



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 AU CYCLE II
POUR L'OBTENTION DU DIPLOME D'ADMINISTRATEUR
EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

OPTION :
Management

FILIERE :
Gestion des Ressources
Humaines

ANNEE ACADEMIQUE
2008-2009

THEME

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DU PROCESSUS
DE RECRUTEMENT DU PERSONNEL ADMINISTRATIF,
TECHNIQUE ET DE SERVICE CONTRACTUEL DE
L'UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI**

Réalisé et soutenu par :
Isabelle K. A. FALADE

Sous la Direction de :

Maître de stage

M. Gilles AGOSSOU
Enseignant à l'ENAM
Chef service personnel UAC

Directeur de Mémoire

M. Paul LOKO LOKOSSOU
Administrateur Civil
Sociologue
Chargé de cours à l'ENAM

Décembre 2009

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT DU JURY : Amanda DJAMIOU

MEMBRE DU JURY : Cyriaque HOUNOU

MEMBRE DU JURY : Parfait AGBLONON

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

DEDICACES

Je dédie ce mémoire à :

- ✿ Dieu tout puissant pour toutes les grâces dont il m'a comblé ;
- ✿ ma très chère mère, toi pour qui mon avenir a toujours été une grande préoccupation ;
- ✿ ma fille, toi qui ressens tellement mon absence pendant mes études, que ce travail te soit un modèle ;
- ✿ mon bien aimé, pour tes sacrifices au moment où les études n'étaient devenues que préoccupation primordiale, soit à présent réconforté ;
- ✿ mes frères et sœurs, pour vos soutiens moral, financier et matériel, recevez ici l'expression de ma reconnaissance ;
- ✿ tous ceux qui se reconnaîtront à travers ce travail.

REMERCIEMENTS

Ce travail ne peut être présenté sans que tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué, de quelques manières que ce soit, à sa réalisation ne soient remerciés.

Les sincères remerciements s'adressent particulièrement à :

- ✚ monsieur Cossi Norbert AWANOU, recteur de l'Université d'Abomey-Calavi ;
- ✚ monsieur Gilles AGOSSOU, chef service ressources humaines à l'UAC pour avoir accepté de suivre le stage ;
- ✚ madame Yvette AHOTON GANSE, assistante de la secrétaire particulière du recteur ;
- ✚ tout le personnel du rectorat de l'Université d'Abomey-Calavi ;
- ✚ tout le corps professoral de l'ENAM, en particulier les professeurs de la filière Gestion des Ressources Humaines pour les connaissances qu'ils ont bien voulu nous transmettre ;
- ✚ tous mes camarades de classe avec qui j'ai travaillé, en particulier Monsieur Serge GBONI, pour son assistance quotidienne ;
- ✚ tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre ont contribué à la réalisation de ce travail.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

MESRS	: Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
DRH	: Direction des Ressources Humaines
GRH	: Gestion des Ressources Humaines
CAMES	: Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur
UAC	: Université d'Abomey-Calavi
APE	: Agent Permanent de l'Etat
ACE	: Agent Contractuel de l'Etat
LMD	: Licence-Master-Doctorat
RH	: Ressources Humaines
REESAO	: Réseau pour l'Excellence de l'Enseignement Supérieur en Afrique de l'Ouest
GPEC	: Gestion Prévisionnelle des emplois et des Compétences

LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES

Tableau n°1. Répartition du personnel de l'UAC par entité et par statut

Tableau n°2. Effectif du personnel de l'Etat en service dans l'administration du rectorat par catégorie et sexe

Tableau n°3. Répartition des cadres de la catégorie A de l'administration rectorale par corps et par sexe

Tableau n°4. Répartition du personnel par statut

Tableau n°5. Répartition par groupe d'âge et catégorie du personnel du rectorat

Tableau n°6. Regroupement des problèmes par centres d'intérêt

Tableau n°7. Synthèse des approches théoriques par problème spécifique

Tableau n°8. Tableau de bord de l'étude

Tableau n°9. Vérification de l'hypothèse n°1

Tableau n°10. Vérification de l'hypothèse n°2

Tableau n°11. Vérification de l'hypothèse n°3.

RESUME

La gestion des ressources humaines peut être perçue comme un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et de développer ces ressources pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation.

Dans ce cadre, la présente réflexion s'intéressera essentiellement au volet recrutement du personnel administratif, de l'Université d'Abomey-Calavi.

Il se pose alors la question de savoir si l'Université d'Abomey-Calavi dispose des ressources humaines qualifiées pour atteindre ses objectifs. Car, dit-on, une mission, des hommes et des moyens. Il faut donc des ressources humaines de qualité pouvant atteindre la hauteur de la noble mission qui lui est confiée. C'est dans cette optique que des actions de recrutement du personnel administratif sont menées par les autorités universitaires pour combler les insuffisances en personnel.

Les observations de stage ont permis de déceler un nombre important de problèmes préoccupants auxquels se trouve confronté la gestion des ressources humaines à l'Université d'Abomey-Calavi et parmi lesquels vient en première loge une insuffisance quantitative et qualitative du personnel.

Pour régler ce problème, les autorités administratives de l'UAC s'engagent dans des actions de recrutement du personnel administratif.

Ainsi, vu l'importance des ressources humaines dans la vie d'une administration et du fait que la démarche de recrutement peut influencer l'état du potentiel humain, il convient d'accorder une attention particulière à ce volet en vue d'en tirer le maximum de profit.

C'est ce qui justifie le choix du sujet de notre mémoire intitulé **"contribution à l'amélioration du processus de recrutement du personnel administratif à l'UAC"**.

Cela a permis de proposer des approches de solutions à la résolution du problème général qu'est l'absence d'un processus fiable de recrutement du personnel administratif de l'UAC.

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

- absence d'analyse des besoins ;
- non respect du principe profil-poste ;
- manque de rigueur dans la démarche de sélection des candidats.

Dans une optique de recherche de solution aux problèmes sus-cités, la première étude s'est fixée les objectifs suivants :

Comme objectif général, elle envisage de proposer aux autorités des approches de solution susceptibles d'améliorer le processus de recrutement du personnel administratif.

Les objectifs spécifiques s'énoncent comme suit :

- proposer la mise en œuvre d'une pratique d'analyse des besoins en personnel de chaque établissement de formation et de l'UAC en général ;
- actualiser et rendre opérationnel « le document » de description de poste ;
- identifier un processus rigoureux de sélection des RH.

Dans la méthodologie adoptée, des hypothèses ont été formulées et vérifiées par des enquêtes de terrain. Cela a permis d'aboutir aux résultats obtenus, en identifiant les causes réelles des problèmes posés.

Mais la démarche de réalisation de travail s'effectue en trois chapitres :

- le chapitre préliminaire concerne les observations de stage et le ciblage de la problématique ;
- le chapitre premier abordera les objectifs, la méthodologie ainsi que la collecte des données ;
- le chapitre deuxième abordera les approches de solution et les conditions de leur mise en œuvre.

Les approches de solution nécessitent des conditions de mise en œuvre. Celles-ci s'énoncent comme suit :

- la planification des ressources existantes avec des outils bien élaborés ;
- le respect de l'adéquation profil-poste ;
- la mise en place d'un processus rigoureux de recrutement du personnel ;
- l'intégration des nouveaux recrues dans leur emploi.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE PRELIMINAIRE DES OBSERVATIONS DE STAGE A LA PROBLEMATIQUE DE RECRUTEMENT DU PERSONNEL ADMINISTRATIF, TECHNIQUE ET DE SERVICE CONTRACTUEL DE L'UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

Section 1. Le cadre institutionnel de l'étude et la restitution des observations de stage

Paragraphe 1. La présentation générale du service des ressources humaines de l'Université d'Abomey-Calavi

Paragraphe 2. L'état des lieux du fonctionnement du service des ressources humaines de l'Université d'Abomey-Calavi

Section 2. Le ciblage de la problématique et la vision globale de sa résolution

Paragraphe 1. Le choix et la spécification de la problématique

Paragraphe 2. La vision globale de résolution de la problématique choisie.

CHAPITRE PREMIER DES OBJECTIFS DE L'ETUDE A LA METHODOLOGIE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE D'AMELIORATION DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT DU PERSONNEL

Section 1. Le cadre théorique et méthodologique de l'étude

Paragraphe 1. Les objectifs de l'étude, la formulation des hypothèses et la revue de littérature

Paragraphe 2. Le choix de la méthodologie adoptée pour l'étude

Section 2. La collecte et l'analyse des données

Paragraphe 1. La mobilisation, le dépouillement et la présentation des données

Paragraphe 2. La vérification des hypothèses et l'établissement du diagnostic

CHAPITRE DEUXIEME DES APPROCHES DE SOLUTIONS POUR UN PROCESSUS AMELIORE DE RECRUTEMENT DU PERSONNEL ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE DU SYSTEME

Section 1. Les approches de solutions aux problèmes de recrutement du personnel

Paragraphe 1. Les approches de solutions aux problèmes d'identification des besoins et des profils de poste

Paragraphe 2. Les approches de solutions aux problèmes d'absence de processus régulier de recrutement du personnel

Section 2. Les conditions de mise en œuvre des solutions proposées

Paragraphe 1. Les mesures relatives à la réussite des solutions proposées pour un recrutement efficace du personnel

Paragraphe 2. Les mesures relatives au bon fonctionnement du service des ressources humaines.

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

L'organisation est un ensemble cohérent, structuré et composé d'acteurs poursuivant des buts parfois divergents dont l'objectif est la réalisation d'un résultat. Pour atteindre son résultat, l'organisation définit son environnement et dispose en son sein diverses ressources : matérielles, financières et humaines. Les ressources humaines constituent l'un des plus importants moyens car c'est elles qui animent la vie de l'organisation.

La gestion des ressources humaines peut être perçue comme un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et de développer ces ressources pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation. Le développement des ressources humaines est ainsi une dimension qui prend en compte les activités sensibles de toute organisation en vue de l'optimisation du rendement des ressources humaines. Il s'agit du recrutement d'agents, de la gestion de leur carrière, de leurs compétences, et de leur formation. Les atouts et les exigences de la politique de recrutement dans les organisations en générale et celles publiques en particulier amènent à s'intéresser au recrutement du personnel administratif contractuel de l'Université d'Abomey-Calavi, une institution sous tutelle de l'administration publique.

En effet, avec le REESAO, les Universités Nationales du Bénin se préparent pour intégrer le système Licence Master Doctorat (LMD) L'environnement est caractérisé par un bouleversement technologique et structurel avec des exigences de plus en plus grandissantes. Il est donc nécessaire pour l'UAC d'adapter ses stratégies de développement, ses pratiques et modes de gestion aux réalités du moment en mettant un accent particulier sur le capital humain.

Dans ce cadre, la présente réflexion s'intéressera essentiellement au volet recrutement du personnel administratif, de l'Université d'Abomey-Calavi. Ce volet revêt une importance capitale pour les agents qui assurent

l'administration dans les établissements de formation et de recherche universitaire, car ces derniers jouent un rôle primordial dans l'édification de la nation béninoise à travers la formation.

Il se pose alors la question de savoir si l'Université d'Abomey-Calavi dispose des ressources humaines qualifiées pour atteindre ses objectifs. Car, dit-on, une mission, des hommes et des moyens. Il faut donc des ressources humaines de qualité pouvant atteindre la hauteur de la mission qui lui est confiée. C'est dans cette optique que des actions de recrutement du personnel administratif sont menées par les autorités universitaires pour combler les insuffisances en personnel.

Malheureusement, ce mécanisme de gestion qu'est le recrutement du personnel administratif souffre d'un certain nombre de dysfonctionnements.

Il s'agira donc ici de faire ressortir les activités de gestion des ressources humaines dans l'administration du rectorat de l'Université d'Abomey-Calavi et particulièrement au service du personnel à travers les activités de gestion du personnel et de confronter les pratiques aux notions acquises en cours de formation afin d'apporter nos contributions au fonctionnement des structures.

C'est pour essayer de combler cette attente qu'il a été envisagé la présente étude et de réfléchir sur le thème « Contribution à l'amélioration de la politique de recrutement du personnel administratif, technique et de service contractuel de l'Université d'Abomey-Calavi ».

En d'autres termes, il reviendra d'exposer, d'une part, les pratiques constatées dans la gestion des ressources humaines, particulièrement celles liées au recrutement du personnel administratif, de rechercher les problèmes qui se posent, d'identifier les causes et de fixer des objectifs et des hypothèses.

D'autre part, les hypothèses définies seront vérifiées par des enquêtes sur le terrain afin de cerner les réelles causes du problème pour enfin proposer des approches de solution et les conditions de leur mise en œuvre.

Pour ce faire, le présent travail s'articulera autour de trois (03) chapitres :

- le chapitre préliminaire concerne les observations de stage et le ciblage de la problématique ;
- le chapitre premier abordera les objectifs, la méthodologie ainsi que la collecte des données ;
- le chapitre deuxième abordera les approches de solution et les conditions de leur mise en œuvre.

CHAPITRE PRELIMINAIRE

DES OBSERVATIONS DE STAGE A LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

Dans ce chapitre, il sera présenté, dans un premier temps, le cadre institutionnel du rectorat à travers le service des ressources humaines de l'Université d'Abomey-Calavi. Ensuite, une problématique sera dégagée à partir des observations du stage.

Section 1. Le cadre institutionnel de l'étude et la restitution des observations de stage

Le rectorat de l'Université d'Abomey-Calavi (UAC) a servi de cadre institutionnel pour le stage pratique dans le but de mener les recherches nécessaires à l'étude.

Paragraphe 1. La présentation générale du rectorat de l'Université d'Abomey-Calavi

Avant d'aborder cette présentation, il serait intéressant de faire un bref aperçu sur le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS) dont relève l'UAC.

A- Le cadre institutionnel du MESRS

1- La mission et les attributions du MESRS

Le MESRS est l'un des ministères créés par décret n°2007-300 du 17 juin 2007 portant composition du gouvernement. Aux termes du décret n°2007-442 du 02 octobre 2007, il a pour mission la conception, la mise en œuvre et le suivi de la politique de l'Etat en matière d'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.

A ce titre, il est chargé entre autres de :

- la détermination des conditions de recrutement, de formation, d'affectation, de promotion des enseignants et des chercheurs, ainsi

que des conditions de leur habilitation à dispenser des enseignements ou à diriger la recherche ;

- la gestion des carrières des personnels enseignant, de recherche, du personnel administratif et technique du ministère

2- La structuration du Ministère

Pour assurer sa mission, le MESRS dispose :

- *des structures rattachées au Ministre* que sont l'Inspection Générale du Ministère, la Cellule de Communication du Ministère et le Secrétariat Particulier ;
- *d'un Cabinet du Ministre* ;
- *d'un Secrétariat Général du Ministère (SGM)* ;
- *de trois Directions Centrales dépendant du SGM à savoir* la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP), la Direction des Ressources Humaines (DRH) et la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) ;
- *de Directions Générales et assimilées dénommées* Direction Générale de l'Enseignement Supérieur (DGES) et Direction Nationale de la Recherche Scientifique et Technique (DNRST) ;
- *des Directions Techniques* dont :
 - *quatre rattachées au SGM* à savoir la Direction des Bourses et Secours Scolaires et Universitaires (DBSSU), la Direction des Examens et Concours (DEC), la Direction des Infrastructures, de l'Equipeement et de la Maintenance (DIEM), la Direction de la Coopération Universitaire et Scientifique (DCUS),
 - *deux rattachées à la DGES* à savoir la Direction de l'Orientation et du Suivi de l'Enseignement Supérieur, la Direction du Contrôle et des

Equivalences de Diplômes (DCE), la Direction des Etablissements Privés d'Enseignement Supérieur (DEPES),

- *deux rattachées à la Direction Nationale de la Recherche Scientifique et Technique* que sont la Direction de la Stratégie et du Développement Scientifique et Technique (DSDST) et la Direction des Programmes et de Recherche (DPR) ;

➤ *des Organismes et Etablissements publics* sous tutelle que sont :

- l'Université d'Abomey-Calavi (UAC), qu'est la structure de notre étude ;
- l'Université de Parakou (UP);
- le Centre National des Œuvres Universitaires (CENOU) ;
- le Centre Béninois de la Recherche Scientifique et Technique (CBRST),

➤ *des organes consultatifs et/ ou délibératifs* que sont :

- le Conseil Consultatif National de l'Enseignement Supérieur (CCNES) ;
- le Conseil National de la Recherche Scientifique et Technique (CNRST) ;
- la Commission Nationale des Bourses et Secours Universitaires (CNABSU) ;
- la Commission Nationale d'Etude des Equivalences de Diplômes (CNEED).

Le MESRS a des attributions et une structuration propre.

B- Le cadre institutionnel de l'Université d'Abomey-Calavi

Désignée sous le vocable "organisme sous tutelle du MESRS", l'UAC est l'une des deux universités nationales du Bénin créées par décret n°2006-107 du 16 mars 2006. Elle est un établissement public scientifique, technique et culturel, doté de la personnalité juridique et de l'autonomie financière.

1- La mission de l'Université d'Abomey-Calavi

L'Université d'Abomey-Calavi est chargée d'assurer l'enseignement, la recherche et des prestations de service au profit de la société. Dans ce cadre, elle a pour mission de :

- former des cadres pour les besoins du développement économique, social, intellectuel et culturel du Bénin, de l'Afrique et du Monde ;
- participer au développement de la recherche scientifique fondamentale et appliquée ;
- contribuer à donner l'impulsion nécessaire à l'économie nationale.

Pour ce faire, elle est chargée :

- d'assurer la formation initiale et continue dans les domaines scientifique, professionnel, social et culturel ;
- d'assurer des formations qui répondent aux besoins du marché de l'emploi et qui tiennent compte des contextes national, régional et mondial ;
- d'assurer le lien entre la théorie et la pratique ;
- d'assurer le lien de l'enseignement et de la recherche au travail productif ;
- d'assurer la promotion et le renforcement de l'adéquation de la formation avec les exigences du développement et de la vie professionnelle ;
- de favoriser l'appropriation par les travailleurs, des progrès de la science et de la technique dans leurs différents secteurs d'activités.

2- La structuration de l'Université d'Abomey-Calavi

L'Université d'Abomey-Calavi regroupe les campus et centres universitaires d'Abomey-calavi, de Cotonou, de Dangbo, de Porto-novo, de Ouidah, de Lokossa et des unités de service d'application et de production.

Les facultés, écoles, instituts et centres qui sont des Etablissements de Formation et de Recherche (EFR) de l'Université d'Abomey-Calavi sont répartis sur les sites ci-après :

- Centre universitaire d'Abomey-Calavi : il comprend :
 - l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) ;
 - l'Ecole polytechnique d'Abomey-Calavi (EPAC) ;
 - la Faculté des Lettres, Arts et Sciences humaines (FLASH) ;
 - la Faculté des Sciences et Techniques (FAST) ;
 - la Faculté de Droit et de Sciences politiques (FADESP) ;
 - la Faculté des Sciences économiques et de Gestion (FASEG) ;
 - la Faculté des Sciences agronomiques (FSA) ;
 - l'Institut de Langue arabe et de la Culture Islamique (ILACI),
- Centre universitaire de Cotonou : il abrite :
 - a) la Faculté des Sciences de la Santé (FSS) qui comprend :
 - l'Ecole supérieure de Kinésithérapie ;
 - l'Ecole supérieure des Assistants sociaux ;
 - l'Unité de Formation et de Recherche (UFR) de médecine ;
 - l'Unité de Formation et de Recherche (UFR) de pharmacie ;
 - b) le Centre béninois des Langues étrangères (CEBELAE) ;
 - c) l'Ecole nationale d'Economie appliquée et de Management (ENEAM),
- Centre universitaire de Porto-Novo : il est constitué de :
 - l'Institut national de la Jeunesse, de l'Education physique et du Sport (INJEPS) ;

- l'Ecole normale Supérieure (ENS) ;
- l'Unité pédagogique de la Faculté des Lettres, Arts et Sciences humaines de Porto-Novo (UP- FLASH/PN),
- Centre universitaire de Dangbo qui abrite l'Institut de Mathématiques et de Sciences physiques (IMSP).
- Centre universitaire de Lokossa : il comprend :
 - l'Institut universitaire de Technologie (IUT) ;
 - l'Ecole normale supérieure de l'Enseignement technique (ENSET),
- Centre universitaire de Ouidah qui abrite l'Institut régional de Santé publique (IRSP).

L'université enregistre, depuis octobre 2009, la création d'autres centres universitaires tels que le centre de Kétou et d'Abomey.

Au 1^{er} novembre 2009, l'UAC compte 1504 agents de toutes catégories confondues comme l'indique le tableau ci-après :

Tableau n°1. Répartition du personnel de l'UAC par entité et par statut

Entité	Catégories professionnelles					Total
	Personnel enseignant		Personnel administratif			
	APE	Contractuel	APE	ACE	Conventionné	
BU	00	00	09	00	18	27
ENAM	35	02	11	00	38	86
CEBELAE	02	00	05	00	33	40
ENEAM	27	07	15	00	37	86
ENS	06	00	13	01	04	24
EPAC	108	08	43	00	63	222

FADESP	34	06	10	01	14	65
FASEG	43	00	05	00	14	62
FAST	114	00	16	01	14	145
FLASH	137	01	08	01	37	184
FSA	72	17	25	00	29	143
FSS	104	14	22	00	22	162
IMSP	10	00	05	00	05	20
INJEPS	34	00	10	01	02	47
IRSP	05	00	04	00	29	38
IUT-LOK	17	00	14	00	13	44
RECTORAT	00	00	32	01	76	109
Total	748	55	247	06	448	1504

Source : service du personnel de l'UAC au 1^{er} novembre 2009.

Ce tableau illustre l'importance des ressources humaines à gérer par le service des ressources humaines (soit 1504 agents).

La coordination du travail de ces Etablissements de Formation et de Recherche est assurée par un organe de gestion central qu'est le Rectorat.

C- Le cadre institutionnel du rectorat de l'Université d'Abomey-Calavi

1- La mission et les attributions du rectorat de l'Université d'Abomey-Calavi

Le Rectorat de l'Université d'Abomey-Calavi est dirigé par le Recteur. Celui-ci est assisté de trois Vice-recteurs, chacun dans un domaine spécifique, un Secrétaire Général et un Agent Comptable. Il a pour missions de :

- veiller au bon fonctionnement de l'Université en coordonnant les actions de formation et de recherche des facultés, instituts, écoles et centres qui la composent ;
- renforcer et diversifier le partenariat avec d'autres universités, la société civile et toutes institutions dont la coopération peut être bénéfique pour l'université ;
- assurer le recrutement de personnel de qualité, la formation des formateurs et leur qualification nationale et internationale particulièrement dans le cadre du CAMES ;
- œuvrer à la création et à l'animation des mécanismes d'une relève de qualité.

Pour mener à bien ces missions, une organisation est mise en place.

2- La structuration du rectorat de l'Université d'Abomey-Calavi

Le rectorat de l'Université d'Abomey-Calavi comprend :

- les structures et services directement rattachés au Recteur ;
- le vice-rectorat chargé des affaires académiques et de l'insertion professionnelle ;
- le vice-rectorat chargé de la recherche universitaire ;
- le vice-rectorat chargé de la coopération et des relations extérieures ;
- l'agence comptable ;
- le secrétariat général de l'université.

Chacune de ses structures est décomposée en services et divisions. C'est au secrétariat général que se trouve rattaché le service des ressources humaines chargé de la gestion du personnel et qui constitue le cadre de la présente l'étude.

(L'organigramme du Rectorat peut être consulté en annexe n°1)

Au service des ressources humaines, il est prévu la création de quatre divisions à savoir :

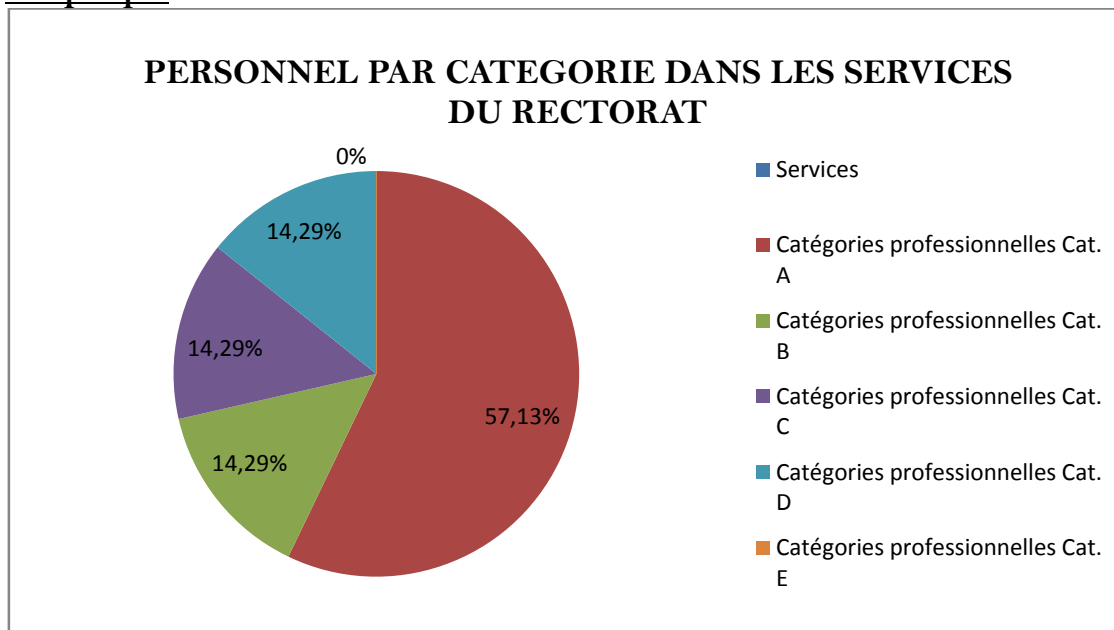
- la division du personnel enseignant ;
- la division du personnel administratif, technique et de service ;
- la division de la formation et du développement des ressources humaines ;
- la division du contentieux et des affaires juridiques.

Parmi les agents qui animent le rectorat, ceux de l'Etat sont d'un effectif de 42 agents et répartis en catégories professionnelles comme suit :

Tableau n°2. Effectif du personnel de l'Etat en service dans l'administration du Rectorat par catégorie et sexe

Services	Catégories professionnelles										Total	
	Cat. A		Cat. B		Cat. C		Cat. D		Cat. E			
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
Cabinet	02	01	01	01	01	01	04	00	00	00	08	03
SG	04	00	00	00	01	00	00	00	00	00	05	00
VR-AAIP	02	00	01	01	00	01	00	01	00	00	03	03
RU	04	00	00	00	01	00	01	00	00	00	06	00
VR-CIRE	03	00	00	00	00	00	00	00	00	00	03	00
AC	03	00	01	01	00	00	00	00	00	00	04	01
ILACI	03	00	00	00	00	00	00	00	00	00	03	00
CPU	02	00	00	00	01	00	00	00	00	00	03	00
TOTAL	23	01	03	03	04	02	05	01	00	00	35	07
	24		06		06		06		00		42	
TAUX %	57,16		14,28		14,28		14,28		00		100	

Source : service du personnel

Graphique

Source : données du tableau

L'administration du rectorat dispose de 24 agents de la catégorie A sur les 42 agents de l'Etat qu'elle utilise.

La structure de cet effectif indique que la catégorie A représente 58,97 % des agents mis à la disposition de l'UAC par le MESRS, ce qui paraît important même si cette valeur représente à la fois le personnel enseignant et le personnel administratif, tous en service dans l'administration rectorale.

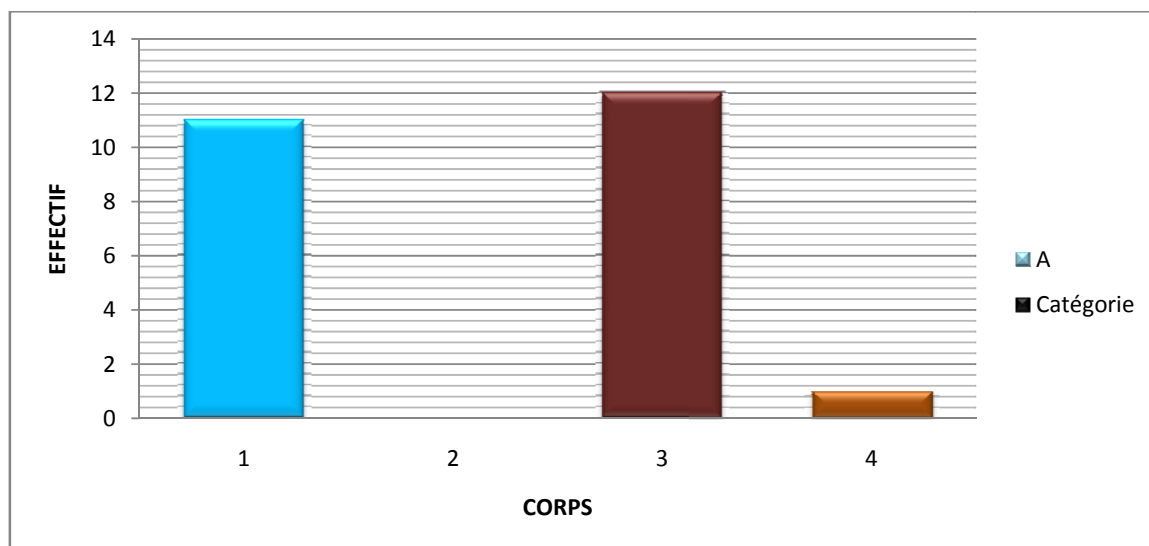
Une présentation détaillée de cette catégorie peut conduire aux données ci-après :

Tableau n°3. Répartition des cadres de la catégorie A de l'administration rectorale par corps et par sexe

Catégorie	Corps				TOTAL
	Enseignant		Administratif		
	H	F	H	F	
A	11	00	12	01	24
TOTAL	11	00	12	01	24
TAUX	45,8%	0%	50%	4,2%	100%

Source : service du personnel

Le tableau peut être schématisé comme suit :



45,8% des cadres sont des enseignants et occupent des postes de responsabilités.

Paragraphe 2. L'état des lieux du fonctionnement du service des ressources humaines

Il convient ici de faire, d'une part, la restitution des mécanismes de gestion des ressources humaines et, d'autre part, l'inventaire des atouts et problèmes identifiés.

L'état des lieux concerne les principales activités de gestion du service des ressources humaines qui fonctionne d'une manière ou d'une autre en collaboration avec la direction des ressources humaines du MESRS.

A- Le fonctionnement du service des ressources humaines

1- L'organisation du service

Selon l'arrêté n°092/MESRS/CAB/DC/SGM/R-UAC/SP-C du 15 avril 2009, le service des ressources humaines de l'Université d'Abomey-Calavi est chargé :

- de contribuer à la gestion des personnels de l'Université d'Abomey-Calavi conformément aux textes en vigueur ;
- d'élaborer le projet de développement des ressources humaines et en assurer l'exécution après adoption ;
- d'initier les stages de recyclage et de perfectionnement au profit des différentes catégories de personnels de l'Université ;
- d'assurer la gestion du fichier informatique des personnels de l'Université ;
- d'identifier et planifier les besoins en ressources humaines ;
- d'élaborer le plan de formation et de renforcement des capacités ;
- de suivre, en relation avec les structures compétentes du ministère en charge de l'enseignement supérieur, la carrière des différentes catégories de personnels ;

- de gérer la carrière des agents de l'université, en collaboration avec les structures concernées des ministères chargés de l'enseignement supérieur, de la fonction publique et des finances ;

Dans le fonctionnement de ce service, le personnel est réparti en trois divisions à savoir : la division du personnel enseignant, la division du personnel administratif et la division formation.

a) La division du personnel enseignant

Elle est chargée de centraliser toutes les informations relatives à la carrière des enseignants et chercheurs de tous les établissements de formation et de recherche de l'Université.

Elle assure également le suivi des activités de gestion de la carrière du personnel dont le premier responsable est le directeur des ressources humaines du Ministère. Pour ce faire, elle joue un rôle de médiation entre les établissements de formation et la DRH.

b) La division du personnel administratif

Elle est chargée de collecter et de transmettre les informations relatives à la gestion du personnel administratif permanent et contractuel de l'Etat. Ces derniers sont gérés par le Ministère du Travail et de la Fonction Publique. L'UAC n'assure qu'une intermédiation entre les établissements de formation et le MESRS.

c) La division de la formation

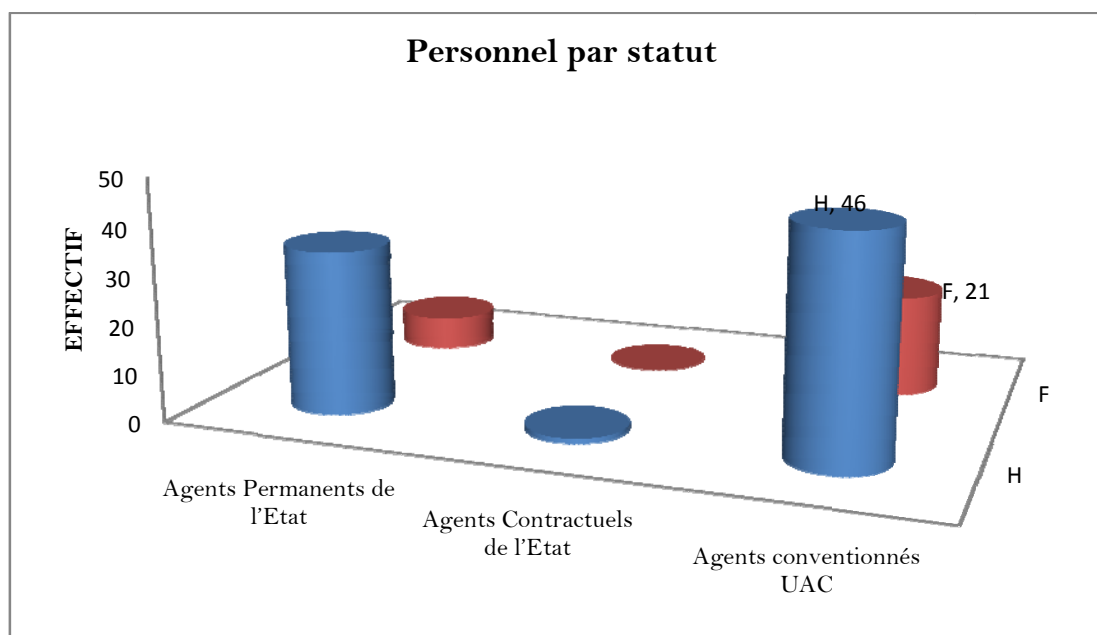
Elle qui est chargée de mettre en œuvre la politique de formation de l'UAC. A ce titre, elle procède au recensement des besoins de formation, à l'opérationnalisation de la formation et à l'évaluation des effets de la formation.

Une répartition du personnel du rectorat par statut donne le tableau suivant :

Tableau n°4. Répartition du personnel du rectorat par statut

N° d'ordre	Statut	Sexe		Effectif	Taux
		H	F		
01	Agents Permanents de l'Etat	34	7	41	37,60%
02	Agents Contractuels de l'Etat	01	00	01	1%
03	Agents Conventionnés UAC	46	21	67	61,40%
TOTAL		81	28	109	100%

Source : service du personnel UAC

Graphique : Répartition du personnel du rectorat par statut

L'effectif du personnel dans l'administration du rectorat est de 109 agents tous corps confondus.

Les agents conventionnés du rectorat représentent 61 % du l'effectif total.

2- La restitution des observations de stage

Il s'agit de faire ici l'état des lieux afin de mettre en relief les problèmes qui se posent de même que les atouts identifiés au cours du stage.

✚ Au niveau de l'organisation du travail

Tous les services créés par l'arrêté n°092/MESRS/CAB/DC/SGM/UAC/SP-C du 15 avril 2009 n'ont pas encore retrouvé leur entière fonctionnalité. C'est le cas du service des ressources humaines où seulement deux divisions sont fonctionnelles sur les quatre prévues. Il se pose donc un problème de non fonctionnalité complète des services. Il n'existe que la division chargée du personnel administratif, technique, de service et celle chargée de la formation et du développement des ressources humaines. Ce service est situé au premier étage de l'immeuble abritant le rectorat de l'UAC et dispose de deux bureaux exigus dont l'un est réservé au chef du service et l'autre pour le chef division personnel administratif. La division formation est logée dans un autre bâtiment. Il se pose un problème d'insuffisance des locaux (faiblesse).

Ainsi, les usagers sont dirigés vers la seule division du personnel administratif réduit à son chef division pour tous leurs problèmes. Ce qui fait qu'il est très sollicité par la pléthore de courriers à traiter. Le traitement des dossiers accusent de retard et les usagers s'en plaignent. Il y a une lenteur administrative due au processus assez long de la gestion du personnel (faiblesse).

De même, l'effectif du personnel de ce service réduit à trois agents révèle un réel problème d'insuffisance et de mauvaise répartition du personnel (insuffisance).

✚ En ce qui concerne la santé et la sécurité au travail

En plus de la prise en charge médicale dont bénéficient les APE, le personnel du rectorat bénéficie, depuis le 05 mai 2009, d'une couverture

d'assurance maladie souscrite à l'Africaine des Assurances, et ce, pour un an renouvelable (atout).

➤ Au sujet de la pratique de gestion prévisionnelle des ressources humaines,

L'une des fonctions importantes de la GRH est la maîtrise de l'effectif des agents qui sont dans l'organisation tant sur le plan quantitatif que qualitatif. Ainsi, en tenant compte de l'évolution prévisionnelle des ressources, le gestionnaire déterminera une prévision des besoins en ressources humaines dans le futur. Une fois les prévisions des besoins et des disponibilités faites, une analyse des écarts pourra permettre de planifier les actions liées aux ressources humaines.

Mais, force est de constater que le service des ressources humaines de l'UAC ne dispose même pas d'une statistique fiable de son personnel à l'heure actuelle. Les fichiers du personnel ne sont pas mis à jour. Pour preuve, le personnel fait souvent des réclamations chaque fois qu'une liste est fournie par le service RH en vue du paiement de prime. Il y a donc un défaut de gestion des effectifs et de planification des ressources (insuffisance).

Pourtant, il faut souligner l'acquisition par la structure d'un logiciel de gestion des RH dénommé OKAPI, même si son utilisation n'est pas encore effective (atout).

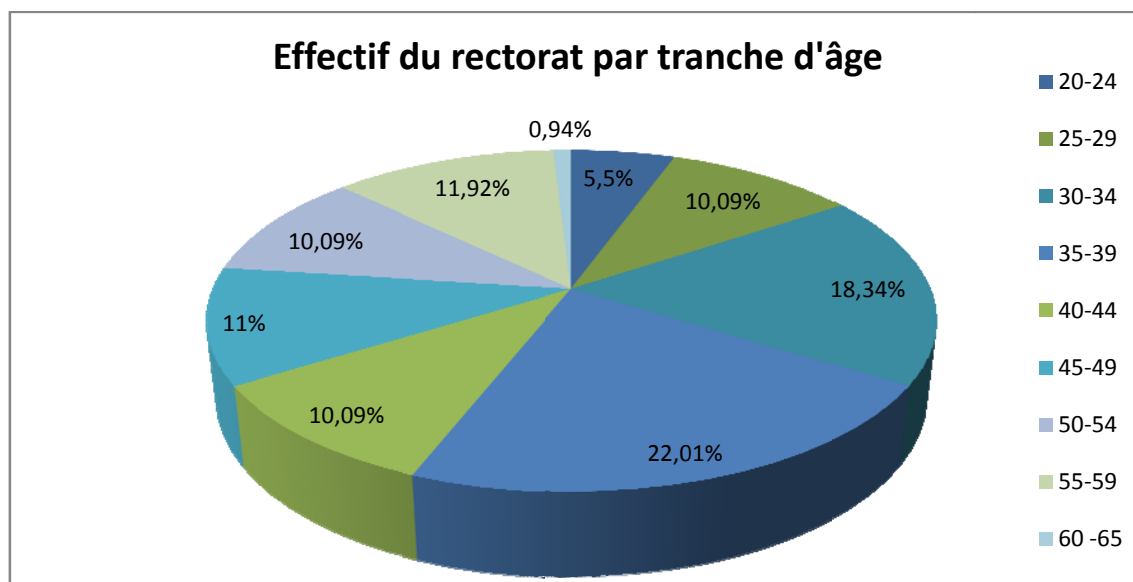
Signalons que les problèmes d'insuffisance en personnel sont comblés par des actions de recrutement externe du personnel.

La répartition par groupe d'âge et catégorie du personnel du rectorat conduit au tableau suivant :

Tableau n°5. Répartition par groupe d'âge et catégorie du personnel du rectorat

Age	CATEGORIES					Total	Taux
	A	B	C	D	E		
20-24	1	4	0	1	0	6	5,5
25-29	4	4	2	1	0	11	10,09
30-34	5	6	5	4	0	20	18,34
35-39	5	2	3	13	1	24	22,01
40-44	3	1	2	3	2	11	10,09
45-49	4	1	2	5	0	12	11
50-54	4	3	0	2	2	11	10,09
55-59	9	1	1	0	2	13	11,92
60 -65	0	0	0	0	1	1	0,92
Total	36	22	15	29	08	109	100%

Source : service du personnel



Il faut remarquer que 48% de l'effectif se situent entre 45 et 60 ans d'âge et 28% dans la tranche de 20 à 34. Cela prouve que le personnel est relativement vieux et il faut prévoir la relève.

✚ Pour ce qui est de la pratique du recrutement proprement dit, il diffère selon les catégories d'agents :

- les personnels administratifs permanents ou contractuels de l'Etat sont recrutés et mis à la disposition de l'UAC par le biais du MESRS ;
- les enseignants et chercheurs permanents ou contractuels de l'Etat sont sélectionnés sur étude de dossiers déposés par les requérants au Conseil scientifique de l'Université. Lesdits dossiers sont ensuite transmis au ministère de la fonction publique, seule habileté à procéder aux recrutements des agents de l'Etat. Les agents retenus sont enfin mis à la disposition du MESRS pour emploi.
- quant aux agents conventionnés de l'UAC, ils sont recrutés soit par l'établissement utilisateur, soit par le rectorat de l'Université. Il n'y a pas un processus indiqué. Les recrutements se font après étude de dossier ou non. Il se pose un problème de mauvaise organisation des recrutements (faiblesse).

✚ En ce qui est de la gestion des carrières

La gestion proprement dite de la carrière du personnel administratif permanent ou contractuel de l'Etat relève du Ministère du Travail et de la Fonction Publique. Les projets d'acte sont pris par le Ministère utilisateur qui est ici le MESRS. Toutefois, l'UAC qui utilise directement les agents doit fournir les informations nécessaires, relayer le MESRS dans la transmission des dossiers vers les établissements. Les correspondances initiées au niveau du

service sont soumises au Secrétaire général, avant d'être transmises au MESRS qui initie les projets d'actes et les achemine au MTFP où commence un long processus de traitement.

Les agents contractuels recrutés par l'Université sont régis par une convention collective de travail qui leur donne désormais des possibilités d'avancement et de promotion (atout). Pour ce qui concerne le personnel enseignant, la gestion de leur carrière revient au MESRS ; toutefois, le processus de leur recrutement commence par le conseil scientifique de l'université.

↳ Dans le domaine de la formation

Les formations en cours d'emploi octroyées au personnel administratif de l'UAC proviennent soit du Ministère soit du vice-rectorat chargé de la coopération interuniversitaire qui reçoit l'appui financier de la Coopération Technique Belge. Les autres actions de formation sont individuelles et sur demande des agents qui en manifestent le besoin. Des activités de recensement des besoins en formation sont en cours mais aucun plan de formation n'est encore disponible.

↳ En matière de l'évaluation des ressources humaines

Il n'existe pas un système d'appréciation des RH. En conséquence, il n'y a pas de mesure du rendement individuel et il est difficile de connaître l'impact des actions de formation.

↳ En ce qui concerne la communication

Les moyens de communication ne font pas défaut mais le canal est assez long et certaines informations en provenance du ministère parviennent tardivement aux destinataires. Plusieurs instances de décisions existent au niveau de la hiérarchie supérieure. Cependant, l'information n'est souvent pas

portée à la connaissance de tout le personnel qui ignore parfois les grands axes et les orientations de leur structure.

B- L'inventaire des éléments de l'état des lieux de base

C'est le moment d'inventorier d'une part les atouts et d'autre part les problèmes identifiés.

1- Les atouts

Il convient de retenir :

- la prise en charge médicale du personnel du rectorat par la souscription à l'Africaine des Assurances ;
- l'existence d'une convention collective de travail ;
- l'acquisition d'un logiciel de gestion des ressources humaines : OKAPI ;
- l'élaboration d'un document de recensement des profils de poste ;

2- Les problèmes

Le séjour dans la structure a permis de relever de nombreux dysfonctionnements tels que :

- l'insuffisance de locaux ;
- la mauvaise répartition du personnel ;
- le déficit en ressources humaines ;
- l'absence d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines ;
- l'inexistence d'un processus efficace de recrutement ;
- le processus assez long de gestion des ressources humaines ;
- l'inexistence d'un plan de formation ;
- l'absence de système d'évaluation.

Section 2. Du Ciblage de la problématique de l'étude à la vision globale de sa résolution

La présente section sera consacrée d'abord au choix de la problématique, à sa justification et sa spécification (Paragraphe 1). Ensuite, il sera procédé à une identification de la vision globale de résolution de ladite problématique (Paragraphe 2).

Paragraphe 1. Le choix et la spécification de la problématique

Avant de choisir une problématique pour cette étude, il convient d'exposer les différentes problématiques possibles qui se dégagent des observations de stage. Cette démarche amènera à procéder, dans un premier temps au regroupement par centres d'intérêt des problèmes identifiés, à dégager ensuite les problématiques possibles afin d'opérer un choix pour l'étude (A), à procéder enfin à sa justification et à sa spécification (B).

A- Le choix du sujet

1- Le regroupement des problèmes par centre d'intérêt : problématiques possibles

Il sera présenté dans le tableau qui suit :

Tableau n° 6. Regroupement des problèmes par centres d'intérêt

N°	Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	Organisation du travail	-non fonctionnalité de certains services -insuffisance de locaux -mauvaise répartition du personnel	Mauvaise répartition du travail	Problématique d'une répartition adéquate du travail
2	Planification des ressources humaines	- Absence de personnel qualifié pour l'élaboration d'un système de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ; - mauvaise gestion des effectifs ; -insuffisance des ressources humaines	Absence de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	Problématique d'une mise en place de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
3	Gestion de la formation	-Absence d'un plan de formation	Inexistence de politique de formation	Problématique d'élaboration d'une politique de Formation
4	La pratique de Recrutement du personnel administratif	-absence d'analyse des besoins en personnel - non respect du principe profil-poste - manque de rigueur dans la démarche de sélection des candidats	inexistence d'un processus efficace de recrutement	Problématique de l'amélioration du processus de recrutement du personnel administratif à l'UAC

2- La problématique de l'étude

L'inventaire des observations de stage montre que l'UAC, malgré ses atouts, est confrontée à divers problèmes de gestion des ressources humaines. Ces problèmes regroupés en centres d'intérêts, font dégager quatre problématiques fondamentales :

- la première concerne la répartition adéquate du travail ;

- la deuxième est celle de la mise en place d'un système de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- la troisième est relatif à la gestion de la formation ;
- la dernière est celle relative à l'amélioration du processus de recrutement du personnel administratif.

Il s'agit des problématiques auxquelles l'UAC, et spécifiquement le Rectorat, devrait apporter des solutions idoines en vue de l'amélioration de la gestion des ressources humaines. Mais comme il est indiqué de ne choisir qu'une seule problématique, il paraît important et primordial de mettre l'accent sur celle relative à l'acquisition des ressources humaines qui auront plus tard la charge de la gestion.

De cette dernière, se justifie le problème général de l'étude qu'est le manque d'un processus efficace de recrutement.

Les problèmes spécifiques y afférents sont :

- absence d'analyse des besoins en personnel (problème spécifique n°1) ;
- non respect du principe profil-poste (problème spécifique n° 2) ;
- manque de rigueur dans la démarche de sélection des candidats (problème spécifique n°3).

A l'analyse de ce qui précède, l'instauration d'un processus rigoureux de recrutement du personnel administratif pourrait permettre de doter les services en personnel qualifié pour une bonne gestion tout en évitant le risque de sureffectif.

C'est cet aspect qui a surtout fondé le choix du sujet intitulé :

« Contribution à l'amélioration du processus de recrutement du personnel administratif de l'UAC ».

B- La spécification de la problématique de l'étude

L'intérêt du sujet se situe à un double niveau :

1- L'intérêt pour l'organisation

Cette étude permettra de tenir compte des conditions d'acquisition des ressources humaines et amènera les responsables à percevoir l'importance de la préoccupation aux fins d'amélioration.

2- L'intérêt pour le réalisateur

Ce serait un mérite pour le réalisateur d'avoir contribué à mettre à la disposition de l'administration de l'UAC, des outils pour améliorer le processus de recrutement de son personnel administratif.

A présent, il s'avère nécessaire de préciser la vision globale de nature à permettre la résolution de la problématique identifiée.

Paragraphe 2. La vision globale de résolution de la problématique

Le problème général retenu est l'inexistence d'un processus efficace de recrutement du personnel administratif de l'UAC.

Rappelons qu'il n'existe pas un système fiable qui définit les choix et les grandes orientations en matière d'acquisition du personnel à l'UAC. Pour ainsi apporter ou proposer une solution à la problématique, il sera indiqué de faire référence à un modèle théorique de processus de recrutement qu'il conviendrait d'appliquer à l'UAC compte tenu de ses priorités, mission et stratégies de gestion.

A- L'analyse des problèmes spécifiques

S'agissant du problème spécifique n°1, le recrutement n'advient que lorsque les responsables hiérarchiques directs ou indirects de la GRH le font

savoir sur la base d'une gestion prévisionnelle des RH. Cette méthode n'est pas suivie à l'UAC et les choix ne répondent à aucune exigence de prévision. La procédure d'expression des besoins ne respecte aucune norme mais se base plutôt sur un jeu d'humeur. Les recrutements se font spontanément sans analyse préalable des besoins. Pour se faire, il faut solutionner ce problème spécifique en utilisant une approche théorique axée sur une planification des RH.

Le problème n°2, relatif au non respect du principe profil-poste, traduit la description du contenu de l'emploi c'est-à-dire la responsabilité, la mission, la tâche et les liens hiérarchiques y afférents. En conséquence, il permet de tracer le profil du candidat susceptible d'occuper le poste décrit. A l'UAC, il existe un document du genre mais qui n'est pas adapté ou utilisé à bon escient. La résolution de ce problème spécifique fera référence à un modèle théorique basé sur les méthodes de description et de mise à jour effectif des postes.

En ce qui concerne le problème spécifique n°3, ayant rapport au manque de rigueur dans la démarche du processus de sélection des candidats, il convient de noter que la sélection est un effort d'identification et de choix du candidat qui semble le mieux susceptible de fournir un rendement satisfaisant à un poste donné dans l'organisation.

A l'inverse, il s'agit d'identifier les candidats qui, selon toute vraisemblance, ne fourniront pas un rendement aussi satisfaisant et qui, par conséquent, verront leur candidature rejetée (André PETIT, 1988, p149). La majorité des processus de sélections des candidats se fait par des épreuves écrites qui ne valorisent que les qualités académiques et non leur savoir faire professionnel et leurs aptitudes. Au demeurant, la résolution de ce problème permettra de faire référence à une approche théorique basée sur les méthodes de sélection efficace et rigoureuse des candidats.

B- La synthèse des approches théoriques

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

Tableau n°7. Synthèse des approches théoriques par problème spécifique

Numéro	Problèmes spécifiques	Approches théoriques retenues
1	Absence d'analyse des besoins en personnel	Approche théorique axée sur une planification des RH
2	Non respect du principe profil-poste	Approche théorique basée sur les méthodes de description et de mise à jour effective des postes
3	Manque de rigueur dans la démarche de sélection des candidats	Approche théorique axée sur les méthodes de sélection efficace et rigoureuse des candidats.

La restitution de cette vision globale de résolution ainsi retenue se réalisera à travers une démarche méthodologique en onze (11) étapes présentées 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 mobilisation des données ;
- 6 - choix de l'outil d'analyse des données ;
- 7 - mobilisation des données ;
- 8 - analyse des données ;
- 9 - établissement du diagnostic ;
- 10 - proposition des approches de solutions ;
- 11 - conditions de mise en œuvre des solutions proposées.

CHAPITRE PREMIER

***DES OBJECTIFS DE L'ETUDE A LA METHODOLOGIE
DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE
D'AMELIORATION DU PROCESSUS DE
RECRUTEMENT DU PERSONNEL***

Ce chapitre aborde d'une part le cadre théorique et méthodologique du travail et, d'autre part, la collecte des données.

Section 1. Le cadre théorique et méthodologique de l'étude

Cette section sera consacrée d'abord au cadre théorique qui abordera les objectifs, les hypothèses, le tableau de bord et la revue de la littérature avant de décrire la méthodologie devant renseigner les différentes approches.

Paragraphe 1. Les objectifs de l'étude, la formulation des hypothèses, et la revue de la littérature.

A- Les objectifs et les hypothèses

Il s'agira de déterminer les hypothèses pouvant conduire à l'objectif général de même qu'aux objectifs spécifiques visés par ce travail.

1- Les objectifs

a) L'objectif général

L'objectif visé à travers le choix du sujet est de proposer aux autorités rectORAles les pistes susceptibles d'améliorer la gestion des ressources humaines et en particulier le processus de recrutement du personnel administratif. Ainsi, il sera question de déboucher sur les objectifs spécifiques.

b) Les objectifs spécifiques

Trois problèmes spécifiques ont été identifiés. A cet effet, des propositions sont faites en vue de :

- proposer la mise en œuvre d'une pratique d'analyse des besoins en personnel de chaque établissement de formation et de l'UAC en général (objectif spécifique n°1) ;
- élaborer et rendre opérationnel « le document » de description de poste (objectif spécifique n°2) ;
- identifier un processus rigoureux de sélection des RH (objectif spécifique n°3).

2- Les hypothèses

Il sera présenté, dans cette partie, les causes des problèmes spécifiques dégagés avant la formulation des hypothèses.

a)- Les causes liées aux problèmes spécifiques

Problème spécifique n°1 : l'absence d'analyse des besoins

Plusieurs causes expliquent ou justifient ce problème. Il s'agit :

- de l'absence d'une planification stratégique des RH ;
- de la non prise en compte par le Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP) des besoins réels exprimés par le MESRS et subsidiairement l'UAC ;
- de l'inexistence d'outils d'analyse ;
- du manque de gestionnaire des RH.

L'absence d'une planification stratégique des ressources humaines se justifie par le fait que les recrutements sont faits sans tenir compte d'une identification des besoins réels en fonction de l'évolution des métiers et de l'orientation de l'organisation.

Les agents mis à la disposition de l'UAC par le Ministère ne correspondent pas souvent aux besoins exprimés par les structures utilisatrices.

Le manque d'outils d'analyse des besoins s'explique par l'inexistence d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les services du personnel des établissements. Il n'y a pas un fichier de référence pour le personnel. Seul l'état d'effectif du personnel élaboré, par an, permet de donner une vue du personnel de l'Etat.

Le service du personnel ne dispose que d'un seul gestionnaire des RH qui, de plus, n'arrive pas à centraliser la gestion des établissements rattachés ni la liaison avec le MESRS.

Problème spécifique n°2 : non respect du principe profil-poste

Les principales causes sont :

- la non implication des spécialistes dans la gestion des ressources humaines ;
- le non rapprochement des qualifications avec les compétences exigées par le travail.

Les recrutements se font souvent par la hiérarchie qui ignore le travail technique que doit faire le spécialiste des RH.

Les agents sont recrutés sans tenir compte des profils définis pour occuper les emplois auxquels ils seront destinés.

Problème spécifique n°3 : manque de rigueur dans la démarche de sélection des candidats

Ce problème est dû :

- à la non définition des critères de sélection ;
- au désir de résoudre des problèmes sociaux.

Aucun critère n'a été retenu par l'UAC pour le recrutement des agents qui postulent aux différents postes de son administration.

Dans le souci de satisfaire les demandes des parents proches et amis, certains supérieurs hiérarchiques recrutent ces derniers sans les formations requises et les mettent à la disposition des structures sans les former.

Seule la cause la plus dominante a été sélectionnée pour chaque problème spécifique.

b)- La formulation des hypothèses de recherche

Pour atteindre les objectifs de l'étude, il a été formulé quelques hypothèses qui émanent des problèmes spécifiques évoqués.

Ainsi, il a été retenu que :

- la non planification des RH justifie l'absence d'analyse des besoins (hypothèse n°1) ;
- la non implication des gestionnaires des RH explique le non respect du principe profil-poste dans le processus de recrutement (hypothèse n°2) ;
- la non maîtrise des critères de sélection participe au manque de rigueur dans la démarche de sélection des candidats (hypothèse n°3).

Les données précédentes sont résumées dans le tableau de bord ci-après :

Tableau n°8. Tableau de bord sur « *Contribution à l'amélioration du processus de recrutement du personnel administratif* »

Niveau d'analyse	Problématique	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général	<u>Problème général</u> Absence d'un processus efficace de recrutement du personnel administratif de l'UAC	<u>Objectif général</u> proposer aux autorités des approches de solution susceptibles d'améliorer le processus de recrutement du personnel administratif		
Niveaux Spécifiques	1 <u>Problème spécifique 1</u> Absence d'analyse des besoins	<u>Objectif spécifique 1</u> proposer la mise en œuvre d'une pratique d'analyse des besoins en personnel de chaque établissement de formation et de l'UAC en général	<u>Cause spécifique 1</u> Absence d'une planification stratégique des RH	<u>Hypothèse 1</u> La non planification des RH justifie l'absence d'analyse des besoins
	2 <u>Problème spécifique 2</u> Non respect du principe profil-poste	<u>Objectif spécifique 2</u> élaborer et rendre opérationnel « le document » de description de poste	<u>Cause spécifique 2</u> non implication des spécialistes dans la gestion des RH	<u>Hypothèse 2</u> la non implication des gestionnaires des RH explique le non respect du principe profil-poste dans le processus de recrutement
	<u>Problème spécifique 3</u> Manque de rigueur dans la démarche de sélection des candidats	<u>Objectif spécifique 3</u> identifier un processus rigoureux de sélection des RH	<u>Cause spécifique 3</u> non définition des critères de sélection ;	<u>Hypothèse 3</u> la non définition des critères de sélection participe au manque de rigueur dans la démarche de sélection des candidats

Après avoir fixé les objectifs, formulé les hypothèses et élaboré le tableau de bord de l'étude, il convient de procéder à la revue de la littérature et d'exposer la méthodologie adoptée pour la résolution des problèmes identifiés.

B- La revue de la littérature

Elle 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 l'absence d'un processus efficace de recrutement du personnel administratif de l'UAC et celles liées aux problèmes spécifiques en résolution.

1- La clarification des concepts

Rappelons les thématiques identifiées dans la vision globale de résolution de la problématique qui sont :

- approche théorique axée sur l'identification des besoins réels en personnel ;
- approche théorique basée sur la description de poste et des profils ;
- approche théorique axée sur la sélection rigoureuse des candidats.

Ainsi, il convient de procéder à la clarification des concepts clés :

Ressources Humaines : C'est l'ensemble des agents aussi bien permanents que contractuels utilisés par l'organisation pour réaliser ses objectifs.

Le recrutement, selon **Sékiou LAKHDAR** (2001, p. 227) est : « Un ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant ».

Pour **Jean-Pierre CITEAU** (2002, p83), il recouvre un ensemble d'opérations qui s'articulent autour de quatre phases principales :

- l'identification et la spécification du besoin ;
- la campagne de recrutement ;
- les procédures de sélection ;
- l'intégration dans le poste de travail.

Le recrutement est donc un processus dont les différentes opérations évoluent en interaction. Dans la recherche et le recrutement de personnels qualifiés, les GRH disposent d'un certain nombre de moyens et d'outils conçus par d'éminents chercheurs et spécialisés dans le domaine de la gestion des ressources humaines. A l'aide des outils préétablis, il convient de procéder à une analyse des besoins, décrire le poste, choisir dans l'éventail les modes et critères de recrutement qui paraissent le plus indiqué afin de conduire le processus correctement.

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 mobilité interne. (**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'ANPE...), les relations personnelles, l'approche directe (la détection de jeunes diplômés lors de « forums-emploi », « chasse de tête », de cabinets spécialisés), les sites internes spécialisés.

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

2- Les contributions antérieures sur les problèmes identifiés

- 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, p83). 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, p134). 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, p86). 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.

- le problème de 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.

Il ne peut y avoir de recrutement sans description du poste. 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, p86).

La description du poste présente tous ses aspects importants afin, notamment, de permettre le déroulement des opérations de recrutement. 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, il est procédé 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 CITEAU** (2002, p83-84), l'analyse du poste se fait 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 ce

nouveau poste 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 CITEAU**, 2002, p86). 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, p136) 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 MONTMOLLIN** cité par André PETIT (1988, p136), « le profil du poste établi après quelques vagues discussions avec l'encadrement n'a aucun fondement solide ».

- le problème d'absence de rigueur dans la sélection des candidats

Comme l'a dit **Barrett R. S** cité par André PETIT (1988, p133) « Ce n'est que lorsque les dirigeants auront admis la sélection comme une fonction essentielle grâce à laquelle l'organisation pourra subsister et défendre son pouvoir de concurrence, que des progrès substantiels pourront être réalisés ».

Pour qu'une véritable sélection ait lieu (choix entre au moins deux candidats pour un poste vacant), le ratio de sélection (nombre de postes/nombre de candidats) ne doit pas dépasser 0,5 (**André PETIT**, 1988, p139). Il précise qu'en principe, plus ce ratio est petit, plus la situation est

favorable à une bonne sélection. Lorsque le nombre de candidats est à peu près égal au nombre de postes à pourvoir, il ne peut pas y avoir de véritable sélection.

Par ailleurs, il énonce qu'il est relativement facile de démontrer statistiquement que plus le nombre de candidatures est élevé, plus la probabilité est grande, que les candidats retenus soient qualifiés. Il poursuit qu'une sélection efficace implique alors de satisfaire les trois préalables suivants (**André PETIT**, 1988, p147) : l'étude des critères de succès, le choix préliminaire des prédicateurs et le choix des instruments de sélection. C'est alors qu'on peut parler de sélection proprement dite qui doit aussi respecter des procédures. Ces dernières visent à réduire le nombre d'erreurs.

Une sélection efficace implique aussi que les interviewers possèdent une double compétence organisationnelle et psychologique : connaître la fonction et son environnement et savoir écouter, contrôler ses sentiments, repérer les contradictions et les éléments importants, en évitant les attitudes de domination plus ou moins conscientes. Il est important que les responsables opérationnels menant des entretiens bénéficient d'une formation spécifique (**Jean-Marie PERETTI**, 2002, p98).

Paragraphe 2. Le choix de la méthodologie

A- Les méthodes empiriques

Elles permettent de mettre en évidence la technique de collecte qui sera utilisée. Dans ces conditions, les composantes ci-après méritent d'être évoquées.

1 – Les objectifs de la collecte de données

Les enquêtes ont pour but de mobiliser les données nécessaires à la vérification des hypothèses formulées précédemment. Ainsi, les résultats pourront confirmer si réellement :

- la non planification des RH justifie l'absence d'analyse des besoins ;
- la non implication des gestionnaires des ressources humaines explique la non définition de poste et de profils dans le processus de recrutement ;
- la non maîtrise des critères de sélection participe de l'absence de rigueur dans la sélection des candidats.

2- Le cadre de l'enquête

Pour cette enquête, les établissements logés sur le campus d'Abomey-Calavi ont été retenus compte tenu :

- du cadre du service directement concerné ;
- du temps de collecte et d'analyse limité ;
- de la grande concentration du personnel contractuel sur le campus.

3- La nature de la collecte et les moyens utilisés

La démarche utilisée se présente en deux étapes :

- la première, exploratoire, regroupe la recherche documentaire et les entretiens informels ;
- la deuxième concerne des enquêtes de terrain réalisées par sondage à l'aide de deux questionnaires dont l'un adressé aux agents recrutés par l'Université et l'autre adressé aux chefs d'établissements ou responsables des services du personnel.

4- Identification de la population mère et définition de l'échantillonnage

La population mère ciblée pour l'enquête est composée de 100 personnes dont prioritairement les responsables des services de gestion du

personnel

5- Spécification des données à mobiliser

Les données à mobiliser à travers cette enquête serviront à confirmer ou à infirmer les hypothèses émises. Ces informations concernent :

- la technique d'analyse des besoins en personnel ;
- la description réaliste de poste et l'identification des profils des candidats ;
- le processus de sélection des candidats.

B- Les approches théoriques

Il s'agit d'apporter des précisions sur les théories relatives aux problèmes évoqués et de présenter les normes et repères d'amélioration des situations et les seuils de décision.

1- La théorie relative au problème de l'absence d'analyse des besoins en personnel

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

Le principal facteur qui montrera qu'il y a une amélioration du problème est la mise en place d'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 d'analyse permettra à l'organisation d'identifier les écarts et de proposer les approches de solutions convenables à la situation. C'est ainsi qu'on peut juger de l'opportunité ou non d'un recrutement ou d'une autre mesure à prendre ou à envisager.

2- La théorie liée au problème de l'absence de description préalable de poste

A ce niveau, c'est la théorie basée sur la description de poste proposée par **Jean-Pierre CITEAU** qui est retenue. Selon l'auteur, l'on procède à l'analyse des postes, lorsque le besoin est lié à la vacance d'un poste et à la définition des postes, lorsque le besoin est lié à la création d'un poste.

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- Le choix théorique lié au problème du manque de rigueur dans la sélection des candidats

Selon André PETIT, il faut mettre l'accent sur les préalables et les étapes à suivre pour une sélection efficace des candidats lors d'un recrutement. La règle énonce qu'une sélection efficace implique le respect de trois préalables dont : l'étude des critères de succès, le choix préliminaire des prédicateurs et la détermination des instruments de sélection. A ce titre, la procédure de sélection proprement dite peut être appréciée et le problème serait considéré comme résolu si l'UAC faisait référence à une telle approche.

La section suivante sera consacrée à la collecte et à l'analyse des données des enquêtes.

Section 2. La collecte et l'analyse des données

Cette section est destinée à la mobilisation des données et à la vérification des hypothèses précédemment formulées.

Paragraphe 1. La mobilisation, le dépouillement et la présentation des données

A- La conception des questionnaires

Les données à mobiliser à travers cette enquête de terrain concernent l'implication des gestionnaires des RH dans le processus de recrutement du personnel administratif de l'UAC.

Le questionnaire destiné surtout aux gestionnaires des RH ou chefs des services du personnel (voir annexe 3) a été conçu par rapport aux problèmes identifiés au cours de l'étude.

Un guide d'entretien est élaboré pour recueillir les avis des chefs d'établissements.

B- Le dépouillement et la présentation des données

Le dépouillement des questionnaires s'est réalisé manuellement et se retrouve en annexe dans le présent mémoire. Le traitement des données quantitatives s'est fait au moyen du tableur Excel. Afin de vérifier l'atteinte des hypothèses spécifiques, seules les questions fondamentales des questionnaires ont été analysées. Ces questions sont formulées comme suit :

- 1- procédez-vous à la planification des ressources humaines dans votre structure ?

OUI

NON

si **oui**, comment procédez-vous ? -----

si **non**, pourquoi ?

Manque de moyens

Manque d'outils de planification

Elle n'est pas nécessaire

Autres

- 2- existe t-il une définition des profils de poste ?

OUI

NON

si oui, est-elle respectée dans les affectations ? -----

si non pourquoi ?-----

3- comment procédez-vous aux recrutements d'agents de votre structure ?

- appel à un cabinet de GRH
- recrutement par la structure elle-même. Dans ce dernier cas, préciser la méthode utilisée :
Etude de dossier ; Test de sélection ; Engagement direct ;
Autres.

4- existe-t-il des critères de sélection pour opérer les choix ?

OUI NON

Les résultats des réponses aux questions sont présentés sous forme de tableau pour faire ressortir les tendances. Il convient de souligner que la majorité des questionnaires distribués ont été récupérés (soit 95 sur 100).

Les réponses qui ont réuni au moins 50% ont été retenues pour vérifier les hypothèses.

Paragraphe 2. La vérification des hypothèses et l'établissement du diagnostic

A- La vérification des hypothèses

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

1- Le degré de vérification de l'hypothèse n°1

Pour trouver une solution au problème lié à l'hypothèse n°1 relatif à l'absence d'analyse des besoins réels, il est fixé comme seuil de décision, qu'au moins 50% des enquêtés pratiquent une planification des ressources humaines dans leur structure. Or les données quantitatives qui découlent de l'analyse des résultats ont révélé que 65 personnes reconnaissent qu'ils ne

pratiquent pas de planification des ressources humaines dans leur structure. Ce qui est dû soit :

- au manque d'outils de planification ;
- à la non perception de la nécessité de la planification dans la gestion.

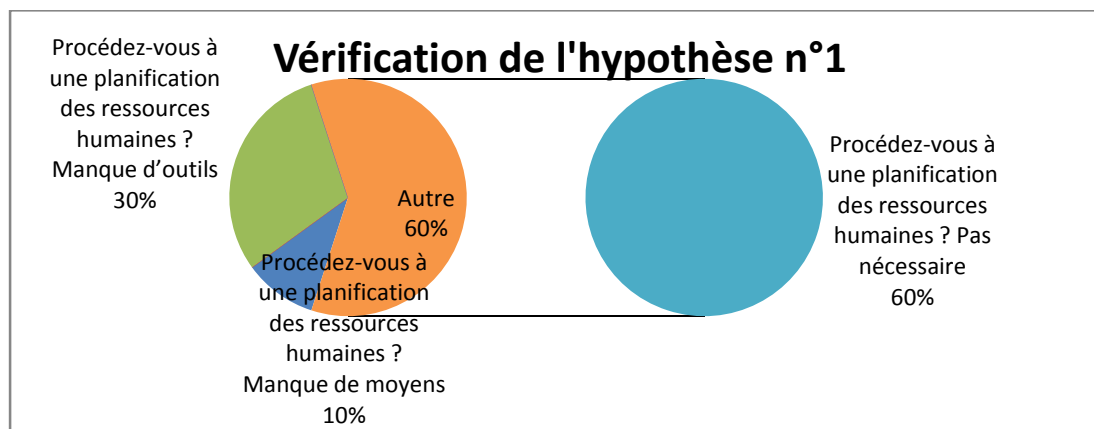
Les résultats sont consignés dans le tableau suivant :

Tableau n°9 . Vérification de l'hypothèse n° 1

Questions	Décision	Modalités	Résultat	Taux
Procédez-vous à une planification des RH ?	100% des " Non"	Manque de moyens	10	10%
		Manque d'outils	30	30%
		Pas nécessaire	60	60%
Total			100	100%

Source : résultats d'enquête

Graphique :représentation schématique des résultats du tableau n°9



De ce qui précède, il en ressort que les agents ne perçoivent même pas la nécessité d'une planification dans la gestion des ressources humaines.

2- Le degré de vérification de l'hypothèse n°2

Le seuil de décision, pour résoudre le problème relatif à la description des profils de poste, était fixé à au moins 50% de réponses.

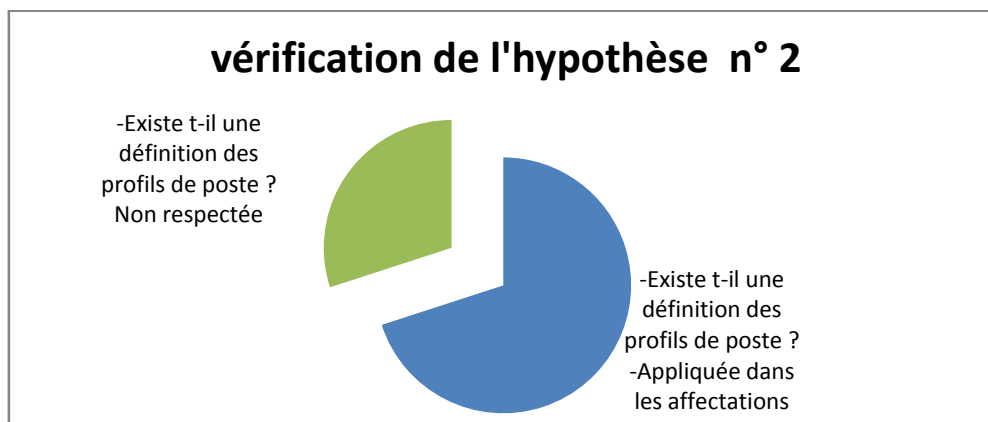
Des réponses obtenues après l'analyse des données, nous constatons que 80 personnes reconnaissent l'existence et l'utilisation de description de poste. 70 personnes estiment qu'elle est respectée dans les affectations d'agents par contre 30 pensent le contraire. Par ailleurs, 50 personnes parmi eux reconnaissent que les qualifications théoriques ne correspondent pas aux compétences réelles sur le terrain. Les résultats sont consignés dans le tableau ci-après :

Tableau n°10. Vérification de l'hypothèse n° 2

Questions	Décision	Modalités	Résultat	Taux
-Existe t-il une définition des profils de poste ?	100% des "oui"	-Appliquée dans les affectations	70	70%
		-Non respectée	30	30%
Total			100	100%

Source : résultats d'enquête

Graphique :représentation schématique des résultats du tableau n°10



Il résulte de ce qui suit que l'hypothèse, auparavant, formulée par rapport au problème spécifique n°2 n'est pas tout à fait vérifiée.

3-Le degré de vérification de l'hypothèse n°3

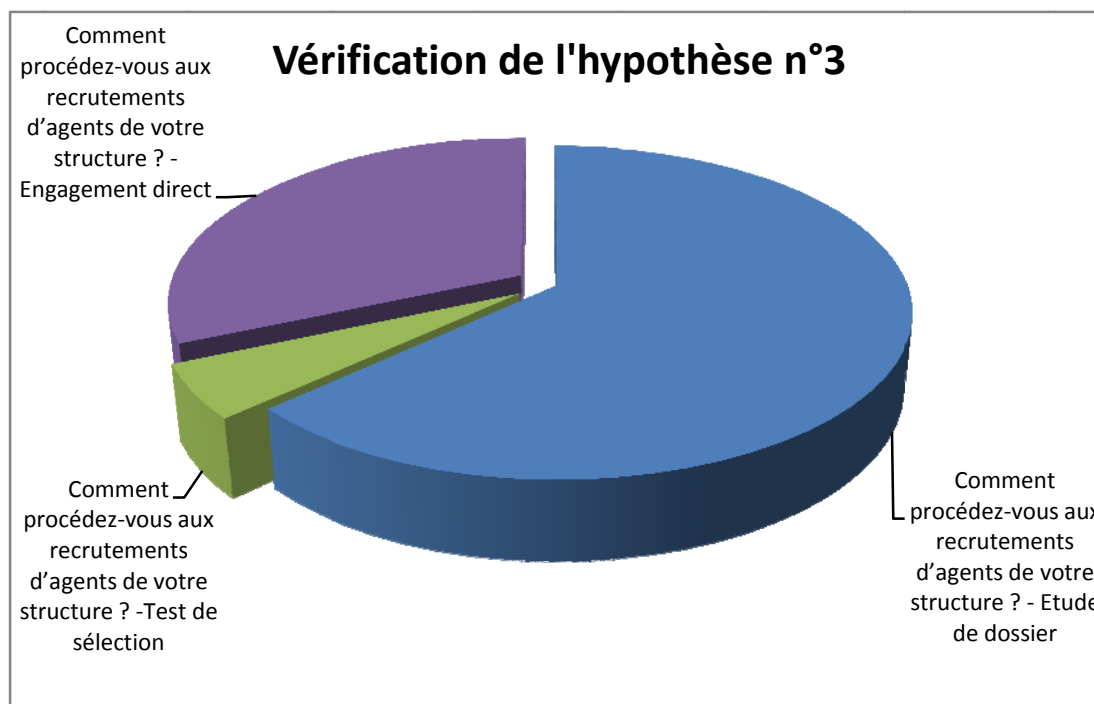
La vérification de cette hypothèse liée au problème de sélection, conduit aux résultats consignés dans le tableau suivant :

Tableau n°11. Vérification de l'hypothèse 3

Questions	Modalités	Résultat	Taux
Comment procédez-vous aux recrutements d'agents de votre structure ?	- Etude de dossier	60	63,2 %
	-Test de sélection	5	05,3 %
	-Engagement direct	30	31,5 %
Total		95	100%

Source : résultats d'enquête

Graphique :représentation schématique des résultats du tableau n°11



B- L'établissement du diagnostic de l'étude

Il sera procédé ici à la formulation des éléments du diagnostic relatif à chaque problème en résolution et, ceci, sur la base du test des hypothèses effectuées.

1- Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°1

La vérification de l'hypothèse n°1 nous permet de retenir définitivement que c'est la non perception de l'utilité de la planification des ressources humaines qui rend difficile l'analyse des besoins en ressources humaines.

2- Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°2

A la vérification de l'hypothèse n°2, nous constatons que la cause évoquée n'est pas vérifiée. Les résultats d'entretien révèlent une autre cause mais directement liée et qui justifie la mauvaise appréciation de la qualité des agents à leur poste. C'est plutôt le problème d'intégration des agents après le recrutement pour leur adaptation aux réalités du milieu qui est soulevé.

3- Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°3

La vérification de l'hypothèse n°3 nous conduit à conclure que les recrutements se font à partir de l'étude des dossiers mais les critères ne sont pas définis.

CHAPITRE DEUXIEME

***DES APPROCHES DE SOLUTIONS POUR UN
PROCESSUS AMELIORE DU RECRUTEMENT
DU PERSONNEL ADMINISTRATIF ET
CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DU
SYSTÈME***

Le présent chapitre sera consacré d'abord à l'identification des approches de solutions aux divers problèmes évoqués (Section 1) ensuite à la détermination des conditions de leur mise en œuvre (Section 2).

Section 1. Les approches de solutions aux problèmes de recrutement du personnel administratif

Les solutions seront proposées, d'une part, pour les problèmes d'analyse des besoins et d'inadéquation profil-poste et, d'autre part, pour ceux d'absence de processus régulier de recrutement du personnel.

Paragraphe 1. Les approches de solutions aux problèmes d'analyse des besoins et d'inadéquation des profils et poste

Il est important de bien définir le besoin de l'organisation en matière de ressources humaines avant de procéder aux processus de recrutement. L'analyse des besoins est habituellement réalisée lors de la planification des besoins en RH.

Les questions à se poser sont par exemple :

- comment les fonctions actuelles évolueront-elles ?
- pour quelles tâches, quels projets ou mandats avons-nous besoin de personnel supplémentaire ?
- à quel moment et pour combien de temps ?
- de combien de personnes aurons-nous besoin ?
- avec du perfectionnement, y a -t-il des employés qui pourraient réaliser le travail ?

A- La planification des ressources humaines

La planification des ressources humaines consiste en un ensemble d'activités dont l'objectif est d'évaluer la demande et l'offre de travail. Elle se réalise généralement en cinq étapes :

1. La première étape ou réflexion stratégique

Elle consiste à examiner les divers facteurs qui influencent l'offre de main-d'œuvre sur le marché et à évaluer les besoins en personnel de l'organisation à court, moyen et long termes. Ainsi, il sera possible de coordonner les efforts pour disposer des RH compétentes au bon endroit et au moment opportun, le tout afin d'atteindre les objectifs organisationnels. Elle permet également de faire le bilan de la situation actuelle en identifiant les éléments qui influenceront le développement de l'organisation.

2. La prévision des besoins en ressources humaines

Pour prévoir les besoins en matière de ressources humaines, il faudrait déterminer comment se fera l'opérationnalisation des objectifs stratégiques. Cette étape consiste à identifier clairement le type de compétence, les ressources nécessaires à l'entreprise ainsi que le moment le plus approprié pour l'embauche de personnel afin de mettre en œuvre les actions qui permettront d'atteindre la situation idéale.

3. La prévision de la disponibilité des ressources humaines

Avant d'embaucher de nouvelles ressources, il est recommandé d'analyser la disponibilité de l'effectif actuel. En évaluant les compétences disponibles et la mobilité du personnel en place, il est possible d'identifier les agents qui sont déjà en mesure de répondre aux nouveaux besoins ou qui, après un perfectionnement approprié, seraient en mesure d'y répondre.

Un modèle d'outil de prévision de demande est annexé. (voir annexe n°2)

4. L'analyse de l'écart

Une fois les besoins et les disponibilités en ressources humaines clairement établis, on procèdera à la comparaison du nombre de postes prévus (demande future) dans chaque catégorie d'emploi en tenant compte des exigences du poste avec le nombre d'agents susceptibles d'y répondre (par avancement ou promotion). L'analyse permettra ensuite de déterminer s'il s'agit d'un écart quantitatif ou qualitatif).

5. La planification des actions liées aux ressources humaines

Lorsque le type d'écart est bien établi, il est plus facile de choisir les meilleures actions à poser pour combler l'écart constaté. Les actions possibles à mettre en œuvre sont consignées dans le tableau suivant :

Type d'écart	Actions
Ecart quantitatif	Embauche
	Programme de recrutement interne et externe
	Réduction (mise à pied temporaire ou permanente)
Ecart qualitatif	Restructuration
	Evaluation de la performance
	Réaffectation des ressources
	Apprentissage, formation et perfectionnement

Après avoir déterminé le type de stratégie à mettre en place, un plan d'actions pourrait être élaboré afin d'atteindre les buts et les objectifs fixés. Le plan comporterait les objectifs visés, les personnes responsables ainsi que les échéances prévues pour chacune des actions de planification.

Lors de l'analyse des besoins, il est important de préciser les compétences recherchées chez le candidat pour ensuite rédiger le profil du poste.

B- La question du principe profil-poste

Le problème que pose tout recrutement est d'assurer la meilleure adéquation entre des aptitudes individuelles et les besoins d'un poste. Deux sous-ensembles sont en présence :

- d'un côté, un poste et son profil : il convient de préciser les besoins du poste, puis de les hiérarchiser ;
- de l'autre, un ensemble d'individus, en nombre variable. Il convient de souligner ici que plus le nombre est élevé, meilleur sera le recrutement mais plus important sera son coût.

1- La définition du poste

Cette étape n'existe pas dans le cadre de postes dits multiples, c'est-à-dire qui fonctionne déjà à l'identique dans l'unité. Le poste est alors bien connu et entre dans une structure établie : les besoins sont cernés avec précision.

En revanche, dans les autres cas de création de poste, remplacement d'un titulaire sur un poste unique ou de restructuration des tâches cette étape est fondamentale. Elle sera conduite par le futur responsable hiérarchique du poste à pourvoir, ce qui donne l'occasion d'établir une réflexion, et pourquoi pas, une remise en cause sur l'objet du poste, les liaisons avec les postes existants, les limites de responsabilité et les priorités.

En règle générale, la définition de poste se concentre sur trois axes principaux.

La mission du poste : la définition de la finalité du poste ne doit pas être confondue avec la description des tâches à opérer. Il s'agit ici de situer le poste dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Exemple pour un poste de chef de département informatique : développer, mettre en place et coordonner, dans le cadre des études qui lui sont confiées les actions destinées à maintenir et améliorer l'efficacité du service informatique et sa rentabilité.

Les principales responsabilités : cette section décrit en détail ce que le titulaire aura à réaliser et la façon de le réaliser. C'est la partie la plus délicate d'une définition de poste.

Généralement, les principales activités sont définies dans un ordre chronologique et traitées sous trois aspects : quoi ? quand ? comment ? L'estimation du passé globalement aux différentes activités peut se révéler intéressante.

Le positionnement dans la structure : c'est le repérage du poste grâce à un organigramme (général ou du service intéressé) et par la description du contrôle exercé par le titulaire du poste sur ses subordonnés, de ses marges de manœuvre et du niveau de ses responsabilités.

Cette partie donne quelques éléments d'appréciation quantitative, à savoir :

- le nombre de subordonnés ;
- le niveau du budget géré ;
- le volume des ventes, de la production contrôlée, indicateurs de performance ;
- la définition de poste est officialisée par un document homogène qui permet :
 - un langage commun de la part des différents interlocuteurs que rencontrera le postulant,

- une bonne information des candidats,
- un établissement aisé du profil du candidat recherché.

2- La définition du profil du candidat

La définition du profil est opérée aussi bien pour un emploi unique que pour celui à postes multiples. En effet, même s'il n'a été nécessaire d'établir une définition de poste, il est toujours utile de réfléchir sur le profil du candidat recherché, c'est par exemple, à ce moment que peut être modifié l'équilibre d'une équipe.

La définition du profil peut être considérée comme la première étape de la gestion de carrière d'un salarié. Cet exercice conduit à décrire le candidat « idéal » celui-ci, bien sûr, n'existe pas dans la réalité. C'est pourquoi, il est essentiel de classer chaque élément du profil dans l'une des trois catégories suivantes :

- indispensable : un candidat qui ne présenterait pas cette caractéristique ne peut remplir le poste ;
- essentielle : caractéristique que doit posséder un candidat pour assurer correctement la fonction ;
- souhaitée : caractéristique désirée mais non nécessaire pour remplir correctement la fonction.

Le classement des caractéristiques dans ces trois catégories doit être aussi objectif que possible. On se défiera d'une tendance fréquemment observée parmi les supérieurs hiérarchiques et qui consiste à surévaluer les caractéristiques nécessaires et essentielles.

Les éléments examinés, sont en général, les suivants :

- les caractéristiques physiques : santé, présentation, âge et autres ;

- les expériences : en années, dans le même poste un poste voisin, un poste préparatoire ;
- les compétences spécifiques : connaissances techniques, niveau de savoir ;
- la motivation : en termes de désir d'évolution, de sécurité, de revenus, de pouvoir, de perfectionnement ;
- les traits de caractères : impact sur les autres, adaptation aux différents milieux, stabilité, aptitude au travail de groupe.

Paragraphe 2. Les approches de solutions aux problèmes d'absence de processus régulier de recrutement du personnel

Les étapes d'un processus fiable de recrutement sont :

- l'analyse du besoin en main d'œuvre ;
- l'identification des sources de recrutement ;
- la présélection des candidats
- la sélection
- la réflexion
- décision

1- La définition des besoins tant quantitatifs que qualitatifs

L'organisation analyse l'opportunité du recrutement par comparaison avec toutes les possibilités d'arrangement à l'interne en raison de ses stratégies de développement, des contraintes du marché, des profits disponibles et à leur évolution. Cette étape s'achève par l'élaboration de la fiche d'emploi.

2- L'identification des sources de recrutement

Après avoir déterminé le profil recherché du candidat, il est nécessaire de planifier les méthodes qui seront utilisées pour créer une banque de

candidatures intéressantes. Plusieurs sources de recrutement afin de cibler un plus grand éventail de candidats potentiels.

Les sources sont internes ou externes. Lorsque les compétences recherchées sont présentes à l'intérieur de l'organisation, celle-ci a la possibilité de promouvoir les agents et de procéder à une mutation. Dans le cas contraire, les recherches sont orientées vers l'extérieur avec comme voie d'accès les anciens employés, les candidatures non sollicitées, les annonces d'offres d'emploi, les institutions d'enseignement, les agences privées, les associations professionnelles, la presse écrite, les magazines spécialisés, les sites de recherche d'emplois.

3- La présélection des candidats

Elle consiste à faire le tri entre tous les dossiers reçus. Il est important de se référer au profil élaboré à la première étape afin de s'en tenir aux critères d'évaluation choisis. L'objectif est de parvenir à éliminer les candidatures peu prometteuses et de ne retenir que les meilleurs candidats potentiels répondant réellement aux critères fixés.

L'outil de sélection essentiel est le curriculum vitae (CV). Ceux-ci sont analysés en les classant suivant qu'ils remplissent ou non les conditions prévues par la description du poste. Ils sont ensuite classés en trois groupes distincts :

- A- très près du profil recherché
- B- assez près du profil recherché
- C- non pertinents au poste affiché.

Les curriculum vitae des groupes A et B seront reçus en entrevue. Ceux du groupe B pourront être convoqués s'il n'y a pas suffisamment de candidats dans le groupe A. Dans le cas d'une pénurie de candidature, il sera avantageux de revoir les critères de sélection ou de tout simplement trouver une autre méthode de recrutement.

4- La rencontre de sélection (ou l'entretien de sélection)

Avant les rencontres, il faut élaborer une grille d'entretien de sélection permettant d'évaluer les différents candidats en fonction des mêmes critères. L'organisation mettra sur pied un comité de sélection afin d'obtenir des opinions différentes sur les candidats. Le comité de sélection aura la responsabilité d'établir les principaux critères à faire ressortir lors de l'entretien.

Il est aussi conseillé de faire appel à un consultant en recrutement afin de bénéficier d'un regard neutre, d'un avis professionnel et d'un soutien à la démarche de sélection et de recrutement.

5- La réflexion faisant suite à l'entretien

Au cours de la période de réflexion faisant suite à l'entretien, il convient de confronter les perceptions de chaque membre du comité de sélection. Il est d'usage courant de convoquer la personne pour une deuxième entrevue. Lors de cette entrevue, sont utilisés des techniques de mise en situation et des tests pratiques liés à l'emploi. Ces tests visent à examiner les connaissances et les habiletés des candidats en regard des exigences du poste. Par exemple, il peut être intéressant de demander à un programmeur-analyste de réaliser une programmation de base en simulation. L'utilisation de tests psychométriques peut être utile pour évaluer de façon plus approfondie le savoir-être du candidat. A cet égard, le recours à un spécialiste est nécessaire afin de choisir un test qui convienne à ce que l'on désire mesurer.

Ces tests permettent d'établir le bilan des compétences de la personne pour occuper un poste précis et deviennent un outil d'aide à l'établissement d'un programme de formation et à l'encadrement en emploi. Les tests psychométriques sont habituellement utiles pour évaluer les

compétences en gestion, les aptitudes pour la vente et les habiletés relationnelles. Parmi les tests utilisés par les spécialistes pour compléter et enrichir le processus de sélection, il y a les tests de performance (in-basket tests : mises en situation), les tests de fonctionnement intellectuel (analyse, synthèse, apprentissage) et les tests psychométriques (valeur, besoins, traits de personnalité, habiletés rationnelles). Ces tests constituent la dernière étape du processus de sélection. Ils permettent d'appuyer la décision finale sur une analyse objective.

Finalement, si l'on souhaite évaluer le savoir-être de façon plus informelle, il est possible de réaliser la deuxième entrevue dans un contexte informel. (lunch dans un restaurant, rencontre avec le personnel, activité sociale, etc.). On observe alors le comportement du candidat en situation de groupe et avec l'équipe de travail.

6- La décision d'embauche

L'étape finale est la décision d'embaucher ou non le candidat. La prise de décision repose sur cinq dimensions à savoir :

- les compétences (éducation, formation, préparation, pratique, savoir-faire et expérience) ;
- les caractéristiques personnelles (savoir-être) ;
- la motivation (attitudes, comportements, réactions lors de l'entretien) ;
- la faculté d'adaptation (la perception de soi-même et de celle des autres permet de préciser les chances d'intégration dans l'organisation et la compatibilité avec les membres de l'équipe) ;
- les références.

Avant de prendre la décision finale, il est nécessaire de vérifier les références de la personne. Ainsi, il est important de faire signer au candidat

une formule de consentement autorisant un membre du comité de sélection à contacter les employeurs antérieurs. Cet entretien avec les anciens employeurs vise à confirmer l'exactitude des réponses fournies par le candidat aux questions posées lors de l'entrevue et à recueillir une opinion supplémentaire.

Section 2. Les conditions de mise en œuvre des solutions proposées

La réussite des propositions ci-dessus faites mérite une certaine condition de mise en œuvre qu'il convient de souligner ici.

Paragraphe 1. Les mesures relatives à la réussite des solutions proposées pour un recrutement fiable du personnel

La démarche de recrutement est un élément essentiel de la politique des ressources humaines de l'organisation. Elle peut influencer le potentiel humain d'une unité.

C'est à travers le recrutement par exemple que sera rajeunie la population d'une entreprise ou que le niveau moyen de compétence sera ajusté. Il y a donc lieu de définir clairement les politiques à suivre en la matière et les moyens à mettre en œuvre pour les conduire.

Le recrutement d'un individu est considéré comme une greffe d'organe ; en conséquence toutes les causes de rejet sont à surveiller et à éliminer. Ces causes sont entre autres :

- la non définition par l'organisation de ses besoins ; et le candidat retenu sera sur ou sous-dimensionné par rapport au poste, ce qui inévitablement conduira à une situation de séparation, volontaire ou non, avec pour conséquences des coûts supplémentaires et des pertes de productivité,

- la mauvaise intégration du nouvel arrivant ; ainsi la greffe ne prend pas,
- la décision et la réalisation en catastrophe du recrutement ; l'organisation se sera elle-même privée de candidatures.

Une adéquation est rendue possible par l'existence de l'adaptabilité des savoirs, des aptitudes et des personnalités. Les individus s'adaptent à un poste en y développant certaines qualités et, réciproquement, ils forgent aussi les caractéristiques du poste. Le système poste-titulaire est dans un permanent aménagement : l'individu remplit des fonctions qu'il contribue partiellement à définir.

Les recrutements les plus réussis se font alors avec l'appui des dirigeants de l'organisation et des spécialistes qui connaissent le poste à combler, et ce, de la planification initiale jusqu'à la décision du candidat à retenir. Il faut prévoir entre quatre à six semaines avant la date prévue d'entrée en fonction du candidat pour permettre de suivre le temps nécessaire pour la démarche.

Le problème de recrutement n'étant pas un problème isolé de l'administration universitaire, la mise en œuvre des solutions appelle l'attention sur d'autres éléments sensibles à la réussite de l'étude. Ainsi certaines recommandations pourront être faites.

Paragraphe 2. Les mesures relatives au bon fonctionnement du service des ressources humaines.

Quelques recommandations sont faites en vue de favoriser le bon fonctionnement du service des ressources humaines en général et particulièrement le processus de recrutement à mettre en place.

1- Les recommandations à l'endroit des autorités ministérielles

Compte tenu de sa position stratégique et l'effectif du personnel à gérer, il serait souhaitable de revoir l'organisation des structures en érigeant le service des ressources humaines en direction du personnel de l'UAC. Cette érection nécessite des compétences complémentaires et un dispositif matériel.

Il serait aussi souhaitable que l'Etat permette aux ministères de recruter les agents dont ils ont réellement besoin pour les services en leur octroyant des budgets substantiels.

A cet effet, l'université pourrait être dotée de budget spécifique pour le recrutement et la formation de son personnel administratif.

2- Les recommandations à l'endroit des autorités rectorales

Les autorités rectorales pourront accorder plus d'importance au volet gestion des ressources humaines par des actions spécifiques, telles que par exemple :

- organiser les services du personnel au sein des établissements de formation et de recherche de l'UAC ;
- centraliser les opérations de recrutement du personnel au rectorat de l'UAC ;
- doter les services d'outils de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour qu'il y ait une planification des ressources et permettre de suivre le parcours professionnel de chaque agent (affectation, nomination, avancement, départ en congé ;
- permettre à la Direction du personnel de l'UAC de suivre de près les mouvements du personnel ;
- accorder une priorité au recrutement des spécialistes en GRH ;
- accorder une attention particulière à la formation des agents dans les spécialités dont l'UAC réalise le besoin ;

- promouvoir les agents administratifs aux postes de responsabilités conformément à leur qualification.

En attendant la mise en œuvre de son processus de recrutement et le recouvrement des moyens financiers, l'UAC pourra recenser les besoins réels en personnel et les soumettre au ministère du travail et de la fonction publique pour l'ouverture des postes aux différents concours des agents et leur mise à disposition effective de l'UAC.

Dans le court terme, un important travail pourrait être fait pour maîtriser la situation actuelle des ressources humaines, définir les besoins réels pour le futur.

A cet effet, une commission spéciale composée des spécialistes en gestion des RH et des secrétaires principaux des établissements pourrait être créée avec des attributions bien précises pour traiter de façon plus approfondie les questions de recrutement du personnel de l'UAC.

CONCLUSION GENERALE

La compétence professionnelle constitue le levier dans la gestion des organisations et un facteur déterminant de leur performance. Ainsi, toute organisation visant un objectif donné devrait donc disposer des ressources qualifiées.

L'administration de l'UAC où s'est déroulé notre stage présente d'importants problèmes parmi lesquels se situe l'insuffisance quantitative et qualitative du personnel. Ces maux dont souffre la gestion des ressources humaines à l'UAC et qui constituent d'ailleurs un handicap sérieux pourraient affecter aussi bien la performance de l'administration que l'évolution de la carrière des agents. Il s'agit notamment :

- du déficit qualitatif et quantitatif des ressources humaines ;
- de la mauvaise répartition du personnel ;
- l'inexistence d'un processus fiable de recrutement du personnel administratif ;
- l'inexistence d'un plan de formation ;
- l'absence d'un système d'évaluation ;

La gestion rationnelle et efficace des RH se fait à partir de l'exécution d'une politique bien définie fixant les orientations stratégiques de l'administration universitaire.

Dans cette logique et surtout pour avoir une administration répondant aux besoins du moment et de l'heure du système LMD, il devient nécessaire pour l'UAC d'élaborer un processus fiable de recrutement de son personnel administratif.

A cet effet, il est souhaitable pour l'UAC de :

- planifier les ressources existantes avec des outils bien élaborés ;
- définir les profils de poste et d'identifier les compétences requises pour occuper les emplois ;

- mettre en place un processus rigoureux de recrutement du personnel ;
- confier la gestion administrative aux spécialistes du domaine et que les principes de fonctionnement soient respectés ;
- élaborer et financer un plan de formation pour le personnel.

La mise en place rigoureuse de ces quelques mesures apportera certainement une amélioration à la gestion des ressources humaines. Mais, il faut aussi une volonté des autorités de mettre l'homme qu'il faut à la place qu'il faut.

BIBLIOGRAPHIE

I- OUVRAGES GENERAUX

- CITEAU, Jean-Pierre. (2002) « Gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratiques », 4^{ème} édition Colin, 260p.
- GUILLOT-SOULEZ. Chloé, CLOET. Héloïse, et LANDRIEUX-KARTOCHIAN. Sophie. (2009) « Les ZOOM'S, Exercices de Gestion des Ressources Humaines » éditions Gualino.
- MARTORY, Bernard. et CROZET, Daniel. « Gestion des ressources humaines 2^{ème} édition Fernand NATHAN p.
- MERCIER, Estelle. et SCHIMIDT, Géraldine. (2004) « Gestion appliquée, Gestion des ressources humaines » édition Node et Pearson Education.
- PERETTI, Jean-Marie. (2002) « Ressources humaines et gestion des personnes », 4^{ème} édition Vuibert, 224 p.
- PERETTI, Jean-Marie. (2002-2003), «Gestion des ressources humaines » 10^{ème} édition, Vuibert, 284 pages.

II- OUVRAGES SPECIFIQUES

- BRUCHON-SCHWEITZERM. et LIEVENS. S, « Le recrutement en Europe-Recherche et pratique », Psychologie et Psychométrie, volume 12, n°2 (numéro spécial), 1991, 99p ;
- Cabinet GRH Conseil. « Gestion prévisionnelle des Ressources Humaines, Formation des agents de l'Etat » support andragogique, Cotonou (CODIAM) octobre 2004, 46 pages ;
- Convention Collective de travail applicable au personnel administratif technique et de service contractuel de l'UAC, février 2008 ;
- MASSOUGBODJI, Frantz. (2009) Cours de gestion prévisionnelle des ressources humaines, GRH2 ENAM, 2009 ;
- Référentiel des mémoires, ENAM, 2007, 2^{ème} édition 58 p ;
- Techno-Compétence, Emploi « Guide de gestion des ressources humaines », Québec, 2003, 132 p.

III- MEMOIRES ET ETUDES

- Fallilah BAOUA, « Contribution à l'amélioration du processus de recrutement du personnel de l'Assemblée Nationale » ENAM, 2007, 58 p ;

- MAHUSSI Prisca A, « contribution à l'amélioration du système d'acquisition des ressources humaines à Bénin télécoms SA », ENAM, 2007 61 p ;
- Sanni OROU YERIMA, « contribution à une optimisation de la dotation en ressources humaines du ministère de la famille, de la femme et de l'enfant (MFFE) » ENAM 2007, 70 p.

IV – TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

- Décret n°2007-442 du 02 octobre 2007 portant attributions, organisation et fonctionnement du MESRS ;
- Arrêté n°090/MESRS/CAB/DC/SGM/RUAC/SP du 15 avril 2009 portant attributions, organisation et fonctionnement de l'Université d'Abomey-Calavi ;
- Arrêté n°091/MESRS/CAB/DC/SGM/RUAC/SP du 15 avril 2009 portant attributions, organisation et fonctionnement du Rectorat de l'UAC.

TABLE DES MATIERES

TITRE	PAGES
Identification du Jury	I
Déclaration d'engagement	li
Dédicaces	lii
Remerciements	lv
Liste des sigles et Abréviations	V
Liste des tableaux et graphiques	Vi
Résumé	Vii
Sommaire	X
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE PRELIMINAIRE DES OBSERVATIONS DE STAGE A LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE	4
Section 1. Le cadre institutionnel de l'étude et la restitution des observations de Stage	5
Paragraphe 1. La présentation générale du rectorat de l'Université d'Abomey-Calavi	5
A- Le cadre institutionnel du MESRS	5
1- La mission et les attributions du MESRS	5
2-La structuration du Ministère	6
B- Le cadre institutionnel de l'Université d'Abomey-Calavi	8
1-La mission de l'Université d'Abomey-Calavi	8
2-La structuration de l'Université d'Abomey-Calavi	9
Tableau n°1 : Répartition du personnel de l'UAC par entité et par statut	10
C- Le cadre institutionnel du rectorat de l'Université d'Abomey-Calavi	11
1-La missions et les attributions du rectorat de l'Université d'Abomey-Calavi	11
2-La structuration du rectorat de l'Université d'Abomey-Calavi	12
Tableau n°2 : Effectif du personnel de l'Etat en service dans l'administration du rectorat par catégorie et sexe	13
Graphique du personnel par catégorie dans les services du rectorat	14
Tableau n°3 : Répartition des cadres de la catégorie A dans l'administration rectorale par corps et par sexe	15
Paragraphe 2. Etat des lieux du fonctionnement du service des ressources humaines de l'Université d'Abomey-Calavi	16
A- Le fonctionnement du service des ressources humaines	16
1-L'organisation du service	16
Tableau n°4 : Répartition du personnel du rectorat par statut	18
Graphique Répartition du personnel du rectorat par statut	18
2-La restitution des observations de stage	19
Tableau n°5 : Répartition par groupe d'âge et catégorie du personnel du rectorat par statut	21
B-L'inventaire des éléments de l'état des lieux de base	24
1-Les atouts	
2-Les problèmes	
Section 2. Du ciblage de la problématique à la vision globale de sa résolution	25
Paragraphe 1. Le choix et la spécification de la problématique	25

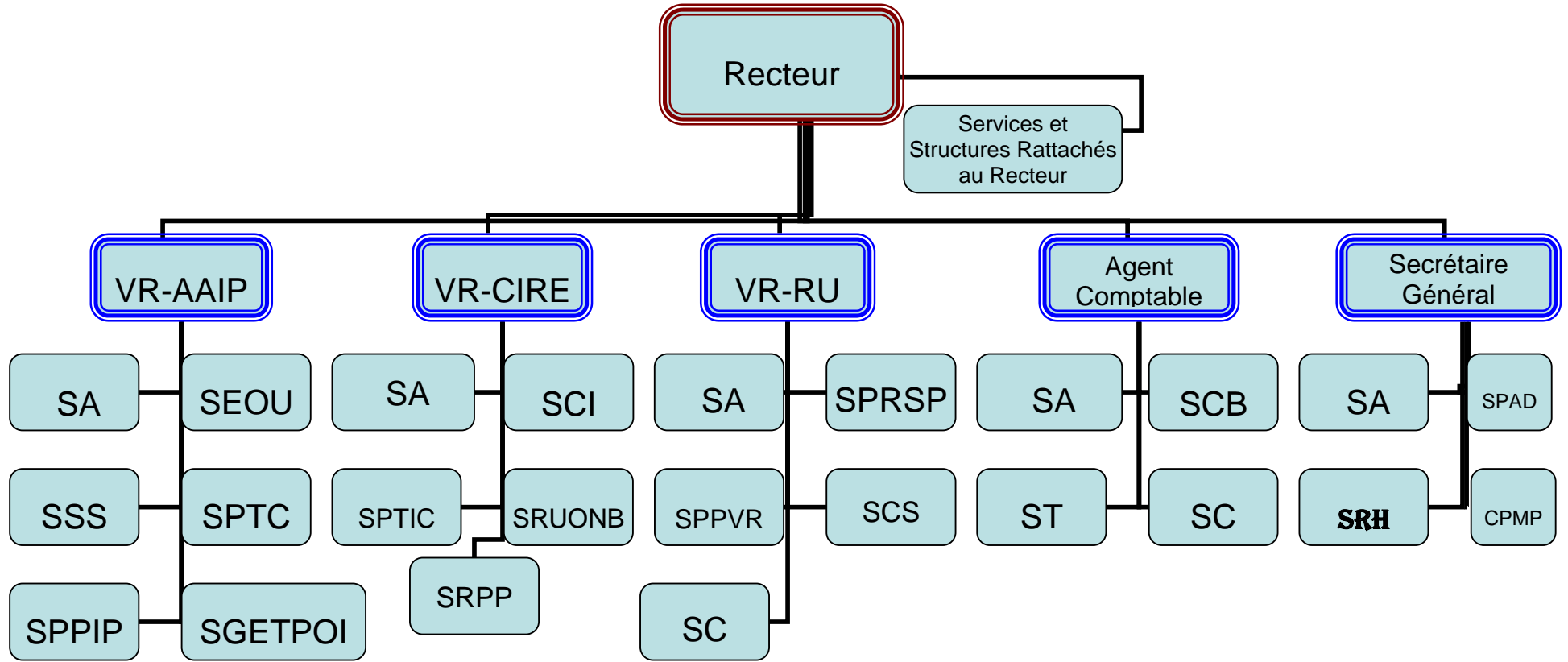
A-Le choix du sujet	25
1-Regroupement des problèmes par centre d'intérêt : problématiques possibles	25
Tableau n°6 : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt	26
2-La problématique de l'étude	26
B-La spécification de la problématique de l'étude	28
1-L'Intérêt pour l'organisation	28
2-Intérêt pour le réalisateur	
Paragraphe 2. La vision globale de résolution de la problématique choisie.	28
A-L'analyse globale des problèmes spécifiques	28
B-La synthèse des approches théoriques	30
Tableau n°7 : Synthèse des approches théoriques par problème spécifique	30
CHAPITRE PREMIER DES OBJECTIFS DE L'ETUDE A LA METHODOLOGIE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE D'AMELIORATION DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT DU PERSONNEL	31
Section 1. Le cadre théorique et méthodologique de l'étude	32
Paragraphe 1. Les objectifs de l'étude, la formulation des hypothèses et la revue de la littérature	32
A-Les objectifs et les hypothèses	32
1-Les objectifs	32
2-Les hypothèses	33
a) Les causes liées aux problèmes spécifiques	33
b) La formulation des hypothèses de recherche	35
Tableau n°8 : Tableau de bord de l'étude	36
B- La revue de la littérature	37
1-La clarification des concepts	37
2-Les contributions antérieures sur les problèmes identifiés	39
Paragraphe 2. Le choix de la méthodologie adoptée pour l'étude	42
A-Les méthodes empiriques	42
1-Les objectifs de la collecte	42
2-Le cadre de l'enquête	43
3- La nature de la collecte et les moyens utilisés	43
4-Identification de la population mère et définition de l'échantillonnage	43
5-Spécification des données à mobiliser	44
B-Les approches théoriques	44
1-La théorie relative au problème de l'absence d'analyse des besoins en personnel	44
2-La théorie liée au problème de l'absence de description préalable de poste	45
3-Le choix théorique lié au problème du manque de rigueur dans la sélection des candidats	45
Section 2. La collecte et l'analyse des données	46
Paragraphe 1. La mobilisation, le dépouillement et la présentation des données	46
A-La conception des questionnaires	46
B-Le dépouillement et la présentation des données	46
Paragraphe 2. La vérification des hypothèses et l'établissement du diagnostic	47
A-La vérification des hypothèses	47
1-Le degré de vérification de l'hypothèse n°1	47
Tableau n°9 : vérification de l'hypothèse n°1	48
Graphique : représentation des résultats de l'hypothèse n°1	48
2- Le degré de vérification de l'hypothèse n°2	49
Tableau n°10 : vérification de l'hypothèse n°2	49

Graphique : représentation des résultats de l'hypothèse n°2	49
3- Le degré de vérification de l'hypothèse n°3	50
Tableau n°11 : vérification de l'hypothèse n°3	50
Graphique : représentation des résultats de l'hypothèse n°3	50
B-Etablissement du diagnostic de l'étude	51
1-Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°1	51
2-Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°2	51
3- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°3	51
CHAPITRE DEUXIEME DES APPROCHES DE SOLUTIONS POUR UN PROCESSUS AMELIORE DU RECRUTEMENT DU PERSONNEL ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE DU SYSTEME	53
Section 1. Les approches de solutions aux problèmes du recrutement du personnel	53
Paragraphe 1. Les approches de solutions aux problèmes d'identification des besoins et des profils de poste	53
A- La planification des ressources humaines	54
1-La réflexion stratégique	54
2-La prévision des besoins en ressources humaines	54
3-La prévision de la disponibilité des ressources humaines	54
4-L'analyse de l'écart	55
5-La planification des actions liées aux ressources humaines	55
B-La question de l'adéquation profil-poste	56
1-La définition du poste	56
2-La définition du profil du candidat	58
Paragraphe 2. Les approches de solutions aux problèmes d'absence de processus régulier de recrutement du personnel	59
1-La définition des besoins tant quantitatifs que qualitatifs	59
2-L'identification des sources de recrutement	59
3-La présélection des candidats	60
4-La rencontre de sélection	61
5-La réflexion faisant suite à l'entrevue	61
6-La décision d'embauche	62
Section 2. Les conditions de mise en œuvre des solutions proposées	63
Paragraphe 1. Les mesures relatives à la réussite des solutions proposées pour un recrutement fiable du personnel	63
Paragraphe 2. Les mesures relatives au bon fonctionnement du service des ressources humaines	64
1-Les recommandations à l'endroit des autorités ministérielles	65
2-Les recommandations à l'endroit des autorités rectorales	65
CONCLUSION GENERALE	67
Bibliographie	70
Annexes	73



ANNEXES

Annexe n°1



LEGENDE: VR-AAIP : Vice Rectorat Chargé des Affaires Académiques et de l'Insertion Professionnelle ; VR-RU : Vice Rectorat Chargé de la Recherche Universitaire ; VR-CIRE : Vice Rectorat Chargé de la Coopération Interuniversitaire et des Relations Extérieures ; AC : Agence Comptable ; SG : Secrétariat Général.

SA : Secrétariat Administratif ; SSS : Service de la Scolarité et de la Statistique ; SEOU : Service des Etudes et de l'Orientation Universitaire ; SPTC : Service des Programmes de Troisième Cycle ; SPPIP : Service de la Prospective, de la Planification et de l'Insertion Professionnelle ; SPU : Service de la Pédagogie Universitaire ; SGETPOIP : Service de Gestion des Emplois de Temps et de Programmation de l'Occupation des Infrastructures Pédagogique ; SPRSP : Service des Programmes de Recherche et de Suivi des Projets ; SCS : Service des Commissions Scientifiques ; SPPVR : Service de la Prospective, de la Planification et de la Valorisation de la Recherche ; SC : Service de la Comptabilité ; SCI : Service de la Coopération Internationale ; SRUONB : Service des Relations avec les Universités et les Organismes Nationaux du Bénin ; CPTIC : Service de la Promotion des Technologies de l'Information et de la Communication ; SRPP : Service des Relations Publiques et du Protocole ; SCB : Service du Contrôle Budgétaire ; SC : Service de Comptabilité ; ST : Service de la Trésorerie ; SPAD : Service de Pré-Archive et de la Documentation ; SRH : Service des Ressources Humaines ; CPMP : Cellule de Passation des Marchés Publics.

GUIDE D'ENTRETIEN

(Aux chefs d'établissements)

L'Université d'Abomey-Calavi procède au recrutement du personnel administratif,

- 1- Quelles sont les raisons qui sous-tendent une telle pratique ?
- 2- Quels sont les objectifs visés par ces recrutements ?
- 3- Comment identifiez-vous les besoins en personnel ?
- 4- Existe-t-il une pratique de définition des postes et des profils requis pour les occuper ?
- 5- Avez-vous une politique de recrutement ?
- 6- Quel processus utilisez-vous pour recruter les agents administratifs ?
- 7- Faites-vous appel au Cabinet de GRH ou avez-vous des compétences internes ?
- 8- Quels sont les mécanismes mis en place pour le faire ?
- 9- De quelles sources disposez-vous pour la recherche des candidatures ?
- 10- Les agents recrutés correspondent-ils à vos attentes ?
- 11- Quelles insuffisances notez-vous par rapport à cette pratique de recrutement,
- 12- Envisagez-vous des solutions pour améliorer le processus ? quelles pourraient être votre contribution ?

