



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

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



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

OPTION :

MANAGEMENT

FILIERE :

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

ANNEE ACADEMIQUE

2008 - 2009

CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA GESTION
DE LA CARRIERE DU PERSONNEL ENSEIGNANT APE
DU MEMP DANS LE CONTEXTE DU TRANSFERT
D'ATTRIBUTIONS

Réalisé et soutenu par :

Serge Mathurin C. GBONI

Sous la direction de :

Maître de stage :

Philibert DJIDONOU

Administrateur GRH
DRH/MEMP (Porto-Novo)

Directrice de mémoire :

Véronique MAHINOU ZOCLI

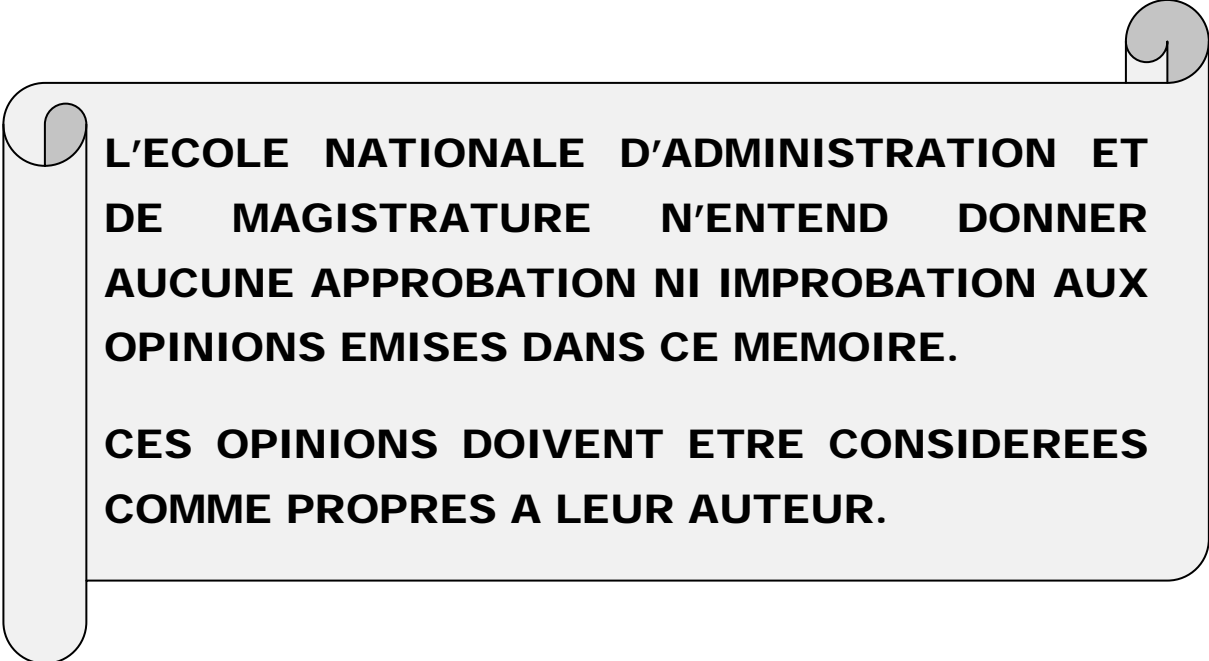
Enseignante à l'ENAM / UAC

Février 2010



IDENTIFICATION DU JURY

- PRESIDENT : David HOUINSA
- VICE PRESIDENT : Gérard AGBOTA
- MEMBRE : Yves CHIDIKOFAN



L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET
DE MAGISTRATURE N'ENTEND DONNER
AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION AUX
OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE.

CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES
COMME PROPRES A LEUR AUTEUR.



ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de la DRH/MEMP.

Annexe 2 : Questionnaire d'enquête.

Annexe 3 : Décret n° 2004-627 du 10 novembre 2004 portant transfert de certaines attributions du Ministre chargé de la fonction publique au(x) Ministre(s) en charge de l'éducation nationale en matière de gestion des personnels enseignants au Bénin.



ANNEXE 1

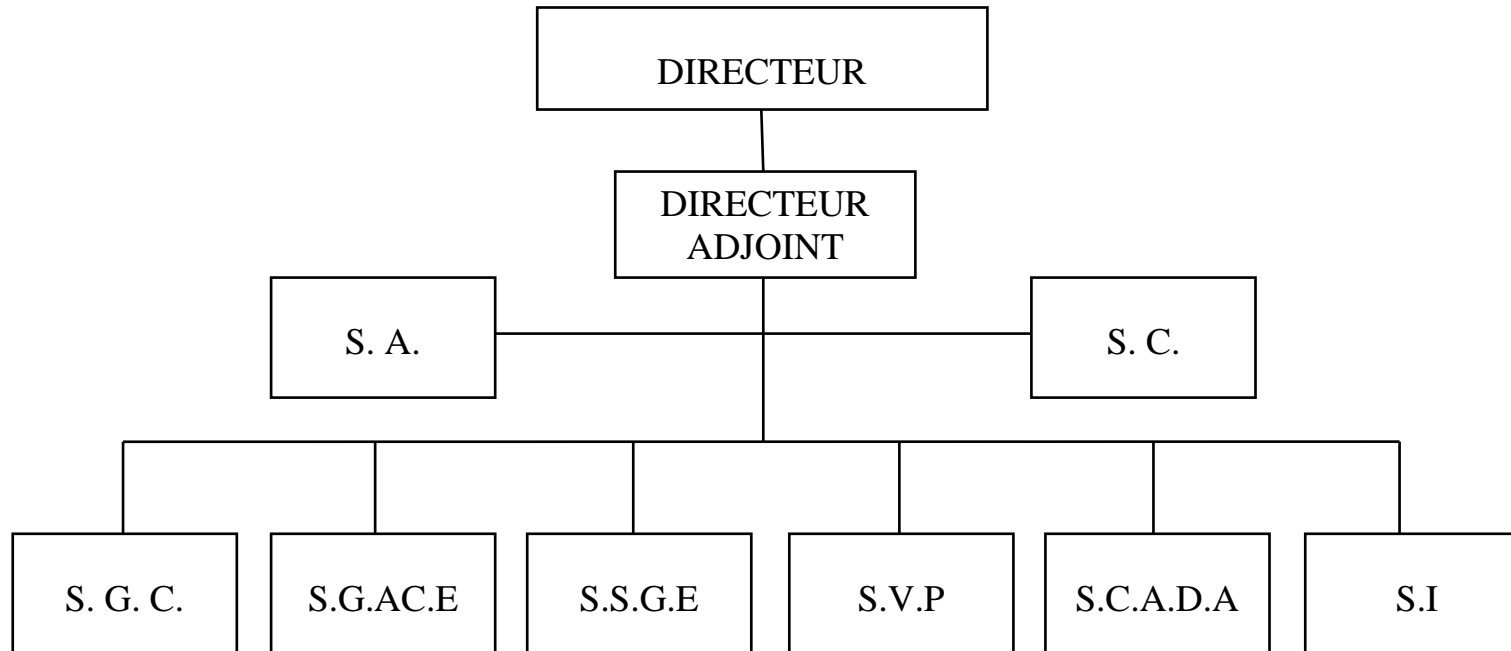


ANNEXE 2



ANNEXE 3

**ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
DU MINISTERE DES ENSEIGNEMENTS MATERNEL ET PRIMAIRE (DRH/MEMP)**



LEGENDE :

S.A. : Secrétariat Administratif **S.C.** : Service de Comptabilité **S.G.C.** : Service de Gestion de la Carrière

S.G.A.C.E : Service de la Gestion des Agents Contractuels de l'Etat **S.S.G.E.** : Service de Statistiques et de la Gestion des Effectifs

S.V.P. : Service de la Valorisation Professionnelle **S.C.A.D.A** : Service des Contentieux, des Affaires Disciplinaires et des archives

S.I. : Service Informatique



TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE	1
<u>CHAPITRE PRELIMINAIRE</u> : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATION DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE	4
<u>SECTION 1</u> : Cadre physique de l'étude et observations de stage...	5
<u>PARAGRAPHE 1</u> : Présentation de la Direction des Ressources Humaines du MEMP	5
A- Cadre institutionnel de l'étude.....	5
1- Attributions, organisation et fonctionnement du MEMP.....	5
a- Attributions.....	6
b- Organisation et fonctionnement.....	7
B- Cadre physique de l'étude la DRH.....	8
1- Attributions, organisation et fonctionnement de la DRH.....	8
a- Attributions.....	8
b- Organisation et fonctionnement.....	9

<u>PARAGRAPHE 2</u> : Etat des lieux de la gestion des carrières des enseignants APE du MEMP à la DRH/MEMP	10
• Bref aperçu sur l'état des lieux avant le transfert d'attributions..	11
• Domaine d'attributions.....	12
• Effets de transfert d'attributions.....	13
* Au plan interne : DRH et Cabinet.....	14
* Au plan externe : les structures d'interface de la DRH/MEMP..	18
<u>SECTION 2</u> : Ciblage de la problématique de l'étude.....	21
<u>PARAGRAPHE 1</u> : Choix et spécification de la problématique.....	22
A- Problématique possibles.....	22
B- Choix de la problématique et justification du sujet.....	23
C- Spécification de la problématique retenue.....	25
<u>PARAGRAPHE 2</u> : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée.....	26
A- Vision globale de résolution du problème général.....	27
B- Vision globale de résolution des problèmes spécifiques.....	28
C- Synthèse des approches génériques identifiées.....	30
<u>CHAPITRE PREMIER</u> : CONCEPTION ET MISE EN APPLICATION DU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	31
<u>SECTION 1</u> : Cadre théorique et méthodologique de l'étude.....	32

<u>PARAGRAPHE 1</u> : Objectifs, hypothèses et revue de la littérature.....	32
A- Fixation des objectifs.....	32
B- Identification des causes, formulation des hypothèses.....	33
C- Revue de la littérature.....	38
<u>PARAGRAPHE 2</u> : Choix de la méthodologie de l'étude : méthodes empiriques et approches théoriques.....	42
A- Dimension empirique.....	43
B- Dimension théorique.....	45
<u>SECTION 2</u> : Collecte et analyse des données.....	46
<u>PARAGRAPHE 1</u> : Mobilisation, dépouillement et présentation des Données.....	46
A- Mobilisation des données.....	46
B- Dépouillement et présentation des données.....	47
<u>PARAGRAPHE 2</u> : Vérification des hypothèses et établissement du Diagnostic.....	53
A- Vérification des hypothèses.....	53
B- Etablissement du diagnostic.....	56
<u>CHAPITRE DEUXIEME</u> : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE.....	58
<u>SECTION 1</u> : Approches de solutions.....	59

<u>PARAGRAPHE 1</u> : Approches de solutions aux problèmes spécifiques 1 et 2.....	60
<u>PARAGRAPHE 2</u> : Approches de solutions aux problèmes spécifiques 3.....	63
<u>SECTION 2</u> : Conditions de mise en œuvre des solutions : Recommandations	63
<u>PARAGRAPHE 1</u> : Conditions de mise en œuvre des solutions aux problèmes spécifiques 1 et 2.....	64
<u>PARAGRAPHE 2</u> : Conditions de mise en œuvre des solutions au problème spécifique 3.....	66
CONCLUSION GENERALE	68
BIBLIOGRAPHIE	70
ANNEXES	72
TABLE DES MATIERES	88

QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

I- CIBLE : GESTIONNAIRES DES CARRIERES A LA DRH/MEMP.

Madame/ Monsieur,

Ce questionnaire est élaboré pour enrichir nos travaux de recherche dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) sur le thème : « **Contribution à l'amélioration de la gestion des carrières des personnels enseignants APE du MEMP dans le contexte de transfert d'attributions** »

Il ne vous engage nullement. Cependant, votre opinion nous est nécessaire.

Merci de nous répondre sans réserve.

Nous nous engageons de respecter les règles d'éthique recommandées par toute recherche.

Le questionnaire sera traité dans la stricte discrétion.

II- IDENTIFICATION

Profession :

Grade :

Ancienneté générale :

Niveau d'instruction :

III- QUESTIONS

A- Connaissance des dispositions législatives et réglementaires régissant la gestion des carrières des enseignants.

1- Connaissez-vous les dispositions législatives et réglementaires qui régissent les carrières des personnels enseignants que vous gérez ?

Oui

Non

Si oui, citez-en quelques-uns ?

.....
.....

2- Quelles sont les attributions du Service de Gestion des Carrières ?

.....
.....

3- Avez-vous connaissance du texte transférant désormais les attributions de gestion de la carrière et de l'emploi des enseignants à la structure dont vous dépendez ?

Oui

Non

Si oui, quel est ce texte ?

.....
.....

4- Les dispositions de ce texte, vous permettent-elles de faire face à la gestion des personnels enseignants ?

Oui

Non

Si non, pourquoi ?

.....
.....

B- Organisation et fonctionnement des services des carrières dans le contexte du transfert d'attributions

1- Parvenez-vous à mettre à jour les dossiers individuels du personnel dont vous avez la gestion ?

Oui

Non

Si non, pourquoi ?

- Inexistence d'outils de gestion
- Insuffisance du personnel
- Manque de local approprié

- Importance du personnel enseignant à gérer

- Le non fonctionnement du progiciel SDL7

- Autres (à préciser)

.....
.....

2- Dans le contexte du transfert d'attribution, du Ministre en charge de la Fonction Publique aux Ministres chargés de l'Education Nationale, le circuit des actes est selon vous :

- Plus lent

- Réduit

- Plus long

- Autres (à préciser)

.....
.....
.....

3- A quoi est due cette lenteur /prolongation/réduction ?

.....
.....

4- A quoi serait due la dépendance à outrance des services de gestion des personnels enseignants par rapport aux structures d'interface ?

Circuit DGB/MEF

Circuit DRSC/MTFP

Circuit DGB/MEF et Circuit DRSC/MTFP

C- Conséquences du transfert d'attributions

1- A quoi serait dû selon vous, l'épuisement professionnel du personnel des services des carrières de la DRH/MEMP ?

Insuffisance numérique du personnel

Insuffisance quantitative du personnel

Insuffisance numérique et qualitative du personnel

2- Le transfert d'attributions a-t-il été accompagné d'un transfert de moyens ?

Oui

Non

3- Que suggérez-vous pour atténuez ces charges ?

.....
.....

4- Que proposez-vous pour une bonne gestion des carrières des enseignants au MEMP ?

.....
.....

Merci pour votre contribution.



DEDICACE

- A vous mes parents, pour tous les sacrifices consentis pour mon éducation ;
- A toi mon épouse, pour ta compréhension et ton soutien permanent ;
- A toi mon enfant, afin que ce travail t'incite et soit pour toi, la vieille corde au bout de laquelle tu tisseras la nouvelle,
- A vous mes frères et sœurs, pour votre amour fraternel,
- A toutes et à tous,

JE DEDIE CE MEMOIRE.



REMERCIEMENTS

Nous tenons à témoigner notre gratitude, au terme de ce travail, à tous ceux qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à sa réalisation. Nos remerciements vont particulièrement à :

- ✓ Madame **Véronique MAHINOU ZOCLI** qui, malgré ses multiples occupations, a accepté de diriger ce mémoire ;
- ✓ Monsieur **Philibert DJIDONOU**, notre maître de stage, Administrateur GRH, Chef du Service de la Valorisation Professionnelle (C/SVP) de la DRH/MEMP, pour ses sages conseils et qui n'a ménagé aucun effort pour la réalisation de ce travail ;
- ✓ Monsieur **Emmanuel E. AZONHIN**, le Directeur des Ressources Humaines du MEMP ;
- ✓ Monsieur **Blaise ACAKPO**, le Directeur Adjoint des Ressources Humaines du MEMP ;
- ✓ Madame **Valérie YEKPON FIOGBE**, Administrateur GRH, Chef du Service de la Gestion des Carrières (C/SGC) de la DRH/MEMP et ses collaborateurs ;
- ✓ Monsieur **Aboudou BONOU**, Administrateur GRH, Chef de Service de Statistiques et de la Gestion des Effectifs (SSGE) de la DRH/MEMP ;
- ✓ Monsieur **Gabin ZOSSOU**, Chef du Service Administratif de la DRH/MEMP et ses collaborateurs ;
- ✓ Monsieur **Lazare E. C. SODJI**, Administrateur du Travail, Chef de Division Contentieux à la DRH/MEMP, pour son esprit d'ouverture, son professionnalisme et sa disponibilité dans l'aboutissement de cet ouvrage ;
- ✓ Madame **Abimbola FAKOREDE CHABI**, Administrateur GRH, Chef de Division Formation au SVP/DRH ;
- ✓ Monsieur **François DOTOUVE**, Chef de Division de Suivi des Actes Administratifs à la DRH/MEMP ;
- ✓ tous les **autres chefs de services et de divisions de la DRH/MEMP** qui, de près ou de loin, ont apporté leur grain de sel dans la réalisation de ce travail ;
- ✓ Monsieur **François HODONOU** Chef de Service de l'Administration et des Ressources Humaines à la Direction Générale des Mines ;
- ✓ mes frères, sœurs, parents, amis et collègues pour leur soutien moral, matériel et financier.

Leurs encouragements, critiques, conseils et suggestions nous ont été précieux dans la réalisation de ce travail.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

- ACE : Agent Contractuel de l'Etat ;
- APE : Agent Permanent de l'Etat ;
- CAB : Cabinet ;
- CF : Contrôle Financier ;
- DDEMP : Direction Départementale des Enseignements Maternel et Primaire ;
- DGB : Direction Générale du Budget ;
- DGCAE : Direction Générale de la Carrière des Agents de l'Etat ;
- DRH : Direction des Ressources Humaines ;
- DRSC : Direction de la Réglementation et du Suivi des Carrières ;
- FUR : Fichier Unique de Référence ;
- MEF : Ministère de l'Economie et des Finances ;
- MEMP : Ministère des Enseignements Maternel et Primaire ;
- MTFP : Ministère du Travail et de la Fonction Publique ;
- SDL7 : Système de Développement Local Version 7



LISTE DES TABLEAUX

N° D'ORDRE	INTITULE DES TABLEAUX	PAGE
I	Traitement des projets d'actes avant le transfert d'attributions	11
II	Traitement des projets d'actes après le transfert d'attributions	19
III	Regroupement des problèmes par centre d'intérêt.	22
IV	Synthèse des approches génériques par problème étudié.	30
V	Tableau de Bord de l'Etude (TBE)	37
VI	Réponses à la question sur la mise à jour des dossiers individuels.	48
VII	Réponses à la question sur les causes de la dépendance à outrance des services de gestion des personnels enseignants par rapport aux structures d'interface.	50
VIII	Réponses à la question sur les causes de l'épuisement professionnel du personnel.	52
IV	Tableau de Synthèse de l'Etude (TSE)	67



LISTE DES GRAPHIQUES

N° D'ORDRE	INTITULE DES GRAPHIQUES	PAGE
I	Représentation graphique des causes de l'absence de mise à jour des dossiers individuels.	49
II	Représentation graphique des causes de la dépendance à outrance des services de gestion des personnels enseignants par rapport aux structures d'interface.	51
III	Représentation graphique des causes de l'épuisement professionnel du personnel des services des carrières de la DRH/MEMP.	53

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

* **Avancement d'échelon** : L'avancement d'échelon est l'acte pris en cours de carrière par l'administration gestionnaire et qui constate le passage d'un échelon inférieur à un échelon supérieur à l'intérieur d'un même grade.

Il a lieu d'échelon en échelon et de façon continue.

Il est à rappeler qu'actuellement, les changements d'échelons à l'intérieur d'un même grade se constatent tous les deux (02) ans et de façon automatique c'est-à-dire sans intervention d'une commission.

(Cf. article 57 de la loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant statut général des Agents Permanents de l'Etat).

* **Carrière** : Une succession de fonctions professionnelles que l'on occupe au cours d'une vie. « *Management des organisations* » p.560.

- Le dictionnaire Larousse « *Le Lexis* » définit la carrière comme une profession à laquelle on consacre toute sa vie. C'est aussi un ensemble des étapes à parcourir dans cette profession.

* **Engagement** : C'est l'acte qui recrute le candidat à un emploi en qualité d'Elève Agent de l'Etat. A ce titre, il est soumis à une formation par la pratique dont la durée ne peut en aucun cas être inférieure à celle requise pour la formation normale dans un établissement spécialisé. Il est prononcé par une décision. (Cf article 18, de la loi 86-013 du 26 février 1986 portant statut général des Agents Permanents de l'Etat).

* **Gestion de la carrière** : Toutes les activités qui permettent le suivi correct de la progression professionnelle d'un agent, depuis son recrutement jusqu'à sa sortie (retraite, licenciement, démission, révocation).

Paul LOKO-LOKOSSOU. «*Cours du droit de la Fonction Publique* » p.27. (2007).

* **Nomination** : C'est l'acte juridique, (plus précisément un arrêté) par lequel le candidat à un emploi est recruté dans un corps régulier correspondant à sa qualification professionnelle. Il acquiert de ce fait, la qualité d'Agent Permanent et est classé dans le corps à une catégorie et à une échelle selon le diplôme professionnel ayant servi à son recrutement.

L'agent est toujours nommé stagiaire pour un (1) an renouvelable une seule fois. (Cf. article 12 de la loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant statut général des Agents Permanents de l'Etat).

* **Reclassement** : Le reclassement est l'acte qui marque le passage d'un corps à un autre hiérarchiquement supérieur, ou d'une échelle inférieure à une échelle supérieure d'un agent titulaire d'une attestation de fin de formation professionnelle ou ayant réussi à un examen professionnel.

Le reclassement peut être obtenu à l'issue d'une formation diplômante de neuf (09) mois, soit après la réussite à un concours professionnel, soit au bénéfice des dispositions des articles 17 et 70 du Statut Général des Agents Permanents de l'Etat.

Le projet d'arrêté de reclassement est initié au niveau des départements ministériels.

* **Titularisation** : A l'expiration de la période de stage probatoire d'un an, l'agent stagiaire constitue un dossier de titularisation à soumettre à l'appréciation de la commission paritaire siégeant au Ministère du Travail et de la Fonction Publique pour être confirmé dans son emploi, c'est-à-dire titularisé. L'agent peut être autorisé par la même commission à renouveler sa période de stage une seule fois. (Cf. article 30 et suivants de la loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant statut général des Agents Permanents de l'Etat).



RESUME

La gestion des ressources humaines englobe un ensemble d'activités opérationnelles dont la *gestion des carrières*.

Gérer une carrière, c'est planifier rationnellement les diverses étapes de la vie professionnelle d'un agent. Cette mission dans le secteur des enseignements maternel et primaire, a été confiée à la DRH/MEMP, structure dans laquelle nous avons effectué notre stage. L'objectif visé, étant d'analyser et de contribuer à l'amélioration de la gestion des carrières des personnels enseignants APE du MEMP, avec la particularité de nous circonscrire dans le contexte de transfert d'attributions.

Nos observations de stage à la DRH/MEMP, ont révélé divers problèmes que nous avons répertoriés et regroupés par centre d'intérêt conduisant à plusieurs problématiques parmi lesquelles nous avons retenu celle liée à la gestion efficace des carrières des personnels enseignants APE du MEMP dans le contexte de transfert d'attributions.

Le problème général qui découle de cette problématique, est l'inefficacité de la gestion des carrières des personnels enseignants APE du MEMP dans le contexte de transfert d'attributions, et se manifeste à travers trois (03) problèmes spécifiques (**PS**) que sont :

- **PS1** : La non mise à jour des dossiers individuels ;
- **PS2** : Dépendance à outrance des services de gestion des personnels enseignants par rapport aux structures d'interface ;
- **PS3** : Epuisement professionnel du personnel des services des carrières de la DRH/MEMP.

Pour résoudre ces problèmes, nous avons fixé des objectifs et formulé des hypothèses dont la vérification nous a permis d'établir le diagnostic de l'étude et de proposer, par conséquent, des approches de solutions pour leur résolution.



SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
<u>CHAPITRE PRELIMINAIRE</u> : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATION DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE	4
<u>SECTION 1</u> : Cadre physique de l'étude et observations de stage.	5
<u>PARAGRAPHE 1</u> : Présentation de la Direction des Ressources Humaines duMEMP	5
<u>PARAGRAPHE 2</u> : Etat des lieux de la gestion des carrières à la DRH	10
<u>SECTION 2</u> : Ciblage de la problématique	21
<u>PARAGRAPHE 1</u> : Choix et spécification de la problématique	22
<u>PARAGRAPHE 2</u> : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée	26
<u>CHAPITRE PREMIER</u> : CONCEPTION ET MISE EN APPLICATION DU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE	31
<u>SECTION 1</u> : Cadre théorique et méthodologique de l'étude	32
<u>PARAGRAPHE 1</u> : Objectifs, hypothèses et revue de la littérature	32
<u>PARAGRAPHE 2</u> : Choix de la méthodologie de l'étude : méthodes empiriques et approches théoriques	42
<u>SECTION 2</u> : Collecte et analyse des données	46
<u>PARAGRAPHE 1</u> : Mobilisation, dépouillement et présentation des données	46

<u>PARAGRAPHE 2</u> : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic.....	53
<u>CHAPITRE DEUXIEME</u>: APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE.....	58
<u>SECTION 1</u> : Approches de solutions.....	59
<u>PARAGRAPHE 1</u> : Approches de solutions relatives aux problèmes spécifiques 1 et 2.....	60
<u>PARAGRAPHE 2</u> : Approches de solutions relatives aux problèmes spécifiques 3.....	63
<u>SECTION 2</u> : Conditions de mise en œuvre des solutions : recommandations.....	63
<u>PARAGRAPHE 1</u> : Conditions de mise en œuvre des solutions relatives aux problèmes spécifiques 1 et 2.....	64
<u>PARAGRAPHE 2</u> : Conditions de mise en œuvre des solutions relatives au problème spécifique 3.....	66
CONCLUSION GENERALE.....	68
BIBLIOGRAPHIE.....	70
ANNEXES.....	72
TABLE DES MATIERES.....	88



AVANT PROPOS

Le décret n°2004-627 du 10 novembre 2004 portant transfert de certaines attributions du Ministre chargé de la fonction publique au(x) Ministre(s) en charge de l'éducation nationale en matière de gestion des personnels enseignants au Bénin, régit aussi bien les enseignants Agents Permanents de l'Etat (APE), que ceux qui sont les Agents Contractuels de l'Etat (ACE).

Mais, « *qui trop embrasse, mal étreint* » dit-on. C'est pourquoi, nous avons circonscrit notre travail à la gestion des carrières des personnels enseignants APE du MEMP, afin de ne pas disperser nos énergies, mais plutôt les concentrer dans un domaine précis, pour pouvoir obtenir des résultats plus fiables.

INTRODUCTION GENERALE

Le capital humain constitue un levier important sur lequel toute administration doit s'appuyer pour assurer son développement. Il faut donc pour maximiser son potentiel et son rendement, lui créer les conditions pouvant lui permettre de donner le meilleur de lui-même. L'une de ces conditions est la gestion rationnelle de la carrière du personnel.

Il est alors nécessaire de comprendre qu'une personne exerçant dans une administration fût-elle publique ou privée, ait une vie professionnelle dont le suivi en détermine la réussite.

Cette vie professionnelle marquée par plusieurs étapes, constitue la carrière de l'agent et lui permet d'occuper divers emplois à travers une évolution de sa situation administrative.

La carrière pouvant être définie comme une succession de fonctions professionnelles que l'on occupe au cours d'une vie, il convient pour la gérer, de prendre en compte aussi bien le présent que le futur, les besoins de l'entreprise et les attentes exprimées par chaque salarié.

La gestion de la carrière apparaît alors comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise et des désirs exprimés par ses membres. Ce compromis se traduit par des décisions de recrutement, de formation, de mutation, de promotion, etc.

En effet, la gestion de la carrière du personnel permet d'identifier la potentialité de l'employé pour l'occupation d'un poste, elle facilite le

développement de l'offre interne du personnel et des talents disponibles. Elle assure la motivation et le développement individuel et collectif.

Au Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP), la gestion de la carrière du personnel rencontre d'énormes difficultés. Cette situation est due entre autres à la lenteur administrative conduisant à un retard dans le traitement des projets d'actes et leur parution à bonne date.

En effet, que de reproche ne fait-il pas à l'administration, l'enseignant venu d'une contrée éloignée et à la recherche vaine d'un acte d'avancement ? Combien grand est le désarroi d'un enseignant en attente d'une mutation, qui jusqu'à la veille de la rentrée scolaire, n'est pas fixé sur sa position ?

La recherche d'une réponse à ces questionnements, révèle que le processus de traitement des projets d'actes était d'une complexité telle que, la parution d'un quelconque acte, n'était pas chose aisée. L'enseignant était donc obligé d'attendre des mois, voire toute une année ou plus, avant d'obtenir cet acte salvateur pour sa subsistance car, induisant une amélioration de sa situation administrative, financière et sociale.

Alors, pour les enseignants, l'obtention d'un acte après tout son processus du traitement, n'était que de la pénitence.

Déconcertées par cette situation inconfortable pour l'enseignant en général et celui de la maternel et du primaire en particulier, les organisations syndicales des enseignants se sont mobilisées à travers des mouvements de grèves, déstabilisant ainsi tout le système éducatif, pour exiger une revalorisation du secteur de l'enseignement en lui créant un contexte spécifique.

Le principal point de revendication des enseignants parmi tant d'autres, était le "décrochage" du secteur de l'éducation des autres secteurs de la Fonction Publique en vue d'une bonne gestion de leur carrière.

Mais, en lieu et place de ce décrochage, ils n'ont obtenu que le décret n°2004-627 du 10 novembre 2004 portant transfert de certaines attributions du Ministère chargé de la fonction publique au(x) Ministère(s) en charge de l'éducation nationale en matière de gestion des personnels enseignants au Bénin. (Voir annexe 3).

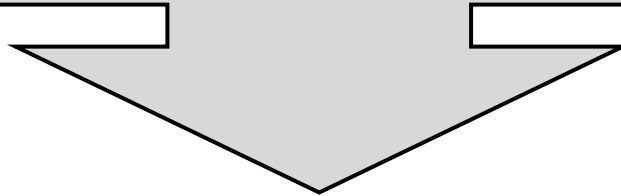
Dans le cas particulier du MEMP, ce transfert d'attributions a-t-il comblé les attentes des enseignants en matière de la gestion de leur carrière ? Quelles sont les difficultés rencontrées dans le processus de prise de projets d'actes de gestion de carrière des enseignants ? Quelles solutions suggérons-nous pour la résolution de ces problèmes ?

C'est pour répondre à toutes ces préoccupations que nous avons choisi dans le cadre de notre recherche, de réfléchir sur le thème : **« Contribution à l'amélioration de la gestion de la carrière du personnel enseignant APE du MEMP dans le contexte de transfert d'attributions ».**

La présente étude a été menée à travers trois (03) chapitres. Nous avons d'abord présenté dans **un chapitre préliminaire**, le cadre institutionnel de l'étude, les observations de stage et le ciblage de la problématique. Nous avons ensuite dans **un chapitre premier**, circonscrit le cadre théorique et méthodologique. Nous avons enfin **dans un chapitre deuxième**, suggéré des approches de solutions pour une meilleure gestion des carrières des enseignants APE du MEMP, dans le contexte de transfert d'attributions.

CHAPITRE PRELIMINAIRE :

CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE,
OBSERVATIONS DE STAGE
ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE



Dans ce chapitre, il s'agit pour nous de présenter, en premier lieu, le cadre physique de l'étude et les observations du stage afin de procéder, en second lieu, au ciblage de la problématique de cette étude.

SECTION 1 : Cadre physique de l'étude et observations de stage.

Nous présentons dans cette section, le cadre physique de la DRH/MEMP (Paragraphe 1) puis, restituons les observations faites au cours de notre stage dans cette direction (Paragraphe 2).

PARAGRAPHE 1 : Présentation du cadre physique de la DRH.

Avant d'évoquer le cadre physique de la DRH où nous avons effectué notre stage, il serait indiqué de présenter d'abord, le cadre institutionnel dans lequel elle fonctionne.

A – Cadre institutionnel de l'étude

Dans cette partie, nous avons présenté, les attributions, organisation et fonctionnement du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP).

1- Attributions, organisation et fonctionnement du MEMP

Créé par décret n° 2008-733 du 22 décembre 2008, le Ministère des Enseignements Maternel et Primaire a pour mission la conception, la mise en œuvre et le suivi de la politique générale de l'Etat en matière d'éducation, d'enseignement et de formation conformément aux lois et règlements en vigueur en République du Bénin.

a- Attributions

Le Ministère des Enseignements Maternel et Primaire est chargé de :

- la détermination des objectifs de formation, en concertation avec les partenaires institutionnels, dans les domaines des enseignements maternel et primaire ;
- la conception, l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des programmes d'enseignement et de formation dans les écoles maternelles et primaires, publiques et privées ;
- la préparation, la mise en œuvre et le suivi des réformes nécessaires à l'introduction des langues nationales dans le système éducatif formel, en collaboration avec le Ministère de l'Alphabétisation et de la Promotion des Langues Nationales ;
- l'établissement et la mise en œuvre de la carte scolaire conformément aux objectifs d'égalité d'accès à l'enseignement et à la formation, ainsi que la détermination des conditions d'ouverture et de fermeture des écoles maternelles, primaires, publiques et privées ;
- la mise en œuvre des activités liées à l'agrément, à la normalisation et à la promotion des matériels didactiques, des manuels scolaires, des équipements et autres fournitures utilisés dans les écoles maternelles et primaires ;
- la détermination des modalités d'évaluation des apprentissages et d'orientation scolaire, en liaison avec les objectifs de formation et les programmes d'enseignement ;
- le développement de la recherche pédagogique et des méthodes d'enseignement et d'animation visant à améliorer la qualité des enseignements ;
- la détermination, en liaison avec les Ministères et les partenaires sociaux concernés, des statuts particuliers des enseignants et des

personnels administratifs et techniques du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire ;

- la détermination des conditions de recrutement, de formation, d'affectation et de promotion des enseignants du secteur ainsi que des conditions de leur habilitation à dispenser des enseignements ;
- la détermination des conditions de recrutement, de formation, d'affectation et de promotion des personnels administratifs et techniques relevant du Ministère ;
- la gestion des carrières des personnels enseignant et administratif du Ministère conformément aux textes législatifs et réglementaires en vigueur ;
- la réalisation de la maintenance des infrastructures et équipements scolaires conformément à la législation en vigueur.

b- Organisation et fonctionnement

Le Ministère des enseignements Maternel et Primaire comprend :

- des services directement rattachés au Ministre ;
- un cabinet du Ministre ;
- un Secrétariat Général du Ministre ;
- des directions centrales et techniques ;
- des organismes, entreprises publiques et semi-publiques sous tutelle ;
- des organes consultatifs et/ou délibératifs nationaux ;
- des structures déconcentrées.

Parmi ces structures, celle qui a le plus retenu notre attention est la Direction des Ressources Humaines (DRH) où nous avons effectué notre stage.

B – Cadre physique de l'étude : la DRH

Nous avons présenté ici, les attributions, organisation et fonctionnement de la DRH.

1- Attributions, organisation et fonctionnement de la DRH

Prévues par l'article 53 du décret n° 2008-733 du 22 décembre 2008 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire, les attributions et l'organisation de la DRH étaient déjà précisées par l'arrêté n°135/MEPS/CAB/DC/SG/SP du 25 octobre 2005 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction des Ressources Humaines.

a- Attributions

Aux termes de l'article 1er de l'arrêté précité, la DRH est chargée entre autres, de :

- coordonner la gestion des personnels du Ministère des Enseignements Primaire et Secondaire y compris ceux des organismes sous tutelle et ce, dans le respect des règles et statuts en vigueur ;
- veiller à l'utilisation rationnelle et efficiente des ressources humaines.

Cette structure s'occupe donc de la gestion de la carrière et de l'emploi des personnels du ministère, dès leur prise de service jusqu'à la cessation définitive de leur activité professionnelle.

Plus explicite, l'article 2 de cet arrêté précise par exemple, que la DRH est spécialement responsable :

- de la gestion des carrières et des positions des agents de l'Etat affectés au Ministère ;
- de la gestion prévisionnelle du personnel ;

- de la gestion individualisée du personnel et l'accompagnement des personnels en difficulté ;
- du contrôle et du suivi de l'utilisation des personnels du ministère ;
- de la gestion des dossiers de sanctions disciplinaires des personnels du ministère ;
- de la conception et de la mise en œuvre du plan de formation administrative et financière des personnels du ministère ;
- de l'étude et du suivi des dossiers de mise en stage des personnels du ministère;
- de la valorisation professionnelle des personnels et du suivi des dossiers de décoration des personnels du ministère ;
- du développement et du suivi des techniques de prévention des conflits en milieu de travail.

Quelle est l'organisation interne et le fonctionnement mis en place pour permettre à la DRH/MEMP d'atteindre les objectifs visés ?

b- Organisation et fonctionnement

Pour l'accomplissement correcte de sa mission de gestion des personnels du ministère, la DRH/MEMP dispose de huit (08) services dont trois(03) jouent le rôle de services d'appui et les cinq(05) autres qualifiés de services techniques.

Les services d'appui sont :

- le Service Administratif (SA), devenu aux termes de l'article 54 du décret n° 2008-733 du 22 décembre 2008, le Secrétariat Administratif ;
- le Service Informatique (SI) ;
- le Service de la Comptabilité (SC), devenu aux termes de l'article 54 du décret n° 2008-733 du 22 décembre 2008, le Service de Comptabilité.

Les services techniques sont :

- le Service de Gestion de la Carrière des personnels des enseignements maternel et primaire (SGC) ;
- le Service de la Gestion des Agents Contractuels de l'Etat (SGACE) ;
- le Service de Gestion des Positions et des Effectifs (SGPE), devenu aux termes de l'article 54 du décret n° 2008-733 du 22 décembre 2008, le Service de Statistiques et de la Gestion des Effectifs (SSGE) ;
- le Service de la Valorisation Professionnelle (SVP) ;
- le Service du Contentieux et des Affaires Disciplinaires (SCAD). Aux termes de l'article 54 du décret n° 2008-733 du 22 décembre 2008, ce service s'est vu rattaché la division des archives et est devenu : Service des Contentieux, des Affaires Disciplinaires et des Archives (SCADA).

Les attributions, le fonctionnement et l'organisation de la DRH ainsi présentés, quel est l'état des lieux de la gestion des carrières des enseignants APE du MEMP au niveau de cette direction, dans le contexte du décret n° 2004-627 du 10 novembre 2004 ?

PARAGRAPHE 2 : Etat des lieux de la gestion des carrières des enseignants APE du MEMP à la DRH/MEMP.

Dans ce paragraphe, nous présentons d'abord brièvement, l'état des lieux avant le transfert d'attributions, puis ensuite, scruter les domaines de ce transfert. Ceci nous permettra enfin, d'examiner les divers effets de ce transfert tant sur le plan interne qu'externe.

• **Bref aperçu sur l'état des lieux avant le transfert d'attributions**

Avant le transfert d'attributions, le circuit de production des actes relatifs à la carrière des enseignants, était complexe. Il découle de cette situation, un grand retard dans le traitement des actes et leur parution à temps opportun.

Ce circuit peut être schématisé dans un tableau comme suit :

Tableau N°I : Traitement des projets d'actes avant le transfert d'attributions.

Traitement des projets d'actes	
<i>Acteur</i>	<i>Traitement effectué</i>
(1) DRH/ MEMP	Prise des projets d'actes.
(2) DGCAE/ MFPTRA	Visa du Directeur Général de la Carrière des Agents de l'Etat.
(3) CF/MEF	Visa du Contrôleur Financier.
(4) SGM/MEF	Signature du Ministre des Finances ou celle du Secrétaire Général du Ministère.
(5) DGCAE/ MFPTRA	- Signature du Directeur du Cabinet du MFPTRA ; - attribution de numéros aux actes ; - duplication des actes.
(6) DRH/ MEMP	Exemplaires d'actes à mettre à la disposition des enseignants.

A travers ce tableau, nous constatons que, les projets d'actes pris à la DRH, devaient nécessairement transiter par le Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP) pour étude, avant d'être transmis au Ministère de l'Economie et des Finances (MFE) pour contrôle de conformité aux textes et aux lois des finances.

Face à cette situation de lourdeur administrative dans la production des actes, les organisations syndicales des enseignants se sont mobilisées pour exiger de la part du gouvernement, le décrochage du secteur de

l'éducation des autres secteurs de la Fonction Publique, qui se traduira par une autonomie de gestion de leur carrière, à l'instar de celle accordée et réalisée au niveau des magistrats, des militaires et des personnels de la police nationale. Mais, la loi n'ayant pas prévu une telle autonomie de gestion pour les corps enseignants, en lieu et place de ce décrochage, ils n'ont obtenu de la Fonction Publique, que le transfert de quelques attributions.

- **Domaines de transfert d'attributions**

Le transfert d'attributions a été consacré en sept (07) articles par le décret n° 2004-627 du 10 novembre 2004 et c'est précisément l'article 4 de ce décret qui précise les domaines de ce transfert.

Le transfert d'attributions concerne aussi bien les actes de recrutement, de gestion des carrières et de position des Agents Permanents de l'Etat (APE), que ceux du recrutement, le suivi de l'exécution des contrats et leur fin chez les Agents Contractuels de l'Etat (ACE). Mais, nous nous attarderons sur la gestion des carrières des APE à travers les domaines de compétences du MEMP en matière de gestion administrative.

Il s'agit notamment de :

** les domaines de compétences qui sont directement sous la responsabilité du Service de la Gestion des carrières de la DRH à savoir :*

- la titularisation ;
- l'avancement d'échelon ;
- le reclassement.

** les domaines de compétences qui ne sont pas directement sous la responsabilité du Service de la Gestion des carrières de la DRH tels que :*

- les sanctions disciplinaires du premier degré et du second degré (à l'exception de la révocation) ;
- l'affectation et la mutation ;
- les récompenses (lettre de félicitation et d'encouragement, palmes académiques) ;
- l'autorisation d'absence ;
- le congé annuel ;
- les congés exceptionnels (congé de maladie, de longue durée, de convalescence), après avis du conseil de santé.

• **Effets de transfert d'attributions**

Après l'adoption du décret n° 2004-627 du 10 novembre 2004 portant transfert de certaines attributions du Ministre du Travail et de la Fonction Publique (MTFP) au(x) Ministre(s) en charge de l'Education uniquement en ce qui concerne les personnels enseignants, des résultats positifs ont été obtenus tant au plan interne qu'au plan externe.

Mais, des difficultés continuent aussi d'être rencontrées par la structure technique compétente au plan national qu'est la Direction des Ressources Humaines (DRH) et aux niveaux déconcentrés que sont les Directions Départementales des Enseignements Maternel et Primaire (DDEMP) à travers leurs Services des Ressources Humaines (SRH/DDEMP).

En effet, au lendemain du transfert d'attributions, nous constatons :

* **Au plan interne : DRH et Cabinet**

- La création à la DRH, d'une Division du Contrôle et du Suivi des Actes Administratifs relevant du Secrétariat Administratif et chargée de collaborer avec les structures d'interface du MEMP telles que : le MFE et le MTFP pour assurer la célérité du processus du traitement des actes et leur parution dans un meilleur délai.

Il y a lieu de noter une relative célérité dans le délai mis pour le traitement et la parution des actes.

- Le progiciel du Système de Développement Local Version 7 (SDL7) installé par le Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP) à la Direction des Ressources Humaines du Ministère de l'Enseignement Maternel et Primaire n'a jamais été fonctionnel jusqu'à ce jour, alors qu'il devrait permettre de mettre à jour le fichier par l'utilisation d'outils modernes de gestion (technologies de l'information et de la communication) et de disposer de bases concordantes des données dans les structures chargées de la gestion des ressources humaines. Cette situation qui ne permet pas d'avoir des informations identiques dans les bases de données de la DRH/MEMP et du MTFP, conduit à une gestion biaisée de la carrière des enseignants avec toutes les conséquences qui en découlent.

Les observations faites à cette étape nous permettent de souligner que le progiciel SDL7 n'a pas été opérationnel, entraînant de ce fait, un *déphasage d'informations avec ses corollaires sur l'évolution et la gestion de la carrière de certains enseignants. Cette situation est aggravée par l'insuffisance liée à la mise à jour des dossiers individuels des personnels.*

- Depuis 2005, la DRH a connu un renforcement qualitatif des capacités et compétences de son personnel : une dizaine d'agents environ, formés en gestion des ressources humaines, en management des services publics et en administration du travail et de la sécurité sociale, palliant ainsi les lacunes observées au niveau du personnel, contribuent à la mise en œuvre de la politique globale de gestion des personnels du ministère.

Par ailleurs, l'inadéquation entre les exigences en compétence de gestion des carrières et les connaissances ou expériences actuelles du personnel, nécessite un recyclage et une formation de mise à niveau.

C'est pourquoi, la question d'un besoin de renforcement des capacités se fait sentir aujourd'hui au niveau de la base opérationnelle malgré les expériences acquises sur le tas spécialement dans la gestion des carrières et des positions, de l'emploi des personnels enseignants et administratifs.

On note donc une inadéquation entre la compétence requise et le niveau actuel du personnel de la DRH/MEMP, malgré l'existence d'un plan de formation.

- L'insuffisance de fournitures de bureau est un frein à l'exécution diligente des activités. La question du matériel de duplication qui ne répond plus aujourd'hui au volume d'actes à multiplier après visa et signature par les structures d'interface actuelles, constitue un handicap.

En effet, le transfert a occasionné, non seulement de nouvelles charges de travail au service de la gestion des carrières à la DRH, mais aussi a accru les besoins en dotation d'équipement performant

(copieurs et dupli copieurs indispensables aux services de gestion des carrières etc.).

Le transfert d'attributions n'a donc pas été accompagné d'un transfert de moyens, ce qui se traduit par l'inadéquation entre le surcroît de travail et la dotation en équipement.

- Aussi, observe-t-on une dépendance à outrance des services de la carrière du personnel enseignant du MEMP dans le contexte actuel, des structures d'interface (DRSC/MTFP et CF/MEF) à cette phase de mise en œuvre du transfert d'attributions. Cette situation remet en cause les objectifs de célérité souhaités par les réformes.

On peut donc déduire que la dépendance excessive des services de gestion de la carrière des enseignants par rapport aux structures d'interface du MEMP constitue un frein à la parution à bonne date des actes.

- Au regard des charges quotidiennes de travail qu'induit l'exécution de chacune des activités du domaine de gestion des carrières, il y a une ***disproportion entre l'effectif des agents de la base opérationnelle*** (aussi bien à la DRH que dans les services de personnels des ***DDEMP***) ***et le volume des tâches à exécuter ;***
- Les exigences de résultats attendus de la DRH/MEMP et des Services des Ressources Humaines (SRH/DDEMP) impliquent la motivation du personnel.

Or, les conditions actuelles de travail des agents de cette direction, ne leur permettent pas d'être motivés afin de donner le meilleur d'eux-mêmes en matière de gestion des ressources humaines. Nous en avons pour preuves :

* les services de la DRH/MEMP, sont dispersés sur trois (03) sites, alors qu'il n'existe pas de moyens de communication adéquats.

* l'exiguïté des locaux des services techniques n'offre pas un confort aux agents pour l'exécution correcte de leurs différentes tâches, malgré leur assiduité et dévouement au travail.

Cette situation n'occulte-t-elle pas l'atteinte de résultats positifs attendus de la DRH/MEMP qui est une structure technique stratégique pour le ministère ?

En outre, l'insuffisance de personnel, des moyens de déplacement à la DRH et dans les services de la DDEMP pour des séances de travail et de suivi des dossiers avec les structures d'interface telles que la DRSC/MTFP et le CF/MEF, ne constitue-t-elle pas un handicap à la réalisation des ambitions ?

Ces observations autorisent à dire qu'il y a *une insuffisance de personnel, de motivation et l'absence de cadre adéquat de travail à la DRH/MEMP malgré la disponibilité des agents à travailler.*

- La DRH, structure centrale importante du MEMP, n'est pourtant pas traitée du point de vue budgétaire en tenant compte de ses spécificités et exigences découlant du transfert des attributions du Ministère chargé de la Fonction Publique aux Ministères en charge de l'éducation nationale.

Il s'observe manifestement une insuffisance de la dotation budgétaire de cette structure. Cette situation engendre d'énormes difficultés de dépenses de fonctionnement.

- L'existence des dossiers individuels de chaque agent à la DRH, la mise à jour de chacun de ces dossiers individuels aussi bien par les

services de carrière que la division en charge des dossiers et archives concomitamment avec la division du contrôle et du suivi des actes administratifs, facilitent la gestion de la carrière de chaque enseignant.

Cela évite aux gestionnaires des erreurs de gestion et permet aux services de gestion des carrières de se conformer à la réalisation de leurs attributions qui consistent à tenir à jour les dossiers individuels des personnels.

La disponibilité à la DRH des dossiers individuels pour les personnels Enseignants, ne serait-elle pas plus salubre, si la mise à jour était automatique et était renforcée par les supports numériques ?

- L'inexistence de local à la DRH devant abriter les dossiers individuels des enseignants et même les archives des personnels des directions techniques centrales du ministère, constitue un réel problème et une difficulté non négligeable pour les services des carrières de la DRH, tel qu'en témoigne l'empilement dans les bureaux, des dossiers d'actes parus (pièces en souches au projets d'actes initiés par les services de gestion des carrières) faute de transfert par les Services de Gestion des Carrières (SGC) de ces dossiers vers la division en charge des dossiers et archives, en raison de *l'inexistence de locaux adéquats*.

* **Au plan externe** : les structures d'interface de la DRH/MEMP: **DRSC/MTFP et CF/MEF**

Contrairement à l'ancien circuit complexe de production des actes relatifs à la carrière des enseignants, le nouveau circuit de traitement des

projets d'actes depuis le transfert d'attributions, peut être schématisé dans le tableau ci-après :

Tableau N°II : Traitement des projets d'actes après le transfert d'attributions.

Traitement des projets d'actes	
<i>Acteur</i>	<i>Traitement effectué</i>
(1) DRH/ MEMP	Prise des projets d'actes.
(2) CF/MEF	Visa du Contrôleur Financier.
(3) CAB/MEF	Signature du Ministre des Finances ou de son Directeur du Cabinet.
(4) CAB/ MEMP	Signature du Ministre des Enseignements Maternel et Primaire ou de son Directeur de Cabinet.
(5) FUR/DRSC/ MTFP	Enregistrement des actes au Fichier Unique de référence.
(6) DRH/ MEMP	Exemplaires d'actes à mettre à la disposition des enseignants.

Ce tableau montre que les projets d'actes, pris à la DRH/MEMP, ne suivent plus le long processus de la fonction publique avant d'être transmis au Ministère de l'Economie et des Finances pour contrôle de conformité aux textes et aux lois des finances.

Ce n'est qu'à cette étape du processus, que les dossiers sont transmis du CAB/MEMP à la fonction publique, pour validation par l'enregistrement au Fichier Unique de Référence (FUR) et mis à disposition des enseignants par l'intermédiaire de la DRH/MEMP.

Il convient de relever à ce niveau, une réduction significative du circuit de traitement des projets d'actes.

Cependant, on enregistre certaines difficultés liées à l'obligation de respect du circuit de la DGB/MEF pour l'étude des projets d'actes d'engagement et de nomination (pour les imputations budgétaires), alors que lesdites imputations figurent déjà sur les projets élaborés par la

DRH/MEMP. *Cette situation occasionne une prolongation de la durée dans la parution de certains actes.*

- L'insuffisance de cadres du Contrôle Financier affectés à l'étude des différents projets soumis aux visas du Contrôleur Financier, freine la célérité dans la signature des actes ;

S'agissant du suivi des actes, bien que déjà signés au Ministère des Finances, un retard est observé au niveau du paraphe des actes par le Directeur de la Réglementation et du Suivi des Carrières (DRSC/MTFP).

Cette situation entraîne aussi la lenteur dans l'étude des projets d'actes soumis aux visas du Contrôleur Financier et de leur paraphe par le DRSC/MTFP.

En vue d'assurer une bonne gestion de la carrière des personnels enseignants, la DRH/MEMP se doit d'exploiter au mieux les atouts que lui offre le transfert d'attributions, mais surtout, de surmonter les nombreuses difficultés qu'elle rencontre face aux nouvelles exigences des réformes.

- **Inventaire des atouts**

Comme atouts, nous pouvons noter :

- la réduction du long circuit de traitement des projets d'actes ;
- l'existence à la DRH/MEMP des dossiers individuels pour les enseignants ;
- l'existence d'un plan de formation ;
- la disponibilité des agents à la DRH/MEMP, malgré l'inadéquation du cadre de travail.

- **Inventaire des faiblesses**

Les observations relatives aux difficultés de la gestion des carrières des enseignants par la DRH/MEMP peuvent être résumées comme suit :

- le non fonctionnement du progiciel SDL7 et le dysfonctionnement des archives ;
- le non accompagnement du transfert des attributions par un transfert de compétences et des moyens ;
- l'inadéquation entre la compétence requise et le niveau actuel du personnel de la DRH/MEMP ;
- l'inadéquation entre le surcroît de travail et la dotation en équipement à la DRH/MEMP ;
- la dépendance à outrance des services de gestion de la carrière du personnel enseignant par rapport aux structures d'interface ;
- le manque de motivation du personnel de la DRH/MEMP ;
- l'inadéquation du cadre de travail de la DRH ;
- l'absence de locaux appropriés pour la conservation des dossiers et archives à la DRH/MEMP ;
- la lenteur dans la parution des actes.

L'ensemble de ces problèmes identifiés, ne peut faire l'objet de notre étude. C'est pourquoi, nous avons ciblé une problématique sur laquelle portent nos réflexions.

SECTION 2 : Ciblage de la problématique de l'étude.

Au regard de l'inventaire des atouts et des défis présenté après l'état des lieux, nous dégagerons dans cette section, les problématiques possibles et spécifierons une à laquelle nous apporterons des approches de résolution.

PARAGRAPHE 1 : Choix et spécification de la problématique.

Avant d'opérer le choix de la problématique qui fait l'objet de notre étude, il convient d'exposer, au regard de nos observations, les différentes problématiques possibles.

Pour le faire, nous procédons d'abord au regroupement des problèmes identifiés par centre d'intérêt afin de pouvoir dégager les problématiques possibles puis choisir, parmi elles, celle qui nous paraît utile et qui peut faire l'objet du présent travail.

A – Problématiques possibles

Les différents problèmes identifiés sont regroupés par centre d'intérêt et présentés dans le tableau suivant :

Tableau n°III : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt.

N°	Centres d'intérêts	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	Gestion des conditions de travail.	- exiguïté des locaux ; - insuffisance de matériels de travail ; - manque de moyens de communication ; - dispersion des services sur plusieurs sites.	Conditions de travail insatisfaisantes.	Problématique d'amélioration des conditions de travail à la DRH/MEMP.
2	Motivation du personnel de la DRH.	- priorité accordée aux primes au détriment des autres formes de motivation ; - non valorisation des formations acquises.	Inexistence d'une bonne politique de motivation du personnel.	Problématique d'institution d'une bonne politique de motivation de personnel.
3	Gestion de la carrière du personnel enseignant.	- non mise à jour des dossiers individuels ; - dépendance à outrance des services de gestion des personnels enseignants par rapport aux structures d'interface. - Epuisement professionnel du personnel des services des carrières de la DRH/MEMP.	Inefficacité de la gestion de la carrière du personnel enseignant APE du MEMP dans le contexte de transfert d'attributions.	Problématique d'une gestion efficace de carrière du personnel enseignant APE du MEMP dans le contexte de transfert d'attributions.

Source : Notre inventaire de l'état des lieux de la DRH/MEMP en novembre 2009.

Après avoir identifié les problèmes et essayé de les regrouper par centre d'intérêt, nous avons ainsi dégagé les problématiques possibles. Il nous faut, à présent, procéder au choix de la problématique de notre étude et la justification du sujet.

B – Choix de la problématique et justification du sujet

L'inventaire des problèmes identifiés laisse apparaître trois (03) différentes problématiques importantes que sont :

- la problématique d'amélioration des conditions de travail à la DRH/MEMP ;
- la problématique d'institution d'une bonne politique de motivation du personnel ;
- la problématique d'une gestion efficace de la carrière du personnel enseignant APE du MEMP dans le contexte de transfert d'attributions.

Les problèmes identifiés lors de l'état des lieux et le regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt, nous ont permis de dégager entre autres, les trois (03) problématiques possibles ci-dessus énumérées.

Toutes aussi importantes l'une que l'autre, la DRH devra y faire face en vue d'améliorer la gestion des ressources humaines dont elle a la charge. Cependant, nous nous proposons après analyse et compte tenu des besoins de la structure de stage, d'axer notre étude sur la problématique d'une gestion efficace de la carrière du personnel enseignant APE du MEMP dans le contexte du transfert d'attributions.

Cette option se justifie par le fait que la DRH/MEMP, en plus de ses anciennes attributions, doit faire face aux exigences d'une demande de services de plus en plus croissante, dans un contexte de transfert d'attributions.

Pour répondre à ces exigences, la DRH/MEMP doit s'inscrire dans une dynamique de performance et de recherche de qualité.

L'utilisation des outils de gestion des ressources humaines les plus adéquats est donc requise.

De cette problématique, se dégage un problème général qui est celui de l'inefficacité de la gestion de la carrière du personnel enseignant APE du MEMP.

Ce problème général prend l'allure d'un défi surtout dans un contexte de transfert d'attributions. Il se démultiplie en problèmes spécifiques ci-après :

- non mise à jour des dossiers individuels ;
- dépendance à outrance des services de gestion des personnels enseignants par rapport aux structures d'interface ;
- épuisement professionnel du personnel des services des carrières de la DRH/MEMP.

Dès lors, c'est dans une dynamique de contribution à la résolution de ces problèmes, que nous avons opté pour la réflexion sur le thème : **« Contribution à l'amélioration de la gestion de la carrière du personnel enseignant APE du MEMP dans le contexte de transfert d'attributions ».**

La résolution de ces trois (03) problématiques va contribuer à l'amélioration de la gestion des ressources humaines du MEMP, composées essentiellement des enseignants en grand nombre et des agents administratifs en minorité.

Mais ne pouvant pas se livrer à cet exercice, compte tenu du temps dont nous disposons pour la réalisation de cette œuvre, nous avons décidé de faire une sélection et de dégager une problématique sur laquelle nous allons concentrer nos efforts.

C'est ainsi que sur l'ensemble des problématiques ciblées, nous avons identifié une qui est selon nous, prédominante et dont la résolution contribuera, par un effet d'entraînement, à l'amélioration ou même à la résolution partielle des autres problèmes. Il s'agit de la problématique relative à *une gestion efficace de la carrière du personnel enseignant APE du MEMP dans le contexte de transfert d'attributions*.

C – Spécification de la problématique retenue

La clé de voûte de la réussite de toute organisation réside dans sa capacité à bien gérer ses ressources humaines.

Nul n'ignore aujourd'hui, le rôle fondamental que jouent les enseignants dans le système éducatif au Bénin et particulièrement, dans le secteur des enseignements maternel et primaire. Ce rôle est celui d'assurer l'éducation des enfants à la base, en les aidant à acquérir les savoirs nécessaires pouvant leur permettre d'assumer à l'avenir, l'autonomie de leur personnalité.

Mais, comment cet objectif peut-il être atteint, si les enseignants qui sont en amont et en aval desdits savoirs ne sont pas suivis de façon rationnelle dans leur carrière ?

Evidemment, c'est pour répondre à cette question primordiale, que nous avons identifié trois (03) problèmes spécifiques, dont chacun dans sa résolution, peut dissiper les inquiétudes posées dans le problème général en matière de la gestion de la carrière du personnel enseignant.

Dans le cadre de notre étude, le problème général qui est : l'inefficacité de la gestion de la carrière du personnel enseignant APE du MEMP dans le contexte de transfert d'attributions, ne peut trouver solution qu'à travers les résolutions des trois (03) problèmes spécifiques suivants :

- 1- la non mise à jour des dossiers individuels ;
- 2- la dépendance à outrance des services de gestion des personnels enseignants par rapport aux structures d'interface ;
- 3- épuisement professionnel du personnel des services des carrières de la DRH/MEMP.

En somme, nous pouvons confirmer la spécification de notre problématique en ce sens que, les trois (03) problèmes qui la constituent, sont bien spécifiés et méritent d'être résolus par des approches de solutions, dans le but de donner satisfaction aux enseignants qui souhaitent une bonne gestion de leur carrière.

La problématique étant spécifiée, il nous reste alors à déterminer la vision globale de sa résolution.

PARAGRAPHE 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée.

Les problèmes à résoudre étant identifiés et le sujet formulé, nous allons maintenant déterminer, avant d'entamer la résolution proprement dite de notre problématique, la vision globale pouvant nous permettre d'analyser et de résoudre les problèmes spécifiques retenus pour atteindre notre objectif qui est la résolution du problème général.

Notre vision globale de résolution de la problématique d'une gestion efficace de la carrière du personnel enseignant APE du MEMP dans le contexte de transfert d'attributions, est déterminée d'abord par rapport au problème général, puis ensuite, au regard des problèmes spécifiques qui s'y rapportent.

Nous faisons enfin dans un tableau, une synthèse des approches génériques identifiées avant de présenter les différentes séquences de résolution de notre problématique.

A- Vision globale de résolution du problème général.

Rappelons que notre problème général est relatif à l'inefficacité de la gestion de la carrière du personnel enseignant APE du MEMP dans le contexte de transfert d'attributions.

Afin d'appréhender la vision globale de résolution de ce problème général, il convient de rappeler que l'enseignant dans le cas d'espèce, est un fonctionnaire d'Etat régi par la loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanent de l'Etat. A cet effet, il jouit des droits de la part de son employeur qu'est l'Etat, en même temps qu'il est assujetti à des obligations.

Il est évident que, l'enseignant qui dans l'exercice de sa fonction, accomplit son devoir, a droit en retour, qu'une attention particulière soit portée au bon déroulement et au suivi de sa carrière. Cette mission incombe à la DRH en relation avec les structures d'interface.

Le non respect de cette disposition, conduit à des mécontentements et des remous sociaux de la part des organisations syndicales des enseignants.

Pour remédier à cette insuffisance, ne faudrait-il pas que le MEMP, par le biais de la DRH, œuvre pour l'amélioration de la gestion de la carrière du personnel enseignant, en tenant compte des nouveaux défis liés au transfert d'attributions et aux exigences de la revalorisation de la fonction enseignante ?

De ce questionnement, nous pouvons déduire une approche générique de résolution du problème général basée sur "*la valorisation de la carrière du personnel enseignant APE du MEMP dans le contexte de transfert de compétences*"

Cette approche est présentée en trois (03) facettes en rapport avec les trois problèmes spécifiques retenus.

B- Vision globale de résolution des problèmes spécifiques.

1- Vision globale de résolution liée au problème spécifique n°1

Le problème spécifique n°1 relatif à **la non mise mis à jour des dossiers individuels**, est dû au non fonctionnement du progiciel SDL7 et au dysfonctionnement des archives.

Pour résoudre ce problème, il faut rendre fonctionnel le système de gestion des carrières par la redynamisation du progiciel SDL7, pour une gestion informatisée de tout le personnel du Ministère.

Une telle réalisation permettra d'avoir des informations harmonisées et cohérentes tant dans le dossier individuel de l'agent que dans sa fiche de gestion.

L'approche générique de résolution de ce problème est basée sur *"l'utilisation des outils archivistiques adéquats de gestion des carrières"*.

2- Vision globale de résolution liée au problème spécifique n°2

Pour ce qui est du problème spécifique n°2 relatif à **la dépendance à outrance des services de gestion des personnels enseignants par rapport aux structures d'interface**, il faut noter à ce niveau, une lenteur dans le traitement et la parution des actes.

A cet effet, le Ministre des Enseignements Maternel et Primaire doit prendre des initiatives dissuasives envers ses collègues des structures d'interface, pour la mise en œuvre des mécanismes pouvant réduire le long

circuit des projets d'actes, afin de permettre leur parution dans des délais raisonnables.

Pour atteindre cet objectif, il s'avère indispensable que le décrochage des personnels du MEMP des autres secteurs de la Fonction Publique soit effectif à l'instar de l'autonomie de gestion accordée et réalisée au niveau des magistrats, des militaires et des personnels de la police nationale.

Ce problème peut être résolu par une approche basée sur *"l'utilisation des techniques d'autonomisation des structures du MEMP vis-à-vis des autres structures d'interface"*.

3- Vision globale de résolution liée au problème spécifique n°3

En ce qui concerne le problème spécifique lié à **l'épuisement professionnel du personnel des services des carrières de la DRH/MEMP**, la DRH doit renforcer son capital humain en nombre suffisant afin de pouvoir faire face au surcroît des charges de travail occasionné par le transfert d'attributions. De même, elle doit prendre des dispositions pour poursuivre le renforcement des capacités des cadres et surtout celui de la base opérationnelle, ce qui lui permettra d'assurer au personnel en charge de la gestion des carrières, un recyclage et une formation appropriée.

La résolution de ce problème passe par *une approche basée sur le développement des effectifs et des compétences*.

C- Synthèse des approches génériques identifiées et séquences de résolution de la problématique

1- Synthèse des approches génériques identifiées

Niveaux spécifiques	Problèmes spécifiques	Approches génériques retenues
1	La non mise à jour des dossiers individuels.	Approche basée sur l'utilisation des outils archivistiques adéquats de gestion des carrières.
2	Dépendance à outrance des services de gestion des personnels enseignants par rapport aux structures d'interface.	Approche basée sur l'utilisation des techniques d'autonomisation des structures du MEMP vis-à-vis des autres structures d'interface.
3	Epuisement professionnel du personnel des services des carrières de la DRH/MEMP.	Approche basée sur le développement des effectifs et des compétences.

Tableau n°IV : Synthèse des approches génériques par problème étudié.

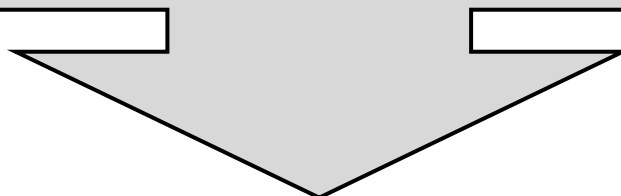
2- Séquence de résolution de la problématique

La résolution de la problématique suivra la démarche suivante :

- définition des objectifs ;
- identification des causes probables des problèmes spécifiques ;
- formulation d'hypothèses ;
- construction d'un tableau de bord ;
- revue de la littérature ;
- présentation de la méthodologie de travail ;
- analyse des données ;
- établissement du diagnostic ;
- approches de solutions et conditions de mise en œuvre.

CHAPITRE PREMIER :

CONCEPTION ET MISE EN
APPLICATION DU CADRE THEORIQUE
ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE,



Le premier chapitre de notre étude est consacré, dans une première section, au cadre théorique et méthodologique de l'étude puis, dans une seconde section, à la collecte et analyse des données.

SECTION 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude.

Cette section est subdivisée en deux paragraphes relatifs, le premier, aux objectifs de l'étude, aux hypothèses, à la revue de la littérature, et le second, au choix de la méthodologie adoptée.

PARAGRAPHE 1 : Objectifs, hypothèses et revue de la littérature.

A/ Fixation des objectifs

Avant de fixer les objectifs de l'étude, il serait indiqué de rappeler le problème général qui est l'inefficacité de la gestion de la carrière du personnel enseignant APE du MEMP dans le contexte de transfert d'attributions. Les problèmes spécifiques qui découlent de ce problème sont :

- 1- la non mise à jour des dossiers individuels ;
- 2- dépendance à outrance des services des personnels enseignants par rapport aux structures d'interface ;
- 3- Epuisement professionnel du personnel des services des carrières de la DRH/MEMP.

Les objectifs de cette étude sont fixés par rapport au problème général et aux problèmes spécifiques.

L'objectif général poursuivi à travers cette étude est de : contribuer à l'amélioration de la gestion de la carrière du personnel enseignant APE du MEMP dans le contexte de transfert d'attributions.

En ce qui concerne les problèmes spécifiques, les objectifs à atteindre sont les suivants :

- 1- Faire la mise à jour régulière des dossiers individuels au niveau des services de gestion des carrières,***
- 2- Œuvrer pour l'obtention d'une autonomie de gestion aux services de gestion des personnels enseignants par rapport aux structures d'interface ;***
- 3- Faire le renforcement quantitatif et qualitatif du personnel de la DRH/MEMP ;***

A la suite de la fixation des objectifs de l'étude, nous aborderons l'étape de la formulation des hypothèses qui ont servi de pistes de recherches. Ces hypothèses sont formulées à partir des causes supposées être à la base des problèmes à résoudre.

B/ Identification des causes, formulation des hypothèses et construction du tableau de bord de l'étude

L'identification des causes et la formulation des hypothèses sont faites à partir du problème général et des problèmes spécifiques de leur rang.

Il faut souligner que les causes identifiées sont essentiellement théoriques parce que, nous les avons soupçonnées comme étant à la base des différents problèmes identifiés et retenus dans le cadre de ce travail. Ainsi, peuvent-elles être confirmées ou infirmées par nos enquêtes.

1- Identification des causes et formulation des hypothèses.

a- Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°1 relatif à la non mise à jour des dossiers individuels

Les causes possibles identifiées pour la formulation de l'hypothèse liée à ce problème spécifique sont :

- *le non fonctionnement du progiciel SDL7 ;*
- *le dysfonctionnement des archives.*

Le progiciel SDL7 est un outil moderne installé à la DRH/MEMP, pour réaliser une gestion informatisée de tout le personnel. Or, la mise à jour des dossiers individuels nécessite l'utilisation de cet outil moderne de gestion des ressources humaines. Donc, son inexploitation ne peut que consacrer sa non opérationnalité.

Avant de faire la mise à jour des dossiers individuels, il faut les avoir d'abord conservé, rangé suivant un ordre donné dans un local approprié. C'est la bonne politique d'archivage qui est ainsi mise en exergue. Cette disposition permettra aux gestionnaires du personnel de gérer de façon rationnelle, les dossiers individuels pour une bonne réalisation de leur mise à jour. Il découle de cette explication qu'un dysfonctionnement au niveau des archives, ne peut qu'entraîner la non mise à jour des dossiers individuels.

C'est pour cette raison que nous formulons l'hypothèse suivante :

"La non mise à jour des dossiers individuels est due au non fonctionnement du progiciel SDL7 et au dysfonctionnement des archives "

b- Causes et hypothèses liées au problème spécifique relatif à la dépendance à outrance des services de gestion des personnels enseignants par rapport aux structures d'interface

Après analyse de ce problème, nous avons identifié, de manière théorique, deux (02) causes possibles que sont :

- *l'obligation de respect du circuit de la DGB/MEF pour l'étude des projets d'actes d'engagement et de nomination ;*
- *le paraphe des actes par le Directeur de la Réglementation et du Suivi des Carrières (DRSC/MTFP).*

- La première cause concerne l'étude sur les imputations budgétaires à la DGB/MEF en ce qui concerne les projets d'actes d'engagement et de nomination, alors que lesdites imputations figurent déjà sur les projets élaborés par la DRH.

La conséquence qui en découle se trouve être la durée prolongée dans la parution des actes.

- La deuxième cause qui concerne le paraphe des actes par le Directeur de la Réglementation et du Suivi des Carrières (DRSC/MTFP), constitue aussi un facteur d'alourdissement dans la parution des actes.

Les deux causes soupçonnées permettent alors de confirmer la dépendance à outrance de la carrière des enseignants aux structures d'interface du MEMP. Nous pouvons alors formuler l'hypothèse suivante :

« La dépendance à outrance des services de gestion des personnels enseignants par rapport aux structures d'interface est due à l'obligation de respect du circuit des projets d'actes au niveau de la DGB/MEF et de la DRSC/MTFP »

c- Causes et hypothèses liées au problème spécifique relatif à l'épuisement professionnel du personnel des services des carrières de la DRH/MEMP

En étudiant ce problème spécifique, nous pouvons l'expliquer par deux (02) causes possibles à savoir :

- *L'insuffisance numérique du personnel ;*
- *L'insuffisance qualitative du personnel.*

En effet, après le transfert des compétences, les activités de la DRH se sont considérablement accrues. Mais malheureusement, ces activités ne sont pas accompagnées d'un renforcement en effectif du personnel et en renforcement des capacités de cadres et surtout celui de la base opérationnelle afin de faire face efficacement aux exigences de ce transfert.

Cette observation nous amène à formuler l'hypothèse suivante :

« L'insuffisance numérique et qualitative du personnel explique l'épuisement professionnel du personnel des services des carrières de la DRH/MEMP ».

d- Causes et hypothèses liées au problème général

Les causes et les hypothèses spécifiques étant les manifestations de la cause et de l'hypothèse générale, nous n'avons pas trouvé opportun de rechercher une cause générale qui l'emporte sur toutes les causes spécifiques. C'est pour cette raison que nous n'avons pas identifié une cause générale qui peut nous conduire à une hypothèse générale.

La problématique et les objectifs de l'étude ainsi que les causes supposées être à la base des problèmes et les hypothèses y relatives sont présentés dans le tableau n°3 intitulé " Tableau de bord de l'étude (TBE) ".

Niveau d'analyse		Problématique	Objectifs	Causes	Hypothèses
NIVEAU GENERAL		<p>(Problème général)</p> <p>Problématique d'une gestion efficace de la carrière du personnel enseignant APE du MEMP dans le contexte de transfert d'attributions.</p>	<p>(Objectif général)</p> <p>Contribuer à l'amélioration de la gestion de la carrière du personnel enseignant APE du MEMP.</p>	<p>(Cause générale)</p> <p>–</p>	<p>(Hypothèse générale)</p> <p>–</p>
NIVEAUX SPECIFIQUES	1	<p>(Problème spécifique n°1)</p> <p>Non mise à jour des dossiers individuels.</p>	<p>(Objectif spécifique n° 1)</p> <p>Faire la mise à jour régulière des dossiers individuels au niveau des services de gestion des carrières.</p>	<p>(Cause spécifique n°1)</p> <p>Le non fonctionnement du progiciel SDL7 et le dysfonctionnement des archives.</p>	<p>(Hypothèse spécifique N°1)</p> <p>La non mise à jour des dossiers individuels est due au non fonctionnement du progiciel SDL7 et au dysfonctionnement des archives.</p>
	2	<p>(Problème spécifique n°2)</p> <p>Dépendance à outrance des services de gestion des personnels enseignants par rapport aux structures d'interface.</p>	<p>(Objectif spécifique n° 2)</p> <p>Œuvrer pour l'obtention d'une autonomie de gestion aux services de gestion des personnels enseignants par rapport aux structures d'interface.</p>	<p>(Cause spécifique n°2)</p> <p>Obligation de respect du circuit de la DGB/MEF et celui de la (DRSC/MTFP).</p>	<p>(Hypothèse spécifique N°2)</p> <p>La dépendance à outrance des services de gestion des personnels enseignants par rapport aux structures d'interface est due à l'obligation de respect du circuit des projets d'actes au niveau de la DGB/MEF et de la DRSC/MTFP.</p>
	3	<p>(Problème spécifique n°3)</p> <p>Epuisement professionnel du personnel des services des carrières de la DRH/MEMP.</p>	<p>(Objectif spécifique n° 3)</p> <p>Faire le renforcement quantitatif et qualitatif du personnel de la DRH/MEMP.</p>	<p>(Cause spécifique n°3)</p> <p>Insuffisance numérique et qualitative du personnel en service à la DRH/MEMP.</p>	<p>(Hypothèse spécifique N°3)</p> <p>L'insuffisance numérique et qualitative de personnel explique l'épuisement professionnel du personnel des services des carrières de la DRH/MEMP.</p>

Tableau V : Tableau de bord de l'étude (TBE)

C/ Revue de la littérature

La revue de la littérature, nous permet dans le cadre de la présente étude, de nous assurer au préalable, de l'état des connaissances acquises à partir de la recherche documentaire effectuée par rapport aux différentes approches génériques retenues au niveau de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée.

Il s'agit pour nous, d'exposer dans cette rubrique, les différents points de vue des auteurs par rapport à la problématique retenue dont les problèmes spécifiques qui en découlent sont :

- la non mise à jour des dossiers individuels ;
- la dépendance à outrance des services de gestion des personnels enseignants par rapport aux structures d'interface ;
- Epuisement professionnel du personnel des services des carrières de la DRH/MEMP.

a- Exposé des contributions d'auteurs par rapport aux problèmes spécifiques n°1 et n°2

Rappelons que l'approche générique retenue pour la résolution de problème spécifique n°1 relatif à la non mise à jour des dossiers individuels, est **l'approche basée sur l'utilisation des outils archivistiques adéquats de gestion des carrières**. Celle retenue pour la résolution du problème spécifique n°2 relatif à la dépendance à outrance des services de gestion des personnels enseignants par rapport aux structures d'interface, est **l'approche basée sur l'utilisation des techniques d'autonomisation des structures du MEMP vis-à-vis des autres structures d'interface**.

Pour contribuer à la résolution de ces deux problèmes spécifiques, **Bernard MERCK**, dans l'ouvrage « *Tous DRH¹* », donne sa vision à travers l'idée de *la maîtrise de l'informatique dans la fonction personnel*.

Il énonce : « Pour réussir son informatisation, le responsable du personnel doit raisonner en terme de système d'information, en intégrant dans cette réflexion, l'ensemble des moyens, quels qu'ils soient, permettant de collecter, de traiter, et de restituer l'information ».

Cette vision de l'auteur, vient confirmer les deux approches génériques retenues pour résoudre les problèmes spécifiques n°1 et n°2.

En effet, pour la résolution du problème spécifique n°1 relatif à la non mise à jour des dossiers individuels, il faut nécessairement que la DRH fasse recours à une gestion informatisée de tout le personnel du Ministère, en rendant le progiciel SDL7 de la DRH/MEMP fonctionnel. D'où *l'approche basée sur l'utilisation des outils archivistiques adéquats de gestion des carrières*, l'informatique étant aujourd'hui, un outil incontournable dans la gestion efficace et efficiente de la carrière des enseignants.

Quant au problème spécifique n°2, une bonne fonctionnalité du progiciel SDL7, permettra à la DRH d'avoir des informations en phase avec les bases de données des structures d'interface. Cette situation pourra se traduire par la disponibilité d'informations fiables, cohérentes et non biaisées, ainsi que la jouissance d'une certaine autonomie de la DRH/MEMP vis-à-vis des structures d'interface, en ce sens qu'elle ne sera plus obligé d'aller d'abord conformer ses données aux leurs avant d'initier ses projets d'actes. D'où la pertinence de l'approche générique proposée : *l'approche basée sur l'utilisation des techniques d'autonomisation des structures du MEMP vis-à-vis des structures d'interface*.

¹ « Tous DRH » Pratique de gestion des Ressources Humaines à l'usage des dirigeants et superviseurs, Paris, 4^e édition, Les éditions d'organisation, 356 pages. Cet ouvrage comporte des écrits de plusieurs auteurs dont Bernard MERCK.

Au total, **l'approche de la maîtrise de l'informatique dans la fonction personnel** préconisée par **Bernard MERCK**, est en parfaite adéquation avec les deux (02) approches de résolution des problèmes spécifiques n°1 et n°2.

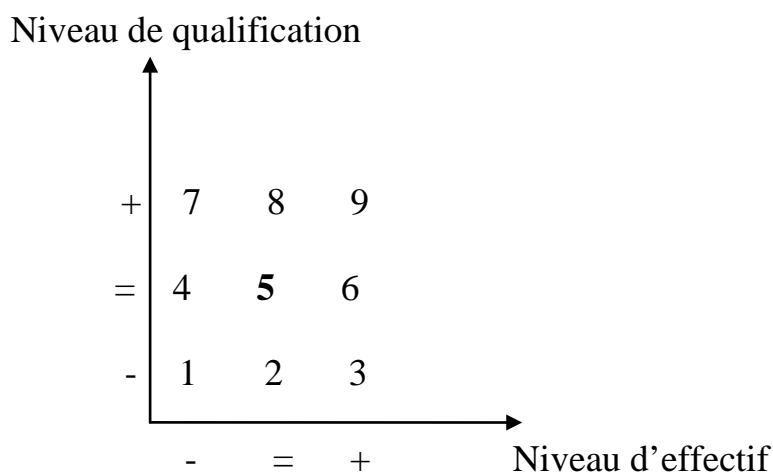
b- Contributions d'auteurs par rapport au problème spécifique n°3

L'approche générique retenue pour la résolution du problème spécifique n°3 relatif à l'épuisement professionnel du personnel des services des carrières de la DRH/MEMP en l'occurrence, est **l'approche basée sur le développement des effectifs et des compétences**.

La résolution de ce problème spécifique n°3, est proposée dans l'ouvrage « *Gestion des Ressources Humaines* » de Jean-Marie PERETTI, P. 66, 9^e édition.

En effet, pour résoudre ce problème, PERETTI propose l'idée de **l'équilibre quantitatif et qualitatif hommes-emplois**.

Voici l'illustration qu'il en a faite :



A un moment donné, l'entreprise peut avoir des effectifs excédentaires (+), convenables (=) ou déficitaires (-) pour son niveau d'activité, et le niveau

de qualification du personnel peut être jugé insuffisant (-), normal (=) ou plus élevé que nécessaire (+).

Le graphique précédent fait ressortir neuf (09) cas de figure : du cas n°1 au cas n°9 (voir figure).

Il est important de remarquer ici que, la **situation 5** correspond à l'optimum : **l'équilibre qualitatif et quantitatif est atteint**.

Les autres situations traduisent les risques de déséquilibre pouvant entraîner l'épuisement professionnel du personnel.

Nous pouvons alors déduire du raisonnement précédent que, **la théorie de l'équilibre quantitatif et qualitatif hommes-emplois** de PERETTI, peut être la solution au problème de l'épuisement professionnel du personnel des services des carrières de la DRH/MEMP.

Conséquence du surcroît de charges de travail, concomitant au transfert des attributions, l'épuisement professionnel a été une donnée constante enregistrée au sein du personnel de la DRH/MEMP, notamment au niveau du personnel des services des carrières.

Selon les résultats des recherches menées en août 2008 par Monsieur **Lazare SODJI** dans le cadre de son mémoire de fin de formation pour l'obtention du diplôme d'Administrateur du Travail et de la Sécurité Sociale au cycle II de l'ENAM, « sept (07) sur les vingt et un (21) agents de la DRH/MEMP admis à la retraite enquêtés, sont décédés au cours de l'année, suivant leur admission à la retraite ».

Cherchant à identifier les causes de cette situation, il a souligné que ces agents, pendant qu'ils étaient en activité, étaient soumis à une charge de travail infernale et ne jouissant même pas des congés annuels pourtant statutaires. Il a précisé que l'on a observé un véritable contraste

comportemental chez eux, notamment chez ceux ayant servi dans le domaine de la gestion des carrières.

L'auteur a ajouté que ces agents n'étant plus en contact avec la foule et n'étant plus soumis au rythme infernal de travail les amenant parfois à travailler jusqu'à l'effondrement, ont subi une déformation professionnelle, ne leur permettant pas de s'adapter facilement à leur nouvelle situation. Ils ressentent une fatigue qu'ils n'arrivent pas à s'expliquer, bien qu'étant au repos. L'auteur en a conclu qu'il s'agit là du « *syndrome de l'épuisement professionnel* » que MASLASCH et JACKSON² définissent comme « *une réaction à la tension émotionnelle chronique du contact direct et excessif avec d'autres êtres humains* ».

Ce syndrome comporte selon SCHAUFELI, trois (03) éléments : la fatigue émotionnelle, la dépersonnalisation et l'absence d'engagement personnel dans son travail.

Des études ont prouvé que l'épuisement professionnel touche des travailleurs extrêmement motivés qui réagissent au stress en travaillant jusqu'à l'effondrement.

A la suite de la revue de la littérature, nous présentons l'étape suivante de notre étude qui est le choix de la méthodologie adoptée pour nos recherches.

PARAGRAPHE 2 : Choix de la méthodologie de l'étude : méthode empirique et approches théoriques.

Elle s'articule autour de deux (02) dimensions : la dimension empirique et la dimension théorique.

² MASLASCH et JACKSON ont présenté cette définition de l'épuisement professionnel à la 26^{ème} réunion du Bureau Exécutif, sur la santé des travailleurs de l'éducation les 21 et 23 février 2006.

A- Dimension empirique

L'approche empirique est une méthode de vérification basée essentiellement sur l'observation et non sur une théorie élaborée. Dans le cadre du présent travail, elle nous permet d'indiquer la méthode d'enquête que nous avons utilisée pour l'identification des causes réelles qui se trouvent à la base des problèmes identifiés.

1- Objectifs de la collecte des données

L'objectif poursuivi par l'enquête est de mobiliser les données relatives aux causes réelles qui sont à la base des problèmes identifiés. Cela nous permet de vérifier nos hypothèses.

De façon concrète, l'enquête nous permet de vérifier si :

- la non mise à jour des dossiers individuels est due au non fonctionnement du progiciel SDL7 et au dysfonctionnement des archives ;
- la dépendance à outrance des services de gestion des personnels enseignants par rapport aux structures d'interface est due à l'obligation de respect du circuit de la DGB/MFE et celui de la DRSC/MTFP ;
- l'insuffisance numérique et qualitative de personnel explique l'épuisement professionnel du personnel des services des carrières de la DRH/MEMP.

2- Cadre de l'enquête et population ciblée

Le cadre de notre enquête est la Direction des Ressources Humaines du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (DRH/MEMP).

La population ciblée est composée des **gestionnaires des carrières à la DRH/MEMP**.

3- Nature de la collecte des données

Pour vérifier les hypothèses émises, nous avons utilisé la technique du sondage comme procédé de collecte de données. Ce sondage est réalisé au moyen d'un questionnaire.

Le questionnaire élaboré s'articule autour des grands axes de nos préoccupations que sont les problèmes spécifiques retenus, à savoir :

- non mise à jour des dossiers individuels ;
- dépendance à outrance des services de gestion des personnels enseignants par rapport aux structures d'interface ;
- épuisement professionnel du personnel des services des carrières de la DRH/MEMP.

4- Echantillonnage

Le questionnaire est administré à un échantillon de quatre vingt cinq (85) personnes de toute catégorie et hiérarchie confondues, sur les quatre vingt douze (92) constituant la population mère de la DRH. Les sept autres restants, n'étaient pas présents lors de nos recherches pour des raisons de congés administratifs et de maladies.

Des quatre vingt cinq (85) questionnaires distribués, nous avons pu récupérer et exploiter 79. Les 6 autres questionnaires qui n'ont pas pu être récupérés, sont dues à la non disponibilité des personnes concernées à nous répondre.

5- Spécification des données à mobiliser

Les données à mobiliser par enquête sont relatives :

- aux connaissances des dispositions législatives et réglementaires régissant la gestion des carrières des enseignants ;

- à l'organisation et au fonctionnement des services des carrières dans le contexte du transfert d'attributions ;
- aux conséquences du transfert d'attributions.

6- Conception des questionnaires

Afin de mieux faire comprendre les items, notre questionnaire a été conçu en tenant compte des problèmes spécifiques identifiés au cours de l'étude (voir annexe). A cet effet, les questions formulées ne sont que fondamentales. Les réponses obtenues nous permettent de vérifier les hypothèses.

Qu'en est-il des dimensions théoriques de notre méthodologie ?

B- Dimensions théoriques de la méthodologie adoptée

Nous procéderons ici aux choix théoriques liés aux différents problèmes spécifiques.

1- Choix théoriques liés aux problèmes spécifiques n°1 et n°2 relatifs respectivement à la non mise à jour des dossiers individuels et à la dépendance à outrance des services de gestion des personnels enseignants par rapport aux structures d'interface.

L'approche théorique que nous avons retenue pour analyser ces deux problèmes est celle de **Bernard MERCK**, dans l'ouvrage « *Tous DRH* », où il propose l'idée de *la maîtrise de l'informatique dans la fonction personnel*.

2- Choix théorique lié au problème spécifique n°3 relatif à l'épuisement professionnel du personnel des services des carrières de la DRH/MEMP.

Pour résoudre ce problème, nous nous sommes basés sur l'approche théorique de **Jean-Marie PERETTI** dans son idée de « **l'équilibre quantitatif et qualitatif hommes-emplois.** »

SECTION 2 : Collecte et analyse des données.

Cette section est consacrée, dans un premier paragraphe, à la mobilisation, au dépouillement et à la présentation des données, puis, dans un deuxième paragraphe, à la vérification des hypothèses et à l'établissement du diagnostic.

PARAGRAPHE 1 : Mobilisation, dépouillement et présentation des données.

A- Mobilisation des données

1- Préparation et réalisation de l'enquête

En ce qui concerne la préparation de l'enquête, nous avons organisé les questions autour des problèmes spécifiques.

Il convient de rappeler que l'effectif retenu pour la mobilisation des données est celui de la DRH/MEMP, où nous avons effectué notre stage. Cet effectif est composé de 92 agents, toute catégorie confondue.

Le questionnaire de l'enquête a été administré d'abord à un échantillon de 20 agents afin de d'apprécier leur niveau de compréhension des enquêtes, et a été corrigé par la suite en fonction des observations faites par les enquêtés.

2- Difficultés rencontrées et limites des données.

Les difficultés rencontrées au cours de l'enquête peuvent expliquer les limites des informations recueillies, mais, n'affectent en rien les données obtenues. La difficulté majeure, est la réticence de certains enquêtés à répondre à nos questions. Mais, après des explications sur l'enjeu de notre thème pour la DRH/MEMP, ils ont fini par nous répondre.

Les limites des données recueillies sont liées au facteur temps, aux mouvements de grève renouvelés chaque semaine par les syndicats du Ministère pendant la période de l'enquête et aux moyens dont nous avons disposé pour l'enquête.

B- Dépouillement et présentation des données

Les résultats de notre enquête seront présentés et analysés en rapport avec chacun des problèmes spécifiques à résoudre.

1- Dépouillement et présentation des données par rapport à la non mise à jour des dossiers individuels

Il convient de souligner ici que, la DRH/MEMP est composée de 92 agents. Nous avons pu : distribuer 85 questionnaires, récupérer et exploiter 79, soit un taux de 93 % de questionnaires distribués. Les 6 questionnaires qui n'ont pas pu être récupérés, représentent 7,05 % de l'échantillon.

- 17 agents, soit 20 %, ont répondu que l'insuffisance du personnel de la DRH/MEMP est à la base de la non mise à jour des dossiers individuels ;
- 21 agents, soit 24,70 %, ont répondu que c'est plutôt le manque de local approprié pour conserver les dossiers individuels qui occasionne leur non mise à jour ;

- 9 agents, soit 10,59 %, ont répondu que c'est l'importance de l'effectif du personnel enseignant à gérer qui est à la base la non mise à jour des dossiers individuels ;
- 32 autres personnes, soit 37,65 %, ont répondu que le non fonctionnement du progiciel SDL7 est à la base de la non mise à jour des dossiers individuels ;
- 06 personnes, soit 7,06 %, n'ont pas répondu à nos questions.

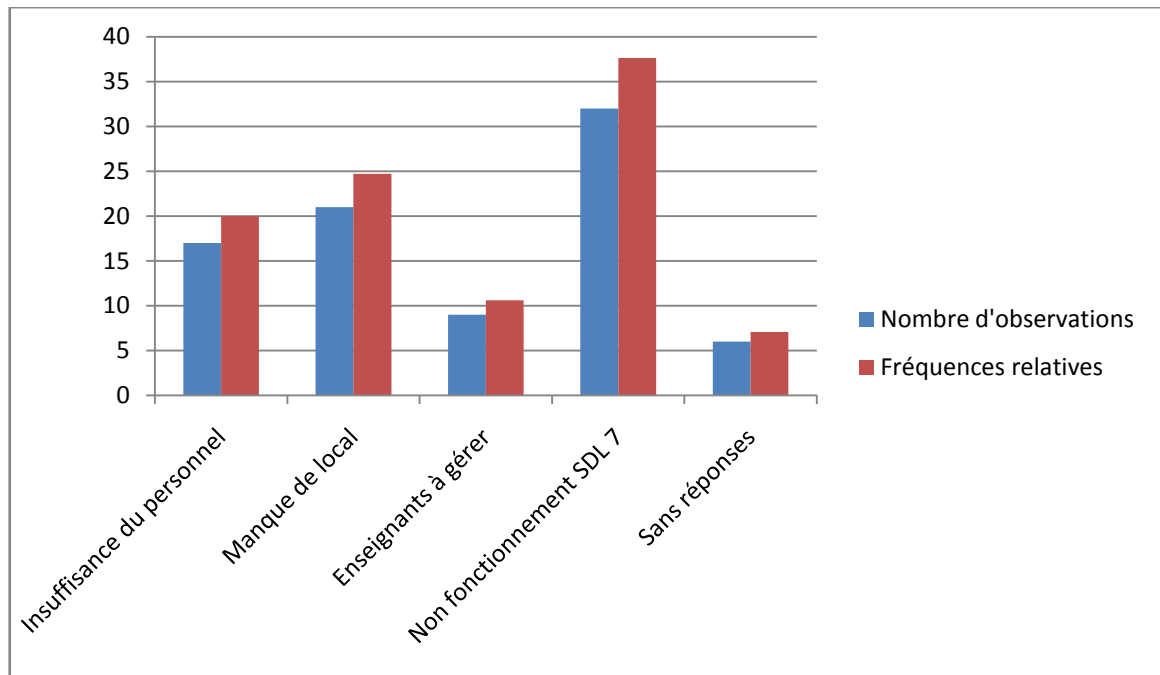
Ces résultats sont compilés dans le tableau n°4 ci-dessous et représentés par le graphique n°1.

Tableau VI : Point des réponses à la question n°1/B.

Causes	Nombre d'observations	Fréquences relatives
Insuffisance du personnel de la DRH/MEMP	17	20 %
Manque de local approprié	21	24,70 %
Importance du personnel enseignant à gérer	09	10,59 %
Le non fonctionnement du progiciel SDL7	32	37,65 %
Sans réponses	06	7,06 %
Total	85	100 %

Source : Réponse à la question n°1/B de notre enquête d'octobre 2009 : Parvenez-vous à mettre à jour les dossiers individuels du personnel dont vous avez la gestion ? Si non, pourquoi ?

Graphique n°I: Présentation des causes de la non mise à jour des dossiers individuels



Source : dépouillement des réponses après nos enquêtes.

A l'analyse de ces résultats, nous pouvons déduire que le non fonctionnement du progiciel SDL7 et le dysfonctionnement des archives, sont les causes essentielles du problème spécifique de la non mise à jour des dossiers.

2- Dépouillement et présentation des données relatives à la dépendance à outrance des services de gestion des personnels enseignants par rapport aux structures d'interface

En ce qui concerne ce problème spécifique de la dépendance à outrance des services de gestion des personnels enseignants par rapport aux structures d'interface, les causes qui l'expliquent selon les enquêtes, se présentent ainsi qu'il suit :

- 18 agents, soit 21,17 %, ont répondu que l'obligation de respect du circuit de la DGB/MEF pour l'étude des projets d'actes d'engagement

et de nomination, est à la base de la dépendance à outrance des services de gestion des personnels enseignants par rapport aux structures d'interface ;

- 9 agents, soit 10,59 %, ont répondu que le paraphe des actes par le Directeur de la Réglementation et du Suivi des carrières (DRSC/MTFP), est à la base de la dépendance à outrance des services de gestion des personnels enseignants par rapport aux structures d'interface ;
- 52 agents, soit 61,18 %, ont répondu que l'étude des projets d'actes d'engagement et de nomination à la DGB/MEF et le paraphe des actes par le Directeur de la Réglementation et du Suivi des carrières (DRSC/MTFP), sont à la base de la dépendance à outrance des services de gestion des personnels enseignants par rapport aux structures d'interface ;
- 06 personnes, soit 7,06 %, n'ont pas répondu à nos questions.

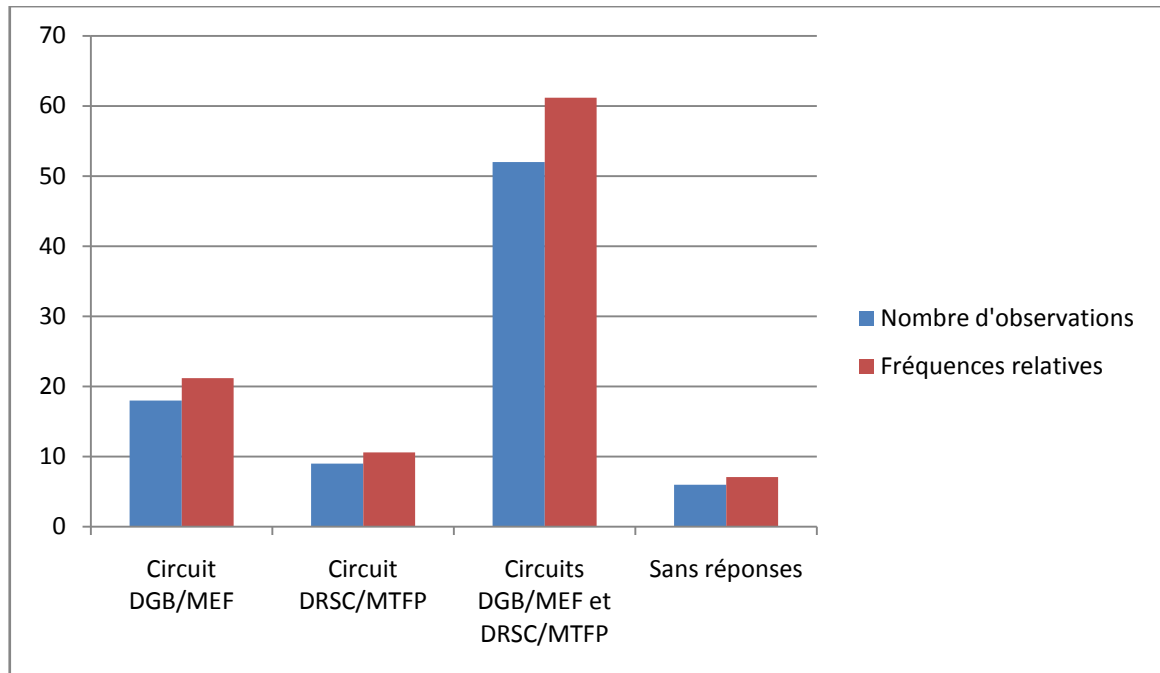
Ces résultats sont consignés dans le tableau n°5 ci-dessous et représentés par le graphique n°2.

Tableau VII: Point sur les causes de la dépendance à outrance des services de gestion des personnels enseignants par rapport aux structures d'interface.

Causes	Nombre d'observations	Fréquences relatives
Circuit DGB/MEF	18	21,17 %
Circuit DRSC/MTFP	09	10,59 %
Circuit DGB/MEF et circuit DRSC/MTFP	52	61,18 %
Sans réponses	06	7,06 %
Total	85	100 %

Source : Question n°4/B : « A quoi serait due, la dépendance à outrance des services de gestion des personnels enseignants par rapport aux structures d'interface ?

Graphique n°II : Présentation des causes de la dépendance à outrance des services de gestion des personnels enseignants par rapport aux structures d'interface



Source : dépouillement des réponses après nos enquêtes.

En analysant ces résultats, on peut conclure que, l'obligation de respect du circuit des projets d'actes au niveau de la DGB/MEF et de la DRSC/MTFP, notamment pour la production de certains actes d'importance, est à la base de la dépendance à outrance des services de gestion des personnels enseignants par rapport aux structures d'interface.

3- Dépouillement et présentation des données relatives à l'épuisement professionnel du personnel des services des carrières de la DRH/MEMP.

A la question de savoir ce qui serait à la base de l'épuisement professionnel du personnel des services des carrières de la DRH/MEMP,

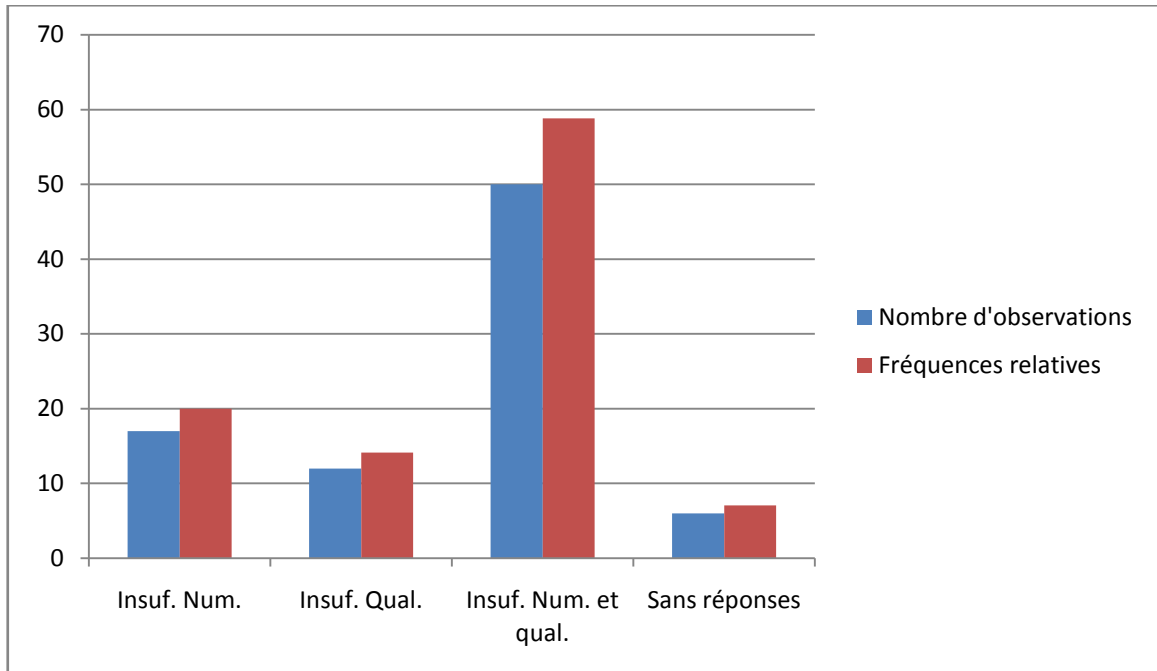
- 17 agents, soit 20 %, ont répondu que ce problème est lié à l'insuffisance numérique du personnel des services des carrières de la DRH/MEMP ;
- 12 agents, soit 14,12 %, pensent que le problème est dû à l'insuffisance qualitative du personnel des services des carrières de la DRH/MEMP;
- 50 agents, soit 58,82 %, ont répondu que l'épuisement professionnel du personnel des services des carrières de la DRH/MEMP est dû à l'insuffisance numérique et qualitative du personnel.
- 06 personnes, soit 7,06 %, n'ont pas répondu à nos questions.

Tableau VIII: Point sur les causes de l'épuisement professionnel du personnel

Causes	Nombre d'observations	Fréquences relatives
Insuffisance numérique du personnel des services des carrières de la DRH/MEMP.	17	20 %
Insuffisance qualitative du personnel des services des carrières de la DRH/MEMP.	12	14,12 %
Insuffisance numérique et qualitative du personnel des services des carrières de la DRH/MEMP.	50	58,82 %
Sans réponses	06	7,06 %
Total	85	100 %

Source : Réponse à la question n°1/C.

**Graphique n°III : Présentation des causes de l'épuisement
professionnel du personnel des services des
carrières de la DRH/MEMP.**



Source : dépouillement des réponses après nos enquêtes.

A l'analyse des résultats de notre enquête, on relève que le transfert d'attributions n'a pas été accompagné du transfert des ressources humaines. On peut donc conclure que l'insuffisance numérique et qualitative de personnel est la cause fondamentale du problème spécifique relatif à l'épuisement professionnel du personnel des services des carrières de la DRH/MEMP.

**PARAGRAPHE 2 : Vérification des hypothèses et établissement
du diagnostic.**

A- Vérification des hypothèses

La vérification à faire ici consiste à apprécier le degré de validation des hypothèses à partir de l'analyse des données de l'enquête. Ce qui nous permet

d'établir le diagnostic. Pour ce faire, nous avons procédé hypothèse par hypothèse.

1- Degré de vérification de l'hypothèse n°1

Pour vérifier les causes qui justifient le problème de la non mise à jour des dossiers individuels, nous avons fixé comme seuil de décision, toute cause possible ayant un pourcentage supérieur à 0 %. Toutefois, nous avons retenu en définitive, la cause qui a un taux supérieur à 25 %.

Les données quantitatives recueillies et qui sont à la base du problème spécifique n°1, ont révélé que ce problème est dû :

- au non fonctionnement du progiciel SDL7 : 37,65 %
- au dysfonctionnement des archives par défaut de local approprié pouvant abriter les dossiers individuels : 24,70 %
- à l'insuffisance du personnel à la DRH/MEMP : 20 %
- à l'importance du personnel enseignant à gérer : 10,59 %

De ce qui précède, il se dégage que tous les items ont un poids différent de 0 %. Mais, nous retenons que l'hypothèse n°1 selon laquelle "la non mise à jour des dossiers individuels est due au non fonctionnement du progiciel SDL7 et au dysfonctionnement des archives lié à l'inexistence de local approprié pour mieux conserver les dossiers individuels", est vérifiée.

2- Degré de vérification de l'hypothèse n°2

Tenant compte du seuil de décision retenu qui veut que tout item dont le poids le plus élevé soit retenu, les données quantitatives recueillies et qui sont à la base du problème spécifique n°2 relatif à la dépendance à outrance des services de gestion des personnels enseignants par rapport aux structures d'interface, ont révélé que ce problème est dû :

-
- l'obligation de respect du circuit des projets d'actes au niveau de la DGB/MFE et de la DRSC/MTFP : 61,18 % ;
 - au paragraphe des actes par le Directeur de la Réglementation et du Suivi des carrières (DRSC/MTFP) : 10,59 % ;
 - à l'obligation du respect de circuit de la DGB/MEF pour l'étude des projets d'actes d'engagement et de nomination : 21,17 %.

Au vue de ce résultat et au regard de notre seuil de décision, la cause du problème de la dépendance à outrance des services de gestion des personnels enseignants par rapport aux structures d'interface, se trouve être l'obligation de respect du circuit des projets d'actes au niveau de la DGB/MFE et de la DRSC/MTFP.

Ainsi, l'hypothèse n°2 selon laquelle "la dépendance à outrance des services de gestion des personnels enseignants par rapport aux structures d'interface est due à l'obligation de respect du circuit des projets d'actes au niveau de la DGB/MFE et de la DRSC/MTFP" est vérifiée.

Ce circuit qui du reste, confère la validité à tout acte ayant des incidences financières sur le budget général de l'Etat, ne saurait être écarté, mais il convient de l'abrégéer.

3- Degré de vérification de l'hypothèse n°3

Les résultats issus de notre enquête ont révélé que l'épuisement professionnel du personnel des services des carrières de la DRH/MEMP est dû :

- à l'insuffisance numérique et qualitative du personnel des services des carrières de la DRH/MEMP : 58,82 % ;
- à l'insuffisance numérique du personnel des services des carrières de la DRH/MEMP : 20 % ;

- à l'insuffisance qualitative du personnel des services des carrières de la DRH/MEMP : 14,12 %.

Au regard des résultats de notre analyse et du seuil de décision retenu et fixé à 25 %, la cause essentielle du problème de l'épuisement professionnel du personnel des services des carrières de la DRH/MEMP, est l'insuffisance numérique et qualitative du personnel des services des carrières de la DRH/MEMP.

Ainsi, l'hypothèse n°3 selon laquelle " l'insuffisance numérique et qualitative de personnel explique l'épuisement professionnel du personnel des services des carrières de la DRH/MEMP " est vérifiée.

B- Etablissement du diagnostic

a- Diagnostic lié au problème spécifique n°1

La vérification de l'hypothèse n°1, nous permet de retenir en définitive, que *"la non mise à jour des dossiers individuels est due au non fonctionnement du progiciel SDL7 et au dysfonctionnement des services chargés des archives "*. Cette fonction devrait être renforcée par le service informatique.

b- Diagnostic lié au problème spécifique n°2

Au vue de la vérification de l'hypothèse n°2, nous pouvons établir notre diagnostic en concluant que *"la dépendance à outrance des services de gestion des personnels enseignants par rapport aux structures d'interface est due à l'obligation de respect du circuit des projets d'actes au niveau de la DGB/MFE et de la DRSC/MTFP"*. Il ne saurait en être pour l'instant autrement car, de cela, dépend la validité de ces actes. Toutefois, le circuit peut être plus abrégé.

c- Diagnostic lié au problème spécifique n°3

Les données quantitatives découlant de l'enquête que nous avons menée, ont confirmé simplement l'hypothèse que nous avons préalablement émise.

En conséquence, nous concluons que *"l'insuffisance numérique et qualitative de personnel explique l'épuisement professionnel du personnel des services des carrières de la DRH/MEMP"*.

Les causes réelles qui justifient les trois (03) problèmes spécifiques étant connues et le diagnostic établi, il convient à présent de proposer des approches de solutions pouvant contribuer à la résolution de ces problèmes ainsi que les conditions pour leur parfaite mise en œuvre.

CHAPITRE DEUXIEME :

APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE



L'objectif général que nous nous sommes fixé au début de cette étude, est de *contribuer à l'amélioration de la gestion de la carrière du personnel enseignant APE du MEMP dans le contexte de transfert d'attributions*, qui en effet a donné lieu à un accroissement des charges de travail sans l'accompagnement en ressources humaines, financières et matérielles requises.

Pour atteindre cet objectif général décliné en objectifs spécifiques en relation avec les problèmes spécifiques que nous avons identifiés et retenus, nous avons recherché des causes de ces problèmes. Ceci nous a conduit à la formulation des hypothèses. La vérification de ces hypothèses au regard des données recueillies sur le terrain, nous a permis d'établir le diagnostic.

Nous allons alors, sur la base du diagnostic établi, proposer des approches de solutions et fixer les conditions de leur mise en œuvre, pour une gestion efficace et efficiente de la carrière du personnel enseignant APE du MEMP, dans le contexte du transfert d'attributions.

SECTION 1 : Approches de solutions.

Les approches de solutions que nous envisageons s'inscrivent dans le cadre de l'éradication des causes réelles qui sont à la base des problèmes spécifiques retenus. Au demeurant, la disparition de ces causes supposées qui se sont révélées réelles, permettra la résolution des problèmes qu'elles ont engendrés.

PARAGRAPHE 1 : Approches de solutions aux problèmes spécifiques n°1 et n°2.

A- Approches de solutions au problème spécifique n°1 relatif à la non mise à jour des dossiers individuels.

Notre diagnostic a révélé que ce problème est lié au non fonctionnement du progiciel SDL7 et au dysfonctionnement des archives.

En effet, la mise à jour des dossiers individuels permet aux gestionnaires des carrières de la DRH/MEMP, d'avoir des informations harmonisées et concordantes aussi bien au niveau de la division des archives qu'au niveau des bases de données des autres structures de la DDEMP, afin d'initier de façon efficace, les différents projets d'actes des enseignants.

Pour ce faire, il faut que la DRH/MEMP, s'inscrive dans la logique d'une *gestion informatisée* de la carrière de tout le personnel du Ministère. Ceci est possible si le *progiciel SDL7 devient fonctionnel et si le service chargé des archives reprend sa place.*

En effet, le progiciel SDL7 installé par le Ministère du Travail et de la Fonction Publique à la DRH/MEMP, devrait permettre la mise à jour du fichier par l'utilisation d'outils modernes de gestion (technologies de l'information et de la communication), s'il était opérationnel.

Cette approche de solution relative à la gestion informatisée de la carrière, rejoint celle préconisée par **Bernard MERCK** dans l'ouvrage « *Tous DRH* », où il expose l'idée de "*la maîtrise de l'informatique dans la fonction personnel*". Par ailleurs, la division des archives doit cesser d'être un simple centre de documentation et reprendre ses fonctions archivistiques avec le soutien du service informatique qui se contente actuellement d'actions isolées de conception de logiciel pour la gestion des personnels.

La DRH/MEMP ne peut pas réussir cette tâche sans associer ses structures déconcentrées que sont les Directions Départementales des Enseignements Maternel et Primaire (DDEMP) à travers leurs Services des Ressources Humaines (SRH/DDEMP).

En effet, chaque SRH/DDEMP doit régulièrement faire la mise à jour du fichier personnel enseignant au niveau de son département, de manière à être en mesure de fournir des informations nécessaires à la DRH/MEMP le moment opportun, afin de permettre à cette dernière qui est la structure technique compétente au plan national, de pouvoir faire la mise à jour des dossiers individuels au niveau de sa base de données.

***B- Approches de solutions au problème spécifique n°2
relatif à la dépendance à outrance des services de
gestion des personnels enseignants par rapport aux
structures d'interface.***

Pour assumer au MEMP une autonomie vis-à-vis des structures d'interface du MEF et du MTFP, le cadre actuel que constitue la présence du Délégué du Contrôle Financier (DCF), devrait être abondamment exploité et les projets d'actes pourraient déjà être visés par le DCF. Ceci réduirait le circuit des actes. De même, il convient qu'à la Direction de la Réglementation et du Suivi des carrières du Ministère du Travail et de la Fonction Publique (DRSC/MTFP), le circuit des actes soit réduit en occultant l'étape de paraphe des projets d'actes déjà signés par le Ministre des Finances.

L'harmonisation des bases de données favoriserait largement l'autonomisation des services de gestion du MEMP.

a- * Au niveau du CF/MEF

Vu la sollicitation de plus en plus grandissante du Contrôle Financier en dépit des délégations existant au niveau du MEMP, et au regard de l'ampleur

des tâches et de l'insuffisance du personnel du Contrôle Financier, deux (02) approches peuvent être envisagées :

- une délégation ad'hoc de visas du Contrôleur Financier au Délégué du Contrôle Financier auprès du MEMP, en ce qui concerne l'étude et l'appréciation des projets d'actes relevant des activités transférées ;
- un renforcement de l'équipe du Contrôle Financier (en effectif et en compétences) pour faciliter l'étude et la signature des projets d'actes dont il est demeuré la seule structure responsable. La recherche d'une célérité dans la production des actes des enseignants dans un contexte de transfert d'attributions, exige des réformes appropriées, allant dans le sens de la valorisation de la fonction enseignante.

b- * Au niveau du DGB/MEF

- Le circuit de l'étude sur les imputations budgétaires à la DGB/MEF en ce qui concerne les projets d'actes d'engagement et de nomination, n'est pas indispensable et pourrait être occulté en ce sens que, lesdites imputations figurent déjà sur les projets élaborés par la DRH/MEMP.

c- * Au niveau du DRSC/MTFP

- Vu l'effectif du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire et pour prévenir les remous sociaux en cours d'année scolaire, l'étape de paraphe des projets d'actes déjà signés par le Ministre des Finances, pourrait ne pas être observée afin d'accélérer la parution des actes dans de meilleur délai.

PARAGRAPHE 2 : Approches de solutions au problème spécifique n°3 relatif à l'épuisement professionnel du personnel des services des carrières de la DRH/MEMP.

Notre diagnostic a révélé que ce problème est lié à l'insuffisance numérique et qualitative de personnel.

Il est important de mentionner qu'après le transfert d'attributions, il s'est posé un problème d'insuffisance numérique et qualitative de personnel à la DRH/MEMP face au surcroît de charges de travail. Cette situation a occasionné pour les services de gestion des carrières, un épuisement professionnel du personnel. En effet, le transfert d'attributions n'a pas été accompagné d'un transfert de moyens humains, matériels et financiers.

Pour remédier à ce problème, la DRH/MEMP doit renforcer le capital humain en nombre suffisant et prendre des dispositions nécessaires pour poursuivre le renforcement des capacités des cadres et surtout celui de la base opérationnelle, ce qui lui permettra d'assurer au personnel en charge de la gestion des carrières, un recyclage et une formation appropriée.

Aussi, faudrait-il doter les services de gestion des carrières, d'équipement performant (copieurs et dupli copieurs) pouvant être en adéquation avec le volume d'actes à multiplier après visa et signature par les structures d'interface.

SECTION 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions et construction du tableau de synthèse de l'étude.

Les conditions de mise en œuvre des solutions, sont des recommandations par rapport à chaque problème spécifique et selon le cas, à l'endroit du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP), du

Ministère de l'Economie et des Finances (MEF), du Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP) et de la Direction des Ressources Humaines du MEMP (DRH/MEMP)

**PARAGRAPHE 1 : Conditions de mise en œuvre des solutions
aux problèmes spécifiques n°1 et n°2.**

A- Conditions de mise en œuvre des solutions au problème spécifique n°1 relatif à la non mise à jour des dossiers individuels.

Pour remédier au problème de la non mise à jour des dossiers individuels, il est souhaitable que :

- les autorités du MEMP rende fonctionnel le système de gestion des carrières par le progiciel SDL7, ou tout autre progiciel de gestion approprié.

Aussi, faudrait-il redynamiser les archives de ce département ministériel qui, naguère, étaient parmi les meilleures archives au Bénin. Le soutien du service informatique ne doit point manquer.

- localiser un endroit pour envisager la construction d'un bâtiment qui pourra faciliter la gestion des dossiers individuels du personnel et des archives du Ministère, de même que la gestion des carrières appuyée par les informations contenues dans le dossier individuel de l'agent et à la fois dans sa fiche de gestion contenue dans la base de données (SDL7 qui sera désormais installé à la DRH et exploité par tous les services de gestion des carrières) ; cela participe de l'accomplissement par la DRH de sa mission s'agissant de la maîtrise des effectifs du Ministère.
- le MTFP mette en place un mécanisme pour renforcer et achever la formation en SDL7 au bénéfice des agents de la Direction des

Ressources humaines du MEMP (DRH/MEMP) chargés de gérer les activités ayant fait l'objet de transfert.

En outre, il convient que sa base de données soit en phase avec celle des structures de gestion du personnel du MEMP ;

- le MTFP forme un nombre suffisant d'agents à l'utilisation du SDL7 pour accélérer la procédure d'enregistrement des actes signés en attendant que des dispositions soient prises pour rendre fonctionnel le SDL7 au niveau de la DRH/MEMP.
- le MTFP rende fonctionnelle la gestion des carrières par le SDL7.

B-Conditions de mise en œuvre des solutions au problème spécifique n°2 relatif à la dépendance à outrance des services de gestion des personnels enseignants par rapport aux structures d'interface.

Pour que la DRH/MEMP jouisse de son autonomie vis-à-vis des structures d'interface, il est souhaitable que :

- les objectifs visés par le transfert d'attributions ne soient pas perdus de vue ;
- le Directeur de la Réglementation, du Suivi et des carrières revoie la question de la priorité à accorder au paraphe des projets d'actes déjà signés par le MEF, compte tenu de l'effectif du MEMP ;
- le MEF renforce l'équipe du Contrôle Financier pour faciliter et accélérer l'étude et la signature des projets d'actes relatifs aux activités transférées au MEMP ;
- le délégué du Contrôleur Financier auprès du MEMP, ait la latitude d'apposer ses visas en ce qui concerne l'étude et l'appréciation des projets d'actes relevant des activités transférées.

PARAGRAPHE 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions au problème spécifique n°3 relatif à l'épuisement professionnel du personnel des services des carrières de la DRH/MEMP

Pour éviter au personnel de la DRH/MEMP l'épuisement professionnel, il est indispensable que :

- le transfert d'attributions soit accompagné de transfert des moyens (financiers, matériels) qui soit en adéquation avec le surcroît de charges ;
- le MEMP renforce l'effectif des services de gestion des carrières de la DRH/MEMP, compte tenu des charges de travail supplémentaires occasionnées par le transfert d'attributions ;
- la DRH/MEMP prenne les dispositions pour renforcer les capacités des cadres et assurer au personnel des services de gestion des carrières, le recyclage et la formation ;
- une motivation en termes d'allocations compensatrices des nouvelles charges de travail découlant du transfert d'attributions, soit réalisée au bénéfice du personnel de la DRH/MEMP pour des résultats efficaces au niveau de l'Administration. Ceci s'explique par le fait que, l'épuisement professionnel n'est pas seulement dû à l'insuffisance numérique et qualitatif du personnel, mais cela pourrait aussi être d'ordre psychologique, si l'agent n'est pas motivé à sa juste valeur.

Nous ne pouvons pas conclure notre étude, sans avoir fait un récapitulatif de tout le travail abattu, c'est-à-dire de la problématique aux solutions proposées en passant par les objectifs et le diagnostic établi.

D'où la confection ci-dessous, d'un **tableau de synthèse de l'étude**.

Contribution à l'amélioration de la gestion des carrières des personnels enseignants APE du MEMP
dans le contexte de transfert d'attributions

Niveau d'analyse	Problématique	Objectifs	Causes réelles	Diagnostic	Solutions
NIVEAU GENERAL	Problématique d'une gestion efficace de la carrière du personnel enseignant APE du MEMP dans le contexte de transfert d'attributions.	Contribuer à l'amélioration de la gestion de la carrière du personnel enseignant APE du MEMP.	-	-	-
NIVEAUX SPECIFIQUES	1 Non mise à jour des dossiers individuels.	Faire la mise à jour régulière des dossiers individuels au niveau des services de gestion des carrières.	Le non fonctionnement du progiciel SDL7 et le dysfonctionnement des archives..	La non mise à jour des dossiers individuels est due au non fonctionnement du progiciel SDL7 et au dysfonctionnement des archives.	Rendre fonctionnel le progiciel SDL7 pour assurer la mise à jour des dossiers individuels, ou tout autre progiciel approprié.
	2 Dépendance à outrance des services de gestion des personnels enseignants par rapport aux structures d'interface.	Œuvrer pour l'obtention d'une autonomie de gestion aux services de gestion des personnels enseignants par rapport aux structures d'interface.	Obligation de respect du circuit de la DGB/MFE et celui de la (DRSC/MTFP).	La dépendance à outrance des services de gestion des personnels enseignants par rapport aux structures d'interface est due à l'obligation de respect du circuit des projets d'actes au niveau de la DGB/MFE et de la DRSC/MTFP.	Réduire le circuit des projets d'actes au niveau des structures d'interface.
	3 Epuisement professionnel du personnel des services des carrières de la DRH/MEMP.	Faire le renforcement quantitatif et qualitatif du personnel de la DRH/MEMP.	Insuffisance numérique et qualitative du personnel en service à la DRH/MEMP.	L'insuffisance numérique et qualitative de personnel explique l'épuisement professionnel du personnel des services des carrières de la DRH/MEMP.	Renforcer l'effectif du personnel des services de gestion de la DRH/MEMP en nombre et en qualité.

Tableau IX : Tableau de synthèse de l'étude sur la contribution à la gestion de la carrière du personnel enseignant APE du MEMP dans le contexte de transfert d'attributions

CONCLUSION GENERALE

Les observations faites au cours de notre stage à la DRH/MEMP, nous ont permis d'identifier un certain nombre de problèmes regroupés en trois (03) problématiques majeures au nombre desquelles, nous avons retenu celle d'une gestion efficace de la carrière du personnel enseignant APE du MEMP dans le contexte de transfert d'attributions.

Cette problématique recouvre trois (03) problèmes spécifiques sur lesquels nous avons fondé nos réflexions.

Nous pouvons retenir de ces réflexions que, malgré une relative célérité constatée dans le processus du traitement des différents actes, la gestion de la carrière du personnel enseignant APE du MEMP au lendemain du transfert d'attributions, n'a pas totalement comblé les attentes des enseignants comme ils auraient souhaitées. Nous avons pour preuve, le retard qui continue d'être observé dans la parution des différents actes, et qui est dû notamment aux trois (03) problèmes spécifiques que sont : la non mise à jour des dossiers individuels, la dépendance à outrance des services de gestion des personnels enseignants par rapport aux structures d'interface, et l'épuisement professionnel du personnel des services des carrières de la DRH/MEMP.

Aussi, faudrait-il rappeler que, les dispositions du *décret n°2004-627 du 10 novembre 2004 portant transfert de certaines attributions du Ministre chargé de la Fonction Publique aux Ministres en charge de l'éducation nationale en matière de gestion des personnels enseignants au Bénin*, n'ont pas prévu l'accompagnement en moyens financiers, matériels et humains requis pour mener à bien cette mutation. Or, le souhait des enseignants, est d'arriver à jouir pleinement d'une autonomie de gestion de leur carrière à

l'instar de celle accordée et réalisée au niveau des Magistrats, des Militaires et des personnels de la police nationale, afin d'atteindre un jour, l'idéal qui est le "*décrochage*" du secteur de l'éducation des autres secteurs de la fonction publique.

Mais, cet objectif serait-il atteint si le transfert d'attributions n'est pas accompagné de transfert de moyens ?

C'est pour remédier à ces différents problèmes, que nous avons suggéré les approches de solutions et recommandations nécessaires à l'endroit des structures et autorités compétentes, afin de gérer de façon rationnelle et efficace, la carrière du personnel enseignant APE au MEMP.

BIBLIOGRAPHIE

✓ I- OUVRAGES GENERAUX

- 1- **ACAR, Jean Rémy et VAUCHERET** (1996), « *Tous DRH* » : pratique de Gestion des Ressources Humaines à l'usage des dirigeants et superviseurs, Paris, 4^e édition, Les éditions d'organisation, 356 pages.
- 2- **CAUDEN, Joël & SANCHES, Aldérito Alain** (1997), « *Gestion des Ressources Humaines* », Paris 2^e édition, Berger-Levrault, 342 pages.
- 3- **MARTORY, Bernard & CROZET Daniel** (1998), « *Gestion des Ressources Humaines* », Paris, 3^e édition, édition NATHAN, 256 pages.
- 4- **PERETTI, Jean-Marie** (1998), « *Gestion des Ressources Humaines* », Paris, 7^e édition, Librairie Vuibert, 288 pages.
- 5- **PERETTI, Jean-Marie** (2000), « *Gestion des Ressources Humaines* », Paris, 9^e édition, Librairie Vuibert, 286 pages.

✓ II- OUVRAGE SPECIFIQUE

- 1- **SALON, Serge et SAVIGNAC, Jean-Charles**, (1997), « *Fonction Publique et Fonctionnaires/Organisations et statuts, carrière, garanties, déontologie et responsabilité* », Paris, Collection Concours Droit, Editions Armand Colin/Masson, 282 pages.

✓ **III- MEMOIRES**

- **SEGO, B. David & CAKPO Pascal (2004)**, « *La gestion de la carrière des ressources humaines locales : cas de la commune de Cotonou* ». Mémoire de fin de formation en GRH, Cycle II, ENAM.
- **SODJI, Lazare (2008)**, « *Contribution à l'amélioration des conditions de sécurité et santé au travail à la DRH/MEMP* ». Mémoire de fin de formation en ATSS, Cycle II, ENAM.

✓ **IV- TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES**

- Loi n°86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat.
- Décret n°2004-627 du 10 novembre 2004 portant transfert de certaines attributions du Ministre chargé de la fonction publique au(x) Ministre(s) en charge de l'éducation nationale en matière de gestion des personnels enseignants au Bénin.
- Décret n°2008-733 du 22 décembre 2008 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire.

✓ **V- SITES INTERNET**

- <http://W.W.W.aplirh.Com/Carrier.htm> # Carrières.
- <http://W.W.W.pourseformer.fr/gestion-de-carriere.html>.