nombre d'emplois				Catégorie/ Echelle	Corps	Profil de l'emploi
		2008	2009	2010	2011			
13	Performances, du suivi des Notations et de la Motivation	0	0	0	1	B		performances.
14	Chef du Service de l'Administration des Personnels	1	1	1	1	A1	Administrateur ou équivalent	-BAC+5 ans en administration générale ou du travail ; -Formation en gestion des ressources humaines, en gestion des carrières dans la Fonction Publique ingénierie de la formation, en étude des postes et évaluation des postes, en évaluation et gestion des performances, en rédaction administrative, en organisation de l'entretien annuel ; Initiation en Informatique et formation en logiciel spécifique de gestion du personnel.
15	Chargé du Secrétariat du Service	0	0	0	0	C	Secrétaires Adjoint des Services Administratifs (SASA)	-CAP/EB ou BEPC + formation SASA ; -Formation en rédaction administrative ; en classement et archivage ; en accueil et gestion du temps, et en déontologie administrative ; -Initiation en informatique, etc.
16	Chef Division des Carrières du Personnel APE	0	1	1	1	A3	Attaché des Services Administratifs	-BAC+3 ans en administration générale ou gestion des ressources humaines ou équivalent ; -Formation en gestion des carrières en rédaction administrative, en maîtrise des statuts des Agents de l'Etat -Initiation en informatique ; Formation au logiciel spécifique de gestion des Agents de l'Etat.
17	Chef Division de la gestion du Personnel Contractuel	0	1	1	1	A3	Attaché des Services Administratifs	-BAC+3 ans en Administration générale ou gestion des ressources humaines ou équivalent ; -Formation en gestion des carrières, en rédaction administrative, en maîtrise des statuts des Agents de l'Etat, gestion des contrats ; -Initiation en informatique ;

N°	Structure/Poste - emploi	Nombre d'emplois				Catégorie/ Echelle	Corps	Profil de l'emploi
		2008	2009	2010	2011			
								-Formation au logiciel spécifique de gestion des Agents de l'Etat.
18	Chef Division Gestion des Congés, de la Discipline et des Positions	0	0	1	1	A3	Attaché des Services Administratifs	-BAC+3 ans en Administration générale ou gestion des ressources humaines ou équivalent ; - Formation en gestion des carrières, en rédaction administrative, en maîtrise des statuts des Agents de l'Etat, en collecte et traitement des données statistiques ; -Initiation en informatique.
19	Chef Division Gestion du Fichier et des Dossiers Individuels du Personnel	1	1	1	1	B	Pupitreux Programmeur ou équivalent	-BAC+2 ans informatique de gestion ; -Formation en gestion des carrières, en rédaction administrative, en gestion documentaire ; classement et archivage ; -Formation au logiciel spécifique de gestion des Agents de l'Etat.
SERVICE DE GESTION DES RELATIONS SOCIALES								
20	Chef Service Gestion des Relations Sociales	0	1	1	1	A3	Technicien Supérieur de l'Action Sociale ou équivalent	-BAC+3 ans en Action Sociale ou gestion des ressources humaines; -Formation en gestion des ressources humaines, en accueil et communication, en gestion des assistantes; -Initiation en informatique.
21	Chargé du Secrétariat du Service	0	0	0	0	C	Secrétaires Adjoint des Services Administratifs (SASA)	-CAP/EB ou BEPC + formation de SASA ; -Formation en rédaction administrative ; Classement et archivage ; accueil, gestion du temps ; Initiation en informatique.
	Chef Division Gestion							-BAC +2ans en Action Sociale ou en Gestion des ressources humaines ou en administration du travail,

N°	Structure/Poste - emploi	Nombre d'emplois				Catégorie/ Echelle	Corps	Profil de l'emploi
		2008	2009	2010	2011			
22	de l'Intégration, des Assistances et mutuelles	0	0	0	1	B	Technicien de l'Action Sociales	-Formation en rédaction administrative, en gestion des ressources humaines, en accueil et communication, en gestion des assistances et mutuelles ; -Initiation en informatique.
23	Chef Division Gestion de l'Hygiène, de la Santé au Travail et des Relations conflictuelles et avec les syndicats	0	0	0	1	A3	Contrôleur de Travail ou équivalent	-BAC+2 ans en Administration du Travail, -Formation en rédaction administrative, en gestion des ressources humaines; -Formation en gestion des ressources humaines, en accueil et communication, en gestion de la Santé au travail, en technologie de négociation et règlement des conflits, en gestion des contentieux, en ergonomie ; -Initiation en informatique.
24	Responsable de l'Infirmierie du Ministère	0	1	1	1	B	Infirmier diplômé d'Etat	-BAC+3 ans en technique médico-sociales ; -Formation en ergonomie et en secourisme.
25	Assistant du Responsable de l'Infirmierie du Ministère	0	0	1	1	C	Infirmier de Santé	-BEPC + 3 ans en technique médico-sociales ; -Formation en ergonomie et en secourisme.
TOTAL DRH	9	14	18	22				

NB : La colonne « Profil de l'emploi » peut être intitulée « Qualification et Compétence ». Ainsi, les formations complémentaires seront libellées en termes de compétences exigées ou à développer par le titulaire du poste à l'issue de la formation.

TABLE DES MATIERES	PAGES
Déclaration d'engagement du chercheur	I
Dédicaces	Ii
Remerciements	Iii
Liste des sigles et abréviations	Iv
Liste des tableaux	Vi
Liste des graphiques	Vii
Résumé	<u>Viii</u>
Sommaire	X
<u>INTRODUCTION</u>	1
<u>CHAPITRE PRELIMINAIRE</u> : DES OBSERVATIONS DE STAGE A LA PROBLEMATIQUE D'ACQUISITION DES RESSOURCES HUMAINES AU MINISTERE DES ENSEIGNEMENTS MATERNEL ET PRIMAIRE	5
<u>SECTION I</u> : De la présentation du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP) à la restitution des observations de stage	6
<u>PARAGRAPHE 1</u> : Présentation du cadre institutionnel de l'étude : le MEMP.	6
A- Mission, attributions et structures.	7
1- De la mission et les attributions du MEMP	7
2- Les différentes structures du Ministère	7
B- Les grands défis qui attendent le MEMP.	9
<u>PARAGRAPHE 2</u> : Etat des lieux sur les activités du	13

MEMP.	
A- Activités des structures.	13
1- La gestion des ressources humaines du Ministère.	13
2- Autres activités du ministère.	16
B- Restitution des observations du stage	17
SECTION II : De l'inventaire des éléments de l'état des lieux de base à la vision globale de résolution de la problématique spécifique.	21
<u>PARAGRAPHE I</u> : De l'inventaire des éléments de l'état des lieux de base au regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt.	21
A- Inventaire des éléments de l'état des lieux de base	21
1- Inventaire des atouts (forces et opportunités)	21
2- Inventaire des problèmes (faiblesse et menaces).	21
B- Regroupement des problèmes spécifiques	22
<u>PARAGRAPHE 2</u> : Ciblage de la problématique.	24
A- Choix et spécification de la problématique	24
1- Rappel des problématiques dégagées et choix d'une problématique.	24
2- Particularité de la problématique et justification du sujet.	25
B- Détermination de la vision globale de résolution de la problématique	26
1- Approches génériques de résolution des problèmes identifiés	26
2- Présentation des approches retenues.	28
<u>CHAPITRE PREMIER</u> : DES OBJECTIFS DE L'ETUDE A LA METHODOLOGIE ADOPTEE POUR LA RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE RETENUE	30
<u>SECTION1</u> : Des objectifs de l'étude à la revue de littérature liée à la problématique	31
<u>PARAGRAPHE1</u> : Fixation des objectifs et formulation des	

hypothèses de l'étude	31
A- Présentation des objectifs de l'étude.	
1-Objectif général	31
2-Objectifs spécifiques	31
B- formulation des hypothèses de l'étude.	32
1- Causes et hypothèses liées au problème spécifique N°1	32
2- Causes et hypothèses liées au problème spécifique N°2	33
3- Causes et hypothèses liées au problème spécifique N°3	34
<u>PARAGRAPHE 2</u> : Revue de littérature liée à la problématique retenue	37
A- Exposée des contributions antérieures sur le problème de l'absence d'analyse des besoins en personnel	39
B- Exposée des contributions antérieures relatives au problème de l'inexistence d'un cadre organique de gestion prévisionnelle des ressources humaines.	39
C- Exposée des contributions antérieures relatives à l'absence de description préalable de poste	42
<u>SECTION II</u> : Méthodologie adoptée	43
<u>PARAGRAPHE 1</u> : Approche empirique	43
A- fixation des objectifs de la collecte des données	43
B- Cadre de l'enquête	44
C- Nature de la collecte et moyens utilisés	44
D- Identification de la population mère et définition de l'échantillonnage	44
E- Spécification des données à mobiliser ou centre d'intérêt des questionnaires	44
F- Conception du questionnaire d'enquêtes	45
G- Technique de dépouillement des données	46

H- Outils d'analyse de présentation des données.	45
<u>PARAGRAPHE 2 : Approche théorique</u>	46
A- Choix théorique lié au problème de l'absence d'analyse des besoins en personnel	47
1- Présentation de la théorie retenue	47
2- Normes et repères d'amélioration de la préoccupation	47
3- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse N°1	47
B- Choix théorique lié à l'inexistence d'un cadre organique de gestion prévisionnelle des ressources humaines au MEMP	48
1- Présentation de la théorie retenue	48
2- Normes et repères d'amélioration de la préoccupation	48
3- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse N°2	48
C- Choix théorique lié au problème de l'absence de description préalable de poste	48
1- Présentation de la théorie retenue	48
2- Normes et repères d'amélioration de la préoccupation	49
3- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse N°3	49
<u>CHAPITRE DEUXIEME : DES ENQUETES DE VERIFICATION DES HYPOTHESES AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS</u>	50
<u>SECTION I : Organisation de la collecte des données et établissement du diagnostic.</u>	51
<u>PARAGRAPHE 1 : Organisation de la collecte des données et difficultés rencontrées</u>	51
A- Préparation et réalisation de la collecte des données	51
1- Préparation de la collecte	51
2- réalisation de la collecte	52
B- Difficultés rencontrées et limites des données	52

1- Difficultés rencontrées	52
2- Limites des données recueillies	52
PARAGRAPHE 2 : Présentation, analyse des résultats d'enquêtes et établissement du diagnostic	53
A- Présentation et analyse des résultats d'enquêtes	53
1-Présentation et analyse des résultats d'enquêtes relatifs au problème spécifique N°1	53
2- Présentation et analyse des résultats d'enquêtes relatifs au problème spécifique N°2	55
3- Présentation et analyse des résultats d'enquêtes relatifs au problème spécifique N°3	57
B- Validation des hypothèses et établissement du diagnostic	60
1- Validation des hypothèses	60
a) Degré de vérification de l'hypothèse N°1	60
b) Degré de vérification de l'hypothèse N°2	60
c) Degré de vérification de l'hypothèse N°3	61
2- Etablissement du diagnostic de l'étude	61
a) Elément de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique N°1	61
b) Elément de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique N°2	61
c) Elément de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique N°3	61
SECTION II : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre des solutions	62
PARAGRAPHE 1 : Approches de solutions aux problèmes spécifiques	62
A- Approches de solutions au problème de l'absence d'analyse des besoins en personnel	62
B- Approches de solutions au problème de l'inexistence d'un cadre organique de gestion prévisionnelle de ressources humaines	64
C- Approches de solutions au problème de l'absence de description préalable de poste	64

PARAGRAPHE 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions	66
A- Recommandation à l'endroit du MEMP	66
B- Recommandation à l'endroit de la Direction des Ressources Humaines	67
C- Recommandation à l'endroit du Ministère de la Fonction Publique	67
D- Recommandation à l'endroit du Ministère des Finances	67
E- Recommandation à l'endroit des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) du MEMP	67
CONCLUSION	69
BIBLIOGRAPHIE	72
ANNEXES	