

République du Benin

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique (M.E.S.R.S)



Université 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

Filière

Gestion des Ressources Humaines
(G.R.H)

Année académique:

2008-2009

**Contribution à l'amélioration de la
gestion du personnel enseignant
des Universités Nationales du Bénin**

Réalisé et soutenu par :

Alda Lidwine GNANSOUNOU GLELE

Maître de stage

Alain ZOULIN

Administrateur civil

Chef service gestion du personnel enseignant
et de la recherche

Directeur de Mémoire

Paul LOKO LOKOSSOU

Administrateur civil

Sociologue

Chargé de cours à l'E.N.A.M

Décembre 2009

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT:

VICE-PRESIDENT :

MEMBRE :

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



- ❖ A la Douce Vierge Marie. Toi qui as été une fois encore mon guide, par ce travail, je te vénère.
- ❖ A mes parents Eugénie et Jean-Baptiste, vous qui les premiers, m'avez montré le chemin de l'honneur, du devoir et de la dignité, trouvez ici le fruit de la graine que vous avez semée.
- ❖ A mon époux Romain, pour ton soutien et tes sacrifices.
- ❖ A mes enfants Marie Colombe et Osnel Eucher. Que ce travail soit pour vous un témoignage de mon amour, un exemple à suivre et à dépasser.
- ❖ A mes frères pour votre affection continue.

REMERCIEMENTS

L'homme ne peut rien faire sans Dieu. Qu'il soit remercié pour son amour et pour la santé qui m'a été accordée durant toute ma formation.

Aussi, voudrais-je présenter mes sincères remerciements aux personnes qui ont contribué à la réalisation de la présente étude, en l'occurrence :

- ✚ Monsieur Paul LOKO LOKOSSOU, qui a accepté diriger ce travail et n'a ménagé aucun effort pour sa réalisation.
- ✚ Tous les enseignants qui ont bien voulu partager avec nous leur savoir durant ces deux années de formation.
- ✚ Les agents de la DRH en particulier la directrice, Madame Clotilde A. MENSAH DARBOUX.
- ✚ Les collègues du service en charge de la gestion du personnel enseignant, en particulier Dieudonné COMADOU, Robert AYEKOWOUI et Paula SYLVAIN, pour leur soutien indéfectible pendant ma formation et au cours du stage.
- ✚ Monsieur Alain ZOULIN, pour avoir accepté parrainer mon stage.
- ✚ Monsieur Anges JOSSE, pour son soutien et surtout sa disponibilité à me fournir les renseignements dont j'avais besoin.
- ✚ Monsieur Claude Jean Marie HOUNSOU, pour ses conseils.
- ✚ Monsieur Godfroy GNANSOUNOU, pour son soutien moral et matériel.
- ✚ Les Pères Morel GLELE KAKAÏ et Martin DJEGBATE pour leur contribution.
- ✚ Monsieur Achille ASSOGBADJO, pour le matériel informatique mis à ma disposition.
- ✚ Tous ceux qui, de diverses manières, ont apporté leur assistance à la réalisation de ce travail.

A vous tous,

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

- CAMES** : Conseil Africain et Malgache de l'Enseignement Supérieur
- DRH** : Direction des Ressources Humaines
- DRSC** : Direction de la Réglementation et du Suivi des Carrières
- FUR** : Fichier Unique de Référence
- GPEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
- GRH** : Gestion des Ressources Humaines
- MEF** : Ministère de l'Economie et des Finances
- MESRS** : Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
- MTFP** : Ministère du Travail et de la Fonction Publique
- RH** : Ressources Humaines
- SDL7** : Système de Développement Local version 7
- SGFUR** : Service de Gestion du Fichier Unique de Référence
- SIGRH** : Système Intégré de Gestion des Ressources Humaines
- SPATS** : Service de Gestion du Personnel Administratif, Technique et de Service
- SPEPR** : Service de Gestion du Personnel Enseignant et du Personnel de la Recherche
- SPF** : Service de Prévision et de Formation
- UAC** : Université d'Abomey-Calavi
- UNB** : Université Nationale Bénin
- UP** : Université de Parakou

LISTE DES TABLEAUX

Tableau II : Répartition des enseignants par corps.....	8
Tableau II : Répartition du personnel par statut.....	9
Tableau III : Répartition du personnel par catégorie et par corps.....	10
Tableau IV : Répartition du personnel par tranches d'âges.....	11
Tableau V : Regroupement des problèmes par centres d'intérêt.....	22
Tableau VI : Synthèse des approches théoriques par problème spécifique.....	28
Tableau VII : Tableau de bord de l'étude.....	34
Tableau VIII : Causes de la mauvaise gestion de la carrière des enseignants.....	53
Tableau IX : Autres causes de la mauvaise gestion, évoquées par les enseignants.....	54
Tableau X : Disponibilités d'instruments pour la gestion du personnel enseignant	55
Tableau XI : Raisons du non respect du délai de parution des actes des enseignants.....	57
Tableau XII : Insuffisance du personnel au plan des compétences.....	58
Tableau XIII : causes de l'insuffisance en compétences de gestion.....	58
Tableau XIV : Tableau de synthèse sur « <i>Contribution à l'amélioration de la gestion du personnel enseignant des Universités Nationales du Bénin</i> ».....	69

LISTE DES FIGURES

Figure n°1 : Répartition graphique du personnel par statut au 1 ^{er} /10/2009....	9
Figure n°2 : Répartition graphique du personnel par catégorie et par corps au 1 ^{er} /10/2009.....	10
Figure n°3 : Répartition graphique du personnel par tranches d'âges	11
Figure n°4 : Causes de la mauvaise gestion de la carrière des enseignants.....	54
Figure n°5 : Autres causes de la mauvaise gestion de la carrière énumérées par les enseignants.....	54
Figure n°6 : Disponibilité d'instruments techniques de gestion.....	55
Figure n°7 : Raisons du non respect du délai de parution d'un acte selon la DRH et les enseignants.....	57
Figure n°8 : Insuffisance du personnel au plan des compétences	58
Figure n°9 : Causes de l'insuffisance du personnel	59

Résumé

La mobilisation et la formation des ressources humaines d'une nation constituent une charge de travail importante pour impulser le développement d'un pays. De ce fait, l'éducation est une priorité de développement de tout pays. Au Bénin, elle est assurée par trois ministères dont celui de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, qui a en charge les deux universités nationales.

L'absence de gestion efficace du personnel enseignant notée lors de notre stage pratique à la Direction des Ressources Humaines du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, nous a amené à un diagnostic du système actuel de gestion du personnel enseignant des UNB, en vue de son amélioration. Nous avons alors intitulé notre thème : « *Contribution à l'amélioration de la gestion du personnel enseignant des Universités Nationales du Bénin* ». Trois problèmes spécifiques ont été donc dégagés et sont : la mauvaise gestion de la carrière des enseignants, la lenteur dans le processus de parution de leurs actes et l'inadéquation entre les exigences en compétences de gestion et les qualifications actuelles de certains gestionnaires.

L'objectif général de l'étude est de suggérer les conditions nécessaires pour l'amélioration de la gestion du personnel enseignant des UNB.

Plus spécifiquement, les objectifs à atteindre dans le cadre de cette étude sont au nombre de trois. Il s'agit pour le problème spécifique :

- ❖ n°1 : de déterminer les conditions nécessaires pour une meilleure gestion de la carrière des enseignants. (*Objectif spécifique n°1*) ;
- ❖ n°2 : de suggérer les mécanismes nécessaires pour la célérité dans la parution des actes des enseignants. (*Objectif spécifique n°2*) ;
- ❖ n°3 : de proposer des actions de régulation pour combler le déficit en qualification des gestionnaires du personnel enseignant. (*Objectif spécifique n°3*).

En nous fondant sur ces objectifs, des hypothèses ont été émises et sont vérifiées par une enquête. Un questionnaire a donc été adressé à un échantillon de soixante six personnes composé de onze agents de la DRH et cinquante quatre enseignants des UNB. Les questions posées étaient relatives aux causes liées à chaque problème spécifique.

Les résultats obtenus ont permis de noter que la mauvaise gestion de la carrière des enseignants des UNB est liée selon la majorité des enquêtés, à l'absence de cadre statutaire approprié et d'instruments techniques de gestion.

Par ailleurs, tous les sujets enquêtés ont estimé que le délai de parution d'un acte n'a jamais été respecté et que les causes liées à ce problème sont la défaillance dans la fonctionnalité du SDL7 et l'absence de suivi des dossiers des enseignants.

Par rapport à l'inadéquation entre les exigences en compétences de gestion et les qualifications actuelles de certains gestionnaires, 80% des enquêtés ont estimé qu'il y a une insuffisance de personnel qualifié pour la gestion du personnel enseignant des UNB. La cause de ce problème est l'absence d'une gestion prévisionnelle des compétences en GRH.

Tenant compte des résultats obtenus, des approches de solutions sont faites.

En ce qui concerne la mauvaise gestion de la carrière, nous avons suggéré la révision de certaines dispositions du décret n°2005-386 du 23 juin 2005 portant statut particulier du corps du personnel enseignant des UNB et la mise en place à la DRH, d'instruments techniques de gestion.

La résolution de la lenteur dans la parution des actes des enseignants nécessite la mise en place à court terme du Système Intégré de Gestion des Ressources Humaines (SIGRH) et la dotation du service de gestion du personnel en matériels roulants et informatiques.

Quant à l'inadéquation entre les exigences en compétences de gestion et les qualifications actuelles de certains gestionnaires, la démarche d'une gestion

prévisionnelle des compétences a été préconisée pour pallier ce dysfonctionnement.

Ces différentes approches devraient permettre une bonne gestion du personnel enseignant pour un meilleur renforcement du système éducatif béninois, du moins en ce qui concerne l'enseignement supérieur.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE PRELIMINAIRE : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE A LA PROBLEMATIQUE D'UNE AMELIORATION DE LA GESTION DU PERSONNEL ENSEIGNANT DES UNB

SECTION 1 : Présentation du cadre de l'étude et observations de stage

Paragraphe 1 : Description du cadre de l'étude

Paragraphe 2 : Observations de stage

SECTION 2 : Ciblage de la problématique

Paragraphe 1 : Choix de la problématique et justification du sujet

Paragraphe 2 : Spécification et Vision globale de la problématique de l'amélioration de la gestion du personnel enseignant des UNB

CHAPITRE PREMIER : DU CADRE THEORIQUE DE LA PROBLEMATIQUE DE L'AMELIORATION DE LA GESTION DU PERSONNEL ENSEIGNANT DES UNB A LA METHODOLOGIE ADOPTEE POUR SA RESOLUTION

SECTION 1 : Cadre théorique de l'amélioration de la gestion du personnel enseignant des UNB

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

Paragraphe 2 : Revue de littérature

SECTION 2 : Méthodologie adoptée pour l'étude

Paragraphe 1 : Approche empirique

Paragraphe 2 : Approches théoriques

CHAPITRE DEUXIEME : DE LA COLLECTE DES DONNEES AUX CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE DES APPROCHES DE SOLUTIONS POUR UNE AMELIORATION DE LA GESTION DU PERSONNEL

SECTION 1 : L'organisation de la collecte des données et établissement du diagnostic

Paragraphe 1 : Organisation de la collecte des données et difficultés rencontrées

Paragraphe 2 : Analyse des résultats d'enquêtes et établissement du diagnostic

SECTION 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre

Paragraphe 1 : Approches de solutions pour une amélioration de la gestion du personnel enseignant des UNB

Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) est un ensemble de fonctions et de mesures techniques ayant pour objectif de mobiliser et de développer le personnel pour une plus grande efficacité, au profit d'une organisation ou d'une administration. Elle est également une science qui se trouve au centre de plusieurs activités opérationnelles dont la gestion du personnel qui a pour mission principale l'application formelle du dispositif statutaire relatif à tout agent de l'organisation. La gestion du personnel d'une organisation constitue une charge de travail importante pour impulser le développement d'un pays.

En effet, le développement d'un pays et son intégration dans la communauté internationale exigent la mobilisation des ressources humaines de qualité. Ces dernières sont obtenues à travers une éducation appropriée.

L'éducation d'un peuple est donc d'une grande importance pour son épanouissement et pour le développement de la nation.

Au Bénin, l'éducation est actuellement gérée par trois ministères à savoir le Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP), le Ministère de l'Enseignement Secondaire et de la Formation Technique et Professionnelle (MESFTP) et le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS). Chacun de ces ministères assure la gestion décentralisée de l'éducation à travers plusieurs structures.

Au MESRS, deux universités nationales, créées par le décret n°2006-107 du 16 mars 2006 portant création et organisation de deux universités nationales en République du Bénin, s'occupent de l'enseignement supérieur. Il s'agit de l'Université d'Abomey-Calavi située au Sud du pays et de l'Université de Parakou située au Nord. La gestion du personnel enseignant de ces deux universités est assurée par la Direction des Ressources Humaines du ministère.

En effet, pour la gestion du personnel enseignant, une partie des pouvoirs du Ministre en charge de la Fonction Publique a été déléguée aux Ministres en charge de l'éducation nationale par le décret n°2004-627 du 10 novembre 2004 portant transfert de certaines attributions du Ministre en charge de la fonction publique au(x) Ministre(s) en charge de l'éducation nationale.

Mais, force est de constater que cette gestion n'a pas connu une amélioration et souffre d'un certain nombre de problèmes tels que l'inexistence d'une gestion efficace de prévision du personnel enseignant, la mauvaise gestion de leur carrière.

C'est pour cette raison, qu'au nombre des problématiques identifiées au cours du stage pratique, nos recherches ont été orientées dans le sens d'un diagnostic du système actuel de la gestion du personnel enseignant des Universités Nationales du Bénin (UNB) en vue de son amélioration.

Afin de contribuer à la résolution des problèmes identifiés, le thème : « *Contribution à l'amélioration de la gestion du personnel enseignant des Universités Nationales du Bénin* » a été choisi pour la rédaction de notre mémoire de fin de formation du cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature.

Dans cette perspective, le présent mémoire adoptera une démarche en trois chapitres.

Le chapitre préliminaire traitera du *cadre de l'étude à la problématique de l'amélioration de la gestion du personnel enseignant des UNB*.

Le chapitre premier, quant à lui, abordera le *cadre théorique de la problématique de l'amélioration de la gestion du personnel enseignant des UNB et la méthodologie adoptée pour sa résolution*.

Le chapitre deuxième enfin, traitera de *la collecte des données, des approches de solutions et des conditions de mise en œuvre pour une amélioration de la gestion du personnel enseignant des UNB*.

Chapitre préliminaire :

*DU CADRE DE L'ETUDE A LA
PROBLEMATIQUE DE L'AMELIORATION DE
LA GESTION DU PERSONNEL ENSEIGNANT
DES UNB*

Ce chapitre est consacré, d'une part, à la présentation du cadre de l'étude et aux observations de stage (section 1) et, d'autre part, au ciblage de la problématique (section 2).

Section 1 : Présentation du cadre de l'étude et observations de stage

Dans le cadre de la rédaction de ce mémoire, le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS) a servi de cadre institutionnel pour le stage pratique. La présente section est alors structurée en deux parties : la description du cadre de l'étude (paragraphe 1) et la restitution des observations de stage (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Description du cadre de l'étude

A- Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique : cadre institutionnel de l'étude

Il s'agit de présenter le ministère à travers ses missions, ses attributions et son organisation.

1- Missions et attributions du MESRS

Le MESRS fait partie des ministères créés par décret n°2007-300 du 17 juin 2007 portant composition du gouvernement. Aux termes de l'article 1^{er} du décret n°2007-442 du 02 octobre 2007 portant attributions, organisation et fonctionnement dudit ministère, il a pour missions : « *la conception, la mise en œuvre et le suivi de la politique de l'Etat en matière d'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, conformément aux lois et aux règlements en vigueur en République du Bénin et à la politique du gouvernement dans le domaine du développement des ressources humaines* ».

Conformément aux dispositions de ce même décret, le domaine de compétences du MESRS couvre l'ensemble des activités d'éducation, de formation et de recherche dans l'enseignement supérieur. A ce titre, relèvent, entre autres, de ses attributions :

- la détermination des objectifs de formation et de recherche en concertation avec les partenaires sociaux et institutionnels de l'éducation ;
- la gestion des carrières des personnels enseignant, de recherche, administratif et technique du ministère en collaboration avec le Ministère en charge de la Fonction Publique ;
- l'amélioration des conditions de vie et de travail des enseignants, des chercheurs, du personnel administratif et technique et des étudiants.

2- Structuration du MESRS et ressources humaines disponibles

Pour l'accomplissement de sa mission, le MESRS, conformément au décret ci-dessus, dispose de :

✓ trois structures rattachées au Ministre :

- l'Inspection Générale du Ministère (IGM) ;
- la Cellule de Communication du Ministère ;
- le Secrétariat Particulier.

✓ un cabinet du Ministre qui regroupe l'ensemble des collaborateurs rattachés à la personne du Ministre. Il est composé de :

- un Directeur de Cabinet ;
- un Directeur Adjoint de Cabinet ;
- cinq Conseillers Techniques ;
- un Assistant du Ministre ;
- un Chef de la cellule de communication du Ministère ;
- un Secrétaire Particulier ;
- un Attaché de Cabinet.

✓ un Secrétariat Général du Ministère (SGM) qui assure sous l'autorité du Ministre, la coordination des activités des Directions Centrales et Techniques, ainsi que le suivi des activités des Organismes sous tutelle. Le Secrétaire Général est assisté d'un Secrétaire Général Adjoint.

✓ trois directions centrales qui sont des structures d'appui du ministère :

- la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) ;
- la Direction des Ressources Humaines (DRH) ;
- la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP).
- ✓ deux directions générales et assimilées qui sont :
 - la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur (DGES) ;
 - la Direction Nationale de la Recherche Scientifique et Technique (DNRST).
- ✓ neuf directions techniques dont :
 - ✚ quatre sont rattachées au SGM à savoir :
 - la Direction des Bourses et Secours Universitaires (DBSU) ;
 - la Direction des Examens et Concours (DEC) ;
 - la Direction des Infrastructures, de l'Équipement et de la Maintenance (DIEM) ;
 - la Direction de la Coopération Universitaire et Scientifique (DCUS).
 - ✚ trois sont rattachées à la DGES à savoir :
 - la Direction de l'Organisation et du Suivi de l'Enseignement Supérieur (DOSES) ;
 - la Direction du Contrôle et des Équivalences de Diplômes (DCE) ;
 - la Direction des Établissements Privés d'Enseignement Supérieur (DEPES).
 - ✚ deux sont rattachées à la DNRST à savoir :
 - la Direction de la Stratégie et du Développement Scientifique et Technique (DSDST) ;
 - la Direction des Programmes de Recherche (DPR).
- ✓ cinq organismes et établissements publics sous tutelle :
 - l'Université d'Abomey-Calavi (UAC) ;
 - l'Université de Parakou (UP) ;
 - le Centre National des Œuvres Universitaires (CENOU) ;

- l'Office du Baccalauréat (OB) ;
- le Centre Béninois de la Recherche Scientifique et Technique (CBRST).
 - ✓ quatre organes consultatifs et organes sous tutelle : qui contribuent à la réalisation des différents objectifs de la politique d'enseignement, de formation et de recherche. Il s'agit :
- du Conseil Consultatif National de l'Enseignement Supérieur (CCNES) ;
- du Conseil National de la Recherche Scientifique et Technique (CNRST) ;
- de la Commission Nationale des Bourses et Secours Universitaires (CNABSU) ;
- de la Commission Nationale d'Etude des Equivalences de Diplômes (CNEED).

Ce sont autant de structures composées, d'une part, d'un personnel administratif, technique et de service et, d'autre part, d'un personnel enseignant ainsi que de la recherche qui accompagnent le ministère dans l'atteinte de ses objectifs.

Le personnel administratif, technique et de service est regroupé en deux types d'agents de l'Etat que sont : les permanents et les contractuels.

Les agents permanents sont régis par la loi n°86-013 du 26 février 1986 portant statut général des agents permanents de l'Etat. Le cadre statutaire des agents contractuels est plutôt défini par le décret n°2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique des agents contractuels de l'Etat.

En ce qui concerne le personnel enseignant et celui de la recherche, le premier est régi par le décret n°2005-386 du 23 juin 2005 portant statut particulier des corps du personnel enseignant des UNB. Le second, quant à lui, est régi par le décret n°98-192 du 11 mai 1998 portant statut particulier des corps des personnels de la recherche scientifique et technique.

Le décret n°2005-386, ci-dessus cité, distingue les enseignants contractuels dénommés Assistants contractuels et les enseignants permanents. Ces derniers évoluent dans les corps des :

- *Professeurs Assistants Autonomes ;
- *Professeurs Autonomes ;
- *Maîtres Assistants ;
- *Maîtres de Conférence ;
- *Professeurs Titulaires.

Il faut signaler que les deux premiers corps sont en voie d'extinction.

Les enseignants sont répartis ainsi qu'il suit :

Tableau I : Répartition des enseignants par corps

<i>Corps</i>	Professeurs Titulaires	Maîtres des Conférences	Maîtres Assistants	Professeurs Autonomes	Professeurs Assistants Autonomes
<i>Nombre</i>	70	124	284	268	129
<i>Total</i>	875				

Source : DRH/MESRS

B- Direction des Ressources Humaines : cadre physique de l'étude

1- Attributions et ressources humaines disponibles

Aux termes de l'article 1^{er} de l'arrêté n°145/MESRS/CAB/DC/SGM/DRH/SA du 30 avril 2008 portant attributions, organisation et fonctionnement de la DRH, cette dernière est chargée de :

- ✚ coordonner la gestion des personnels du MESRS et celui des organismes sous tutelle, conformément aux règles et statuts en vigueur ;
- ✚ veiller à l'utilisation rationnelle et efficiente des ressources humaines ;
- ✚ coordonner les efforts de formation et de valorisation professionnelle des personnels enseignant, administratif, technique et de recherche ;
- ✚ veiller à la protection sanitaire et sociale des personnels du ministère ainsi qu'à l'amélioration de leurs conditions de vie et de travail ;

- ✚ suivre la carrière des personnels ;
- ✚ gérer la promotion des agents en collaboration avec les structures concernées des autres Ministères ;
- ✚ assurer les mutations des personnels enseignant, administratif, technique et de recherche ;
- ✚ identifier et planifier les besoins en ressources humaines ;
- ✚ assurer la gestion du fichier informatique des personnels du Ministère.

La DRH est composée de vingt trois agents répartis ainsi qu'il suit :

Tableau II : Répartition du personnel par statut au 1^{er} octobre 2009.

N° d'ordre	Statut	Sexe		Effectif	Pourcentage (%)
		H	F		
01	Agents Permanents de l'Etat	09	05	14	60,86
02	Agents Contractuels de l'Etat	06	03	09	39,14
TOTAL		15	08	23	100%

Source : DRH/MESRS

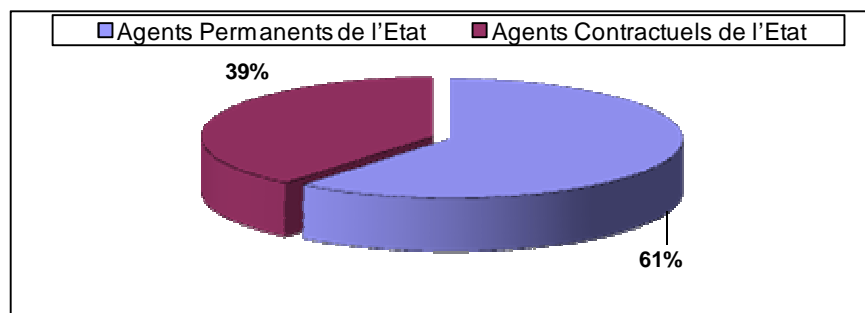


Figure n°1 : Répartition graphique du personnel par statut au 1^{er}/10/2009.

Tableau III : Répartition du personnel par catégorie et par corps.

Corps	Catégorie	Sexe		Total	%
		H	F		
Administrateur Civil	A	01	01	02	8,70
Attachés des Services administratifs	A	02	00	2	8,70
Attaché des Services Financiers	A	01	00	1	4,35
Technicien Supérieur de l'Action Culturelle	A	00	01	1	4,35
Sous Total catégorie A		04	02	6	26,09
Programmeur Pupitreur	B	01	00	1	4,35
Secrétaires des Services Administratifs	B	05	01	6	26,09
Sous Total catégorie B		06	01	7	34,78
Secrétaires Adjoints des Services Administratifs	C	02	01	3	13,04
Opérateurs de saisie	C	01	01	2	8,70
Sous Total catégorie C		03	02	5	21,74
Assistants des Services Informatiques	D	00	02	2	8,70
Préposés des Services Administratifs	D	01	01	2	8,70
Conducteurs de Véhicules Administratifs	D	01	00	1	4,35
Sous Total catégorie D		02	03	5	21,74
Grand total (toutes catégories)				23	100

Source : DRH/MESRS

De l'analyse des données de ce tableau, il ressort que la DRH ne dispose pratiquement pas d'agents qualifiés pour la gestion des ressources humaines.

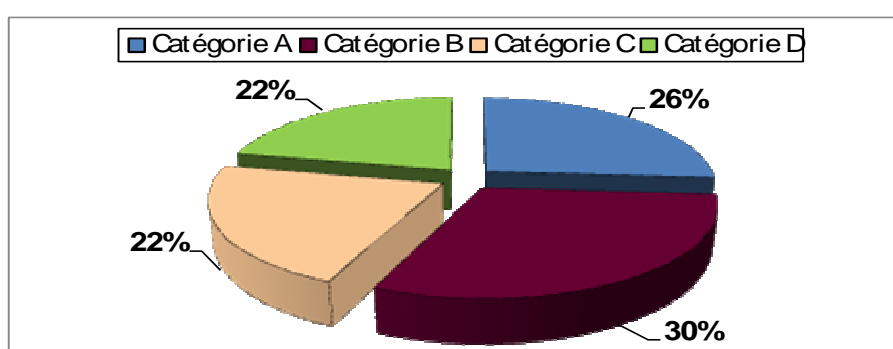


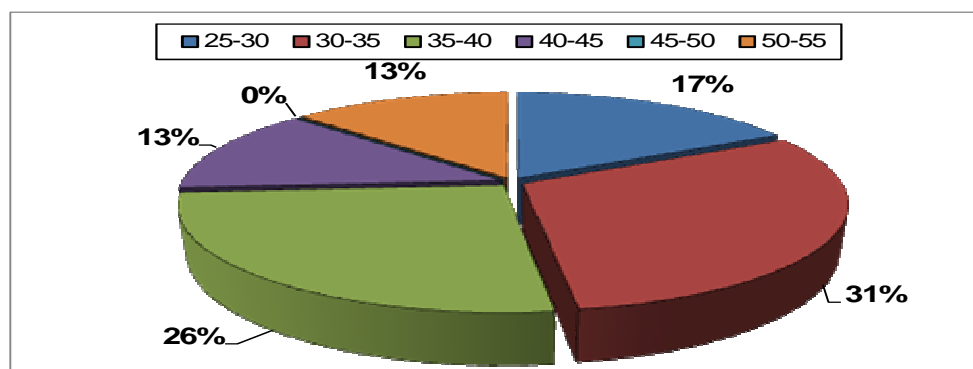
Figure n°2 : Répartition graphique du personnel par catégorie et par corps au 1^{er}/10/2009.

Tableau IV : Répartition du personnel par tranches d'âges au 1^{er} /10/2009.

Tranches d'âge (ans)	Sexe		Effectif	Pourcentage (%)
	H	F		
25-30	03	01	04	17,39
30-35	05	02	07	30,43
35-40	03	02	06	26,09
40-45	02	01	03	13,04
45-50	00	00	00	0,00
50-55	01	02	03	13,04
TOTAL	14	08	23	100

Source : DRH/MESRS

Des éléments de ce tableau, il ressort que plus de la moitié du personnel de la DRH, soit **56,52%**, sont compris dans la tranche d'âge de **30 à 40 ans**. Il est alors à déduire que la DRH est composé d'un personnel assez jeune.

**Figure n°3**: Répartition graphique du personnel par tranches d'âges.

Age moyen = 36,84 \approx 37 ans.

2- Organisation de la DRH

Pour exécuter les activités de la direction, ce personnel est réparti dans cinq différents services.

a- Le Service Administratif et Financier (SAF)

Sous l'autorité de la Directrice des Ressources Humaines, le SAF est chargé de coordonner les activités à caractères administratif et financier de la direction. Il comprend une division des Affaires Administratives et une division des Affaires Financières et du Matériel.

Les tâches de ce service se résument essentiellement :

- au traitement des courriers « arrivée » et « départ » ;
- à la confection des états d'effectifs du personnel du ministère ;
- à la gestion des ressources financières et matérielles de la direction ;
- à la préparation du budget et la tenue de la comptabilité de la direction.

b- Le Service de Gestion du Personnel Enseignant et du Personnel de la Recherche (SPEPR)

Il est chargé de coordonner les activités relatives à la gestion de la carrière des personnels enseignant et de la recherche. Il comprend la division de la Gestion du Personnel Enseignant et celle de la Gestion du Personnel de la Recherche. Par le biais de ces deux divisions, il assure entre autres :

- la gestion de la carrière et des positions des personnels enseignant et de recherche conformément aux textes en vigueur ;
- le suivi des activités de gestion de la carrière et les mouvements desdits personnels ;
- l'organisation et l'animation des travaux des commissions paritaires relatifs à l'avancement de grade et à l'élaboration des statuts particuliers du personnel enseignant et de recherche ;
- le suivi de l'informatisation et la gestion informatisée de la carrière des personnels enseignant et de recherche.

Il est à noter que ce service s'attèlent à gérer chaque jour, la carrière de neuf cents onze (911) enseignants (*Annuaire statistique du MESRS, année 2007-2008, P.44*) auxquels s'ajoutent quatre cents cinquante (450) chercheurs soit un total de mille trois cents soixante et un (1361) agents.

c- Le Service de Gestion du Personnel Administratif, Technique et de Service (SPATS)

Ce service est chargé de coordonner les activités relatives à la gestion de la carrière des personnels administratif, technique et de service du MESRS. A ce titre, il assure :

- la gestion de la carrière et des positions du personnel administratif, technique et de service conformément aux textes en vigueur ;
- le suivi des activités de gestion de la carrière et les mouvements du personnel ;
- la coordination des activités de notation annuelle des agents ;
- l'organisation et l'animation des travaux des commissions paritaires relatifs à l'avancement de grade et à l'élaboration des statuts particuliers du personnel administratif, technique et de service.

d- Le Service de la Prévision et de la Formation (SPF)

Sous l'autorité de la Directrice des Ressources Humaines, ce service est chargé de coordonner les activités de gestion prévisionnelle des ressources humaines et la mise en œuvre des actions de formation au profit du personnel du Ministère. A travers ces deux divisions, la division de la Prévision et celle de la Formation et de la Valorisation Professionnelle, il assure :

- la confection et la mise à jour du tableau synoptique du personnel ;
- l'élaboration des statistiques du personnel ;
- la gestion prévisionnelle des ressources humaines du Ministère ;
- la coordination des activités préalables au recrutement ;
- la gestion rationnelle du personnel ;
- l'élaboration et l'exécution du plan de formation du personnel enseignant et administratif.

e- Le Service des Affaires Juridiques, du Contentieux et des Archives (SAJCA)

Chargé de l'assistance-conseil, du règlement des litiges entre l'administration et les agents ainsi que de l'archivage des dossiers du personnel, il assure entre autres :

- l'assistance-conseil dans le domaine juridique à l'ensemble des structures du Ministère ;
- la prévision des conflits par la promotion du dialogue social ;
- la gestion des dossiers disciplinaires des agents du ministère ;
- l'organisation et le traitement archivistique des documents administratifs produits ou reçus ;
- la mise à jour permanente et la conservation des dossiers individuels.

Deux divisions, la division des Affaires Juridiques et du Contentieux et la division des Archives concourent à l'exécution de ces tâches.

Paragraphe 2 : Observations de stage

Ce paragraphe fait une restitution du fonctionnement de la DRH et de l'inventaire des atouts et faiblesses identifiés.

A- Restitution des observations de stage

Cet état des lieux concerne les principales activités de la DRH. Il s'agit de la gestion du personnel, de la gestion prévisionnelle des RH, de la gestion des archives et des actions de formation.

La répartition du personnel par âge (*figure n°3*) permet de constater que 56,5 % de l'effectif de la direction se situent dans la tranche d'âge de 30 et 40 ans. La moyenne d'âge est de 37 ans. De plus, il est à souligner le dynamisme de ce personnel prêt à exécuter les tâches qui lui sont confiées. La jeunesse et la détermination du personnel sont donc des constats qui captent l'attention à DRH. Il est ainsi à retenir que *le personnel de la DRH est jeune et animé de bonne volonté.* (Force).

1- Etat des lieux sur la gestion du personnel

La gestion du personnel est assurée par deux services : le SPEPR et le SPATS. Tous les travaux de ces services se réalisent de façon essentiellement manuelle.

En effet, il n'existe à la DRH qu'un seul logiciel, installé en 2004 pour l'élaboration des états d'effectifs. Ce logiciel est actuellement inadapté car il ne dispose pas d'un système d'actualisation (par exemple, les corps d'appartenance des enseignants). Il ne permet pas non plus l'introduction des paramètres nécessitant un contrôle des effectifs du personnel.

La gestion du personnel est basée sur un mode manuel. Ainsi, il est pratiquement difficile de connaître la situation administrative d'un agent (administratif ou enseignant) sans procéder à plusieurs jours de fouille. Il est alors à noter *l'inexistence d'un logiciel GRH*, ce qui n'augure pas d'une gestion efficace du personnel. (Faiblesse)

De même, il faut noter le manque de qualification des agents gestionnaires des personnels du ministère en particulier ceux du personnel enseignant. Sur six agents qui animent le service, seuls deux disposent d'une qualification requise en matière de gestion des ressources humaines. Le reste, composé d'agents d'exécution s'adonnent à des tâches routinières. Il se dégage ainsi *une inadéquation entre les exigences en compétences de gestion et les qualifications actuelles de certains agents du service*. (Faiblesse)

Depuis 2004, une partie des pouvoirs du Ministre en charge de la Fonction Publique a été déléguée aux Ministres en charge de l'éducation nationale par le décret n°2004-627 du 10 novembre 2004 portant transfert de certaines attributions du Ministre en charge de la fonction publique au(x) Ministre(s) en charge de l'éducation nationale en matière de gestion des personnels enseignants du Bénin.

A cet effet, la DRH est chargée de la gestion des personnels enseignants des UNB. Ces derniers sont régis par le décret n°2005-386 ci-dessus cité. Conformément aux dispositions de ce décret, les enseignants des universités sont recrutés en qualité d'Assistants Contractuels. Ceux-ci disposent d'un délai de six ans pour remplir les conditions en vue de leur nomination dans les différents corps de Maîtres Assistants, Maîtres de Conférences et Professeurs Titulaires. Ils deviennent alors des agents permanents de l'Etat.

Mais ce texte contient assez de zones d'ombre et d'insuffisances telles que : le manque de précisions sur les divers reversements et reclassements, l'inexistence de clarification sur le renouvellement ou non des contrats de travail des enseignants et du personnel contractuel de la recherche admis sur les listes d'aptitude du CAMES, l'absence d'informations sur le sort des enseignants en situation contractuelle avant la signature du présent décret. Ces insuffisances rendent difficiles la compréhension et l'interprétation du texte. Les agents gestionnaires rencontrent ainsi assez de difficultés dans l'application de certaines dispositions de ce décret. Les dossiers des enseignants concernés sont traités tantôt en commissions interministérielles, tantôt par les services de la DRH sans aucune issue.

Cette situation d'absence, pour les enseignants, d'un cadre statutaire approprié a fait l'objet de mouvements de grèves de la part de ceux-ci. Une commission a donc été mise sur place pour procéder à la relecture du décret. Mais, aucune suite n'est encore donnée aux travaux de cette commission.

De plus, il est à faire remarquer que les avancements d'échelons des enseignants ne sont pas automatiques. La prise des actes n'est effective que sur demande des intéressés. Ce dysfonctionnement entraîne l'absence d'avancements d'échelons, sur plusieurs années, des enseignants qui ignorent les procédures administratives. La perception de leur traitement est alors en dessous du traitement réel. Ce manque de rigueur dans la gestion des dossiers d'avancements

d'échelons des enseignants pose également un véritable problème de gestion de la carrière des enseignants.

A ces dysfonctionnements, s'ajoute le problème de la non maîtrise de la position réelle des enseignants. En effet, il est difficile de connaître aisément le nombre d'agents devant être admis à la retraite dans un ou cinq ans ou la situation de ceux en positions normales ou exceptionnelles. Cette situation ne favorise pas la mise à jour des statistiques en matière de gestion des carrières des enseignants. Le tableau synoptique qui devrait permettre de gérer au jour le jour les mouvements du personnel est inexistant.

De tout ce qui précède, il faut déduire *une mauvaise gestion par la DRH de la carrière des enseignants des UNB.* (Faiblesse)

Les dossiers d'avancements d'échelons introduits par les personnels nécessitent un suivi régulier. Mais, une fois les projets de décisions d'avancements élaborés et transmis au Ministère du Travail et de la Fonction Publique (pour les administratifs) et au Ministère de l'Economie et des Finances (MEF), (pour les enseignants), il leur revient le suivi de leurs dossiers. Autrement, la parution des actes accuse d'énorme retard.

De même, les actes signés par les autorités du MESRS et celles du MEF tardent à paraître à cause de l'enregistrement et du sceau du Système du Développement Local version 7 (SDL7) qui permet de contrôler la carrière des personnels enseignant. Ce système installé au Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP) et qui constitue le Fichier Unique de Référence (FUR) de la fonction publique, est le plus souvent défaillant dans sa fonctionnalité et retarde ainsi la parution des actes des enseignants.

Toutes ces situations entraînent *une lenteur dans la parution des actes.* (Faiblesse)

2- Etat des lieux sur la gestion prévisionnelle des ressources humaines

Malgré l'existence d'un service chargé de la prévision qui devrait constituer une opportunité pour une gestion efficace des ressources humaines du ministère,

il est à noter un défaut de rigueur et de suivi dans la tenue de l'état du personnel. Cette situation est due à une absence de synergie entre ce service, les autres services de la DRH et les services du personnel des universités. L'évolution en matière de carrière des personnels n'est pas connue de ce service. Ainsi, certains agents (en particulier les enseignants) ne sont pas comptabilisés. Des informations les concernant ne sont non plus actualisées. Il est très difficile d'obtenir dans un délai donné le nombre exact d'enseignants des deux universités. Le personnel n'est donc pas maîtrisé sur les plans quantitatif et qualitatif.

Il faut alors déduire *la non maîtrise par la DRH de l'effectif exhaustif du personnel enseignant des universités.*

Néanmoins, *l'existence d'un état d'effectifs* produit chaque année constitue un atout même s'il est très peu fiable. (Force)

Par ailleurs, le cadre qui devrait aider les structures du MESRS à asseoir une bonne gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences n'existe pas. Il s'agit en effet, du cadre organique qui est un tableau analytique prévisionnel de planification et de contrôle de gestion des effectifs et des compétences ainsi que de la gestion financière des ressources humaines d'une structure.

Aussi, faut-il noter l'inexistence d'outils de planification des ressources humaines (pyramide des âges, référentiel de compétences, tableau de bord de gestion etc.). Cette insuffisance crée assez de désagréments notamment aux autorités qui se trouvent confrontées à opérer des recrutements non planifiés d'enseignants par an.

De tout ce qui précède, il s'en déduit *l'inexistence d'un cadre organique des ressources humaines du ministère.* (Faiblesse)

Enfin, il convient d'observer que la direction est confrontée à un problème d'effectif et de qualification du personnel (tableaux n°1 et 2). En effet, au regard

des données relatives à la répartition du personnel de la DRH par catégorie et par corps (tableau n°2), le personnel n'a pas le profil requis pour l'élaboration et la mise en application d'un véritable outil de gestion prévisionnelle des ressources humaines du Ministère. La direction devrait disposer d'assez de cadres compétents pour l'atteinte de ses objectifs. L'observation ici est *une absence de personnel qualifié pour l'élaboration d'une politique de gestion prévisionnelle*. (Faiblesse).

3- Etat des lieux sur la gestion des archives

Depuis sa création en 2004, la DRH n'a jamais disposé d'un service chargé des archives du personnel. *L'existence pour la première fois depuis 2008 de ce service ainsi que la création d'une commission chargée de la réorganisation des archives du ministère* constituent des *forces* pour la direction.

Néanmoins, les archives du MESRS souffrent de quelques maux notamment l'inexistence de mobilier de rangement des dossiers individuels, l'absence d'un fichier du personnel et d'un logiciel de gestion des archives.

4- Etat des lieux sur les actions de formation

La pratique au MESRS est que les décisions de formations sont uniquement sur initiative du personnel. Le ministère ne dispose pas de cadre formel d'indication de formation devant tracer les grandes lignes d'une politique de formation. Aucune action de formation n'est alors menée au profit du personnel administratif dans le cadre du renforcement des capacités. Les autorités accordent une priorité au personnel enseignant en matière de formation, en dépit des nombreuses demandes de formation de la part du personnel administratif. Il est à noter *l'inexistence d'une politique et d'un plan de formation*. (Faiblesse)

A toutes ces faiblesses, s'ajoutent *l'inexistence de définition et de clarification des responsabilités* ainsi que *la non fixation d'objectifs aux agents* (faiblesse). Cette situation s'explique par les problèmes de conflits d'attributions au niveau de certains services. Les responsabilités afférentes aux postes des chefs de service et de division ne sont pas clairement définies. De plus, la plupart des agents ne savent,

le plus souvent, pas les tâches qui leur incombent à leurs postes de travail. Ils viennent au service sans savoir ce qu'ils devraient réellement faire.

Il est également à signaler *le manque de locaux adéquats et de moyens matériels* (faiblesse) au niveau de tous les services de la direction. Le SPEPR par exemple, où a été effectué notre stage, fonctionne actuellement sans outils informatiques. Tous les ordinateurs sont en panne depuis des mois et ceci, sans la recherche de solutions malgré les nombreuses relances du chef service. Les locaux abritant les services de la DRH sont très exigus. Les agents sont disposés à quatre ou à cinq dans des bureaux d'environ dix mètres carrés.

Toutes ces situations créent assez de désagréments dans le travail et ralentissent le cours des activités. (Faiblesse)

La remarquable ambiance de travail (force) qui existe à la DRH/MESRS ne peut être passée sous silence. Les rapports entre les différents acteurs ne sont pas des relations rigides de supérieur hiérarchique à subordonné, mais des rapports entre collègues.

B- Inventaire des atouts et problèmes de l'Etat des lieux

Au titre des forces et faiblesses, il faut retenir les points suivants :

1- Inventaire des atouts (forces et opportunités)

De la restitution des observations de stage, il peut être dégagé cinq atouts :

- 1- un personnel jeune, animé d'une bonne volonté ;
- 2- une bonne ambiance de travail ;
- 3- l'existence d'un service chargé des archives ;
- 4- la création d'une commission chargée de la réorganisation des archives ;
- 5- l'existence d'un état d'effectif du personnel du Ministère.

2- **Inventaire des problèmes** (faiblesses et menaces)

A la suite de la description des constats de stage, les problèmes retenus sont résumés en douze points essentiels :

- 1- l'inexistence d'un logiciel GRH ;
- 2- l'inadéquation entre les exigences en compétences de gestion et les qualifications actuelles de certains agents ;
- 3- la mauvaise gestion des carrières du personnel enseignant ;
- 4- la lenteur dans la parution des actes des enseignants ;
- 5- la non maîtrise par la DRH de l'effectif exhaustif du personnel enseignant des universités ;
- 6- l'inexistence de cadre organique des ressources humaines du ministère ;
- 7- l'absence de personnel qualifié pour l'élaboration d'une politique de gestion prévisionnelle ;
- 8- l'inexistence d'une politique de formation ;
- 9- l'inexistence d'un plan de formation ;
- 10- l'absence de définition et de clarification des responsabilités ;
- 11- la non fixation d'objectifs ;
- 12- Le manque de locaux adéquats et de moyens matériels.

Section 2 : Ciblage de la problématique de l'étude

La présente section est consacrée, d'une part, au choix et à la spécification de la problématique (Paragraphe 1) et, d'autre part, à la vision globale de sa résolution (Paragraphe 2).

Paragraphe 1 : **Choix de la problématique et justification du sujet**

Les problèmes identifiés sont regroupés par centres d'intérêt afin de pouvoir dégager les problématiques possibles (A) avant d'en choisir une pour la présente étude (B).

A- Regroupement des problèmes par centres d'intérêt

Il est présenté dans le tableau suivant :

Tableau V : Regroupement des problèmes par centres d'intérêt

N°	Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
01	Gestion de la motivation	- absence de définition et de clarification des responsabilités ; - non fixation d'objectifs ; - manque de locaux adéquats et de moyens matériels.	Gestion inefficace de motivation	Problématique d'une gestion efficace de la motivation
02	Gestion de la formation	- inexistence d'une politique de formation ; - inexistence de plan de formation.	Inexistence d'une gestion performante de formation	Problématique d'une gestion performante de la formation.
03	Gestion du personnel	- inexistence d'un logiciel GRH ; - inadéquation entre les exigences en compétences de gestion et les qualifications actuelles de certains agents ; - mauvaise gestion de la carrière des enseignants des UNB ; - lenteur dans la parution des actes des enseignants.	Gestion non efficace du personnel	Problématique d'une amélioration de la gestion du personnel
04	Planification des RH	- non maîtrise par la DRH de l'effectif exhaustif des enseignants ; - inexistence de cadre organique ; - absence de personnel qualifié pour l'élaboration d'une politique de gestion prévisionnelle.	Inexistence de gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences	Problématique d'une mise en place de la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences

B- Choix de la problématique de l'étude et justification du sujet

Il faut rappeler que l'inventaire des observations de stage montre que la DRH, malgré ses atouts, est confrontée à différents problèmes de gestion des ressources humaines. Ces problèmes, regroupés en centres d'intérêt, font dégager quatre problématiques fondamentales :

- la première est celle d'une gestion efficace de motivation ;
- la seconde est relative à la gestion performante de la formation ;
- la troisième est celle d'une amélioration de la gestion du personnel ;

- la dernière est celle de la mise en place d'une gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences.

Le MESRS et spécifiquement la DRH accroîtrait ses performances si toutes ces quatre problématiques étaient résolues. Mais ne pouvant s'employer à cet exercice, la présente étude sera axée sur une seule problématique en particulier la troisième. Elle est relative à une amélioration de la gestion du personnel et **plus précisément celle du personnel enseignant.**

Le choix porté sur la gestion du personnel enseignant s'explique par le fait que ce volet sensible et important de la gestion des ressources humaines du MESRS connaît de sérieuses difficultés et mérite réflexion.

En effet, la gestion du personnel enseignant, malgré le transfert des compétences, ne s'est pas améliorée et ne tient pas compte des évolutions en matière de GRH. Ainsi, en choisissant d'y réfléchir, notre souhait est de contribuer à mettre en place les outils et techniques nécessaires à une bonne gestion du personnel enseignant des UNB.

Cette problématique axée sur le personnel enseignant touche donc la racine des maux qui minent le bon fonctionnement des structures universitaires. En effet, selon Tania SABA, et al. (2008, p29) *«la gestion efficace du personnel a des effets positifs sur la rentabilité, la croissance et même la survie de l'organisation.»* C'est dire que la résolution de cette problématique contribuera à réduire beaucoup de problèmes récurrents tels que les grèves des enseignants des UNB, les frustrations affectant le bon déroulement et la qualité de la formation des étudiants.

Ne pas résoudre celle-ci constituerait un frein aux solutions d'autres problèmes non seulement dans le milieu universitaire mais surtout au ministère en charge de l'enseignement.

Les problèmes spécifiques (PS) liés donc à cette problématique sont :

- 1- la mauvaise gestion de la carrière des enseignants des UNB ;
- 2- la lenteur dans la parution des actes des enseignants ;

- 3- l'inadéquation entre les exigences en compétences de gestion et les qualifications actuelles de certains agents.

C'est donc aux fins de participer à la résolution de cet ensemble de problèmes que le thème : « *Contribution à l'amélioration de la gestion du personnel enseignant des Universités Nationales du Bénin* » a été choisi pour la rédaction de ce mémoire de fin de formation au cycle II de l'ENAM.

Paragraphe 2 : Spécification et vision globale de la problématique d'une amélioration de la gestion du personnel enseignant

Il s'agit d'une part, de spécifier la problématique choisie (A) et d'autre part, de préciser la vision globale de sa résolution (B).

A- Spécification de la problématique d'une amélioration de la gestion du personnel enseignant des UNB

Pour son fonctionnement, le MESRS dispose de deux types de personnels qui contribuent à l'atteinte de ses objectifs. Au nombre de ceux-ci, figure le personnel enseignant des UNB dont la gestion constitue un volet important dans l'accomplissement des missions du ministère qui se résument en la conception, la mise en œuvre et le suivi de la politique de l'Etat en matière d'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. Pour ce faire, les autorités administratives se doivent d'avoir une vision prospective susceptible de mettre en œuvre des actions concrètes de développement du personnel. Parmi ces actions se trouve la gestion du personnel enseignant.

Mais, l'état des lieux a fait observer plusieurs problèmes qui permettent d'affirmer que la gestion du personnel enseignant n'est véritablement pas une préoccupation au MESRS. Le ministère n'a d'ailleurs réalisé à notre connaissance aucune étude dans ce domaine. Et pourtant, à ce jour, c'est la principale activité de la DRH. Il importe dès lors de s'attarder sur cette problématique afin d'asseoir une gestion efficace du personnel enseignant.

La résolution des trois problèmes spécifiques ci-dessus cités peut donc améliorer les nombreux dysfonctionnements constatés au niveau de la gestion du personnel enseignant des UNB.

Une fois la problématique choisie et spécifiée, il importe de préciser la vision globale pouvant permettre d'analyser et de résoudre les problèmes spécifiques et par conséquent le problème général identifié.

B- Vision globale et séquences de résolution de la problématique d'une amélioration de la gestion du personnel enseignant des UNB

1- Vision globale de résolution de la problématique

Le problème général qui se pose est la gestion non efficace du personnel enseignant des UNB.

Concernant ce problème, il faut retenir que la gestion du personnel est une sous fonction de la gestion des ressources humaines. Elle est le premier aspect sous lequel la fonction RH est perçue dans une organisation. Une bonne gestion du personnel enseignant est donc indispensable et constitue la base pour la mise en place d'un système de gestion prévisionnelle de ce personnel.

La gestion du personnel enseignant devra donc être considérée comme une nécessité pour les autorités du ministère. Il est alors indispensable d'identifier et de résoudre les principaux dysfonctionnements qui induisent la mauvaise gestion du personnel enseignant des UNB.

D'une façon générale, la démarche de résolution de la problématique définie est de contribuer à la mise en œuvre d'un système de gestion efficace du personnel enseignant.

La mise en œuvre de ce système permettra d'abord à la DRH, en ce qui concerne la résolution du problème spécifique n°1, d'asseoir une bonne gestion de la carrière du personnel enseignant. En effet, gérer une carrière, c'est planifier rationnellement les diverses étapes de la vie professionnelle d'un agent. La

gestion des carrières est donc l'ensemble des activités qui permettent le suivi correct de la progression professionnelle d'un agent, depuis son recrutement jusqu'à sa sortie.

Cette gestion passe nécessairement par la régularisation du cadre statutaire de ce personnel car, la carrière s'établit dans les conditions fixées par le statut de l'agent intéressé. Ces conditions doivent être juridiquement les mêmes pour tous les agents soumis au même statut. Or, le décret actuel régissant le personnel enseignant des universités comporte des dispositions qui rendent difficile la gestion de la carrière de ceux-ci. Le MESRS doit donc s'efforcer non seulement d'élaborer un statut particulier, mais aussi de le mettre en pratique pour la satisfaction des conditions de vie et de travail des enseignants.

De plus, l'appropriation des outils nécessaires à une bonne maîtrise des mouvements du personnel enseignant facilitera une meilleure gestion de leur carrière.

Ce problème spécifique sera donc résolu par **une approche théorique basée sur les conditions et outils indispensables pour une bonne gestion de la carrière des enseignants.**

Par rapport au problème spécifique n°2, relatif à la lenteur dans la parution des actes des enseignants, il faut retenir que, pour l'atteinte des objectifs fixés par le transfert des compétences, il faut non seulement accélérer le processus de traitement et de suivi des dossiers mais, aussi et surtout, valider les actes signés. Cette validation passe nécessairement par l'enregistrement et le sceau du Système du Développement Local version 7 (SDL7). Or, à ce jour, les actes signés par les autorités du MESRS et celles du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) tardent à paraître à cause de la défaillance dans la fonctionnalité du SDL7. Ainsi, le transfert des compétences ne prend pas en compte tous les aspects qui caractérisent la gestion du personnel enseignant. La résolution de ce problème fait donc référence à **une approche théorique basée sur les conditions de**

mise en place d'un réseau d'interconnexion au Fichier Unique de Référence (FUR) sur des données concernant les enseignants.

Enfin, en ce qui concerne l'inadéquation entre les exigences en compétences de gestion et les qualifications actuelles de certains agents (PS n°3), il convient de noter qu'il s'agit d'un déséquilibre qualitatif au niveau du service de gestion du personnel enseignant. Cette situation entraîne l'enregistrement de mauvais résultats au niveau du rendement du service. La DRH et en particulier le SPEPR a besoin d'un personnel suffisamment qualifié ou ayant des compétences nécessaires pour la gestion du personnel car, elle « *relève des professionnels formés à cet effet.* » (Tania SABA, et al. (2008, p29)).

La résolution de ce problème passe donc par **une approche théorique basée sur la mise en place d'une gestion prévisionnelle des compétences.**

Les différentes approches identifiées par rapport aux problèmes spécifiques se résument dans le tableau ci après :

Tableau VI : Synthèse des approches théoriques par problème spécifique

N°	Problèmes spécifiques	Approches théoriques retenues
01	Mauvaise gestion de la carrière des enseignants des UNB.	Approche théorique basée sur les conditions et outils indispensables à une bonne gestion de la carrière des enseignants.
02	Lenteur dans la parution des actes des enseignants.	Approche théorique basée sur les conditions de mise en place d'un réseau d'interconnexion au FUR sur les données concernant les enseignants.
03	Inadéquation entre les exigences en compétences de gestion et les qualifications actuelles de certains agents.	Approche théorique basée sur la mise en place d'une gestion prévisionnelle des compétences.

2- Séquences de résolution de la problématique

Différentes étapes permettent de résoudre la problématique d'une amélioration de la gestion du personnel enseignant. Il s'agit de :

- la fixation des objectifs de la recherche ;
- l'identification des causes supposées à la base des problèmes spécifiques ;
- la formulation des hypothèses de travail ;
- la construction du tableau de bord de l'étude;
- la revue de littérature ;
- l'exposition de la méthodologie de travail ;
- l'analyse des données ou vérification des hypothèses ;
- l'établissement du diagnostic ;
- la proposition des approches de solutions ;
- les conditions de mise en œuvre des solutions proposées ;
- la construction du tableau de synthèse de l'étude.

Le chapitre premier est donc consacré au cadre théorique et méthodologique de la recherche.

Chapitre premier :

***DU CADRE THEORIQUE DE LA
PROBLEMATIQUE DE L'AMELIORATION DE
LA GESTION DU PERSONNEL ENSEIGNANT
DES UNB A LA METHODOLOGIE ADOPTEE
POUR SA RESOLUTION***

Il s'agit de présenter, dans ce chapitre, le cadre théorique de l'étude (section 1) et de préciser la méthodologie adoptée pour la résolution des problèmes identifiés (section 2).

Section 1 : Cadre théorique de l'amélioration de la gestion du personnel enseignant des UNB

La présente section est consacrée à la présentation des objectifs et hypothèses de l'étude (paragraphe 1) et à la revue de littérature y afférente (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : **Fixation des objectifs et formulation des hypothèses**

A- Fixation des objectifs pour l'amélioration de la gestion du personnel enseignant

Avant de présenter les objectifs, il convient de rappeler que le problème général à résoudre est la gestion non efficace du personnel enseignant des UNB et que les problèmes spécifiques associés sont :

- ✓ la mauvaise gestion de leur carrière (PS n°1) ;
- ✓ la lenteur dans la parution de leurs actes (PS n°2) ;
- ✓ l'inadéquation entre les exigences en compétences de gestion et les qualifications actuelles de certains agents gestionnaires (PS n°3).

A cet effet, la fixation des objectifs se fera en termes d'objectif général en ce qui concerne le problème général et d'objectifs spécifiques par rapport à chaque problème spécifique.

Ainsi, l'objectif général poursuivi à travers cette étude est *de suggérer les conditions nécessaires pour l'amélioration de la gestion du personnel enseignant des UNB.*

Plus spécifiquement, les objectifs à atteindre dans le cadre de cette étude sont au nombre de trois. Il s'agit pour le problème spécifique :

- ❖ n°1 : de déterminer les conditions nécessaires pour une meilleure gestion de la carrière des enseignants. (*Objectif spécifique n°1*) ;

- ❖ n°2 : de suggérer les mécanismes nécessaires pour la célérité dans la parution des actes des enseignants. (*Objectif spécifique n°2*) ;
- ❖ n°3 : de proposer des actions de régulation pour combler le déficit en qualification des gestionnaires du personnel enseignant. (*Objectif spécifique n°3*).

B- Identification des causes et hypothèses de l'étude

Les causes et hypothèses sont formulées à partir des problèmes spécifiques identifiés. Il convient de souligner que ces hypothèses constituent des affirmations à vérifier. Elles pourront être donc confirmées ou infirmées par nos enquêtes.

1- Causes et hypothèses liées à la mauvaise gestion de la carrière des enseignants

A l'issue des observations de stage, quatre causes ont été identifiées par rapport à ce problème. Il s'agit de :

- l'absence d'informations aux enseignants sur la gestion de leur carrière ;
- l'inexistence d'un cadre statutaire approprié ;
- l'inexistence d'instruments de gestion de la carrière.

L'absence d'informations aux enseignants sur la gestion de leur carrière peut être la base d'une mauvaise gestion des carrières car, le manque d'informations peut entraîner une absence de suivi de carrière de la part des enseignants. Mais cette cause est peu explicative et peut être résolue par une organisation des activités de la direction. Elle ne saurait donc être fondamentale pour justifier une mauvaise gestion de la carrière des enseignants.

Par contre, l'inexistence d'un cadre statutaire approprié peut être retenue comme la base d'une mauvaise gestion de la carrière des enseignants. En effet, la gestion de la carrière obéit à des règles juridiques et techniques car la carrière s'établit dans les conditions fixées par le statut des agents concernés. Plus spécifiquement dans l'administration publique, la carrière implique que les

fonctionnaires bénéficient d'un statut particulier du fait de leur lien avec l'Etat en vue de travailler tout le long de leur parcours professionnel pour le service public. Les enseignants des universités sont actuellement régis par le décret n°2005-386 du 23 juin 2005 portant statut particulier des corps du personnel enseignant des Universités Nationales du Bénin qui comportent assez d'insuffisances. Ce statut ne permet donc pas une meilleure gestion de leur carrière.

Enfin, l'inexistence d'instruments de gestion de la carrière peut être également retenue car pour assurer une bonne gestion du personnel enseignant, la DRH devrait disposer de dossiers individuels des enseignants, des répertoires et fichiers de gestion, des logiciels de gestion, des tableaux de bord ainsi que de divers états (états des effectifs, pyramides des âges et de grades etc.). Certains de ces instruments font actuellement défaut à la DRH ; ce qui ne facilite pas la tâche en matière de gestion de la carrière.

C'est donc pour ces raisons que l'hypothèse suivante est émise : *la mauvaise gestion de la carrière du personnel enseignant des UNB est due à l'absence d'un cadre statutaire approprié et d'instruments techniques de gestion.*

2- Causes et hypothèses liées à la lenteur dans la parution des actes des enseignants

La lenteur dans la parution des actes des enseignants peut s'expliquer par deux causes que sont :

- l'absence de suivi dans la gestion des dossiers des enseignants ;
- la défaillance dans la fonctionnalité du SDL7.

L'absence de suivi dans la gestion des dossiers des enseignants peut être la base d'une lenteur dans la parution des actes des enseignants car en absence de suivi, les dossiers connaîtraient d'énormes retards. Mais, cette cause est peu explicative parce qu'avec le suivi de certains dossiers, les actes tardent à paraître et sont le plus souvent bloqués au MTFP à cause de l'enregistrement et du sceau

du SDL7 difficiles à faire. Dans ce cas, la défaillance dans la fonctionnalité du SDL7 peut être retenue comme la cause de ce problème.

L'hypothèse suivante peut être donc émise : *la lenteur dans la parution des actes des enseignants est tributaire de la défaillance dans la fonctionnalité du SDL7.*

3- Causes et hypothèses liées à l'inadéquation entre les exigences en compétences de gestion et les qualifications actuelles de certains agents

Trois causes ont été identifiées par rapport à ce problème. Il s'agit de :

- la mauvaise répartition du personnel ;
- l'absence de gestion prévisionnelle des compétences en GRH.

La mauvaise répartition du personnel est peu significative et ne peut donc être la base de ce problème car les observations de stage ont révélé que le service du personnel enseignant dispose du plus grand effectif et des qualifications de la direction.

Par contre, l'absence de gestion prévisionnelle des compétences en GRH est la source de ce problème. En effet, la gestion prévisionnelle des compétences a pour but de faire correspondre les compétences des agents à l'activité de l'organisation et ses perspectives d'évolution. Dans ces conditions, son absence au sein d'une administration peut être la cause de déséquilibres qualitatifs.

De ce qui précède, l'hypothèse suivante est émise : *l'absence de gestion prévisionnelle des compétences en GRH constitue la cause d'une inadéquation entre les exigences en compétences de gestion et les qualifications actuelles de certains agents.*

Le premier niveau de synthèse des indicateurs spécifiques qui permet de comprendre rapidement les informations sur les principaux points de réflexion et actions de recherche menées jusqu'à la formulation des hypothèses de recherche, se présente dans le tableau suivant :

Tableau VI : Tableau de bord sur « *Contribution à l'amélioration de la gestion du personnel enseignant des Universités Nationales du Bénin* »

Niveau d'analyse	Problématique	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général	Problème général Gestion non efficace du personnel enseignant des UNB.	Objectif général Suggérer les conditions pour l'amélioration de la gestion du personnel enseignant des UNB.		
Niveaux Spécifiques	1 Problème spécifique 1 Mauvaise gestion de la carrière des enseignants.	Objectif spécifique 1 Déterminer les conditions pour une meilleure gestion de la carrière des enseignants.	Cause spécifique 1 Inexistence d'un cadre statutaire approprié pour les enseignants et d'instruments indispensables à la gestion.	Hypothèse 1 La mauvaise gestion de la carrière des enseignants est due à l'inexistence d'un cadre statutaire approprié et d'instruments indispensables à la gestion.
	2 Problème spécifique 2 Lenteur dans la parution des actes des enseignants.	Objectif spécifique 2 Suggérer les conditions nécessaires pour la célérité dans la parution des actes des enseignants.	Cause spécifique 2 Défaillance dans la fonctionnalité du SDL7.	Hypothèse 2 La lenteur dans la parution des actes des enseignants est due à la défaillance dans la fonctionnalité du SDL7.
	3 Problème spécifique 3 Inadéquation entre les exigences en compétences de gestion et les qualifications actuelles de certains gestionnaires.	Objectif spécifique 3 Proposer des actions de régulation pour combler le déficit en qualification des gestionnaires du personnel enseignant.	Cause spécifique 3 Inexistence de gestion prévisionnelle des compétences en GRH.	Hypothèse 3 L'inadéquation entre les exigences en compétences de gestion et les qualifications de certains gestionnaires expliquent l'inexistence de gestion prévisionnelle des compétences en GRH.

Source : Travail personnel

Paragraphe 2 : Revue de littérature : points des travaux réalisés **sur le système de gestion du personnel enseignant**

La revue de littérature est indispensable à tout travail scientifique. Elle permet, à partir de la documentation mobilisée, de faire le point des apports théoriques sur les problèmes identifiés. Dans le cas d'espèce, cet exercice est fait à l'aide des thématiques retenues au niveau de la vision globale de la problématique spécifiée.

Une exploration documentaire a été donc faite dans les bibliothèques de l'ENAM, du Centre Culturel Français, du Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle, du Conseil National des Chargeurs du Bénin et par internet. Une référence a été également faite à quelques mémoires, ainsi qu'à certains cours reçus tout au long de la formation en GRH. Ceci a permis de recueillir des informations d'ordre général sur les problèmes identifiés.

Il est alors apparu que la gestion du personnel est non seulement une sous fonction de la GRH, mais également le premier aspect sous lequel la fonction RH est perçue dans l'organisation. Elle recouvre à la fois l'application des dispositions légales et réglementaires ainsi que les mesures accompagnant la mise en œuvre des décisions de GRH. C'est dans ce sens que Joël CAUDEN et Adérito Alain SANCHES, (1997, p.13) affirment que :

« la gestion du personnel consiste à veiller à la mise en application des politiques de l'organisation et à la mise en œuvre des procédures ainsi qu'au respect de la réglementation inhérente à l'utilisation rationnelle et efficace des individus au service de l'entreprise. »

La gestion du personnel consiste en des mesures (politiques, procédures) et des pratiques (formation, recrutement) impliquant des ressources humaines et visant à une efficacité et une performance de la part des individus et des organisations. Elle vise donc, non seulement à accroître la productivité, mais

aussi à améliorer la qualité de vie et de travail du personnel et à respecter le cadre juridique.

Le point des connaissances liées à la gestion non efficace du personnel enseignant des UNB est fait à partir de chaque problème spécifique.

A- Contributions antérieures à la mauvaise gestion de la carrière

Il convient de rappeler que l'approche théorique retenue dans le cadre de la résolution de ce problème spécifique est basée sur les conditions et outils indispensables à une bonne gestion de la carrière des enseignants.

Selon Jean Louis MERCIER, la gestion du personnel regroupe deux branches : « *la gestion administrative du personnel et la gestion prévisionnelle du personnel* » (MERCIER, 1996, p.34).

D'après Jean-Pierre CITEAU cité par Ginette DAIZO (2007, p.27), la gestion administrative du personnel «*consiste à conformer la situation administrative de chaque agent avec la réglementation en vigueur.*» Cette branche de la gestion du personnel met l'accent sur la gestion de la carrière de l'agent car, pour Serge VALLEMONT (1999, p.26),

« il s'agit de suivre et de réaliser la mise en œuvre juridique de l'ensemble des opérations statutaires et non statutaires requises par la gestion administrative des grades et des emplois au sein des corps de fonctionnaires : nomination, titularisation, avancement d'échelon, avancement de grade, reclassement, intégration dans un autre corps, régime des autorisations d'absence, détachement, disponibilité, démission... »

Quant à la gestion prévisionnelle du personnel, elle «*consiste à envisager les situations futures à partir des éléments actuels et des changements probables.*»

La carrière est la progression professionnelle d'une personne. Elle commence avec le recrutement et prend fin avec la cessation définitive des

activités professionnelles. La gestion des carrières est donc l'ensemble des actions conduites par une organisation pour un agent depuis son entrée dans l'organisation jusqu'à sa sortie.

Pour Jean-Marie PERETTI, la gestion des carrières est un «*ensemble d'actions conduites par une organisation afin... d'encourager les salariés à développer le pilotage de leur carrière*» (PERETTI, 2002, p.207)

Selon, Tania SABA, et al. (2008, p.293) «*la gestion des carrières vise à concilier les besoins individuels et les besoins organisationnels.*»

C'est dire que le but de la gestion des carrières est d'atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en normes des structures, les attentes à l'égard du travail, ainsi que les potentiels et aspirations des personnels.

Une bonne gestion de la carrière permet donc à l'individu de bénéficier d'une certaine sécurité d'emploi, d'améliorer ses compétences et d'accomplir son travail en développant son potentiel. A l'organisation, elle permet de mobiliser les employés pour l'atteinte des objectifs et de mettre en place une relève de qualité (GUERIN et WILS, 1993, p13-30).

L'évolution de la carrière d'un agent est envisagée comme une ascension dans une hiérarchie administrative ou technique. Cette ascension est accompagnée d'un élargissement de responsabilités, d'une augmentation de salaire et d'une amélioration de la situation sociale. La mise en place d'un système de gestion des carrières dépend des secteurs d'activités et comporte différentes phases suivant les réglementations.

Dans le cas spécifique du secteur public béninois, une fois entré dans l'administration, l'agent a vocation à y accomplir une carrière dont les modalités sont déterminées par la loi n°86-013 du 26 février 1986 portant statut général des agents permanents de l'Etat et par le statut particulier du corps auquel

appartient l'agent. La carrière offre ainsi à chaque agent, un parcours personnalisé et un suivi individuel des personnes. Le déroulement de la carrière d'un agent est lié à la nature des positions (activité, détachement, disponibilité, hors cadre et sous les drapeaux) dans lesquelles il peut être placé. Le déroulement de la carrière de l'agent est également lié à sa progression régulière dans les conditions de son statut, dans la hiérarchie du corps et de la catégorie auxquels il appartient.

La carrière s'établit donc dans les conditions fixées par le statut de l'intéressé. Ces conditions «*doivent être juridiquement les mêmes pour tous les agents soumis au même statut.*»¹ Allant dans le même sens, Serge VALLEMONT souligne que : «*cette partie de la GRH qui en constitue d'une certaine manière, le cœur de métier dans le secteur public, requiert une connaissance précise du cadre statutaire (statut général, statuts particuliers des corps concernés, législations et réglementations générales ou spécifiques...).* » (VALLEMONT, 1999, p.26)

Le cadre statutaire est donc indispensable à la gestion de la carrière des ressources humaines. C'est l'ensemble des différents corps relevant d'une même spécialité ou d'une même technique et régis par un même statut particulier.

Pour une bonne gestion de la carrière, les services de personnel devraient donc disposer non seulement du statut général mais surtout du statut particulier ainsi que d'instruments techniques indispensables à la gestion. Ces instruments permettent l'amélioration continue du système de gestion «*en garantissant la qualité et la fiabilité des informations d'aide à la décision* » (CAUDEN et SANCHES, 1997, p.83).

¹ Cours sur l'Administration du personnel et Gestion des carrières, Brice ZINSOU, GRH1-ENAM, 2005-2006.

Ces instruments sont pour l'essentiel les dossiers individuels, les répertoires et fichiers de gestion, les états d'effectifs, les tableaux de bord, les logiciels de gestion.

- *Le dossier individuel* : il est composé de tout document ou pièce qui résulte du déroulement de la carrière ;
- *le répertoire de gestion* : c'est le plus simple des outils que peut utiliser un service du personnel. Il peut se présenter sous le format de fiches ou être seulement constitué de bandelettes qui prennent place sur les panneaux muraux ou rotatifs ou peuvent être rangées dans les reliures ;
- *le fichier de gestion* : c'est un outil de gestion courante. Il enregistre toutes les informations de base relatives à chaque agent ;
- *la pyramide des âges* : elle permet une réflexion à long terme. Elle permet de s'interroger sur l'avenir sous plusieurs angles : nécessités de recrutement, possibilités d'avancements ;
- *les tableaux de bord* : c'est l'ensemble des indicateurs et des clignotants permettant de suivre l'évolution d'une organisation. Il est destiné à donner aux dirigeants, le moyen de prévoir et si nécessaire d'entreprendre les actions correctives utiles ;
- *le logiciel GRH* : c'est un ensemble de programmes relatifs au fonctionnement d'un ensemble de traitement de l'information.

B- Contributions antérieures à la lenteur dans le processus de parution des actes des enseignants

La résolution de ce problème passe par une approche théorique basée sur les conditions de mise en place d'un réseau d'interconnexion au Fichier Unique de Référence de la fonction publique sur des données concernant les enseignants.

Le Fichier Unique de Référence (FUR) est un système d'information mis en place en 2000 et qui est sous tendu par un réseau informatique dénommé Système du Développement Local version 7 (SDL7)². C'est un outil de gestion de la carrière et de la paie des agents de l'Etat. Il a donc deux bases de données : l'une pour le MTFP et l'autre pour le MEF.

Le FUR est un système qui permet de contrôler la carrière des personnels de l'Etat. Il permet à l'ensemble des intervenants dans le processus de la gestion, du contrôle et de la rémunération du personnel de l'Etat, d'appliquer les mêmes procédures. Ce système est sous le contrôle du Service de Gestion du Fichier Unique de Référence (SGFUR) de la Direction de la Réglementation et du Suivi des Carrières (DRSC).

L'intérêt d'une mise en place d'un réseau d'interconnexion du SDL7 sur les données relatives aux enseignants des universités est de :

- o simplifier les procédures et les circuits administratifs en vue de réduire les délais de parution des actes des enseignants ;
- d'harmoniser et de rapprocher les données sur les enseignants dans le but d'aboutir à une fiche identique de l'enseignant au niveau de la fonction publique et des finances.

La mise en place de ce réseau nécessite³ :

- la mise à disposition des ordinateurs ;
- l'application d'un système commun de codification ;
- l'adoption d'un protocole de communication ;
- l'application de contrôles automatiques de cohérence des données.

² Guide d'informations du Service de Gestion du Fichier Unique de Référence.

³ www.crg.polytechnique.fr

C- Contributions antérieures à l'inadéquation entre les exigences en compétences de gestion et les qualifications actuelles de certains gestionnaires

L'approche théorique dans le cadre de la résolution de ce problème est basée sur la mise en place d'une gestion prévisionnelle des compétences.

Avant tout développement sur la gestion prévisionnelle des compétences, le terme «compétence» mérite d'être cerné.

La compétence est l'ensemble des savoir, savoir-faire et savoir être qui sont déterminants dans l'exercice d'un emploi.

- *les savoir* : c'est l'ensemble des connaissances qu'il est nécessaire de posséder dans des disciplines et à un certain niveau pour réaliser une tâche
- *les savoir-faire* : ils concernent la maîtrise d'outils, de procédures, de méthodes requis pour la réalisation d'une tâche ;
- *les savoir-être* : ce sont les attitudes et les comportements exigés pour la réalisation d'une tâche.

Allant dans le même sens, le MEDEF, cité par Geneviève LACONO (2002, p.155), propose la compétence professionnelle et la définit comme « *une combinaison de connaissances, de savoir-faire, d'expériences et de comportements s'exerçant sans un contexte précis...* »

Pour Dimitri WEISS, la compétence est ce qui est recherché à travers la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences(GPEC) car, « *placée entre les besoins (les compétences requises) et ressources (les compétences acquises), c'est par elle que s'exprime l'adéquation dans ses aspects qualitatifs* » (WEISS, 2005, p.500).

La gestion prévisionnelle des compétences est liée au concept de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) qui est « *une démarche*

d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre, et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur un plan quantitatif (effectifs) que sur un plan qualitatif (compétences). (Définition proposée par PARLIER et GILBERT, citée par LACONO, 2002, p.30).

La gestion prévisionnelle des compétences s'intéresse donc à l'évolution et au développement des capacités individuelles, en d'autres termes, au volet qualitatif du travail.

La mise en place d'une gestion prévisionnelle des compétences est ainsi liée à une démarche. C'est en ce sens que Serge VALLEMONT (1998, p40) propose une démarche pour l'administration publique. Il s'agit de :

➤ *organiser un recensement des compétences disponibles* : cette démarche peut être abordée de deux manières :

- la première consiste à examiner les activités développées par chaque agent et à analyser en regard les compétences démontrées pour les assumer. Cette démarche est possible au niveau des petites unités.

- la seconde consiste à distinguer les emplois et les compétences pouvant relever d'une gestion dite collective de ceux qui, de par leur niveau de responsabilité ou de spécificité, exigent une gestion individuelle.

Pour recenser les compétences disponibles dans les emplois à gestion collective, il faut procéder à un descriptif des savoirs, savoir-faire et savoir-être à mettre en œuvre pour exécuter les tâches afférentes aux activités d'un emploi.

➤ *mener une réflexion stratégique sur les missions pour en tirer les conséquences sur les évolutions nécessaires des compétences* : cette démarche repose sur les questions essentielles que doivent se poser les responsables d'une administration à savoir :
- où allons-nous (définition des buts et des objectifs et élaboration d'un projet)?

- comment y aller (définition d'une stratégie et d'un programme d'action) ?
- quelles sont nos ressources (financières, techniques, humaines) ?
- comment faire l'adéquation entre nos ressources et nos projets ?

Elle s'inscrit dans une logique de responsabilisation des services, conduisant à la mise en œuvre d'une politique interne à l'administration qui se traduit par une planification des activités des ressources nécessaires.

En somme, pour être réalisée, la gestion prévisionnelle des compétences fait appeler à une démarche et à des outils dont une bonne maîtrise permet de pallier les insuffisances qui pourraient entraver l'atteinte des objectifs. Ces outils permettent d'établir des liens entre l'évolution des organisations et celle des Ressources Humaines afin de maintenir un bon niveau d'adéquation poste/emploi. Ces outils concernent, notamment, l'analyse de poste, le profil de poste, les emplois types, le référentiel des compétences, le référentiel de l'emploi etc. et de définir des plans d'actions qui permettent de réduire les écarts correspondants.

Mais la revue de la littérature, à elle seule, ne suffit pas pour avoir une compréhension totale de la problématique de l'étude ; encore faut-il effectuer une recherche expérimentale.

Section 2 : Méthodologie adoptée pour l'étude sur l'amélioration la gestion du personnel enseignant des UNB

La présente section est consacrée d'une part à l'approche empirique (Paragraphe 1) et d'autre part, à l'approche théorique (Paragraphe 2).

Paragraphe 1 : **Approche empirique**

L'approche empirique permet de présenter la méthode d'enquête envisagée suivant une démarche comportant plusieurs étapes.

A- Fixation des objectifs de la collecte des données

La présente enquête a pour objectif général de collecter les données nécessaires pour la vérification des hypothèses dans le cadre de l'amélioration de la gestion du personnel enseignant des UNB. Par cette démarche méthodologique, il s'agira, de façon spécifique, de voir si :

- la mauvaise gestion de la carrière du personnel enseignant des UNB est due à l'absence d'un cadre statutaire approprié et d'instruments techniques de gestion ;
- la lenteur dans la parution des actes est due à la défaillance dans la fonctionnalité du SDL7 ;
- l'absence d'une gestion prévisionnelle des compétences en GRH est la cause de l'inadéquation entre les exigences en compétences de gestion et les qualifications actuelles de certains gestionnaires.

B- Cadre de l'enquête et population ciblée

Le cadre de l'étude est le MESRS à travers la DRH et les UNB ainsi le Ministère du Travail et de la Fonction Publique à travers le Service de Gestion du Fichier Unique de Référence (SGFUR).

C- Nature de la collecte

Pour vérifier les hypothèses, une enquête a été effectuée à la DRH, dans les UNB et au MTFP. Cette enquête a été réalisée sur la base d'un questionnaire et d'un entretien lié aux problèmes spécifiques.

D- Echantillonnage et détermination de la population mère

L'échantillon est une fraction représentative d'une population destinée à être étudiée par sondage.

La population mère ciblée est composée :

- o des gestionnaires du personnel enseignant de la DRH ;

- o des enseignants ;
- o des agents du SGFUR/MTFP.

La taille de l'échantillon des enseignants du supérieur sur lequel a porté l'enquête dans cette étude est 50. Elle est obtenue par la formule suivante (Dagnelie, 1998) :

$$n = 1,96 * P(1-P) / d^2;$$

où **n** est la taille de l'échantillon ; **P** la chance qu'un enseignant sur deux apprécie positivement la gestion qui est faite de leur carrière. C'est donc une proportion égale à 0,5 (P=0,5); **d** la marge d'erreur admise. Dans le cadre de cette étude, la marge d'erreur d'interprétation (d) des résultats sur la base de cette enquête est fixée à d=10 %. Ainsi, à partir de la formule, on obtient une taille n=49, avec une bonne précision de 90 %. Ce nombre a été arrondi à 54 afin de réduire encore un peu plus la marge d'erreur.

Par ailleurs, 12 agents de la DRH ont été ajoutés à l'échantillonnage pour tenir compte de leur opinion dans la gestion actuelle du personnel enseignant des UNB.

Nous avons donc un échantillon de soixante six personnes qui est composé de :

- o la DRH et de onze de ses collaborateurs ;
- o cinquante quatre enseignants des UNB.

E- Critères du choix des composantes de l'échantillon

Du fait de la particularité de ce travail, il n'est pas possible de cibler le personnel de la DRH en général. Il est alors paru judicieux d'orienter, en priorité, cette recherche vers le personnel en charge des questions relatives aux enseignants des UNB ainsi qu'à l'adresse de leurs collaborateurs immédiats.

Deux raisons essentielles ont guidé le choix des enseignants :

- o l'amélioration de la gestion du personnel enseignant ne pourrait se faire sans ce dernier ;

- o confronter les réponses des gestionnaires à celles des enseignants.

Le nombre important d'enseignants dans les deux universités justifie la taille de l'échantillon choisi à leur niveau.

Quant aux agents du SGFUR/MTFP, il s'agit de vérifier à travers notre entretien, si la lenteur constatée dans le processus de parution des actes est due à leur système de validation des actes.

F- Spécification des données à mobiliser

Les données à mobiliser serviront à confirmer ou à infirmer les hypothèses émises. En d'autres termes, elles permettront :

- d'apprécier les causes liées à la mauvaise gestion de la carrière du personnel enseignant des UNB et à la lenteur dans la parution de leurs actes ;
- de connaître les justifications liées à l'absence d'une gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences en GRH.

G- Conception du questionnaire et du guide d'entretien

Dans le but de mieux apprécier le contenu de cette étude et de contrôler les informations recueillies lors du stage, un questionnaire a été élaboré par rapport aux problèmes spécifiques identifiés. Les questions fondamentales dont les réponses permettent de vérifier les hypothèses formulées se présentent comme suit (cf. questionnaire en annexe n°2).

H- Technique de dépouillement

Le dépouillement des données recueillies auprès de l'échantillon ciblé a été fait par mode manuel. Quant à leur traitement, nous avons eu recours en ce qui

concerne les données numériques, au tableur Excel pour déterminer les pourcentages afin de les comparer aux seuils de décisions pour en tirer les conclusions qui s'imposent.

I- *Outils d'analyse et de présentation des données*

Les résultats obtenus ont été analysés selon qu'il s'agisse de questions fermées ou de questions ouvertes. Pour les questions fermées la méthode de tri est adoptée. Quant aux questions ouvertes, elles sont appréciées en fonction des réponses fournies par les enquêtés.

La représentation graphique des données sera faite sous la forme d'histogrammes.

Paragraphe 2 : Approche théorique

Il s'agit de procéder aux choix des théories liées aux différents problèmes spécifiques (A) et de présenter les normes et repères d'amélioration des situations et les seuils de décision (B).

A- *Choix des théories liées aux problèmes spécifiques*

Les théories retenues dans la vision globale de résolution de la problématique sont celles qui permettront d'analyser les problèmes en résolution. Elles sont relatives aux problèmes spécifiques de l'étude.

B- *Normes et repères d'amélioration des situations et seuils de décision*

1- *Normes et repères d'amélioration des situations*

a. *Normes et repères d'amélioration de la gestion des carrières des enseignants*

Il s'agit de ressortir les principaux facteurs qui montreront qu'il y a une amélioration du problème. Ainsi, le problème serait considéré résolu lorsque les

enseignants disposeront d'un statut particulier approprié et que les gestionnaires utiliseront des instruments techniques de gestion. Cette amélioration aura donc pour conséquence immédiate la gestion efficace de la carrière des enseignants.

b. Normes et repères d'amélioration dans la parution des actes des enseignants

La célérité dans la parution des actes des enseignants ne sera possible que par un fonctionnement régulier du SDL7.

c. Normes et repères d'amélioration de la gestion des compétences des gestionnaires

Ce problème sera considéré résolu lorsqu'il sera mise en place à la DRH, une gestion prévisionnelle des compétences, centrée selon Serge VALLEMONT sur l'évaluation des qualifications existantes et des compétences nécessaires pour satisfaire les besoins prévisibles.

2- Seuils de décision pour la vérification des hypothèses

d. Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée à la mauvaise gestion de la carrière des enseignants

Le problème de la mauvaise gestion de la carrière des enseignants est concerné par les questions n°1, 3 et 5 du questionnaire n°1 et les questions n°1 et 3 du questionnaire n°2.

Des réponses qui seront obtenues, nous retiendrons comme causes réelles, celles qui auront obtenu un pourcentage supérieur ou égal à 50%.

❖ Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée à la lenteur dans la parution des actes des enseignants

Ce problème est concerné par les questions n°6 et 7 des questionnaires n°1 et 2 et par les questions n°3, 4 et 5 du guide d'entretien.

La principale cause qui à retenir à l'issue de l'enquête sera celle qui obtiendra un pourcentage supérieur à 50%.

❖ Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée à l'inadéquation entre les exigences en compétences de gestion et les qualifications actuelles de certains gestionnaires

Ce problème est concerné par les questions n°8 et 9 des questionnaires n°1 et 2. Il sera retenu les réponses qui auront un pourcentage supérieur ou égal à 50%.

Chapitre deuxième :

*DE LA COLLECTE DES DONNEES AUX
CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES
APPROCHES DE SOLUTIONS POUR UNE
AMELIORATION DE LA GESTION DU
PERSONNEL ENSEIGNANT DES UNB*

Ce dernier chapitre de l'étude est consacré, d'une part, à la collecte des données ainsi qu'à l'établissement du diagnostic (section 1), et, d'autre part, aux approches de solutions suivies des conditions de mise en œuvre pour l'amélioration de la gestion du personnel enseignant des UNB (section 2).

Section 1 : Organisation de la collecte des données et établissement du diagnostic

Cette section présente l'organisation de la collecte des données (paragraphe 1), l'analyse des données et l'établissement du diagnostic (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : **Organisation de la collecte des données et difficultés rencontrées**

A- Préparation et réalisation de la collecte des données

Il faut rappeler que l'échantillon sur lequel porte la collecte des données est constitué de soixante six personnes issues de la population mère qui représente le personnel de la DRH/MESRS et les enseignants des UNB.

1- Préparation de la collecte des données

La collecte des données exige l'utilisation d'outils adéquats. Ainsi, nous avons réalisé notre enquête sur la base de deux questionnaires et d'un guide d'entretien élaborés et adressés à la population ciblée.

Afin d'adapter la formulation des questions au niveau de la compréhension des enquêtés, ces outils de recherche ont fait l'objet d'un test. Ils ont été ensuite corrigés sur la base des remarques faites par certains agents et les personnes ressources consultées en l'occurrence notre maître de mémoire et celui du stage.

2- Réalisation de la collecte des données

La réalisation de la collecte des données s'est déroulée en deux phases. La première a eu lieu au MESRS et a consisté à adresser les questionnaires aux enseignants et à la population cible exerçant à la DRH. Quant à la deuxième phase, elle a été un entretien réalisé avec certains cadres du SGFUR/MTFP.

B- Difficultés rencontrées et limites des données recueillies

1- Difficultés rencontrées

La principale difficulté rencontrée est la manifestation des grèves du personnel administratif du MESRS durant tout notre stage. Au moment de la réalisation de l'enquête, à la grève de ce personnel, s'est ajoutée celle des enseignants.

En plus de cette situation, diverses difficultés ont été rencontrées lors de la collecte des données et de la mobilisation des informations. Il s'agit de :

- la réticence de certains enquêtés à fournir les informations désirées ;
- la négligence dans le remplissage des questionnaires ;
- l'inexistence de travaux antérieurs sur les conditions de mise en place d'un réseau d'interconnexion au FUR sur des données relatives aux enseignants.

2- Limites des données recueillies

Les questionnaires ont été adressés à la population cible dans les proportions prévues. Mais, nous n'avons pas pu récupérer tous les questionnaires distribués. Ainsi, l'échantillon prédéterminé de soixante six personnes n'a pu être obtenu. Nous avons eu des réponses de soixante personnes car le déficit d'enquêtés est observé au niveau de deux agents de la DRH et de quatre enseignants.

Cependant, ces difficultés et limites n'ont pas affecté la qualité des résultats obtenus. Ces derniers permettront de vérifier la pertinence des hypothèses.

Paragraphe 2 : Analyse des résultats et établissement du diagnostic

Ce paragraphe aborde la présentation et l'analyse des résultats (A) afin de vérifier les hypothèses antérieurement émises (B).

A- Présentation et analyse des résultats des données de l'enquête

Les résultats des enquêtes seront présentés et analysés par rapport à chaque problème spécifique.

1- Présentation et analyse des résultats relatifs à la mauvaise gestion de la carrière des enseignants

A la question de savoir *ce qui explique la mauvaise gestion de la carrière des enseignants des UNB*, l'absence de cadre statutaire approprié et d'instruments de gestion sont les deux principales causes évoquées par le personnel de la DRH. En effet, 80% de ce personnel justifie l'inefficacité de la gestion de la carrière des enseignants par ces causes. Seulement 30% de ce personnel évoquent l'absence d'information aux enseignants sur la gestion de leur carrière (*tableau n°7 et figure n°4*).

Mais, l'absence d'instruments techniques de gestion comme cause de la mauvaise gestion de la carrière du personnel enseignant n'a pas le même degré d'importance pour les deux catégories d'enquêtés. En effet, seuls 36% des enseignants enquêtés ont évoqué cette cause. Cette situation peut s'expliquer par le fait que les enseignants ne sont pas confrontés quotidiennement (comme le personnel de la DRH) aux difficultés liées à la gestion technique de leur carrière. L'absence d'instruments techniques de gestion ne peut donc être véritablement perçue que par les gestionnaires.

Néanmoins, 86% des enseignants pensent que la mauvaise gestion de leur carrière est due à l'absence d'un cadre statutaire approprié. Ce fort pourcentage s'explique par la grève générale du personnel enseignant en cours lors de la réalisation de l'enquête, et dont l'une des principales revendications est la révision de leur statut actuel. Les résultats sont consignés dans le tableau suivant :

Tableau VIII : Causes de mauvaise gestion de la carrière des enseignants

Causes	DRH		Enseignants		Total	
	N*	%	N*	%	N*	%
Cause A	8	80	43	86	51	85
Cause B	3	30	14	28	21	35

Cause C	8	80	18	36	22	37
---------	---	----	----	----	----	----

Source : Enquêtes personnelles

Légende :

* signifie qu'un répondant peut évoquer plusieurs causes (A, B, C) à la fois. De ce fait, en ce qui concerne les enquêtés de la DRH, la somme des N de toutes les modalités peut dépasser le nombre total qui est de 10. Il en est de même pour le total des enseignants qui est de 50 et pour le total général qui est de 60.

Cause A=Absence d'un statut particulier approprié ; Cause B=Absence d'informations aux enseignants sur la gestion de leur carrière ; Cause C=Absence d'instruments techniques de gestion

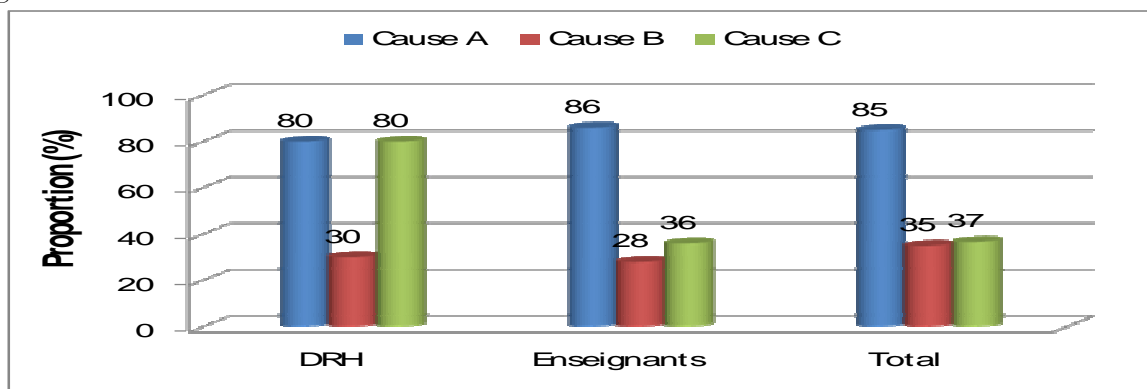


Figure n°4 : Causes de la mauvaise gestion de la carrière des enseignants.

Au-delà des causes ci-dessus évoquées, d'autres raisons ont également été avancées par les enseignants. Elles sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau IX : Autres causes de la mauvaise gestion évoquées par les enseignants

Autres causes évoquées par les enseignants	N	%
Lourdeur administrative	4	14,3
Faible autonomie des universités	4	14,3
Incompétence des agents	7	28,6
Absence de volonté du personnel	7	28,6
Faible instrument de gestion du personnel	4	14,3

Source :Enquêtes personnelles

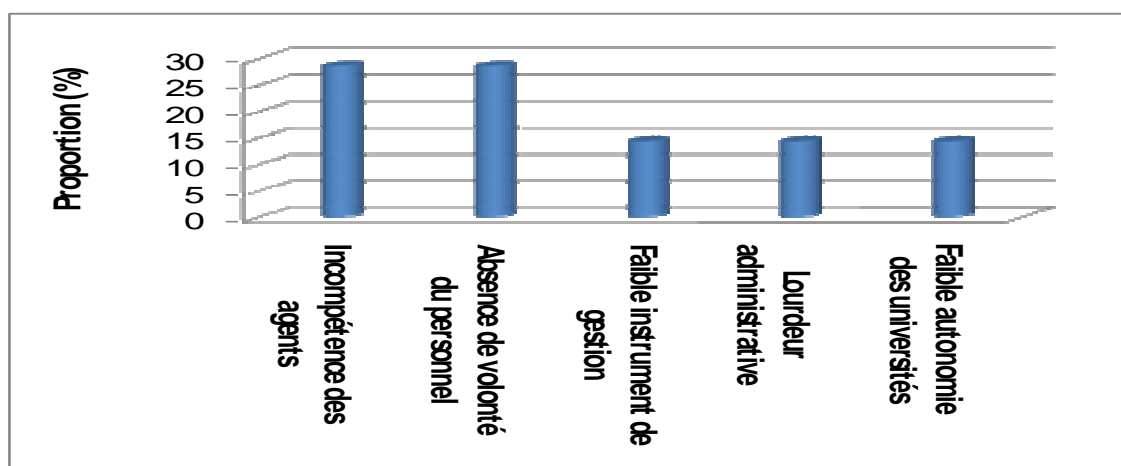


Figure n°5 : Autres causes de la mauvaise gestion de la carrière énumérées par les enseignants.

NB : A la DRH, un seul enquêté a évoqué une autre cause que les trois mentionnées dans le questionnaire. Il s'agit de l'*insuffisance du personnel*.

Il faut également signaler que tous les enquêtés, soit 100%, aussi bien du personnel de la DRH que des enseignants pensent que l'actuel statut particulier régissant les corps des enseignants des UNB ne favorise pas une bonne gestion de la carrière de ces derniers. Ils souhaitent tous une relecture du décret.

A la question de savoir *si la DRH dispose d'instruments techniques nécessaires à la gestion du personnel enseignant*, six agents sur dix soit 60% des enquêtés de la DRH ont reconnu l'absence d'instruments techniques pour la gestion du personnel enseignant contre quatre enquêtés soit 40% qui pensent que les instruments sont disponibles à la DRH. Les résultats sont présentés dans le tableau suivant (cette question n'a été adressée qu'au personnel de la DRH).

Tableau X : Disponibilité d'instruments techniques pour la gestion du personnel enseignant.

Disponibilité instruments gestion	N	%
Oui	4	40
Non	6	60

Source : Enquêtes personnelles

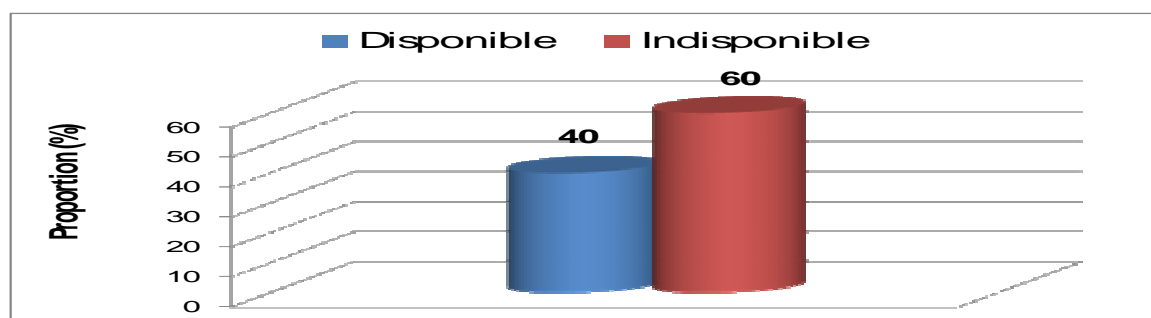


Figure n°6 : Disponibilité d'instruments techniques de gestion.

Tous ceux qui pensent que les outils de gestion sont disponibles à la DRH indiquent que ces outils sont constitués essentiellement des dossiers individuels et des états d'effectifs. Aucun d'entre eux n'a connaissance ni des répertoires, ni

des fichiers de gestion, ni des tableaux de bord de gestion, encore moins des logiciels de gestion.

2- Présentation et analyse des résultats relatifs à la lenteur dans la parution des actes des enseignants

Tous les répondants (100% du personnel de la DRH et des enseignants) ont estimé que le délai de parution d'un acte n'a jamais été respecté. Ils ont tous reconnu une lenteur dans la parution des actes des enseignants. Cependant, le délai de parution varie selon les deux catégories d'enquêtés.

En effet, des résultats de l'enquête, il se dégage que la durée normale moyenne de parution d'un acte est de trois mois selon le personnel de la DRH. Mais les enseignants estiment qu'une durée moyenne d'un mois serait normale.

Afin de connaître *les causes de la lenteur dans la parution des actes des enseignants*, 80% du personnel de la DRH estiment que la défaillance dans la fonctionnalité du SDL7 est la principale raison qui justifie le non respect du délai de parution d'un acte.

Toujours selon ce personnel, l'absence de suivi des dossiers des enseignants constitue également une raison non moins importante (50%). Contrairement aux agents de la DRH, les enseignants pensent dans leur majorité (78%) que c'est plutôt le manque de suivi de leurs dossiers qui est à la base du non respect du délai de parution de leurs actes. Ils évoquent comme cause en second lieu la défaillance dans la fonctionnalité du SDL7 (58% des enseignants enquêtés).

Il faut également remarquer que de l'entretien avec les agents du SGFUR/MTFP, il ressort que la lenteur dans la parution des actes n'est pas liée à la défaillance dans la fonctionnalité du SDL7, mais, plutôt aux manifestations des grèves du personnel du MTFP et surtout à l'effectif réduit du SGFUR. Toutefois, tous les agents de ce service admettent que le logiciel connaît assez d'insuffisances (absence d'un système de sécurité, mauvaise fonctionnalité du logiciel, absence de connexion, pannes régulières d'électricité, absence

d'uniformité des données avec le MEF) qui ne favorisent pas le contrôle des agents de l'Etat.

Le tableau suivant présente les résultats de l'enquête réalisée auprès du personnel de la DRH et des enseignants :

Tableau XI : Raisons du non respect du délai de parution d'un acte.

Raisons	DRH		Enseignants		Total	
	N*	%	N*	%	N*	%
Raison A	5	50	39	78	44	73,3
Raison B	8	80	29	58	37	61,7

Source : Enquêtes personnelles

Légende :

* signifie qu'un répondant peut évoquer plusieurs causes (A et B) à la fois. De ce fait, en ce qui concerne les enquêtés de la DRH, la somme des N de toutes les modalités peut dépasser le nombre total qui est de 10. Il en est de même pour le total des enseignants qui est de 50 et pour le total général qui est de 60.

Raison A = Manque de suivi des dossiers des enseignants ; Raison B = Défaillance dans la fonctionnalité du SDL7.

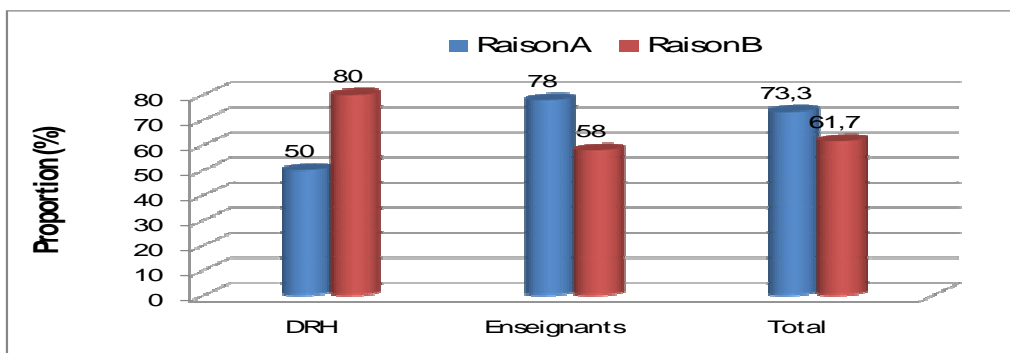


Figure n°7 : Raisons du non respect du délai de parution d'un acte selon la DRH et les enseignants.

D'autres raisons ont été en outre évoquées. Il s'agit :

- du manque de volonté des agents devant traiter les dossiers ;
- de la lourdeur administrative ;
- de l'insuffisance de personnel qualifié ;
- de l'insuffisance des moyens disponibles.

3- Présentation et analyse des résultats liés à l'inadéquation entre les exigences en compétences de gestion et les qualifications actuelles de certains gestionnaires

Pour les deux catégories d'agents enquêtés (ceux de la DRH et les enseignants), il y a une insuffisance de personnel qualifié pour la gestion de la carrière des enseignants. En effet, 90% et 86% respectivement des agents de la DRH et des enseignants estiment que les qualifications actuelles de certains gestionnaires sont insuffisantes. Les résultats de l'enquête sont consignés dans le tableau suivant :

Tableau XII : Insuffisance du personnel au plan des compétences.

Personnel	DRH		Enseignants		Total	
	N	%	N	%	N	%
Suffisant	1	10	7	14	8	13,3
Insuffisant	9	90	43	86	52	86,7

Source : Enquêtes personnelles

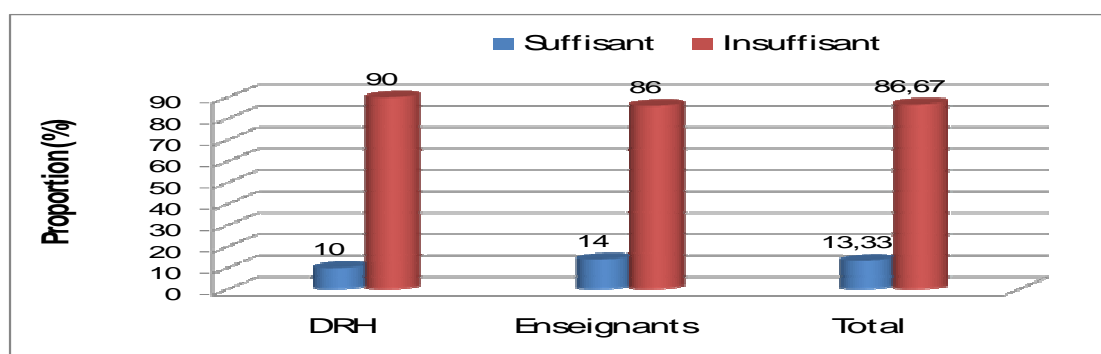


Figure n°8 : Insuffisance du personnel au plan des compétences.

Les causes évoquées par rapport à ce problème sont la mauvaise répartition du personnel et l'absence de gestion prévisionnelle des compétences en GRH. La deuxième cause est la principale aussi bien pour le personnel de la DRH que pour les enseignants. Au moins 60% de chacune de ces deux catégories d'enquêtés ont exprimé le même point de vue. Les résultats se présentent ainsi qu'il suit :

Tableau XIII : Causes de l'insuffisance en compétences de gestion.

Causes d'insuffisance	DRH		Enseignants		Total	
	N*	%	N*	%	N*	%
Cause A	1	10	4	6,7	5	8,3
Cause B	9	90	36	60	45	75,0

Source : Enquêtes personnelles

Légende :

* signifie qu'un répondant peut évoquer plusieurs causes (A et B) à la fois. De ce fait, en ce qui concerne les enquêtés de la DRH, la somme des N de toutes les modalités peut dépasser le

nombre total qui est de 10. Il en est de même pour le total des enseignants qui est de 50 et pour le total général qui est de 60.

Cause1= Mauvaise répartition du personnel ; Cause2= Absence de gestion prévisionnelle des compétences en GRH.

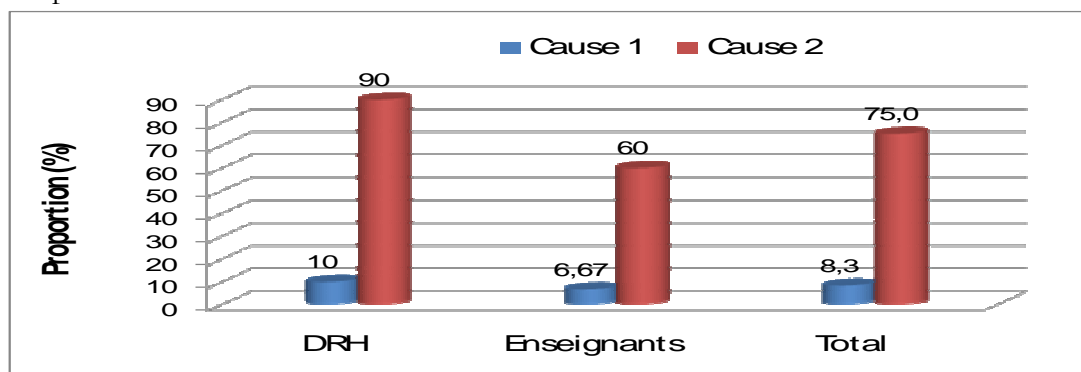


Figure n°9 : Causes de l'insuffisance du personnel.

B- Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

A partir de l'analyse des résultats de l'enquête, une appréciation du degré de validité des hypothèses sera faite pour l'établissement du diagnostic.

1- Vérification des hypothèses

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

Pour identifier la cause liée au problème de la mauvaise gestion de la carrière des enseignants des UNB, il a été annoncé que des réponses qui seront obtenues, nous retiendrons la cause qui aura obtenu un pourcentage supérieur ou égale à 50%.

En considérant les données quantitatives qui découlent de l'analyse des résultats, il se révèle que ce problème spécifique n°1 est dû à :

- l'inexistence d'un statut particulier approprié avec un pourcentage de 80% pour le personnel de la DRH et 86% pour les enseignants ;
- l'absence d'informations aux enseignants sur la gestion de leur carrière avec un taux de 30% pour le personnel de la DRH et 28% pour les enseignants ;
- l'inexistence d'instruments techniques de gestion avec un taux de 80% pour le personnel de la DRH et 36% pour les enseignants ;
- d'autres causes de l'ordre de 1% pour le personnel de la DRH et de moins de 30% pour chacune des causes énumérées par les enseignants.

Il ressort de ce qui précède que la première et la troisième cause correspondent au seuil de décision antérieurement fixé. L'hypothèse émise est donc vérifiée. Nous pouvons ainsi conclure que *la mauvaise gestion de la carrière des enseignants est due à l'inexistence d'un cadre statutaire approprié et d'instruments techniques de gestion.*

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

Le seuil fixé pour décider de la cause liée à la lenteur dans la parution des actes des enseignants est celui de la réponse supérieure ou égale à 50%.

En considérant les données quantitatives qui découlent de notre analyse, il se révèle que ce problème spécifique n°2 est dû à :

- le manque de suivi des dossiers des enseignants avec un pourcentage de 50% pour le personnel de la DRH et 78% pour les enseignants ;
- la défaillance dans la fonctionnalité du SDL7 avec un taux de 80% pour le personnel de la DRH et 58% pour les enseignants.

De ce qui précède, il se dégage que les deux premières réponses ont chacune un pourcentage supérieur à 50%. Dans ces conditions, l'hypothèse n°2 selon laquelle la lenteur dans la parution des actes des enseignants s'explique par la défaillance dans la fonctionnalité du SDL7 se trouve partiellement vérifiée puisqu'au delà de cette cause supposée, une autre est également à l'origine du problème.

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

Le seuil fixé pour décider de la cause liée à la lenteur dans la parution des actes des enseignants est celui de la réponse supérieure à 50%.

En considérant les données quantitatives qui découlent de notre analyse, il se révèle que ce problème spécifique n°3 est dû à :

- la mauvaise répartition du personnel avec un pourcentage de 10% pour les enquêtés de la DRH et 6,7% pour les enseignants ;

- l'absence de gestion prévisionnelle des compétences en GRH avec un taux de 90% pour les enquêtés de la DRH et 60% pour les enseignants.

Il ressort de ce qui précède que la deuxième cause correspond au seuil de décision antérieurement fixé. L'hypothèse émise est donc vérifiée. Nous pouvons ainsi conclure que *l'inadéquation entre les exigences en compétences de gestion et les qualifications actuelles de certains gestionnaires est due à l'absence de gestion prévisionnelle des compétences en GRH.*

2- Etablissement du diagnostic

a- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°1

La vérification de l'hypothèse n°1 permet de retenir en définitive que *la mauvaise gestion de la carrière des enseignants est due à l'absence d'un cadre statutaire approprié et d'instruments techniques de gestion.*

b- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°2

Les données quantitatives issues de l'enquête ayant révélé l'hypothèse n°2 partiellement vérifiée, notre diagnostic peut être établi à partir de la conclusion que *la défaillance dans la fonctionnalité du SDL7 et l'absence de suivi des dossiers des enseignants justifient la lenteur dans la parution de leurs actes.*

c- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°3

La vérification de l'hypothèse n°3 permet de conclure que *l'inadéquation entre les exigences en compétences de gestion et les qualifications actuelles de certains gestionnaires est due à l'absence de gestion prévisionnelle des compétences.*

La vérification des hypothèses a permis d'identifier les réelles causes des problèmes spécifiques. Le diagnostic étant établi, il s'avère nécessaire de proposer des solutions pour l'amélioration de la gestion du personnel enseignant des UNB.

Section 2 : Approche de solutions et conditions de mise en œuvre

Il s'agit dans cette section, de proposer des solutions pour l'amélioration de la gestion du personnel enseignant des UNB (paragraphe 1) et des conditions de sa mise en œuvre (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Approches de solutions pour l'amélioration de la gestion du personnel enseignant des UNB

A- Approches de solutions au problème de la mauvaise gestion de la carrière des enseignants des universités

Le diagnostic établi révèle que ce problème est dû à l'absence de cadre statutaire approprié et d'instruments techniques de gestion. Pour le résoudre, il revient donc à déterminer les conditions nécessaires à une bonne gestion de la carrière des enseignants. Pour ce faire, nous suggérons la révision de certaines dispositions du décret n°2005-386 du 23 juin 2005 portant statut particulier des corps du personnel enseignant des Universités Nationales du Bénin et la mise en place à la DRH d'instruments techniques de gestion.

Cette révision passera par la clarification des dispositions relatives aux :

- contractuels ayant eu leur premier contrat avant la signature du présent décret et qui, jusque-là ne sont pas inscrits sur les listes d'aptitude du CAMES. Nous suggérons que soient introduites dans le décret, des modalités leur permettant d'être à l'abri des conditionnalités de six ans fixés par le décret ;
- contractuels qui, déjà au premier contrat, se sont inscrits sur une liste d'aptitude du CAMES. Nous suggérons que soit introduite, une disposition fixant définitivement le délai requis à un assistant pour s'inscrire sur l'une des listes d'aptitude du CAMES ;
- agents permanents de l'Etat qui ont obtenu leur doctorat en cours de carrière et qui désirent servir dans l'une des universités nationales. Dans ce cas il faudra introduire dans le nouveau décret, une disposition transitoire créant un corps intermédiaire pour ce personnel ;

- les professeurs titulaires de diplômes d'agrégation avant la signature dudit décret. Une disposition devra préciser les conditions de leur reclassement dans le corps des Maîtres de Conférences.

En ce qui concerne la mise en place d'instruments techniques de gestion, nous suggérons :

- *les répertoires et fichiers de gestion* : la DRH devra s'approprier ces instruments afin de disposer des informations nécessaires pour la gestion du personnel enseignant ;
- *les pyramides* : elles constitueront pour la DRH, des instruments de contrôle qualitatif du personnel et lui permettra de s'interroger sur l'avenir sous plusieurs angles : nécessités de recrutement, possibilités d'avancements ;
- *les tableaux de bord* : ils permettront à la DRH d'entreprendre des actions correctives utiles en matière de gestion du personnel enseignant ;
- *le logiciel GRH* : il permettra à la DRH d'harmoniser la gestion de la carrière du personnel enseignant des universités et d'assurer une gestion prévisionnelle de ce personnel.

A tout ce qui précède, il faut ajouter les conditions de travail qui sont indispensables pour la contribution des agents à l'atteinte des objectifs de la DRH voire du ministère. Ces conditions sont relatives à l'amélioration du cadre et des moyens de travail des agents en charge de la gestion du personnel enseignant des UNB.

B- Approches de solutions au problème de la lenteur dans la parution des actes des enseignants

La résolution de ce problème passera par l'éradication des causes qui y sont liées. Elles sont relatives à la défaillance dans la fonctionnalité du SDL7 et au manque de suivi dans la gestion des dossiers des enseignants.

De l'entretien avec les agents du SGFUR, il ressort que le fichier unique de référence connaît assez d'insuffisances et un audit réalisé par les consultants

nationaux et internationaux sur financement de la Banque Mondiale, a recommandé la mise en place d'un Système Intégré de Gestion des Ressources Humaines (SIGRH) de la fonction publique. Ainsi, il s'agira d'encourager la mise en place à court terme de ce système et de procéder à la formation des gestionnaires du personnel de l'Etat.

Mais en attendant la mise en place de ce système, il serait souhaitable de :

- renforcer l'effectif des agents du SGFUR pour pallier la lenteur constatée dans la parution des actes des enseignants. Cette situation peut se concrétiser par un déploiement des effectifs de la DRSC ou du MTFP ;
- assurer la formation par le MTFP, d'un nombre suffisant d'agents à l'utilisation du SDL7 pour accélérer la procédure de l'enregistrement des actes signés ;
- prendre des mesures nécessaires pour réguler l'instabilité du courant électrique qui affecte le bon fonctionnement du système.

Pour éradiquer le manque de suivi des dossiers des enseignants, il est nécessaire de :

- organiser à l'adresse des enseignants, des séances d'information et de sensibilisation pour un suivi de leur carrière ;
- développer la synergie entre les services de personnel des universités et la DRH pour le suivi des dossiers des enseignants ;
- promouvoir une gestion déconcentrée du personnel enseignant ;
- doter les services de la DRH en matériels informatiques et en matériels roulants.

C- Approches de solutions au problème de l'inadéquation entre les exigences en compétences de gestion et les qualifications actuelles de certains gestionnaires

Le diagnostic établi fait ressortir que ce problème est dû à une absence de gestion prévisionnelle des compétences à la DRH. Il en découle que sa résolution passe par la mise en place d'un système de gestion prévisionnelle des

compétences au niveau de la DRH. Il lui revient donc de concevoir tous les outils de gestion nécessaires à la mise en place de ce système.

Pour y parvenir, nous suggérons en la matière, la démarche adaptée et les mesures appropriées. :

➤ **la démarche à suivre** : elle passe par les étapes suivantes :

- *l'inventaire des ressources humaines disponibles* : il consiste à produire une base de données faisant apparaître les principales caractéristiques des ressources humaines disponibles.

Cette base de données doit présenter un décompte du personnel en fonction du nombre, de l'âge, de l'ancienneté, du sexe, des compétences et du niveau de formation.

- *la prévision de l'évolution des ressources humaines disponibles* : l'état du personnel une fois réalisé, constitue un support fiable sur la base duquel la DRH pourra opérer des simulations afin de déterminer la composition future du personnel en compétences.

- *la prévision des besoins en ressources humaines* : prévoir les besoins en ressources humaines, revient à chercher ce dont la DRH aura besoin en termes de ressources humaines au plan qualitatif, compte tenu de l'évolution prévisible de ses activités et compte tenu des évolutions probables de son environnement.

Cette prévision se fera en tenant compte des objectifs de la DRH.

- *l'identification des écarts* : la confrontation des résultats des deux étapes précédentes devrait, à ce niveau, être faite. Elle aboutit généralement à l'observation d'un certain nombre d'écarts constituant les déséquilibres. Ceux-ci peuvent être quantitatifs ou qualitatifs. Dans le cas spécifique du déséquilibre qualitatif en GRH, nous pouvons avoir :

- *du personnel sous-qualifié* : les exigences des activités sont supérieures aux compétences des agents qui les exercent. Cette situation qui peut s'avérer dommageable pour l'organisation ;

- *du personnel surqualifié* : c'est une situation dans laquelle les ressources humaines en termes de compétences sont excédentaires par rapport aux besoins.

- *le plan d'actions* : la mise en œuvre d'une démarche de gestion prévisionnelle aboutit à l'élaboration d'un plan d'actions visant à résorber les déséquilibres prévisionnels et ce faisant, à réaliser une adéquation entre les ressources humaines nécessaires et les ressources humaines disponibles. La gamme des actions visant à résorber ces déséquilibres est diversifiée. Dans le cas spécifique, il s'agit des actions visant à résorber un déficit qualitatif au niveau du personnel de la DRH.

➤ **Les mesures appropriées** : la DRH étant concernée par un déficit qualitatif de son personnel, les actions à envisager seront celles qui viseront à le résorber. Il s'agit de :

- *la mise en œuvre d'un plan de recrutement* : la DRH devra procéder, en collaboration avec le ministère chargé de la fonction publique, à un recrutement des ressources humaines manquantes et d'organiser à l'intention de ces nouvelles recrues, des formations d'accompagnement ;

- *la formation continue du personnel* : elle contribuera à corriger le déficit dans la mesure où elle permettra aux agents bénéficiaires d'acquérir de nouvelles compétences.

Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions

Il s'agit des recommandations adressées aux différents acteurs de la gestion du personnel enseignant des UNB.

A- Recommandations à l'endroit du MTFP

Compte tenu de sa position stratégique, le MTFP devra développer une politique de synergie entre tous les ministères pour une efficacité de la gestion des personnels de l'Etat. A cet effet, il devra :

- envisager le recrutement des spécialistes en GRH ;

- mettre en place une base de données accessibles à l'ensemble des ministères, afin qu'ils soient, de façon rapide, au même niveau d'information, surtout en ce qui concerne la gestion des carrières ;
- développer des mécanismes d'acquisition et de maîtrise des logiciels de GRH ;
- encourager et accélérer la mise en place du SIGRH ;
- achever le processus du transfert des compétences aux ministères en charge de l'éducation ;
- procéder à la révision du statut général des agents permanents de l'Etat afin de prendre en compte toutes les insuffisances liées à la gestion de leur carrière et de ce fait faciliter la révision du décret portant statut particulier du personnel enseignant.

B- Recommandations à l'endroit des responsables du MESRS

Pour une gestion efficace du personnel enseignant des UNB, il faut que :

- le cabinet ministériel, la DRH, les responsables des universités et les représentants des enseignants participent activement à l'élaboration du statut particulier des enseignants ;
- l'élaboration du statut particulier soit considérée comme une priorité du ministère ;
- le statut particulier soit conforme aux normes du CAMES et au statut général des agents permanents de l'Etat ;
- le ministère dispose d'un cadre organique afin d'éviter l'improvisation dans les recrutements d'enseignants ;
- le ministère prévoit un budget pour la formation des gestionnaires ;
- la mise à disposition de la DRH, de spécialistes en GRH devienne une préoccupation au ministère : il s'agira de veiller aux profils des responsables de cette direction ;
- la DRH assure un système de gestion de formation sans exclusion ;
- la DRH responsabilise davantage les services dans leurs tâches de gestion du personnel ;

- soient nommés des spécialistes en GRH dans les services de personnel des universités nationales du Bénin.

Au terme de ce travail, il est nécessaire de faire la synthèse de tout ce qui a constitué sa substance, depuis la problématique jusqu'aux approches de solutions. Cette synthèse est réalisée à travers le tableau récapitulatif suivant :

Tableau n°XIV : Tableau de synthèse sur « *Contribution à l'amélioration de la gestion du personnel enseignant des Universités Nationales du Bénin* »

Niveau d'analyse	Problématique	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses	Diagnostic	Solutions
Niveau général	Problème général Gestion non efficace du personnel enseignant des UNB.	Objectif général Suggérer les conditions pour l'amélioration de la gestion du personnel enseignant des UNB.				
Niveaux Spécifiques	1 Problème spécifique 1 Mauvaise gestion de la carrière des enseignants.	Objectif spécifique 1 Déterminer les conditions pour une meilleure gestion de la carrière des enseignants.	Cause spécifique 1 Inexistence d'un cadre statutaire approprié pour les enseignants et d'instruments indispensables à la gestion.	Hypothèse 1 La mauvaise gestion de la carrière des enseignants des UNB est due à l'inexistence d'un cadre statutaire approprié et d'instruments indispensables à la gestion.	Elément de diagnostic 1 La mauvaise gestion de la carrière des enseignants des UNB est due à l'inexistence d'un cadre statutaire approprié et d'instruments indispensables à la gestion.	Approche de solutions 1 Procéder à la révision de certaines dispositions du décret n°2005-386 du 23 juin 2005 et à la mise en place à la DRH d'instruments techniques de gestion.
	2 Problème spécifique 2 Lenteur dans la parution des actes des enseignants.	Objectif spécifique 2 Suggérer les conditions nécessaires pour la célérité dans la parution des actes des enseignants.	Cause spécifique 2 Défaillance dans la fonctionnalité du SDL7.	Hypothèse 2 La lenteur dans la parution des actes des enseignants est due à la défaillance dans la fonctionnalité du SDL7.	Elément de diagnostic 2 La lenteur dans la parution des actes des enseignants est due à la défaillance dans la fonctionnalité du SDL7 et au manque de suivi de dossiers des enseignants.	Approche de solutions 2 - Mettre en place à court terme le SIGRH ; - doter le service de gestion du personnel en matériels informatiques et en matériels roulants.
	3 Problème spécifique 3 Inadéquation entre les exigences en compétences de gestion et les qualifications actuelles de certains gestionnaires.	Objectif spécifique 3 Proposer des actions de régulation pour combler le déficit en qualification des gestionnaires du personnel enseignant.	Cause spécifique 3 Inexistence de gestion prévisionnelle des compétences en GRH.	Hypothèse 3 L'inexistence de gestion prévisionnelle des compétences en GRH est à l'origine de l'inadéquation entre les exigences en compétences de gestion et les qualifications actuelles de certains gestionnaires.	Elément de diagnostic 3 L'inexistence de gestion prévisionnelle des compétences en GRH est la cause de l'inadéquation entre les exigences en compétences de gestion et les qualifications actuelles de certains gestionnaires.	Approche de solutions 3 Mettre en place un système de gestion prévisionnelle des compétences.

Source :

Travail

personnel

CONCLUSION

La gestion du personnel consiste en des mesures (politiques, procédures) et des pratiques (formation, recrutement) impliquant des ressources humaines et visant à une efficacité et une performance de la part des individus et des organisations. Elle vise donc, non seulement à accroître la productivité, mais aussi à améliorer la qualité de vie et de travail du personnel et à respecter le cadre juridique. Malgré l'évolution de la GRH, elle demeure importante au sein des organisations.

C'est donc pour ces raisons que parmi les quatre problématiques identifiées, celle d'une amélioration de la gestion du personnel enseignant des UNB a retenu notre attention et a constitué le centre d'intérêt de nos travaux de recherches.

Dans la perspective de résoudre les problèmes liés à cette problématique, des hypothèses ont été émises et sont vérifiées par une enquête.

Pour pallier les dysfonctionnements constatés, des approches de solutions, allant dans le sens d'une amélioration du système de gestion du personnel enseignant des UNB ont été faites.

L'effectivité de ces approches de solutions nécessite l'implication de chacune des autorités à divers niveaux :

❖ le Ministre du Travail et de la Fonction publique, compte tenu de sa position stratégique, devra développer une politique de synergie entre tous les ministères pour une efficacité de la gestion des personnels de l'Etat. A cet effet, il devra :

- envisager le recrutement des spécialistes en GRH et achever le processus du transfert des compétences aux ministères en charge de l'éducation ;

- mettre en place une base de données accessibles à l'ensemble des ministères, afin qu'ils soient, de façon rapide, au même niveau d'information,

surtout en ce qui concerne la gestion des carrières et accélérer la mise en place à court terme du SIGRH ;

- procéder à la révision du statut général des agents permanents de l'Etat afin de prendre en compte toutes les insuffisances liées à la gestion de leur carrière et de ce fait, faciliter la révision du décret portant statut particulier du personnel enseignant.

❖ en ce qui concerne le MESRS, pour une gestion efficace du personnel enseignant des UNB, il faut que :

- le cabinet ministériel, la DRH, les responsables des universités et les représentants des enseignants participent activement à l'élaboration du statut particulier des enseignants ;

- l'élaboration du statut particulier soit considérée comme une priorité du ministère ;

- le statut particulier soit conforme aux normes du CAMES et au statut général des agents permanents de l'Etat ;

- le ministère dispose d'un cadre organique afin d'éviter l'improvisation dans les recrutements d'enseignants ;

- le ministère prévoit un budget pour la formation des gestionnaires ;

- soient nommés des spécialistes en GRH dans les services de personnel des UNB.

Il faut dire à l'issue de cette étude que la gestion du personnel enseignant mérite une attention particulière et que bien des aspects sur la problématique choisie, restent encore à explorer. C'est le cas de l'informatisation du système de gestion du personnel enseignant des UNB. Des recherches ultérieures viendront certainement parfaire ce travail.

BIBLIOGRAPHIE

I- OUVRAGES

- 1- CAUDEN, J. et A. A. SANCHES (1997) : « *Gestions des Ressources Humaines* », 2^e éditions, Berger-Levrault, 342p.
- 2- LACONO, G. (2002) : « *Gestion des Ressources Humaines : défi du temps, défi du territoire, défi de la complexité, défi de la responsabilité* », les éditions Gualino, Paris, Montchrestien, 296p.
- 3- PERRETI, J-M. (2008) : « *Dictionnaire des Ressources Humaines* » librairie Vuibert, Paris, 287p.
- 4- PERRETI, J-M. (2002) : « *Ressources Humaines et Gestion des Personnes* » 4^e éditions, Vuibert, Paris, 223p.
- 5- SABA, T. et al. (2008) : « *La Gestion des Ressources Humaines, Tendances, Enjeux et Pratiques actuelles* », 4^e éditions, les éditions ERPI, 654p.
- 6- VALLEMONT, S. (1998) : « *La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences dans les trois fonctions publiques* », 2^e éditions, Berger-Levrault, 229p.
- 7- VALLEMONT, S. (1999) : « *Gestion des Ressources Humaines dans l'administration* », Louis-Jean, Paris, 116p.
- 8- WEISS, D. (2005) : « *Ressources Humaines* », 3^e édition, éditions d'Organisation, Paris 805p.

II- MEMOIRES

- 1- DAIZO, G. E. (2007) : « *Contribution à l'amélioration de la gestion du personnel du Ministère de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme* », mémoire de fin de formation en GRH, cycle II, ENAM, UAC, 90p.
- 2- NADJO, I. (2007) : « *Contribution pour une Gestion performante du Personnel de la Direction de l'Exécution du Budget* », mémoire de fin de formation en GRH, cycle II, ENAM, UAC, 74p.
- 3- OROU YERIMA, S. (2007) : « *Contribution à une optimisation de la dotation en Ressources Humaines du Ministère de la Famille, de la Femme et de l'Enfant* », mémoire de fin de formation en GRH, cycle II, ENAM, UAC, 99p.

- 4- ZOULIN, A. (2007) :« *Amélioration de la pratique de la gestion de la formation au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Formation Professionnelle : Cas du Personnel Administratif*», mémoire de fin de formation en GRH, cycle II, ENAM, UAC, 88p.

III- TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

- 1- Loi n°86-013 du 26 février 1986 portant statut général des agents permanents de l'Etat.
- 2- Décret n°98-192 du 11 mai 1998 portant statut particulier des corps des personnels de la recherche scientifique et technique.
- 3- Décret n°2004-627 du 10 novembre 2004 portant transfert de certaines attributions du Ministre en charge de la fonction publique au(x) Ministre(s) en charge de l'éducation nationale.
- 4- Décret n°2005-386 du 23 juin 2005 portant statut particulier des corps du personnel enseignant des UNB.
- 5- Décret n°2006-107 du 16 mars 2006 portant création et organisation de deux universités nationales en République du Bénin
- 6- Décret n°2007-300 du 17 juin 2007 portant composition du gouvernement.
- 7- Décret n°2007-442 du 02 octobre 2007 portant attributions, organisation et fonctionnement du ministère.
- 8- Décret n°2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique des agents contractuels de l'Etat.
- 9- Arrêté n°145/MESRS/CAB/DC/SGM/DRH/SA du 30 avril 2008 portant attributions, organisation et fonctionnement de la DRH.

IV- COURS

- 1- MASSOUGBODJI, F. (2009) «*Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences*», UAC, ENAM, GRH.
- 2- ZINSOU, B. (2007) «*Administration du Personnel et Gestion de la Carrière* » UAC, ENAM, GRH.

V- SITES WEB

www.wikipedia.org, consulté le 10 novembre 2009.

www.crg.polytechnique.fr, consulté le 13 décembre 2009.

www.cereg.fr, consulté le 13 décembre 2009.

ANNEXES

Annexe n°1

QUESTIONNAIRE N° 1

A l'adresse de la Directrice des Ressources Humaines et de ses collaborateurs

Mesdames, Messieurs, Chers collègues,

Le présent questionnaire s'inscrit dans le cadre d'une « recherche diagnostique » dans le cadre de la rédaction d'un mémoire de fin de formation en GRH, cycle II de l'ENAM sur le thème : « *Contribution à l'amélioration de la gestion du personnel enseignant des Universités Nationales du Bénin* ».

Il est destiné à relever des informations fiables en matière de gestion du personnel enseignant des UNB. D'ores et déjà, je voudrais vous rassurer que ces informations qui seront fournies resteront confidentielles et ne seront exploitées que dans le cadre du mémoire.

Je vous prie de bien vouloir répondre sans ambages.

I- Identification

- Nom et prénom :
- Âge (facultatif) :
- Corps d'appartenance :
- Poste occupé :
- Ancienneté :
- Service :

II- Gestion de la carrière du personnel enseignant des UNB.

1- Selon vous, qu'est-ce qui explique la mauvaise gestion de la carrière des enseignants des UNB ?

- absence d'un statut particulier approprié
- absence d'informations aux enseignants sur leur carrière
- absence d'instruments techniques de gestion
- autres (veuillez préciser).....

2- Les enseignants disposent-ils d'un statut particulier ? OUI NON

Si OUI, lequel ?

.....

3- Selon vous, pour une bonne gestion de la carrière des enseignants, ce statut est-il adéquat ? OUI NON

Si NON, citez les principales difficultés que vous rencontrez dans l'application des dispositions de ce décret :.....

.....

.....

4- Quelles solutions proposez-vous pour l'amélioration de cette situation ?

.....

5- La direction dispose-t-elle d'instruments nécessaires pour la gestion du personnel enseignant ? OUI NON

Si OUI, lesquels ?

- dossiers individuels
- répertoires et fichiers de gestion
- états d'effectifs
- tableaux de bord de gestion
- logiciels de gestion
- autres (veuillez préciser).....

.....

Si NON, pourquoi ?

.....

III- La parution des actes des enseignants

6- Quelle est la durée moyenne normale de parution d'un acte ?

15 jours 1 mois 3 mois 6 mois

7- Ce délai est-il respecté ? OUI NON

Si NON, pourquoi ?

- absence de suivi des dossiers des enseignants
- défaillance dans la fonctionnalité du SDL7
- autres (veuillez préciser).....
.....

IV- Inadéquation entre les exigences en compétences de gestion et les qualifications actuelles de certains gestionnaires

8- Avez-vous constaté une insuffisance du personnel au plan des compétences dans votre direction ou service ? OUI NON

Si OUI, quelle pourrait être la principale cause ?

- mauvaise répartition du personnel
- absence de gestion prévisionnelle des compétences
- autre (veuillez préciser).....
.....

9- Pour une gestion efficace du personnel enseignant, quelles sont selon vous les mesures à prendre par la direction ?
.....
.....
.....

Merci pour votre collaboration !

Annexe n°2

QUESTIONNAIRE N° 2

A l'adresse des enseignants des Universités Nationales du Bénin

Mesdames, Messieurs,

Le présent questionnaire s'inscrit dans le cadre d'une « recherche diagnostique » dans le cadre de la rédaction d'un mémoire de fin de formation en GRH, cycle II de l'ENAM sur le thème : « *Contribution à l'amélioration de la gestion du personnel enseignant des Universités Nationales du Bénin* ».

Il est destiné à relever des informations fiables en matière de gestion du personnel enseignant des UNB. D'ores et déjà, je voudrais vous rassurer que ces informations qui seront fournies resteront confidentielles et ne seront exploitées que dans le cadre du mémoire.

Je vous prie de bien vouloir répondre sans ambages.

I- Identification

- Nom et prénom :
- Âge (facultatif) :
- Corps d'appartenance :
- Ancienneté :
- Entité :

II- Gestion de la carrière du personnel enseignant des UNB.

1- Qu'est-ce qui selon vous, explique la mauvaise gestion de la carrière des enseignants ?

- absence d'un statut particulier approprié
- absence d'informations aux enseignants sur leur carrière
- absence d'instruments techniques de gestion
- autres (veuillez préciser).....

2- Les enseignants disposent-ils d'un statut particulier ? OUI NON

Si OUI, lequel ?

.....

3- Selon vous, pour une bonne gestion de la carrière des enseignants, ce statut est-il adéquat ? OUI NON

Si NON, pourquoi ?

.....

4- Quelles solutions proposez-vous pour l'amélioration de cette situation ?

.....

.....

5- Quelles stratégies adoptez-vous pour un suivi personnel de votre carrière ?

.....

.....

III- La parution des actes des enseignants

6- Quelle est la durée moyenne normale pour la parution d'un acte ?

15 jours

3 mois

1 mois

6 mois

7- Ce délai est-il respecté ? OUI NON

Si NON, pourquoi ?

- absence de suivi des dossiers des enseignants

- défaillance dans la fonctionnalité du SDL7

- négligence de votre part

- autres (veuillez préciser).....

.....

IV- Inadéquation entre les exigences en compétences de gestion et les qualifications actuelles de certains gestionnaires

8- Avez-vous constaté une insuffisance des gestionnaires au plan des compétences ?

OUI NON

Si OUI, quelle pourrait être selon vous la principale cause ?

- mauvaise répartition du personnel
- absence de gestion prévisionnelle des compétences
- autre (veuillez préciser).....

9- Pour une gestion efficace du personnel enseignant, quelles sont selon vous les mesures de compétences à prendre par rapport aux gestionnaires ?

Merci pour votre collaboration !

5- Si NON, quelles sont les réelles causes liées à la lenteur des actes des enseignants ?.....

.....

6- Si OUI, comment arrivez-vous à surmonter ces difficultés ?

.....

.....

7- Pour une meilleure gestion du personnel enseignant et pour palier la lenteur administrative, l'installation du réseau SDL7 au MESRS avec une interconnexion des données relatives aux enseignants est-elle possible ?

OUI

NON

8- Si OUI, à quelles conditions ?

.....

9- Si NON, quelles solutions envisagez-vous maintenant?.....

.....

.....

Merci pour votre collaboration !

TABLE DES MATIERES

Intitulés	Pages
DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES FIGURES	v
RESUME	vi
SOMMAIRE	ix
INTRODUCTION GENERALE	1-2
CHAPITRE PRELIMINAIRE : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE A LA PROBLEMATIQUE D'UNE AMELIORATION DE LA GESTION DU PERSONNEL ENSEIGNANT DES UNB	4-28
SECTION 1 : Présentation du cadre de l'étude et observations de stage	4-21
Paragraphe 1 : Description du cadre de l'étude	4-14
A- Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique : cadre institutionnel de l'étude	4
1- Missions et attributions du MESRS	4
2- Structuration du MESRS et ressources humaines disponibles	5
B- Direction des Ressources Humaines : cadre physique de l'étude	8
1-Attributions et ressources humaines disponibles	8
2- Organisation de la DRH	11
a- Le Service Administratif et Financier	11
b- Le Service de Gestion du Personnel Enseignant et du Personnel de la Recherche	12
c- Le Service de Gestion du Personnel Administratif, Technique et de Service	13
d- Le Service de la Prévision et de la Formation	13
e- Le Service des Affaires Juridiques, du Contentieux et des Archives	13
Paragraphe 2 : Observations de stage	14-21
A- Restitution des observations de stage	14
1- Etat des lieux sur la gestion du personnel	15
2- Etat des lieux sur la gestion prévisionnelle des ressources humaines	17
3- Etat des lieux sur la gestion des archives	19
4- Etat des lieux sur les actions de formation	19
B-Inventaire des atouts et problèmes de l'Etat des lieux	20
1- Inventaire des atouts (forces et opportunités)	20
2- Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces)	21
SECTION 2 : Ciblage de la problématique	22-28
Paragraphe 1 : Choix de la problématique et justification du sujet	22-24
A- Regroupement des problèmes par centres d'intérêt	22
B- Choix de la problématique de l'étude et justification du sujet	23
Paragraphe 2 : Spécification et Vision globale de la problématique de l'amélioration de la gestion du personnel enseignant des UNB	24-28
A- Spécification de la problématique d'une amélioration de la gestion du personnel enseignant des UNB	24
B- Vision globale et séquences de résolution de la problématique d'une amélioration de la gestion du personnel enseignant des UNB	25
1- Vision globale de résolution de la problématique	25
2- Séquences de résolution de la problématique	28

CHAPITRE PREMIER : DU CADRE THEORIQUE DE LA PROBLEMATIQUE DE L'AMELIORATION DE LA GESTION DU PERSONNEL ENSEIGNANT DES UNB A LA METHODOLOGIE ADOPTEE POUR SA RESOLUTION	29-49
SECTION 1 : Cadre théorique de l'amélioration de la gestion du personnel enseignant des UNB	30-43
Paragraphe 1 : Fixation des objectifs et formulation des hypothèses de l'étude	30-34
A- Fixation des objectifs	30
B- Identification des causes et hypothèses de l'étude	31
1- Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°1	31
2- Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°2	32
3- Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°3	33
Paragraphe 2 : Revue de littérature	35-43
A- Contributions antérieures à la mauvaise gestion de la carrière des enseignants	36
B- Contributions antérieures à la lenteur dans la parution des actes des enseignants	39
C- Contributions antérieures à l'inadéquation entre les exigences en compétences de gestion et les qualifications actuelles de certains gestionnaires	41
SECTION 2 : Méthodologie adoptée pour l'étude	43-49
Paragraphe 1 : Approche empirique	43-47
A- Fixation des objectifs de la collecte des données	44
B- Cadre de l'enquête et population ciblée	44
C- Nature de la collecte des données	44
D- Echantillonnage et détermination de la population mère	44
E- Critères du choix des composantes de l'échantillon	45
F- Spécification des données à mobiliser	46
G- Conception des questionnaires et guide d'entretien	46
H- Techniques de dépouillement	46
I- Outils d'analyse et de présentation des données	47
Paragraphe 2 : Approches théoriques	47-49
A- Choix des théories liées aux problèmes spécifiques	47
B- Normes et repères d'amélioration des situations et seuils de décision	47
1- Normes et repères d'amélioration des situations	47
2- Seuils de décision pour la vérification des hypothèses	48
CHAPITRE DEUXIEME : DE LA COLLECTE DES DONNEES AUX CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE DES APPROCHES DE SOLUTIONS POUR UNE AMELIORATION DE LA GESTION DU PERSONNEL	50-69
SECTION 1 : L'organisation de la collecte des données et établissement du diagnostic	51-61
Paragraphe 1 : Organisation de la collecte des données et difficultés rencontrées	51-52
A- Préparation et réalisation de la collecte des données	51
1- Préparation de la collecte des données	51
2- Réalisation de la collecte	51
B- Difficultés rencontrées et limites des données recueillies	52
1- Difficultés rencontrées	52
2- Limites des données recueillies	52
Paragraphe 2 : Analyse des résultats d'enquêtes et établissement du diagnostic	52-61
A- Présentation et analyse des résultats d'enquêtes	52
1-Présentation et analyse des résultats d'enquêtes relatifs au problème spécifique n°1	53
2-Présentation et analyse des résultats d'enquêtes relatifs au problème spécifique n°2	56
3-Présentation et analyse des résultats d'enquête relatifs au problème spécifique n°3	57
B- Vérification des hypothèses et Etablissement du diagnostic	59

1- Vérification des hypothèses	59
a- Degré de vérification de l'hypothèse n°1	59
b- Degré de vérification de l'hypothèse n°2	60
c- Degré de vérification de l'hypothèse n°3	60
2- Etablissement du diagnostic de l'étude	61
a- Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°1	61
b- Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°2	61
c- Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°3	61
SECTION 2- Approches de solutions et conditions de mise en œuvre	61-71
Paragraphe 1 : Approches de solutions pour une amélioration de la gestion du personnel enseignant des UNB	62
A- Approches de solutions au problème spécifique n°1	62
B- Approches de solutions au problème spécifique n°2	63
C- Approches de solutions au problème spécifique n°3	64
Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions	66
A- Recommandations à l'endroit du MTFP	66
B- Recommandations à l'endroit des responsables du MESRS	67
CONCLUSION GENERALE	70-71
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXES	
TABLE DES MATIERES	