

REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI
(UAC)

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION

CYCLE II

OPTION :
Management

FILIERE :
Gestion des Ressources
Humaines (GRH)

ANNEE ACADEMIQUE
2007 - 2009

THEME :

**Gestion des carrières du Personnel
des Collectivités Locales : Cas de la
Commune d'Abomey-Calavi**

Présenté et soutenu par :

Aubierge HOUNZANDJI
Epse SAGBOHAN

Sous la direction de :

Maître de mémoire :

M. Charlemagne LOKOSSOU
Enseignant à l'ENAM

Tuteur de stage :

M. Vincent CHOUBIYI
*Secrétaire Général de la
Mairie d'Abomey-Calavi*

06 Février 2010

IDENTIFICATION DU JURY

QUALITE

NOM ET PRENOMS

PRESIDENT:

YEHOUENOU Denis

Vice-président :

SASSE Flavien

Membre :

HOUNTONHADJA Nicolas

L'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

DEDICACES

Je dédie ce travail à :

Ma mère *HODONOU Marie*, pour tes conseils et ton amour que tu n'as jamais cessé de me manifester.

Ma fille Jokébed, pour toutes les privations et mes absences répétées tout au long de cette formation à l'ENAM, que ce travail soit pour toi un mérite.

Mon époux *Alfred SAGBOHAN*, pour ton soutien sans faille et ta disponibilité.

Mes frères et sœurs, pour vos soutiens moral et financier qui ont aidé à l'aboutissement de ce travail, je vous en remercie. Que ce travail soit le fruit de vos multiples aides et dévouements. Puisse Dieu vous le rendre au centuple.

Mes *neveux et nièces*, que ce travail soit un exemple pour vous dans vos études.

REMERCIEMENTS

J'adresse mes sincères remerciements à :

- *Monsieur Charlemagne LOKOSSOU, malgré vos nombreuses occupations, vous avez accepté de nous consacrer votre précieux temps pour la réalisation de ce travail. Votre modestie, votre rigueur scientifique, votre dévouement à la formation des étudiants forcent notre admiration. Veuillez trouver ici, l'expression de notre profonde gratitude.*
- *Tous mes professeurs de l'ENAM, notamment ceux de la filière Gestion des Ressources Humaines, trouvez ici le fruit de vos enseignements.*
- *Tous les camarades de promotion, pour la convivialité et la solidarité.*
- *Tous ceux qui de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail.*

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

DR : Directeur des Ressources

GRH : Gestion des Ressources Humaines

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

PRODECOM : Projet d'Appui au Démarrage des Communes

PDM : Plan de Développement Municipal

PDC : Plan de Développement Communal

RFU : Registre Foncier Urbain

SGAPE : Statut général des gents Permanents de l'Etat

SRH : Service des Ressources Humaines

SERHAU-SA : Société d'Etudes Régionales d'Habitat et d'Aménagement
Urbain- Société Anonyme

GAR : Gestion Axée sur les Résultats

LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES

- Tableau n° 1 : Commune de Calavi divisée en neuf arrondissements et soixante dix villages et quartiers de ville.
- Tableau n° 2 : Etat du personnel administratif de la Mairie d'Abomey- Calavi
- Tableau n° 3 : Evolution de l'effectif du personnel : de 2007 à 2009
- Tableau n° 4 : Evolution budgétaire de la mairie de 2007 à 2009
- Tableau n° 5 : Regroupement des problèmes par problématique et centre d'intérêts
- Tableau n° 6 : Synthèse des approches théoriques par problème étudié
- Tableau n° 7 : Tableau de bord de l'étude sur la gestion des carrières du personnel des collectivités locales : cas de la Commune d'Abomey-Calavi
- Tableau n° 8 : Répartition des enquêtés suivant l'avis sur l'existence ou non de promotion et mobilité internes
- Tableau n° 9 : Répartition des enquêtés selon la principale raison de l'inexistence de la classification des emplois et du référentiel des compétences
- Tableau n° 10 : Répartition des enquêtés sur la principale raison de l'absence de plan de Carrière
- Figure n° 1 : Situation géographique de la commune de Calavi
- Graphique n° 1 : Etat nominatif du Personnel de la Mairie
- Graphique n° 2 : Répartition des enquêtés suivant l'avis sur l'existence ou non de promotion et mobilité internes
- Graphique n° 3 : Répartition des enquêtés selon la principale raison de l'inexistence de la classification des emplois et du référentiel des compétences
- Graphique n° 4 : Répartition des enquêtés sur la principale raison de l'absence de plan de carrière

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Administration communale : C'est l'organisation et la mise en œuvre des activités nécessaires la satisfaction de l'intérêt général par, et dans la commune,

- activités tendant au maintien de l'ordre public sans lequel il n'y a pas de vie sociale possible et qui constituent la police administrative
- activités visant l'octroi aux usagers de prestations que l'initiative privée ne peut pas ou ne veut pas prendre en charge et qui constituent les services publics.

Au sens large, **l'administration communale** est l'ensemble des activités administratives qui, en vue de la satisfaction de l'intérêt général, sont organisées par cette personne morale de droit public qu'est la commune.

Agents communaux : Ce sont les fonctionnaires communaux.

L'agent contractuel est en général, régi par le droit privé. Il est donc employé par l'administration publique pendant une période déterminée.

Carrière : La carrière du fonctionnaire évoque l'idée d'un lien stable et de longue durée entre l'administration et celui-ci connaît plusieurs étapes suscitant autant de rapports voire de problèmes juridiques particuliers. Nous distinguons la carrière hiérarchisée et la carrière plane.

La **carrière hiérarchisée** est celle des fonctionnaires qui ont vocation à exercer des fonctions de plus en plus élevées en progressant vers le sommet de la hiérarchie statutaire, de grade en grade, et le cas échéant, de catégorie en catégorie.

La **carrière plane** est celle des fonctionnaires, qui en vertu de la nature particulière de leur cadre ou de leurs emplois ont vocation à toujours exercer le même ordre de fonction sans changer de catégorie statutaire. Mais elle apparaît moins motivante.

Le Maire : il est chargé de l'administration. Il est donc le chef de **l'administration communale**. Il est l'organe exécutif de la commune, le premier magistrat municipal sans lequel **l'administration communale**, au sens large ne serait pas en état de fonctionner.

Collectivités territoriales : Ce sont des regroupements humains géographiquement situés, à qui l'Etat a conféré la personnalité et l'autonomie financière.

Décentralisation : C'est le mode d'administration dans lequel les collectivités publiques se voient reconnaître la personnalité morale distincte de l'Etat et le pouvoir de décision propre. La décentralisation signifie donc un transfert de pouvoir, de compétence et surtout de ressources au plan local, pour permettre à la population à la base de participer pleinement à la gestion des affaires locales.

Développement local : C'est un processus concerté et planifié d'enrichissement économique, social et culturel d'une localité donnée. Il vise donc d'une part, la satisfaction des besoins fondamentaux des habitants de ladite localité et d'autre part, la mise en place d'un environnement de plus en plus propice à l'épanouissement des habitants et de leur descendance.

La Fonction Publique de carrière : Dans un régime de carrière, le fonctionnaire est recruté dans un corps en fonction de sa formation initiale. Chaque corps est subdivisé en différents grades eux-mêmes subdivisés en échelles ou hiérarchies et en échelons. Chaque échelon est rattaché à un indice qui sert comme base de calcul du salaire de base.

Le fonctionnaire recruté dans un corps, évolue dans le temps à travers les grades et les échelons indépendamment des emplois qu'il occupe.

La Fonction d'emploi : la rémunération de base est fonction de l'emploi occupé. Un emploi est caractérisé par un ensemble de tâches à réaliser et un profil professionnel (qualifications et expériences).

Le fonctionnaire communal est celui qui remplit une fonction publique, en d'autre terme, une personne qui occupe en sa qualité de titulaire, un emploi permanent dans les cadres d'une administration communale.

La gestion des carrières : c'est un ensemble d'activités qui vise à planifier, organiser, mettre en œuvre et contrôler les mouvements de main-d'œuvre depuis l'entrée des personnes dans l'entreprise jusqu'à leur départ.

Indemnité : Les indemnités ont pour objet de compenser certaines charges ou aléas professionnels excédant les conditions normales de

l'emploi, de rembourser les frais exposés ou susceptibles d'être exposés du fait des fonctions exercées.

Plan de Développement Communal : Cadre retraçant l'ensemble des programmes et projets cohérents et concertés de développement à exécuter en adéquation avec les orientations nationales et régionales et qui précise le but, les objectifs, les stratégies et les résultats à atteindre dans un temps donné ainsi que les moyens nécessaires. (Mission de décentralisation, le Guide du Maire, 2006).

Prime : Les primes sont octroyées en vue de récompenser la manière exemplaire de servir ou de compenser certaines charges ou aléas professionnels excédent les conditions normales de l'emploi et de rembourser les frais exposés ou susceptibles d'être exposés du fait des fonctions exercées.

Rémunération : C'est l'ensemble des charges que l'Etat ou la commune engage en contrepartie du service rendu par son employé.

La rémunération de l'agent communal comporte le traitement de base, les prestations familiales et, le cas échéant, les primes et indemnités.

RESUME

Le Bénin, à l'instar des pays francophones d'Afrique, a hérité d'une administration calquée sur le modèle français.

L'administration française est caractérisée par le système de la fonction publique de carrière. On appelle ainsi l'administration dans laquelle les agents sont recrutés pour y travailler de façon permanente et y faire carrière. Le fonctionnaire n'est pas recruté dans un emploi déterminé mais affecté dans un corps ou un cadre d'emploi et peut occuper pendant sa vie professionnelle des emplois variés.

La prise en charge par les populations elles-mêmes de la gestion de leurs propres affaires est un grand défi de développement que seules les autorités communales pourront aider les populations à relever.

Cependant, tous les textes sont restés muets sur la situation de ses ressources humaines qui constituent le levier de tout développement. En absence d'un statut propre, la situation juridique du personnel des collectivités locales en général et de la commune d'Abomey-Calavi en particulier s'applique sur la base du SGAPE (Loi n° 86-013 du 26 février 1986).

L'expérience béninoise du pouvoir central a été un frein au développement économique durable et un goulot d'étranglement majeur à la responsabilisation des collectivités locales en vue de permettre l'organisation du développement des communes. Dans le respect des options démocratiques prises à la Conférence des forces vives de la Nation de février 1990, le Bénin s'est engagé dans un processus de réforme de son Administration.

Comme toute politique réformatrice, celle engagée au Bénin a pour principaux objectifs :

- la clarification des missions de l'Etat ;

- la rationalisation et la stabilisation des structures et de l'organisation administrative ;
- le développement et la promotion des ressources humaines ;

Le troisième objectif de cette réforme constitue le levier du développement à la base des communes.

La décentralisation une fois devenue réalité entraîne simultanément de nouvelles charges, de nouvelles responsabilités liées au partage du pouvoir entre l'Etat et les collectivités locales. L'enjeu majeur de la décentralisation est le développement local.

En effet, selon **Xavier GREFFE**, « le développement local est un processus de diversification et d'enrichissement des activités économiques et sociales sur un territoire à partir de la mobilisation et de la coordination de ses ressources et de ses énergies. Il sera donc le produit des efforts de sa population. Il mettra en cause l'existence d'un projet de développement intégrant ses composantes économiques, sociales et culturelles ».

L'administration communale évoque l'organisation dans la commune, des activités nécessaires à la satisfaction de l'intérêt général.

Intégrer la dimension ressource humaine dans la stratégie de l'organisation est aujourd'hui une nécessité reconnue. La fonction ressource humaine est devenue un élément stratégique de la dynamique du changement dans les organisations telles que les communes. La gestion des carrières du personnel de la commune est confrontée à des problèmes.

Le souci d'aider à la résolution de ces problèmes de gestion des carrières à la Mairie d'Abomey-Calavi nous a amené à choisir comme thème de mémoire « **Gestion des carrières du personnel dans les collectivités locales : cas de la Commune d'Abomey-Calavi** ». Nos observations de stage ont été complétées par

des entretiens, des informations recueillies à travers un questionnaire et une documentation mobilisée sur place et dans d'autres centres de documentation. Notre modèle d'analyse fait ressortir deux hypothèses et deux problèmes spécifiques en lien avec le problème général de la gestion défailante des carrières à la mairie d'Abomey-Calavi. Après analyse et la vérification desdites hypothèses, il ressort que le non respect des procédures légales de recrutement et l'absence d'un plan de carrière des agents sont autant de problèmes auxquels il va falloir trouver des solutions pour assurer une gestion efficace des carrières à la Mairie.

A cet effet, nous avons proposé des approches de solutions aux différents problèmes spécifiques et des recommandations ont été faites à l'endroit des autorités et responsables, gestionnaires des agents communaux et à l'endroit du personnel de cette structure.

PARAGRAPHE II : Les recommandations d'ordre général	60
Conclusion.....	64
Bibliographie.....	67
Annexes.....	69



INTRODUCTION

La gestion des ressources humaines, considérée comme un facteur déterminant dans le développement de l'organisation, a considérablement évolué au cours de ces dernières décennies.

Les organisations ont pris l'habitude de ranger les hommes et les femmes qui travaillent en leur sein au niveau des « ressources ». On parle désormais couramment de ressources humaines au même titre que de ressources matérielles, financières ou d'information. Cela traduit une prise de conscience progressive du fait que les personnes qui travaillent dans les organisations constituent le principal atout de ces dernières. Le mérite de la réussite, la responsabilité d'avoir effectué un bon ou un mauvais travail, d'avoir ou non atteint des objectifs, ne reviennent point aux machines ou aux ordinateurs que l'on emploie.

Ce sont l'intelligence, les compétences et le dévouement des personnes qui font intervenir ces machines et pilotent ces ordinateurs qui sont susceptibles de donner plus ou moins de sens et de portée aux actions entreprises.

Les différences en matière de performance proviennent, pour l'essentiel, de la qualité des forces de travail. On sait aujourd'hui qu'il convient d'apporter le plus grand soin au recrutement, à la gestion courante et à la mise en valeur notamment par la formation et par une bonne gestion des carrières des personnes qui constituent ces forces d'intervention.

La gestion des carrières est un ensemble d'activités qui vise à planifier, organiser, mettre en œuvre et contrôler les mouvements de main-d'œuvre depuis l'entrée des personnes dans l'entreprise jusqu'à leur départ.

Il est institué dans la structure de l'administration territoriale de la République du Bénin, des collectivités territoriales décentralisées dotées de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. Ces collectivités territoriales décentralisées prennent la dénomination de communes.

La Gestion des Ressources Humaines des collectivités locales se traduit-elle par un suivi régulier de la carrière du personnel ? Le système de gestion de carrière prend-t-il suffisamment en compte la productivité des agents ? Le personnel communal est-il impliqué dans la gestion de sa carrière ?

C'est là autant de préoccupations qui nous ont incité à orienter notre réflexion sur le thème suivant : « **Gestion des carrières du personnel des collectivités locales : cas de la Commune d'Abomey-Calavi** ».

Le développement à la base implique la valorisation des ressources de la localité à savoir, ressources matérielle, humaine et financière.

Mais peut-on parler de développement à la base sans ressources humaines ?

Après sept ans d'expérimentation de la décentralisation, il convient de se poser la question de savoir la manière dont les entités décentralisées gèrent la carrière de leurs agents ?

En effet, le mode de recrutement du personnel et la gestion des carrières et des compétences en réalité expliquent la méconnaissance des outils de gestion de l'administration du personnel. Il est évident qu'une telle situation fait émerger les contre valeurs telles que le népotisme, le clientélisme, la politique et la mauvaise gouvernance.

Il apparaît alors nécessaire d'y remédier en raison des conséquences sociales, économiques et financières pour la commune.

Dans cette perspective, l'étude que nous proposons de réaliser a pour but d'asseoir un système de gestion des carrières des ressources humaines à la Commune d'Abomey-Calavi. Pour y parvenir, nous proposons d'articuler notre réflexion autour de trois chapitres.

Le chapitre préliminaire est consacré aux observations de stage et à l'identification d'un certain nombre de problèmes.

Le chapitre premier présente le cadre théorique, la méthodologie de la recherche et la collecte des données en vue de vérifier les hypothèses prédéfinies.

Le chapitre deuxième permet d'analyser les résultats, de proposer des approches de solutions et les organes susceptibles de les mettre en œuvre.

**CHAPITRE PRELIMINAIRE :
OBSERVATIONS DE STAGE ET
CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE**

Ce chapitre préliminaire nous a permis de faire l'état des lieux de base sur les pratiques de la GRH à la Commune d'Abomey-Calavi en vue de dresser l'inventaire des forces et des faiblesses. Ceci nous permettra d'aboutir à la vision globale de résolution de la problématique.

SECTION 1 : DES OBSERVATIONS DU STAGE AU CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

Cette section nous permet de présenter d'une part, la Mairie d'Abomey-Calavi et particulièrement ses services et, d'autre part, justifier le choix, la spécification et la vision globale de résolution de la problématique en vue de nous imprégner des réalités de l'institution en ce qui concerne la gestion des ressources humaines.

Paragraphe 1 : Présentation de la Commune d'Abomey-Calavi

La présentation de la Mairie d'Abomey-Calavi consiste à faire une description générale de ses services et organes, et ensuite des observations du stage.

I. Historique et missions de la Commune d'Abomey-Calavi

La Commune d'Abomey-Calavi où nous avons effectué notre stage se situe dans le département de l'Atlantique dans la partie sud de la République du Bénin. Elle couvre une superficie de 650 km² représentant 0,48 % de la superficie totale du Bénin. Elle est située à environ 15 km de la capitale économique, Cotonou. C'est la commune la plus vaste du département de l'Atlantique dont elle occupe plus de 20 % de la superficie totale. Elle est limitée au **Nord** par la Commune de **Zê**, au **Sud** par **l'Océan Atlantique**, à **l'Est** par les communes de **So-Ava** et de **Cotonou** et à **l'Ouest** par les communes de **Tori-Bossito** et de **Ouidah**.

D'après le troisième recensement général de la population et de l'Habitat effectué en 2002, elle a une population de trois cent sept mille sept cent quarante cinq (307.745) habitants avec une densité de 234,7 habitants au km².

Historiquement, la Commune d'Abomey-Calavi a été créée en 1906 et dirigée sous l'ère coloniale successivement par la commission des affaires indigènes, les administrateurs, les sous-préfets, puis pendant la période révolutionnaire les chefs districts. Enfin, à l'époque de la décentralisation, c'est le deuxième maire qui est à la tête de la Mairie.

La commune en tant que collectivité territoriale décentralisée dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière a pour principale mission la promotion du développement et de la démocratie à la base. La mairie doit définir et mettre en œuvre les politiques de développement de la commune pour accomplir cette mission.

II- Structure et organisation

1- L'organisation de la Commune

L'organisation de la commune est régie par la loi n° 97-029 du 15 janvier 1999 portant organisation des communes en République du Bénin. Conformément à cette loi, la « commune est la collectivité territoriale dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. Elle s'administre librement par un conseil élu dans les conditions fixées par la présente loi ». Par ailleurs, en application des dispositions de l'article 4, la commune est divisée en quartiers de villes dans les zones urbaines ou en villages dans les zones rurales. L'arrondissement, le quartier de ville et le village n'ont ni la personnalité juridique, ni l'autonomie financière.

Les arrondissements et les villages ou les quartiers sont des unités administratives. Sur le plan territorial, la commune de Calavi est divisée en neuf arrondissements (*cf tableau n° 1 en annexe*) et soixante dix villages et quartiers de ville. Il s'agit des arrondissements suivants : Akassato – Calavi –Glo - Djigbé - Godomey- Hêvié - Kpanroun – Ouèdo -Togba - Zinvié. (*cf figure n° 1 en annexe*).

L'arrêté n° 21/025/C-AC /SG/SAC du 2 mai 2007 portant création, organisation, attributions et fonctionnement des services de la mairie crée au niveau de l'administration communale d'Abomey- Calavi des directions, des services et des divisions.

L'organigramme qui régit le fonctionnement de la mairie d'Abomey-Calavi se trouve en annexe. L'organisation de la Commune d'Abomey-Calavi se situe à deux niveaux :

- les services communaux et
- les services infracommunaux.

 Les *services communaux* se composent comme suit :

- le Secrétariat particulier : est placé sous l'autorité directe du Maire. Il est chargé de traitement du courrier personnel du Maire, de la gestion des audiences et rendez-vous du Maire et de l'exécution de toutes les tâches qui lui sont confiées par le Maire ;
- la Cellule de la communication et du protocole : est chargée de l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de communication locale du Maire, de la promotion de l'image de la Commune à l'intérieur et à l'extérieur ;
- le Contrôle de gestion interne est chargé du respect des normes, règles et procédures de travail en vigueur sur toute l'étendue de la Commune ; de l'organisation des audits internes et externes permettant de vérifier la régularité des actes de gestion pris par les services communaux ;
- le Conseil juridique : est chargé du suivi des dossiers contentieux et litigieux estimés comme sensibles par le Maire ;
- les Chargés de mission ;
- le Secrétariat des adjoints au Maire ;

- la Cellule de passation des marchés ;
- quatre directions techniques.

Les directeurs sont nommés par arrêté du Maire, parmi les cadres de la catégorie A1 disposant d'un profil conforme au poste à pourvoir.

Les chefs services sont nommés par arrêté du Maire, parmi les cadres de la catégorie A ou B ou de rang équivalent, disposant d'un profil conforme au poste à pourvoir.

Les directions techniques comprennent :

a- La Direction des Services Techniques (DST)

La DST a pour mission principale d'organiser et de coordonner les interventions techniques de la Mairie sur le terrain. Elle comprend trois services à savoir :

- Le Service de l'Entretien et de l'Environnement (SEE)
- Le Service des Etudes (SE)
- Le Service des Affaires Foncières et de l'Urbanisme (SAFU)

b- La Direction du Développement Local et de la Promotion Economique (DDLPE)

La DDLPE est chargée de coordonner les activités liées au développement local et à la promotion économique de la Commune. Elle comprend un secrétariat et trois services :

- Le Service de la Planification et de la Prospective (SPP)
- Le Service de la Promotion Economique (SPE)
- Le Service d'appui aux initiatives Communautaires (SAIC)

c- La Direction des Services à la Population (DSP)

La DSP est chargée d'organiser les activités du Service des personnes et de la famille, du service de la Police administrative et composée de trois services qui sont :

- Le Service des Personnes et de la Famille (SPF)
- Le Service de la Police Administrative (SPA)
- Le Service des Affaires Sanitaires, Sociales, Culturelles et Religieuses (SASSCR)

d- La Direction des Ressources (DR)

Les activités de la direction sont coordonnées par un directeur placé sous l'autorité du Secrétaire Général. La direction des ressources est chargée de l'élaboration, l'exécution et le suivi du budget communal, de l'établissement en fin d'exercice du compte administratif de la planification financière, de la gestion de l'approvisionnement des stocks et de l'inventaire. A ce titre, elle est chargée du suivi du recouvrement des impôts et taxes, du traitement des salaires, de la mise en place du registre foncier et du suivi des opérations fiscales.

Cette direction comprend quatre services qui sont :

- Le Service du Budget et de la Comptabilité (SBC)
- Le Service des Recettes et Equipements Marchands (SREM)
- Le Service des Ressources Humaines (SRH)
- Le Service de l'Information et de la Documentation (SID).

La structure qui nous intéresse est le service des ressources humaines. Il est dénommé SRH parce qu'il s'occupe des activités de gestion des carrières du personnel

de la Mairie d'Abomey-Calavi. Ce service occupe la troisième place à la Direction des Ressources.

✚ Les *services infracommunaux* sont les services communaux déconcentrés créés au niveau de chaque arrondissement, ils se composent comme suit :

- Secrétariat administratif d'arrondissement,
- Bureau de l'Etat civil

Les activités des services communaux d'arrondissement sont coordonnées par le Chef d'arrondissement.

✚ Les organes de la Mairie

Le conseil communal : est composé des conseillers, des adjoints au Maire, et des Chefs d'Arrondissement. Le Conseil Communal est l'organe délibérant de la commune.

Les membres du Conseil Communal sont élus dans les conditions fixées par la loi.

Le Conseil Communal est installé par le préfet du département dans les huit jours qui suivent la proclamation des résultats des élections communales par l'intermédiaire du démembrement départemental de la Commission Electorale Nationale Autonome (CENA) créée par la loi.

Une fois installé, le Conseil Communal élabore et adopte obligatoirement son règlement intérieur dans les trois mois qui suivent son installation.

Le cadre général du règlement intérieur fait l'objet d'un décret pris en Conseil des Ministres. Le Conseil Communal siège à la mairie de la commune. Il est convoqué par le maire. En cas de force majeure, le Conseil Communal peut se réunir dans des locaux autres que ceux de la mairie, choisis par le maire.

Le Conseil Communal se réunit obligatoirement en session ordinaire quatre fois l'an aux mois de mars, juin, septembre et novembre. La session de novembre est une session budgétaire. La session ordinaire, même budgétaire, ne peut excéder quatre jours.

Le maire peut réunir en session extraordinaire le Conseil Communal chaque fois qu'il le juge utile. Il est tenu de le convoquer quand une demande motivée lui est faite par la majorité absolue des membres du Conseil Communal ou en cas de prescription de l'autorité de tutelle. La durée de chaque session extraordinaire ne peut excéder deux jours. Le Conseil Communal crée obligatoirement, en son sein, trois commissions permanentes :

- commission des affaires économiques et financières ;
- commission des affaires domaniales et environnementales ;
- commission des affaires sociales et culturelles.

Il peut également créer des commissions permanentes ou temporaires chargées d'étudier et de suivre les questions qui lui sont soumises.

Le Conseil Communal désigne, en plus du maire, représentant de droit de la commune, ses membres devant siéger dans les conseils, commissions et organismes départementaux, nationaux ou internationaux prévus par les textes en vigueur.

2- Différentes composantes du personnel de la mairie d'Abomey-Calavi

Pour la réalisation de la présente étude, la Direction des Ressources a été donc retenue comme cadre de travail et plus précisément le Service des Ressources Humaines. Selon le dictionnaire LAROUSSE, le « personnel est l'ensemble des personnes employées par un service public, une entreprise, un particulier etc ou exerçant le même métier ». A la lumière de cette définition, il convient de noter que le personnel de la mairie d'Abomey-Calavi est composé de trois catégories d'agents.

Ceux qui sont issus du pouvoir central et rémunérés par le budget national (les Agents Permanents de l'Etat, les agents contractuels de l'Etat) et ceux qui sont engagés par l'initiative de la commune à savoir les agents communaux. . Le personnel issu de l'autorité central est mis à la disposition de la Mairie par Arrêté de ladite autorité. Leur situation juridique continuera d'être régie par le statut du corps auquel il appartenait.

Ils relèvent de deux budgets différents : les deux premiers émargent au budget national et les agents communaux engagés par l'initiative de la Commune, géré par elle de façon autonome constitue le personnel communal qui émarge au budget propre de la Commune. Ce personnel est réparti dans les divers services de la mairie et les services déconcentrés de l'Etat.

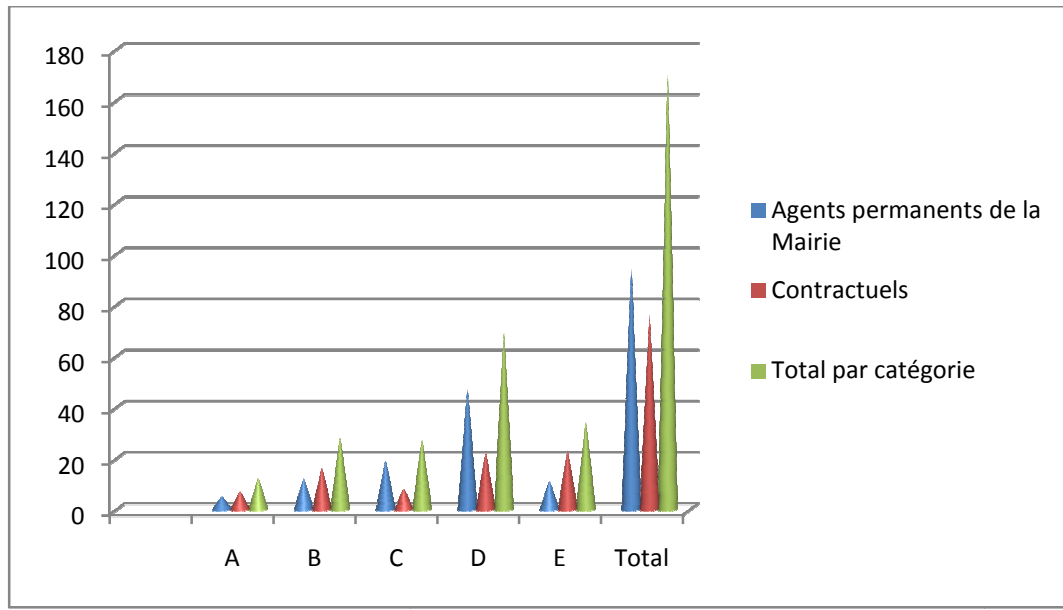
La Mairie d'Abomey-Calavi dispose d'un effectif total de cent soixante dix (170) agents, dont quatre vingt quatorze (94) agents permanents et soixante seize (76) personnes avec qui la Mairie d'Abomey-Calavi a conclu un contrat de travail tous répartis dans les différentes catégories comme suit dans le tableau ci-dessous :

Tableau n° 2 : Etat du personnel administratif de la Mairie d'Abomey- Calavi

Agents	Agents permanents de la Mairie	Contractuels	Total par catégorie
A	05	07	12
B	12	16	28
C	19	08	27
D	47	22	69
E	11	23	34
Total	94	76	170

Source : Service des ressources humaines de la Mairie d' Abomey-Calavi

L'état du personnel administratif est illustré par le graphique suivant :



Graphique 1 : Etat nominatif du Personnel de la Mairie

Tableau n° 3 : EVOLUTION DE L'EFFECTIF DU PERSONNEL ; DE 2007 A 2009

ANNEES EFFECTIFS	2007	2008	2009
	Agents permanents	75	94
Agents contractuels	43	63	76
Total	118	157	170

Source : service des ressources humaines de la Mairie d'Abomey-Calavi

§2 - Les différentes observations faites sur le lieu de stage par rapport au personnel

A la lumière de la présentation des structures de la Mairie d'Abomey-Calavi ainsi que du personnel qui l'anime, une série d'observations nous paraissent nécessaires et utiles.

En effet, dans l'administration publique du Bénin, la structure de tutelle se justifie par rapport au premier lieu d'affectation et de prise de service de l'agent.

Le personnel de la Mairie d'Abomey-Calavi avant le nouveau conseil communal n'a jamais été inquiété quels que soient son mode de recrutement et les auteurs de son affectation. Il en est ainsi parce que la Mairie d'Abomey-Calavi est un service public dont le fonctionnement obéit aux **règles de continuité, d'adaptabilité et d'égal accès aux emplois**. La loi **86-013 du 26 février 1986** a été votée et promulguée pour abroger l'ordonnance 79-31 du 4 juin 1979. Elle vise à créer des conditions égales d'accès à tout emploi public aux citoyens. Elle leur permet d'assurer la sécurité et la stabilité d'emploi.

Dans le cas d'espèce et à l'avènement de ce conseil communal, nous avons observé que le personnel n'a pas été traité selon les règles évoquées ci-dessus à savoir, l'égal accès aux emplois pour tous.

Rappelons que de l'examen du fichier sur les ressources humaines, il ressort que, trois (3) catégories de personnel sont en service à la mairie d'Abomey-Calavi. Il s'agit des agents permanents de l'Etat, des agents contractuels de l'Etat et des agents dits communaux. La suite de notre travail concernera les agents des collectivités publiques dits agents communaux. Les agents communaux sont des contractuels et émargent au budget de la mairie.

I- ETAT DES LIEUX SUR LES ACTIVITES DU SRH A LA MAC

L'état des lieux sur les activités du SRH nous permet d'aborder les pratiques GRH en l'occurrence le recrutement, la carrière, la rémunération et l'évaluation du rendement. Ainsi, l'arrêté n° 21/025/C-AC /SG/SAC du 2 mai 2007 portant création, organisation, attributions et fonctionnement des services de la mairie d'Abomey- Calavi en son article vingt neuf, a bien précisé les différentes activités du SRH en l'occurrence, le recrutement, la carrière, la rémunération et l'évaluation du rendement.

En effet, le SRH est chargé entre autres :

- 1- De la promotion de la culture communale et de la culture de service public au sein du personnel des services communaux ;
- 2- Du suivi de la carrière des agents communaux ;
- 3- De la tenue du fichier et des dossiers du personnel ;
- 4- De la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- 5- De la sélection et le recrutement du personnel ;
- 6- De la préparation, la mise en œuvre et l'évaluation du plan de formation des élus locaux et agents ;
- 7- De l'élaboration des rapports mensuel, trimestriel et annuel d'activités du service

Cependant, il convient de noter que le service des Ressources Humaines n'applique pas cet arrêté. Ainsi, les pratiques GRH ne sont pas respectées. Enumérons quelques- unes de ces pratiques.

1- Le recrutement

Le recrutement est constitué de plusieurs étapes dont le respect reflète la qualité. Cette qualité du recrutement est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le besoin immédiat et futur de l'entreprise.

Aujourd'hui, on s'accorde à reconnaître le principe d'égal accès de tous aux emplois publics. Mais, les recrutements se font sur la base de la cooptation. Ainsi les personnes

recrutées n'ont pas toujours les qualifications nécessaires pour pouvoir occuper les postes offerts.

La pratique de recrutement à la mairie d'Abomey-Calavi ne semble pas tenir compte des besoins réels en personnel ni de la procédure en la matière. Ceci démontre de la difficulté à maîtriser l'état de l'effectif du personnel et l'inexistence d'un plan prévisionnel de recrutement.

Par ailleurs, il faudra noter le problème d'absence de procédure de recrutement des agents contractuels aussi bien dans les arrondissements qu'à la mairie.

Dans le but de clarifier la portée de notre étude, il convient de faire la présentation du déroulement de la carrière du personnel de la commune d'Abomey-Calavi.

2- La gestion des carrières

La carrière est une succession d'affectations à des postes de travail. La carrière apparaît donc comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise, les potentiels disponibles et les désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décisions de recrutement, de formation et de mobilité interne.

Par rapport à nos observations relatives au personnel contractuel, la visite effectuée les 10 et 12 août 2009 dans les différents arrondissements de la commune d'Abomey-Calavi à savoir Togba, Ouèdo, Hêvié, Godomey, Golo-Djigbé, Kpanroun et Zinvié, révèle les problèmes sérieux de la gestion des carrières des agents communaux et de leur embauche dans lesdits arrondissements.

La gestion de la carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise. Par conséquent, gérer les carrières, c'est prendre en compte à la fois, pour le présent et le futur, les besoins de l'entreprise et les besoins exprimés par chaque salarié dans les domaines de l'affectation à un poste.

En effet, dans les arrondissements ci-dessus cités, il y a irrégularité de la situation administrative des agents. Ceux dont les contrats sont venus à terme n'ont pas obtenu leur renouvellement. En ce qui concerne la formation, il n'y a véritablement pas un plan de formation pour la mairie à l'endroit de ses agents. Par ricochet, nous avons noté **une inexistence de plan de formation des agents.**

Ainsi, cette visite dans lesdits arrondissements révèle le *problème de la mauvaise gestion des carrières des agents communaux.*

L'élément essentiel de tout agent communal qui constitue sa motivation est la rémunération. C'est dans ce sens que nous aborderons le système de rémunération des agents communaux.

3- Le système de la rémunération

« La rémunération est l'ensemble des allocations monétaires ou en nature octroyée au personnel au titre de son travail ou de son appartenance à l'entreprise ».

La politique de rémunération est inexistante. Certes, les autorités disent appliquer la grille indiciaire des APE. Mais il n'est pas rare de voir que les agents recrutés soient payés au SMIG sans distinction de diplôme. Or, les APE sont payés sur la base de leur diplôme. Ils ne bénéficient pas de leur rappel sur salaire des mois passés au moment de la régularisation. Ceux qui sont rémunérés juste à leur début de fonction le sont sans une référence au mérite.

En un mot, la rémunération est faite sans un mérite et sans fixation d'objectifs. Ainsi, tout agent perçoit son salaire à la fin du mois quel que soit son rendement. Or, selon Faycel Bencheman et autres la rémunération fait référence au couple contribution/rétribution associé à la relation d'emploi dans l'entreprise car, le salarié reçoit un salaire en contrepartie de l'exécution d'un travail.

Précisons au passage que le premier facteur économique qui pousse l'homme à travailler est la nécessité de gagner de l'argent pour satisfaire ses besoins fondamentaux et à l'acquisition des biens et services qu'il estime indispensable à son bien-être.

Il faudra noter aussi que le budget de la commune est en croissance depuis les trois dernières années. La charge de personnel est de 122.078.146 F en 2007, 161.692.728 F en 2008 et 256.730.256 F en 2009. L'augmentation de ces charges s'explique par un recrutement de personnel dont le rendement additionnel n'arrive pas encore à engendrer une croissance suffisante des recettes.

Tableau n° 4 : Part de la Masse salariale dans les prévisions de dépenses de la Mairie de 2007 à 2009

Années	Masse salariale	Prévision budgétaire	Ratio (%)
2007	122.078.146	798.432.845	15,28
2008	161.692.728	1.124.738.593	14,37
2009	256.730.256	1.717.603.500	14,94

Source : Service du budget et de la comptabilité de la Mairie –Septembre 2009

La masse salariale représente 15,28 % du budget de la commune en 2007, 14,37 % en 2008 et 14,94 % en 2009.

4- Evaluation du rendement

L'évaluation en matière de gestion des ressources humaines peut être définie comme un processus formel et structuré qui permet de porter un jugement sur les activités exercées et les comportements d'un employé pendant une période donnée dans une organisation.

Quant à l'évaluation du rendement des agents, il n'existe pas en réalité un système d'évaluation, l'agent à son poste exécute les tâches qui lui sont confiées sans se soucier de l'objectif à atteindre.

La méthode d'évaluation du rendement du personnel n'est pas encore adoptée de manière définitive. Elle fait place pour le moment à la notation annuelle des agents par leurs supérieurs hiérarchiques. **Il se pose alors le problème de l'évaluation du rendement.**

Il ressort de cet état des lieux des atouts et des faiblesses.

II- Inventaire des éléments de l'état des lieux

Les conclusions séquentielles auxquelles nous sommes parvenue seront regroupées dans le présent paragraphe en atouts d'une part et d'autre part des faiblesses observées.

1-Inventaire des atouts

De l'exposé ci-dessus, nous pouvons retenir quatre (04) atouts :

1. l'administration du personnel ;
2. l'existence des procédures disciplinaires ;
3. préoccupation des autorités à régulariser la situation administrative des contractuels ;
4. organigramme bien structuré par un arrêté ;

2- Inventaire des problèmes:

Nous pouvons dégager cinq (05) problèmes énumérés comme suit :

1. mauvaise organisation des services (les divisions du SRH sont inexistantes)
2. absence de qualification ou de formation des agents ;
3. non respect des procédures de recrutement ;
4. Inexistence de plan de carrière ;
5. Evaluation du rendement des agents communaux

Section 2 : Ciblage de la problématique

L'inventaire des différents problèmes nous permettra non seulement d'identifier les problématiques possibles, mais également de choisir et de spécifier la problématique retenue.

§1- Problématique de l'étude

Nous procéderons au regroupement des problèmes par centres d'intérêts d'une part et à la justification de la problématique choisie d'autre part.

I- Identification des problématiques possibles

Tous les problèmes spécifiques énumérés ci-dessus sont regroupés sous trois différentes problématiques telles que présentées dans le tableau suivant :

Tableau n° 5 : Regroupement des problèmes par problématique et centre d'intérêts

N° d'ordre	Centres d'intérêts	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	Le recrutement des agents communaux	-Non-respect des procédures de recrutement -Difficulté à maîtriser l'état de l'effectif du personnel	Insuffisance numérique du personnel	Problématique de la mobilisation des agents communaux
2	La gestion de la carrière des agents communaux	-Inexistence de promotion et mobilité internes -Inexistence de plan de carrière des agents communaux	Gestion défailante des carrières	Problématique d'une gestion efficace des carrières
3	Le système de rémunération	-Absence d'une politique de rémunération -non fixation d'objectifs	Gestion non efficace de la rémunération	Problématique de la gestion de la rémunération

II - Choix de la problématique et justification du sujet

La gestion des carrières est au cœur du processus GRH dans l'organisation. Ainsi, une analyse des différents problèmes identifiés au cours de l'état des lieux montre que tous les centres d'intérêts représentent des problématiques auxquelles la Mairie d'Abomey-Calavi devra faire face pour améliorer la gestion de ses ressources humaines.

Toutefois, le choix de notre problématique sera orienté non seulement par le souci de mettre en application les notions acquises en matière de gestion des ressources humaines durant notre formation mais aussi de montrer que la gestion efficace des ressources humaines s'avère de plus en plus un avantage concurrentiel pour les organisations.

Ainsi, de toutes les problématiques inventoriées, à savoir :

- 1- Problématique de la mobilisation des agents communaux ;
- 2- Problématique d'une gestion efficace des carrières ;
- 3- Problématique de la rémunération ;

Nous avons choisi celle de la gestion des carrières.

C'est dans le souci de participer à la résolution des problèmes spécifiques et général et d'apporter notre pierre à l'édifice que notre ambition a suscité le choix du thème : « **Gestion des carrières du personnel des collectivités locales : cas de la Commune d'Abomey-Calavi** ».

§2 - Spécification de la problématique et détermination de la vision globale de résolution de la problématique choisie

I- Spécification de la problématique

Il est important de souligner que notre réflexion n'a pas fait l'étude exhaustive de tous ces problèmes tels que :

- L'insuffisance numérique du personnel
- la gestion défaillante des carrières
- la gestion non efficace de la rémunération

Toutefois, une sélection des problèmes les plus importants, selon leur degré de complexité sera faite aux fins d'une étude plus approfondie. Ainsi, le problème général peut trouver solution à travers la résolution des problèmes spécifiques retenus.

Aucune organisation publique ou privée ne peut prétendre réussir son développement sans une réelle politique de ses ressources humaines. Par ailleurs, face à l'enjeu du développement local et au vu des difficultés qui entourent la mobilisation des ressources humaines en provenance de l'Etat, les communes sont contraintes de recruter leurs agents à partir de leurs propres moyens.

En conséquence, bien que les différents problèmes identifiés lors de notre restitution soient regroupés en diverses problématiques aussi importantes les unes que les autres, notre choix portera sur celle relative à la gestion des carrières.

Cette problématique, en rapport avec le problème général lié à une gestion peu efficace des carrières regroupe les problèmes spécifiques ci-dessous :

- 1- Non-respect des procédures de recrutement
- 2- Inexistence de promotion et mobilité internes
- 3- Inexistence de plan de carrière des agents communaux.

Notons que la Mairie d'Abomey-Calavi regorge de ressources potentielles pour financer son développement mais celle-ci se voit confrontée au problème de la mobilisation efficace et suffisante de ses ressources humaines pour une gestion orientée vers le développement local qui reste l'objectif primordial de la décentralisation au Bénin. C'est fort de ce constat que nous avons décidé de mener notre réflexion sur le thème : **La gestion des carrières des collectivités locales : cas de la Commune d'Abomey-Calavi.**

La Mairie d'Abomey-Calavi pour rendre efficaces ses ressources humaines doit mettre en place une bonne gestion des carrières de ses agents.

La carrière est une succession d'affectations. La carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise.

Pour permettre de gérer efficacement la carrière des agents communaux à Abomey-Calavi, il est important de connaître les problèmes spécifiques liés à cette gestion.

Ainsi, parmi les problèmes énumérés, nous pouvons dire que l'absence d'une politique de promotion et de mobilités du personnel et l'inexistence de plan de carrière des agents communaux feront l'objet de notre réflexion.

II- Vision globale de résolution de la problématique spécifiée

Après avoir formulé le sujet et spécifié la problématique, il importe de préciser la vision globale pouvant nous permettre d'analyser et de résoudre les problèmes spécifiques et, par voie de conséquence le problème général identifié.

1- Approche générique de résolution du problème général

Il faudra rappeler que le problème général est la **gestion défaillante des carrières du personnel**, la carrière est une succession de fonction que l'on occupe au cours d'une vie professionnelle. La gestion d'une carrière peut donc être définie comme toutes les activités qui permettent le suivi correct de la vie professionnelle. Toute organisation doit optimiser ses ressources humaines pour assurer son efficacité et développer sa compétitivité. La gestion des carrières serait donc la démarche pratique de cette optimisation.

Pour ce faire, elle est une adéquation des ressources et des besoins d'une part et assure le développement des compétences de son personnel d'autre part. Il faut donc définir cette adéquation des ressources et des besoins et le développement des compétences.

En termes d'approche générique liée au problème général, nous sommes dans la théorie générale de la gestion des carrières qui sera présentée par rapport aux problèmes spécifiques identifiés plus haut.

2- Approche générique de résolution des problèmes spécifiques

La résolution des problèmes spécifiques identifiés plus haut ne peut se faire que par l'amélioration de la gestion des carrières à la commune d'Abomey-Calavi.

a- Approche générique liée au problème spécifique n° 1

Concernant le problème spécifique relatif à l'inexistence de promotion et mobilités internes, nous pouvons dire que la promotion indique les successions de postes qui permettent d'acquérir une qualification croissante.

⇒ ***Promotion du point de vue de la carrière***

Ce type de promotion se réalise par la promotion au choix et l'avancement à l'ancienneté d'une part et par les récompenses et formations d'autre part.

• ***Promotion au choix et à l'ancienneté***

Elle est principalement basée sur la promotion interne, c'est-à-dire sur la promotion des ressources humaines membres de l'organisation. Elle se caractérise par :

- ***L'avancement d'échelon*** qui a lieu de façon continue d'un échelon inférieur à l'échelon immédiatement supérieur. Il est à la fois fonction de l'ancienneté et de la valeur professionnelle des travailleurs et se traduit par une augmentation de traitement.

- ***L'avancement de grade*** qui a lieu de façon continue au grade immédiatement supérieur. Il peut être dérogé à cette règle dans le cas où l'avancement a la justification d'une durée minimale de formation au cours de la carrière. Sauf pour les emplois laissés à la discrétion du gouvernement, l'avancement de grade a lieu selon les proportions définies par les statuts du corps de fonctionnaires correspondant, selon l'une ou plusieurs des modalités définies aux *articles 56 à 64 du SGAPE*.

• ***Récompenses et formations***

La politique de promotion passe également par les récompenses et les formations.

En effet, aux termes de l'article 150 du SGAPE : « l'Agent Permanent de l'Etat qui, dans l'exercice de ses fonctions s'est particulièrement distingué par son

dévouement et par sa contribution à l'accroissement du rendement du service peut recevoir des récompenses suivantes :

- lettre de félicitation et d'encouragement signé du Ministre utilisateur ;
- témoignage officiel de satisfaction signé par le Ministre du travail ;
- mention honorable, décoration signés du Président de la République.

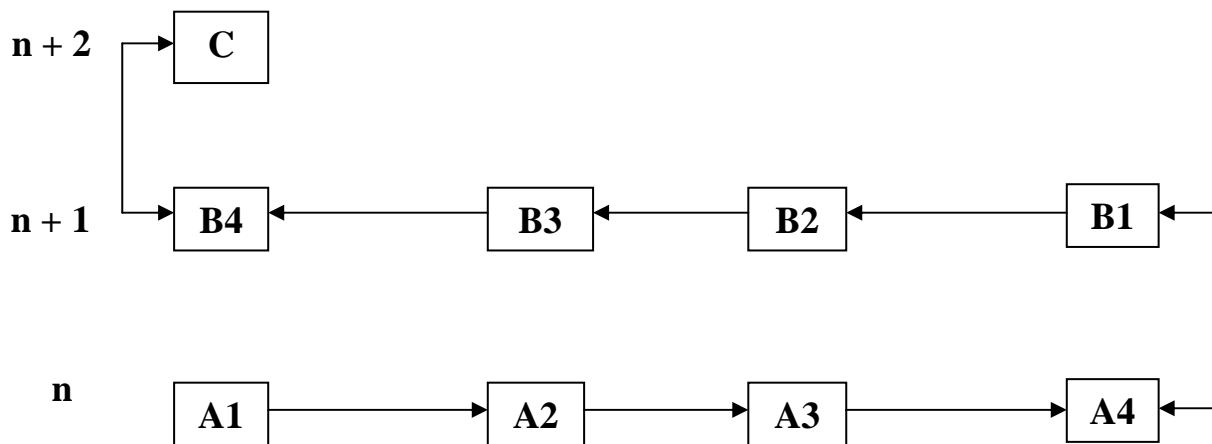
L'article 153, alinéas 2 et 3 du SGAPE prévoit que l'Agent Permanent de l'Etat qui reçoit deux témoignages officiels de satisfaction en l'espace de cinq ans bénéficie immédiatement d'un avancement d'échelon.

⇒ ***Promotion du point de vue de la fonction***

Dans cette partie, il sera question des promotions horizontale et verticale d'une part et de la promotion géographique d'autre part.

• ***Promotions horizontale et verticale***

Les filières promotionnelles indiquent les successions de poste qui permettent d'acquérir une qualification croissante. Le schéma ci-dessous illustre ce cheminement sur trois niveaux hiérarchiques.



Les mutations du type A_1 vers A_2 ou B_1 vers B_2 sont des décisions de promotions horizontales. Les évolutions allant de A_4 vers B_1 ou de B_4 vers C_1 sont des décisions de promotions verticales.

Pour occuper l'un des postes de niveau $n + 1$ (B_1) il faut maîtriser les tâches regroupées dans les postes A_1 à A_4 . Un passage par ces différents postes permet de remplir cette condition et rend apte à la promotion. De même, pour un poste de niveau $n + 2$, la connaissance de chaque poste et des compétences nécessaires pour le tenir permet de construire dans l'entreprise des évolutions qui peuvent être proposées au personnel.

Les évolutions de carrière peuvent se faire dans la même filière ou inclure des changements de filières (passage de la filière technique à la filière commerciale par exemple). Elles nécessitent souvent des compléments de formation pour assumer les tâches du nouveau poste. Le bilan des compétences permet de les déterminer.

- ***Promotion géographique***

La promotion géographique s'explique par le fait par exemple pour un agent consciencieux, travailleur, compétent qui bénéficie d'une bonne appréciation de ses supérieurs hiérarchiques sur une période donnée et qui se trouve en poste ou dans une antenne ou filiale de l'organisation à un niveau inférieur, d'être promu sur décisions administratives en cas de vacances d'un poste à la direction générale.

La promotion peut se décliner en plusieurs formes. La promotion par la carrière professionnelle et la promotion du point de vue de la fonction :

- ✚ promotion du point de vue de la carrière

- Ce type de promotion se réalise par la promotion au choix et à l'avancement d'une part et par les récompenses et formations d'autre part.

- ✚ promotion du point de vue de la fonction

Il y a promotion lorsque l'agent évolue soit dans la même filière soit change de filière (passage de la filière technique à la filière commerciale).

Il s'en suit que la résolution de ce problème spécifique n° 1 nécessite la définition de promotion et de mobilités internes.

b- Approche générique liée au problème spécifique n° 2

Quant au Problème spécifique n° 2 relatif à l'inexistence de plan de carrière des agents communaux, nous pouvons dire que le plan de carrière est le processus grâce auquel s'effectue le choix des professions, des organisations et des voies que suivra une carrière.

Le fait d'adopter un plan de carrière permet de suivre le personnel dans l'exercice de leur fonction et d'améliorer la performance de l'organisation et de motiver les hommes au travail. Il s'agira pour la Mairie d'Abomey-Calavi de fixer un plan de carrière.

Pour améliorer la performance de la Mairie d'Abomey-Calavi, il nous faudra donc suggérer un plan de carrière.

Tableau n° 6 : Synthèse des approches théoriques par problème étudié

Niveaux spécifiques	Problèmes spécifiques	Approches génériques retenues
1	Inexistence de promotion et de mobilités internes	Approche basée sur la définition de politique de promotion et de mobilités internes
2	Absence de plan de carrière	Approche basée sur la fixation d'un plan de carrière

III- SEQUENCE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE

Quatre étapes sont à observer pour résoudre la problématique spécifiée : la première est relative aux objectifs et hypothèses de recherche, la deuxième a trait à la revue de littérature et le cadre méthodologique de l'étude, la troisième est consacrée à la collecte et à l'analyse des données, et enfin la quatrième est réservée aux approches de solutions et aux recommandations.

La problématique et la vision globale de résolution étant ainsi posées, il nous est ensuite loisible d'en dégager les objectifs et les hypothèses de recherche.

CHAPITRE PREMIER :

CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

A travers ce chapitre, nous avons défini le cadre théorique et la revue de littérature d'une part, et exposé la collecte de données et les difficultés d'autre part.

SECTION I – Cadre théorique et revue de la littérature

Cette section nous permet de présenter, les objectifs, les hypothèses liées à la problématique posée et la revue de la littérature. Ensuite, nous avons exposé le choix de la méthodologie de recherche adoptée.

Paragraphe 1 : Fixation des objectifs et formulation des hypothèses

Dans une première partie, nous poserons des objectifs visés par cette recherche et dans une seconde partie nous formulerons des hypothèses de recherche.

I- Rappel de la problématique de l'étude

Au regard de tout ce qui vient d'être développé, notre étude est fondée sur la gestion des carrières des agents des collectivités locales. Alors, la problématique retenue est celle liée à une gestion efficace des carrières des agents des collectivités qui se décline en un problème général et en deux problèmes spécifiques.

✚ **Problème général** : gestion défaillante des carrières des agents communaux ;

✚ **Problème spécifique n°1** : Inexistence de promotion et de mobilités internes ;

✚ **Problème spécifique n°2** : Absence de plan de carrière ;

II. Objectifs de l'étude

Les objectifs de ce travail s'analysent en termes d'objectif général et d'objectifs spécifiques. Nous avons distingué un objectif général et deux objectifs spécifiques :

1. Objectif général

L'objectif général du travail est de contribuer à une gestion efficace des carrières à la mairie d'Abomey-Calavi.

La présente recherche vise d'une part à analyser la manière dont la carrière du personnel est gérée à la mairie d'Abomey-Calavi et par quel outil, d'autre part à amener les gestionnaires des ressources humaines à prendre conscience de l'importance d'un tel outil. Pour atteindre cet objectif général, nous passerons avant tout par des objectifs spécifiques.

2. Objectifs spécifiques

La détermination de l'objectif général a permis de déduire les deux objectifs spécifiques ci-après :

- Suggérer des conditions de définition d'une politique de promotion et de mobilité internes ;
- Définir les conditions objectives de mise en œuvre d'un plan de carrière des agents communaux.

Les objectifs étant définis, formulons à présent nos hypothèses de travail.

III. Formulation des hypothèses liées au problème en résolution

Dans le but de réaliser les objectifs spécifiques pour atteindre l'objectif général, nous formulons des hypothèses de travail à partir de la détermination des causes supposées. Mais seules les causes spécifiques qui traduisent l'expression de la cause générale ont été abordées.

1. Cause et hypothèse liées au problème spécifique n° 1 :

La première cause est l'inexistence de la classification des emplois et du référentiel des compétences. En effet, les causes des problèmes de gestion des carrières sont multiples. La principale est la lenteur administrative et la structure responsable de cette lenteur est le SRH. De plus, la mauvaise répartition des tâches à accomplir, l'informatisation non effective de la gestion des carrières, la non existence de la division de la gestion des carrières au niveau du SRH.

Donc, l'analyse de ces différentes causes nous a permis de choisir l'inexistence de la classification des emplois et du référentiel des compétences comme la cause la plus plausible, supposée être à la base du problème spécifique n° 1.

La première hypothèse spécifique : **l'inexistence de la classification des emplois et du référentiel des compétences** explique l'absence de promotion et de mobilité internes.

2. Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°2.

Après analyse du problème de l'absence du plan de carrière des agents communaux, nous avons pu en identifier la cause principale qui est le non respect des procédures de recrutement et l'absence de la gestion du potentiel.

En effet, le potentiel est selon Pierre JARDILLIER « **la capacité probable reconnue à quelqu'un d'assurer dans un avenir proche une certaine fonction ; celle**

qu'il exerce déjà dont il pourra suivre l'évolution ou bien une autre fonction, de qualification supérieure, à laquelle il est prêt à se préparer ».

Or, dans tout système de gestion des carrières, la gestion du potentiel est incontournable même si on la remplace par d'autres substantifs : capacité d'évolution, d'adaptabilité.

Au niveau de la commune, l'étude des potentiels permet de diriger chaque salarié vers le type et le niveau de poste ou de fonction qu'il peut efficacement tenir et dans lequel il peut raisonnablement s'investir. Gérer le potentiel consiste à rechercher la meilleure adéquation possible entre un individu et un poste.

En ce qui concerne le non respect des procédures de recrutement, il faudra noter que le recrutement ne se fait pas de manière méthodique.

Recruter, c'est mettre à la disposition des services, le personnel nécessaire à leur bon fonctionnement en nombre et en qualification. La qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation entre la personne recrutée et le poste à pourvoir.

Après l'analyse du problème de l'absence d'un plan de carrière à la mairie d'Abomey-Calavi, la cause possible de cette léthargie, est le **non respect des procédures de recrutement et l'absence de la gestion du potentiel.**

Tableau n° 7 : TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE SUR LA GESTION DES CARRIERES DU PERSONNEL DES COLLECTIVITES LOCALES : CAS DE LA COMMUNE D'ABOMEY-CALAVI

Niveaux d'analyse		Problèmes	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général		<u>Problème général :</u> Gestion défailante des carrières des agents communaux	<u>Objectif général</u> Contribuer à une gestion efficace des carrières du personnel de la Mairie d'Abomey-Calavi		
Niveaux spécifiques	1	<u>Problème spécifique n° 1</u> Inexistence de promotion et de mobilité internes	<u>Objectif spécifique n° 1</u> Suggérer des conditions de définition d'une politique de promotion et de mobilités internes	<u>Cause spécifique n° 1</u> L'inexistence de la classification des emplois et du référentiel des compétences	<u>Hypothèse spécifique n° 1</u> L'inexistence de la classification des emplois et du référentiel des compétences est à la base de l'absence de promotion et de mobilité internes.
	2	<u>Problème spécifique n° 2</u> Absence d'un plan de carrière des agents communaux	<u>Objectif spécifique n° 2</u> Définir les conditions objectives de mise en œuvre d'un plan de carrière des agents communaux	<u>Cause spécifique n° 2</u> Le non respect des procédures de recrutement et l'absence de la gestion du potentiel	<u>Hypothèse spécifique n° 2</u> L'absence d'un plan de carrière est due au non respect des procédures de recrutement et à la gestion du potentiel

Paragraphe II. Revue de la littérature et approches méthodologiques

Dans la prochaine section, nous présenterons la revue de littérature, puis la méthodologie de recherche retenue pour conduire la présente étude.

I-REVUE DE LITTERATURE

Cet exercice permet de s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises, à partir de la documentation mobilisée, sur les problèmes identifiés. Cette revue de littérature est faite en référence aux approches génériques retenues lors de la vision globale de résolution de la problématique choisie. Il s'agit donc d'identifier les théories spécifiques liées à ces approches afin de faire le point des connaissances sur le problème général d'absence de gestion efficace des carrières des agents communaux à la mairie d'Abomey-Calavi.

Notre revue de littérature va s'articuler autour des deux (02) problèmes spécifiques. Elle permet de s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises sur ces problèmes.

Selon **LEGALL (1992)**, « la GRH est une fonction d'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois en termes d'effectif et de qualification. Elle a pour objectif l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise dans la définition de laquelle elle intervient ».

1- Point des connaissances sur le problème de la gestion des carrières

La carrière est une succession d'emplois. Gérer les carrières, c'est prendre en compte à la fois, pour le présent et le futur les besoins de l'organisation, les attentes exprimées par chaque salarié et les potentiels individuels. L'idée que les gens se font d'une carrière se ramène généralement à une ascension dans l'échelle de l'organisation.

Ainsi, faire carrière, c'est gravir les échelons dans une hiérarchie (Dictionnaire Larousse, 2003). Une carrière est donc « l'ensemble des emplois successifs qu'une personne occupe pendant sa vie professionnelle ». Ce sont les différentes étapes ou degrés successifs d'une profession.

La gestion d'une carrière peut donc être définie comme toutes les activités qui permettent le suivi correct de la vie professionnelle.

La fonction publique béninoise est essentiellement une fonction publique de carrière en ce sens que le Statut Général des agents Permanents de l'Etat (SGAPE) et les statuts particuliers seraient de véritables plans de carrières. Puisqu'ils donnent notamment :

- La durée du temps passé à un échelon pour parvenir à l'échelon suivant ;
- Les conditions d'accès au grade supérieur ;
- Les passerelles possibles vers d'autres corps par la voie du détachement.

La gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'organisation.

A ce niveau, nous pouvons noter que les outils favorisant les pratiques de gestion des carrières sont nombreux mais nous parlerons de quelques uns. La classification des emplois, le référentiel de compétences, le système d'appréciation des performances et la grille de rémunération sont autant d'outils qui favorisent la gestion des carrières.

***La classification des emplois**

La classification des emplois permet d'identifier les postes voisins du poste tenu et d'identifier les connaissances complémentaires à acquérir ainsi que les aptitudes à développer. Il s'agit ainsi d'une base de réflexion pour envisager toutes les orientations possibles à partir d'un poste donné et de l'ensemble des savoirs acquis. Claude VERMET-GAUD, 1990.

Il en ressort qu'il est à la fois plus réaliste et plus économique d'identifier les emplois les plus voisins du poste tenu et ceci en terme de contenu des activités. La

classification des emplois indique les successions des postes qui permettent d'acquérir une qualification croissante et d'obtenir une promotion.

Elle est constituée de la liste des emplois types d'une entreprise agencée par familles et sous-familles. Dimitri WEISS ,2000.

L'emploi type y est généralement décrit sommairement. La notion de famille professionnelle permet de regrouper plusieurs emplois types selon un critère de proximité professionnelle, c'est-à-dire des emplois présentant des caractéristiques d'activités et de compétences requises communes.

***Le référentiel des compétences**

Le terme de compétence fait l'objet de nombreuses approches et entretiens des controverses variées chez les psychologues, les évaluateurs, les formateurs. Nous pouvons retenir que : « la compétence est l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être mobilisés en situation de travail ».

Le référentiel des compétences est la liste de compétences requises pour l'exercice des emplois à tenir.

Il existe de multiples façons d'établir un tel référentiel et une grande hétérogénéité des approches. La plus répandue consiste à caractériser un emploi type par un ensemble de savoirs (connaissances théoriques de base ou complémentaires), savoir-faire (connaissances pratiques, expériences professionnelles, habiletés techniques) et savoir-être (compétences cognitives et relationnelles).

Ces exigences sont considérées comme des compétences susceptibles d'être appréhendées en situation de travail. Dans cette optique, l'entreprise est « vue comme un portefeuille de compétences génériques, matrice dans lesquelles prennent naissance, vivent et meurent les différents marchés de firme ».

***Le système d'appréciation des performances**

Comme l'indique le thème, c'est un système qui permet d'apprécier c'est-à-dire d'évaluer le personnel par rapport aux objectifs préalablement fixés et arrêtés de commun accord entre le salarié et l'employeur.

Le système d'appréciation des performances permet de réunir les informations nécessaires pour construire les différents programmes (promotion, rémunération, formation) et asseoir les décisions concernant les carrières des membres du personnel. L'appréciation des performances est une nécessité au plan économique et social : l'entreprise a besoin d'exercer un contrôle sur sa propre production et la motivation de son personnel.

L'appréciation des performances représente également une nécessité au plan organisationnel. Elle permet de juger de la plus ou moins bonne adaptation entre les hommes et leur fonction et de la qualité des structures mises en place.

La mise en place d'un système d'appréciation peut poursuivre deux objectifs :

- améliorer la communication entre l'encadrement et le personnel, et créer un climat de travail plus favorable ;
- rendre plus rationnelles les décisions prises et permettre de définir les projets professionnels et orienter les carrières.

***La grille de rémunération**

La rémunération constitue l'un des éléments les plus importants de la relation entreprise/salarié. Elle peut se définir comme la contrepartie de la prestation de service fournie par le salarié à l'employeur.

La rémunération est déterminée en fonction de l'emploi qui est attribué au travailleur dans l'entreprise. Elle peut être fixée à l'heure, à la journée, à la semaine ou au mois. Elle peut être fixée aussi à la pièce, à la tâche ou au rendement.

La détermination de la grille de rémunération s'appliquant à la classification des emplois retenue dans l'entreprise débouche sur la fixation, pour chaque poste, d'un salaire minimal et d'une fourchette mini-maxi constituant la plage de progrès permettant d'individualiser la rémunération en fonction des performances.

Le concept étant défini, nous allons examiner les points des connaissances sur les problèmes spécifiques.

2- Point des connaissances sur les problèmes spécifiques

a-Point des connaissances sur le problème de l'inexistence de promotion et de mobilités internes

L'approche générique retenue dans le cadre de la résolution de ce problème est basée sur la définition de politique de promotion et de mobilité internes. Selon le petit Larousse illustré édition 2001, la **promotion** est une élévation à une dignité plus grande, par exemple, la promotion sociale, la promotion du travail manuel. La promotion, c'est également la nomination, l'accession d'une ou de plusieurs personnes à un grade ou à une dignité plus élevés, à une fonction ou à une position hiérarchique plus importante. La promotion du personnel est donc la reconnaissance de l'excellence du travail accompli et des résultats atteints par rapport à ce qu'on attend normalement d'un employé.

Selon Werther Davis Lee-Gosselin, « la promotion c'est le déplacement d'un employé d'un emploi vers un autre qui procure un salaire, des responsabilités et ou un niveau occupationnel supérieurs ».

Les changements d'échelle ou même de catégorie interviennent à la suite d'un changement de qualification de l'agent après une formation professionnelle ou l'obtention d'un diplôme. Ainsi, la situation juridique des agents (avancement, promotion) devrait évoluer au fil des années. Ce qui doit favoriser un système de promotion effective des plus méritants.

La promotion est par conséquent, une reconnaissance de la part de l'organisation du rendement de l'employé et de son potentiel à développer. C'est donc une satisfaction matérielle et personnelle accordée à un employé méritant.

La mobilité et la mutation proviennent des décisions d'affectation qui déterminent le déroulement de la carrière des agents communaux. La mobilité est nécessaire du point de vue des fonctions exercées à titre principal par la prise en considération de l'intérêt de service et accessoirement par les intérêts de carrière de l'agent.

c- Point des connaissances sur le problème de l'absence d'un plan de carrière des agents communaux

Le plan de carrière est le processus grâce auquel s'effectue le choix des professions, des organisations et des voies que suivra une carrière. Il englobe l'estimation des aptitudes et des centres de la personne concernée, outre l'examen des activités qu'il lui sera possible d'exercer pendant l'évolution de sa carrière.

Ce processus peut aboutir à des décisions comme :

- adopter une profession donnée ;
- entrer dans une organisation précise ;
- accepter ou refuser de nouvelles propositions d'emplois ;
- quitter une organisation pour un autre emploi ou prendre sa retraite.

II- Méthodologie de l'étude et collecte de données

1- Méthodologie de l'étude

Elément crucial de tout travail scientifique, la méthodologie utilisée au cours de cette étude nous a permis d'identifier l'outil d'analyse des données et de produire des informations utiles des analyses subséquentes. Notre méthodologie s'appuie sur deux types d'approches qui sont l'approche théorique et l'approche empirique.

a- Approche théorique

L'approche théorique nous a permis de rassembler la documentation que requiert notre sujet de recherche. Nous avons exploré, à cet effet, diverses sources d'informations :

- certains cours reçus pendant les deux années de formation en administration des ressources humaines nous ont été d'un apport essentiel. Nous avons exploité donc nos cours de gestion de rendement, gestion des carrières, méthodologie de recherche, de statistiques.

- le point de départ de notre recherche a été l'exploitation des données recueillies aussi bien à la mairie que dans les arrondissements. Nous avons consulté plusieurs documents notamment les publications sur la décentralisation.

- le souci de mieux appréhender les contours des notions abordées dans le cas de notre recherche, nous a amené à exploiter d'innombrables documents externes. C'est ainsi que nous avons consulté des ouvrages, des mémoires et des sites web sur la gestion des carrières.

b- Approche empirique

Cette approche de recherche été mise en œuvre grâce à une enquête dont le but est de mobiliser les données nécessaires à la vérification de nos hypothèses de recherche.

- Population de l'étude

La population ciblée regroupe tous les agents communaux, les cadres (directeurs techniques et les responsables des ressources humaines).

- Echantillonnage

Nous avons utilisé un échantillon de cinquante deux personnes sur un effectif total de cent soixante dix agents.

- Outils de collecte des données

La collecte de données a été faite à l'aide d'outils prédéterminés : il s'agit du guide d'entretien, du questionnaire et de la recherche documentaire.

- ✚ Le guide d'entretien

Nous avons eu des entretiens avec les responsables des directions et les chefs services. Ces entretiens ont permis d'entrer en communication avec la réalité de la population d'enquête sur les principes de fonctionnement de la gestion des carrières à la commune d'Abomey-Calavi

- ✚ Le questionnaire

Il s'agit des questions écrites qui nous ont servi à recueillir des informations auprès des différentes catégories socioprofessionnelles de la commune.

- ✚ La recherche documentaire

C'est un outil préliminaire de collecte de données destiné à nous éclairer sur tous les contours de notre thème. Elle nous a permis d'approfondir nos connaissances sur la question de la gestion des carrières des collectivités locales.

- Les techniques de traitement des données

L'analyse des données obtenues au cours de nos enquêtes sur le terrain, a été faite à l'aide des tableaux d'analyse et des graphiques. Les informations recueillies ont subis un processus de traitement des données à savoir : un dépouillement manuel, un traitement des données quantitatives par le logiciel « Excel 2007 » et une analyse synthétique par catégorie aussi bien au niveau des données quantitatives que des données qualitatives. Ce parcours nous a permis d'atteindre nos objectifs et de constater si nos hypothèses sont vérifiées ou pas.

Section 2 : Collecte des données et difficultés rencontrées

Dans la réalisation de la présente étude, nous avons été confrontée à un certain nombre de difficultés qu'il convient de relever.

Paragraphe 1- Préparation et réalisation des enquêtes

L'enquête a été réalisée à partir d'un questionnaire situé en annexe trois et des entretiens avec les responsables.

1 – Préparation des enquêtes

Dans le but de comprendre comment sont gérées les ressources humaines à la mairie d'Abomey-Calavi, nous avons préparé un questionnaire comportant quatre questions dont les centres d'intérêts font l'objet direct de notre étude et que nous avons adressé à certains agents APE, à quelques anciens agents occasionnels devenus des contractuels d'une part et nous avons eu des entretiens directs avec le responsable chargé du service ressources humaines d'autre part. L'ensemble de la population cible fait un total de trente (30) personnes sur un effectif de cent soixante dix personnes (170).

Pour l'élaboration du questionnaire, nous avons veillé à ce que les questions tiennent compte des informations recherchées. Avant d'administrer le questionnaire, nous l'avons testé auprès d'un nombre réduit d'agents. Cela nous a permis de l'affiner en tenant compte des observations faites par les personnes consultées.

L'objectif général de nos enquêtes est de recueillir les informations auprès de la population cible retenue afin de vérifier les différentes hypothèses formulées dans notre travail de recherche.

2- Déroulement des enquêtes

Deux enquêtes sont menées au cours de nos recherches. Une enquête réalisée à partir d'un questionnaire à l'endroit de la population mère dont les questions sont libellées de la manière suivante :

- Qu'est-ce qui explique selon vous que les conditions de recrutement ne sont toujours pas respectées à la commune d'Abomey-Calavi ?
- La gestion de votre carrière est-elle suivie de manière rigoureuse et efficace ? Qu'est-ce qui peut expliquer cela selon vous ?
- Quelles sont les conditions d'une bonne gestion des carrières selon vous à la Mairie d'Abomey-Calavi ?
- Avez-vous connaissance du plan de carrière du personnel ?
- Avez-vous reçu une promotion depuis votre embauche ?
- Existe-t-il une politique de promotion et de mobilité au sein de la commune ? Y – a- t-il un référentiel des compétences ?
- Vous a-t-on fixé des objectifs ?

La seconde enquête est réalisée à partir d'un entretien avec le responsable en charge des ressources humaines. Le guide d'entretien est situé en annexe deux. Cet entretien s'est fait autour des questions se rapportant :

- à la procédure de recrutement des agents ;
- à l'état du personnel existant ;
- aux documents ou informations permettant de réaliser la prévision des besoins futurs en personnel ;
- à la méthode d'évaluation du rendement du personnel ;
- à la politique de promotion du personnel.
- à la fixation d'objectifs au personnel

Paragraphe II- LIMITE DES DONNEES ET DIFFICULTES RENCONTREES

Après la réalisation de la collecte des données, nous allons énumérer les difficultés auxquelles nous avons été confrontés.

I -Réalisation de la collecte des données

L'enquête, dans le cadre de notre étude, nous a permis de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses.

La présente étude a été réalisée à partir d'un questionnaire visant des populations cibles (les cadres de la mairie et leurs collaborateurs). Nous présenterons la préparation de l'étude, sa réalisation sur le terrain à travers un échantillonnage, le choix des techniques et des outils de collecte, avant de passer au dépouillement, au traitement et à l'analyse des données.

1- La préparation de l'étude

Elle a consisté à déterminer la population à interroger, à confectionner le questionnaire et le guide d'entretien. L'échantillonnage : la population prise en compte par notre étude comprend :

- les agents en service au SRH commis aux tâches de gestion des carrières
- les responsables en charge de la gestion des carrières à la Mairie d'Abomey-Calavi

2- Les techniques et outils de collecte des données :

Nous avons choisi une première technique, l'observation directe. Elle est suivie des questions orales et ouvertes laissant la possibilité à l'interlocuteur de donner ses impressions sur la Gestion des Ressources Humaines en général et celle de la carrière en particulier.

L'enquête par les questionnaires a permis de connaître et d'apprécier d'une part les problèmes liés à la gestion des carrières des agents communaux avec leurs causes

et leurs conséquences vues différemment par les agents de la Mairie d'Abomey-Calavi.

Quant au guide d'entretien, il a été indispensable pour recueillir directement certaines informations au niveau des autorités et responsables de la gestion des carrières et de certaines personnes ressources dans un climat franc.

La synthèse des informations recueillies, à travers leur analyse, a permis de procéder au diagnostic des problèmes liés à cette gestion et d'identifier les solutions possibles qui pourraient contribuer à l'amélioration de la gestion des carrières à la Mairie d'Abomey-Calavi.

Les réponses au questionnaire et le déroulement de l'entretien ont rencontré quelques difficultés qui limitent les résultats obtenus.

II -LES DIFFICULTES RENCONTREES

Un certain nombre de difficultés se sont présentées à nous lors de la distribution du questionnaire et de l'entretien.

Elles sont d'abord liées à :

- ✚ L'accès difficile à certains documents administratifs, statistiques et comptables susceptibles de nous fournir des informations sur la gestion du personnel ;
- ✚ L'indisponibilité des interlocuteurs qui avaient très peu de temps à nous consacrer vu l'importance des tâches quotidiennes qu'ils ont à exécuter.
- ✚ Ensuite, la réticence de certains éléments de notre population cible à prendre le questionnaire sous prétexte qu'ils veulent éviter des ennuis ;

CHAPITRE DEUXIEME :

ANALYSE DES DONNEES, APPROCHE DE SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS

Dans ce chapitre, nous présentons et, analysons les résultats et proposons des approches de solutions.

SECTION 1 : L'ANALYSE DES DONNEES ET ETABLISSEMENT DU

DIAGNOSTIC

Cette section est réservée à la présentation et à l'analyse des résultats.

PARAGRAPHE I - Analyse des résultats d'enquêtes, vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

L'analyse des données issues des enquêtes serait effectuée par rapport aux différents problèmes spécifiques.

I- Présentation et analyse des données

L'analyse est faite aussi bien pour le questionnaire que pour l'entretien.

1- Présentation, analyse des données relatives au problème spécifique n°1

L'objectif visé est de savoir si la carrière du personnel est suivie dans l'exercice de ses fonctions à travers la promotion et la mobilité internes.

Tableau n° 8 : Répartition des enquêtés suivant l'avis sur l'existence ou non de promotion et mobilité internes

Réponses	Valeurs absolues	Valeurs relatives (%)
Oui	24	46,15
Non	28	53,85
Total	52	100

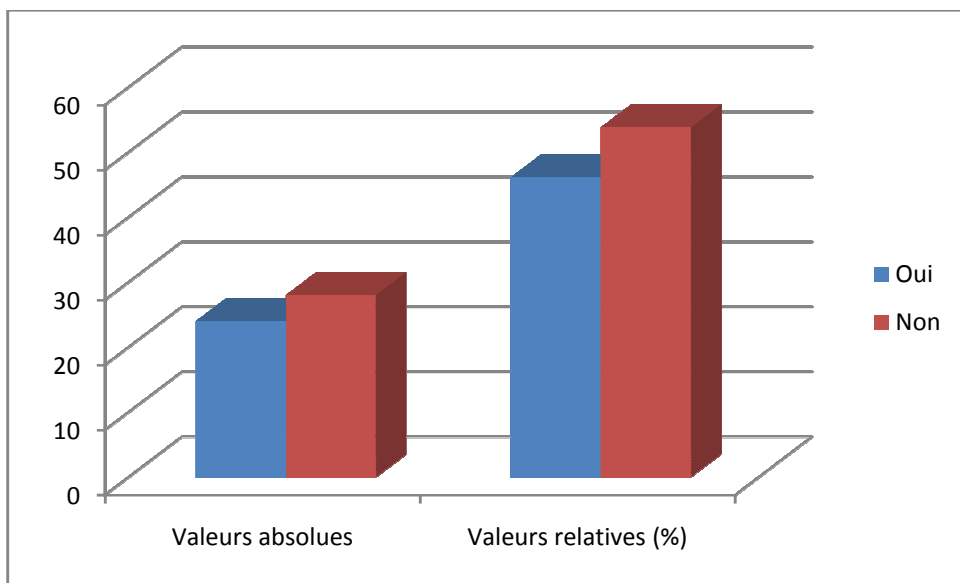
Source : données de l'étude

La mobilité interne consiste à affecter les agents à des postes au sein de la commune, ceci détermine le déroulement de leur carrière. Le cas échéant, vérifier si cette promotion permet de motiver les hommes au travail.

Sur un échantillon de cinquante deux agents interrogés, 28 ont répondu qu'il n'existe pas de promotion et mobilité internes ; par contre, 24 personnes ont répondu par l'affirmative. Les données sont présentées dans le tableau ci-après :

Le graphique ci-dessous nous en donnera une illustration.

Graphique n° 2 : Répartition des enquêtés suivant l'avis sur l'existence ou non de promotion et mobilité internes



Le problème spécifique n° 1 est l'inexistence de promotion et mobilités internes des agents communaux au cours de leur carrière à la mairie d'Abomey-Calavi. Ce tableau révèle les différents avis des agents. Ainsi 53 % des enquêtés pensent qu'ils n'existent aucun système de promotion ni de mobilité. Pour les autres enquêtés soit 46,15 % des personnes interrogées, la promotion et la mobilité internes sont effectives pour certaines catégories du personnel.

S'il est difficile de faire l'unanimité sur la question de l'existence ou non de la promotion et mobilité internes à la mairie d'Abomey-Calavi, on pourra dire alors que ces deux éléments ne sont pas effectifs dans la gestion des carrières à la commune.

S'agissant de la classification des emplois, 40 agents enquêtés ont répondu par la négative et 12 ont aussi affirmé qu'il n'existe pas de référentiel des compétences.

Ainsi, le tableau suivant rend compte de l'avis des enquêtés selon la principale cause de l'inexistence de promotion et mobilités internes. **Il n'existe pas de classification des emplois et de référentiel des compétences.**

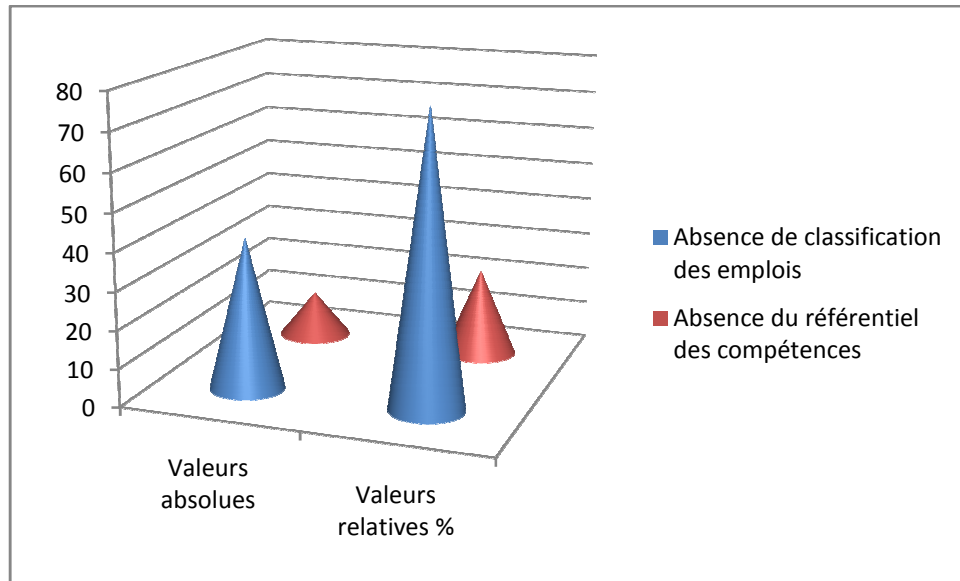
Tableau n° 9 : Répartition des enquêtés selon la principale raison de l'inexistence de la classification des emplois et du référentiel des compétences

Réponses	Valeurs absolues	Valeurs relatives %
Absence de classification des emplois	40	76,92
Absence du référentiel des compétences	12	23,08
Total	52	100

Source : données de l'étude

Ainsi, même si 23,08 % pensent que l'absence de classification des emplois et du référentiel des compétences est la principale cause de cette situation, 76,92 % des personnes interrogées trouvent que cette cause est liée à l'absence de la division de la gestion des carrières à la commune de Calavi.

Le graphique ci-dessous nous en donnera une illustration.



Graphique n° 3 : Répartition des enquêtés selon la principale raison de l'inexistence de la classification des emplois et du référentiel des compétences

L'analyse de ces deux tableaux soulève des préoccupations essentielles. La première est de savoir si les agents communaux ont connaissance de l'existence de la promotion et de la mobilité. A cette question, les agents ont répondu par la négative.

En ce qui concerne la deuxième préoccupation relative à la principale cause de l'inexistence de promotion et mobilité internes, la réponse largement partagée par les enquêtés est très pertinente. Il s'agit de l'absence du référentiel des compétences au niveau de la commune.

2-Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°2

Le problème spécifique n° 2 est l'absence d'un plan de carrière des agents communaux. En ce qui concerne la gestion au coup par coup du personnel due à l'absence d'un plan de carrière, sur le même échantillon constitué, 38 enquêtés ont répondu qu'il y a le non respect des procédures de recrutement.

En outre, 14 enquêtés ont exprimé que ce fait est dû à l'absence de la gestion du potentiel. La principale cause liée à ce problème peut être analysée à travers l'opinion émise par les enquêtés.

Le tableau ci-dessous, donne un aperçu sur les différentes causes évoquées.

Tableau n° 10 : Répartition des enquêtés sur la principale raison de l'absence de plan de carrière

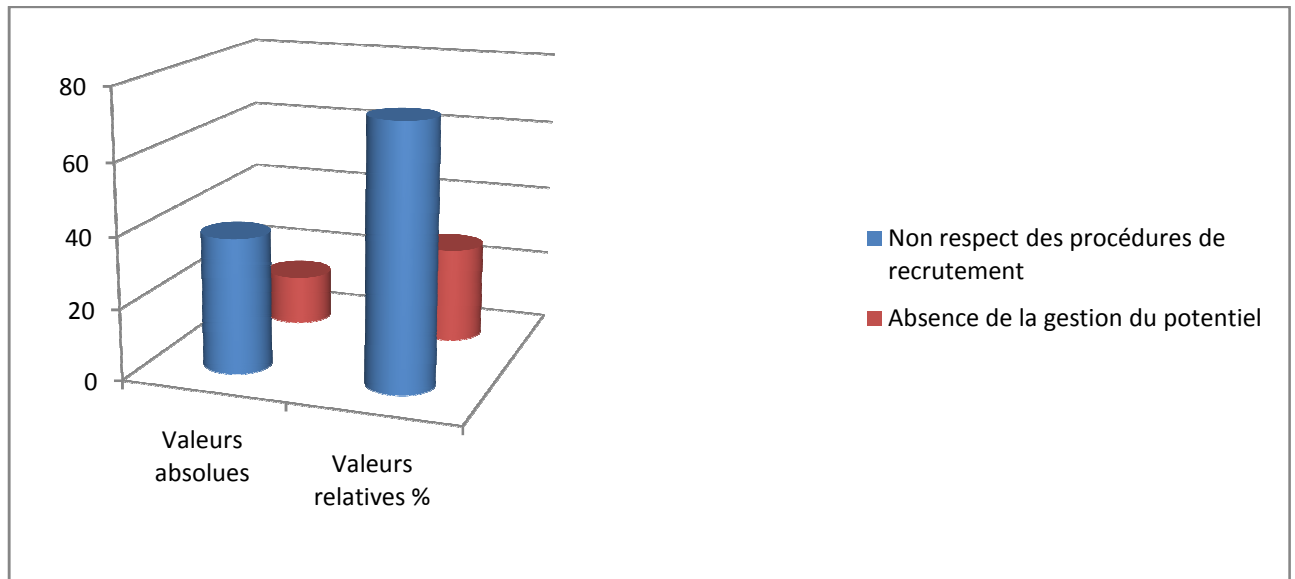
Réponses	Valeurs absolues	Valeurs relatives %
Non respect des procédures de recrutement	38	73,08
Absence de la gestion du potentiel	14	26,92
Total	52	100

Source : données de l'étude

Selon ce tableau, 73,08 % des enquêtés estiment que la principale raison de l'absence d'un plan de carrière est le non respect des procédures de recrutement. Par contre 26,92 % des enquêtés ont identifié l'absence de la gestion du potentiel comme étant la principale cause de ce problème.

Le graphique ci-dessous nous en donnera une illustration.

Graphique n° 4 : Répartition des enquêtés sur la principale raison de l'absence de plan de carrière



Au total, selon les résultats des investigations réalisées, le non respect des procédures de recrutement, l'absence de la gestion du potentiel sont à la base du problème spécifique n° 2.

De cette analyse, nous pouvons conclure que les responsables chargés du suivi de la carrière ont donc besoin de renforcement des capacités pour bien accomplir leur mission. La mairie ne disposant pas d'un plan de formation et de développement de ses ressources humaines, il est clair que l'irrégularité constatée dans la formation des responsables ne permettra pas à ces derniers de capitaliser des expériences reçues pour la performance dans la gestion des carrières à la commune de Calavi.

Au total, nous pouvons noter que :

- le cumul des fonctions est un problème sérieux qui ne manque pas d'avoir un impact négatif sur la régularité dans le suivi des activités de gestion des carrières ;
- l'inexistence d'un plan de formation et de développement des ressources humaines risque de retarder la satisfaction des nombreux besoins de renforcement des capacités des agents communaux.

II- Vérification des hypothèses

Il s'agira pour nous de comparer à travers notre étude, les résultats obtenus et les hypothèses formulées plus haut.

1- Vérification de l'hypothèse n° 1

L'hypothèse n° 1 retient comme cause de l'inexistence de promotion et mobilité internes, l'inexistence de la classification des emplois et du référentiel des compétences.

De l'analyse des données, cette cause est largement partagée par l'échantillon considéré. Ainsi, 76,92 % des enquêtés ont affirmé que l'inexistence de promotion et de mobilité internes a pour cause l'absence de la classification des emplois.

Nous déduisons que l'inexistence de promotion et de mobilité internes est due à **l'inexistence de la classification des emplois. Alors, l'hypothèse n° 1 est confirmée.**

2- Vérification de l'hypothèse n° 2

Nos enquêtes devraient nous montrer que l'absence d'un plan de carrière a pour cause le non respect des procédures de recrutement et l'absence de la gestion du potentiel. A l'issue de l'analyse des résultats, 73,08 % des enquêtés ont identifié le non respect des procédures de recrutement comme principale cause de l'absence d'un plan de carrière.

De tout ce qui précède, nous pouvons dire que l'hypothèse n° 2 selon laquelle l'absence d'un plan de carrière a pour cause le **non respect des procédures de recrutement à la mairie d'Abomey-Calavi est donc vérifiée.**

Paragraphe II- Etablissement du diagnostic

Les données collectées nous ont permis de réunir les éléments nécessaires à la détermination des causes réelles des problèmes observés. Ainsi, toutes les hypothèses de l'étude étant vérifiées, le diagnostic s'est limité à la confirmation de ces hypothèses.

I-Contenu du diagnostic

1- Eléments de diagnostic n° 1

L'absence de la classification des emplois et du référentiel des compétences explique l'inexistence d'une politique de promotion et de mobilité internes.

A ce niveau, notre diagnostic nous révèle encore l'insuffisance des ressources humaines et matérielles comme cause justifiant aussi cet état de chose.

En d'autres termes, la mise en place de la classification des emplois et du référentiel des compétences dépend de la politique de promotion et de mobilité internes.

2-Eléments de diagnostic n° 2

L'absence d'un plan de carrière est due au non respect des procédures de recrutement et l'absence de la gestion du potentiel. Mais le diagnostic réalisé a aussi révélé qu'il y a une insuffisance des ressources financières et humaines. Autrement dit, les agents pourraient accroître leur rendement si les ressources leur sont affectées.

II- Limites du diagnostic

Notre diagnostic peut avoir de limites en ce sens que les éléments ci-dessus évoqués ne représentent qu'une synthèse des causes responsables des problèmes spécifiques.

Par ailleurs, ces causes peuvent avoir des liens avec d'autres données internes ou externes à la mairie et qui n'ont pu être observées dans les détails.

Section 2 – Solutions et conditions de mise en œuvre

Il convient d'apporter quelques solutions aux problèmes identifiés dans le but de l'amélioration de ceux-ci.

Ainsi, nous avons déterminé d'une part, les conditions d'élimination des causes des problèmes étudiés et d'autre part, formulé les recommandations.

L'établissement du diagnostic nous a permis de confirmer que l'inexistence de promotion et mobilité internes est due à l'absence :

- De la classification des emplois ;
- Du référentiel des compétences.

Il urge donc de proposer aux autorités de la mairie et des responsables du Service des Ressources Humaines, des solutions visant à l'éradication effective de ces différents problèmes auxquels la mairie est confrontée.

Paragraphe 1- Approches de solutions relatives aux problèmes spécifiques

Nos approches de solutions sont abordées suivant chaque problème spécifique.

1-Approches de solutions au problème de l'inexistence de promotion et mobilité internes

Le diagnostic établi montre clairement que l'absence de la classification des emplois et du référentiel des compétences explique l'inexistence de la politique de promotion et de mobilité internes.

On pourrait à ce niveau envisager les solutions suivantes :

- Dans l'immédiat, il faudra former les agents en gestion des carrières et renforcer les capacités du Service des Ressources Humaines par le recrutement et l'effectivité de la division de gestion des carrières
- Motiver les agents de la division des carrières : leur allouer des primes, les impliquer aussi dans la définition des tâches qu'ils sont appelés à exécuter
- Améliorer les conditions et le cadre de travail des agents gestionnaires.
- A moyen terme, les responsables hiérarchiques doivent reconnaître les compétences acquises, stimuler le potentiel, informer sur les possibilités de progression et participer à leur mise en œuvre.
- La notion de potentiel inclut en outre les compétences qu'il est susceptible d'acquérir dans l'avenir. C'est une estimation, un pari qui porte à la fois sur

les capacités intrinsèques du salarié et sur sa volonté de les mettre en œuvre à une échéance donnée.

- C'est une nécessité d'identifier les compétences et les potentiels du personnel pour savoir comment organiser leur mobilité pour la performance de la commune. A ce stade, sont décelés les différents besoins en formation du personnel.

2- Approches de solutions au problème de l'absence d'un plan de carrière

Les résultats de nos enquêtes ont révélé que les causes se trouvant à la base de l'absence d'un plan de carrière sont le non respect des procédures de recrutement et l'absence de la gestion du potentiel et surtout l'insuffisance de ressources humaines et financières.

Ainsi, nos approches de solutions peuvent se résumer en quelques points :

- Le respect des procédures en matière de recrutement
- La gestion du potentiel
- La mise à disposition des agents de ressources humaines (recrutement) et financières (prévoir une ligne budgétaire)
- Adoption d'une méthode efficace de gestion des carrières à la mairie
- Informatisation de la gestion des dossiers du personnel.

A ce niveau nous proposons que soit installé à l'ère de l'informatisation un Logiciel de gestion des carrières à la mairie. Les données des agents seront donc traitées grâce à ce logiciel : il s'agit de la gestion de la carrière, des positions, affectations, notations, avancements (d'échelon et de grade), de promotions internes, des reclassements divers.

Pour inciter son personnel au travail et l'amener à être plus performant, nous suggérons à la mairie la fixation des objectifs au personnel et l'évaluation des performances du personnel

a- La fixation des objectifs au personnel

Un objectif est l'énoncé d'un résultat désiré dans une proportion donnée et dans un délai déterminé. Il doit avoir les caractéristiques telles que :

- Mesurable
- Atteignable
- Motivant
- Ambitieux

La mesure qui évalue le niveau d'atteinte de l'objectif est l'indicateur. Il doit être objectivement vérifiable. L'objectif fixé à l'agent doit avoir des caractéristiques à savoir :

- Spécifique
- Mesurable
- Atteignable
- Réalizable
- Temporel

b- L'appréciation des performances du personnel

Nous suggérons un système d'évaluation des performances du personnel basé sur le dialogue en remplacement du système de notation en vigueur à la mairie. Ceci permettra de faire connaître aux collaborateurs sans ambiguïté le degré de satisfaction de chacun.

Paragraphe 2 -Les recommandations d'ordre général

La gestion efficiente des carrières du personnel est à rechercher. Elle est déterminante pour assurer la vie et la cohésion au sein de l'administration communale. Pour accroître le rendement de la Mairie d'Abomey-Calavi à travers l'amélioration de la gestion des carrières de son personnel, nous formulons un certain nombre de recommandations.

1-Recommandations à l'endroit des autorités de la mairie

La gestion des carrières est une partie intégrante de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Elle suppose un minimum de visibilité pour envisager différentes hypothèses d'évolution professionnelle. L'administration communale doit être en mesure de définir les possibilités d'évolution de ses agents par catégorie et rechercher dans une large mesure la meilleure adéquation possible entre les besoins et les projets individuels. L'anticipation consiste à prévoir des mesures pour développer la flexibilité, encourager la polyvalence et la mobilité interne ou externe.

L'absence de perspectives d'évolution risque d'avoir des conséquences négatives en termes de satisfaction et de productivité. La résolution des problèmes du cadre et des moyens de travail ne suffit pas à résorber le problème de motivation des agents à donner un bon rendement.

Si les autorités souhaitent réaliser des objectifs de développement qu'elles se sont fixés avec le soutien de ce personnel, il y a lieu de reconsidérer leur politique en matière de ressources humaines.

Dans le sens de la mobilisation des agents, et de leur motivation au travail, il faudra procéder à l'enrichissement des tâches, la mobilité horizontale, la rotation des postes pour pouvoir compenser l'absence de mobilité verticale.

La direction doit communiquer aux responsables à divers niveaux hiérarchiques des informations indispensables relatives aux politiques d'effectif, d'embauche, d'affectation, de mobilité, de promotion, de rémunération et de formation à court terme et, dans la mesure du possible, à moyen terme.

La Mairie doit diagnostiquer son style de management et former son personnel à un management associatif décentralisé et responsabilisant afin que son comportement soit compatible avec les objectifs de la commune.

2-Recommandations à l'endroit des responsables du SRH de la mairie

Les cadres sont les premiers responsables de la gestion des ressources humaines au sein de la commune. Les professionnels en ressources humaines ont comme principale responsabilité d'aider et de conseiller les dirigeants, les cadres et les employés de leur organisation en matière de ressources humaines.

La gestion des carrières est destinée aux directeurs des ressources humaines désireux d'instaurer une politique de suivi des compétences et des carrières de leurs collaborateurs. La gestion des carrières et des compétences suivant le logiciel SAGE-Paie-gestion des carrières permet la mise en place d'une gestion des emplois et des postes de l'organisation sur la base d'un référentiel des compétences.

En outre, est offerte la possibilité de suivre le parcours de chaque salarié au sein d'une structure et de définir l'ensemble des processus de mobilité.

De la gestion et du suivi des entretiens périodiques d'évaluation professionnelle au cycle d'aide à la décision en matière de choix d'un candidat, la gestion des carrières à la commune permet d'appréhender tous les changements nécessaires à la commune en matière de ressource humaine pour favoriser une interaction plus forte entre les salariés et leurs managers. Il convient donc de noter que des différentes rubriques à aborder, nous pouvons citer :

- *Gestion des compétences*

Il s'agit de recenser les compétences présentes dans l'organisation puis de les décrire.

Il faudra donc :

- définir les types de compétences (savoir-être, savoir-faire...) entièrement personnalisable et en nombre illimité ;
- faire la classification par niveau de compétence personnalisable (débutant, confirmé, expert...);

- hiérarchiser les compétences par coefficients de pondération pour pouvoir sélectionner des candidats postulants à un même poste.

- Gestion des emplois

Les emplois types sont les métiers génériques de l'organisation. Ils sont caractérisés par une mission et des attributions. Ils sont définis à l'aide des compétences requises du référentiel de l'entreprise. La gestion des emplois types autorise une description détaillée de tous les métiers de l'organisation à la gestion des postes budgétaires.

- Gestion des postes

Un poste budgétaire est rattaché à un emploi type dont il hérite les compétences requises. Il est ensuite affecté à un salarié. On procède au classement par profil ou famille de postes, au rattachement à la structure de l'organisation (direction, service,).

- Gestion des entretiens annuels

On peut noter : la fiche de suivi d'entretien (date, heure, durée, responsable) et l'appréciation globale du collaborateur et du responsable.

Un degré d'autonomie est indispensable à la réalisation des objectifs fixés au personnel. L'autonomie suppose aussi et surtout que le collaborateur reçoive de sa hiérarchie l'information sur les finalités et les orientations en vertu desquelles devront être prises les décisions.

L'intérêt de la Mairie d'Abomey-Calavi comme celui des agents communaux consiste à ce que soient placés les hommes qui conviennent aux postes qu'ils méritent. Le Service des Ressources Humaines doit donc gérer l'affectation, la mobilité en conciliant les objectifs de la Mairie d'Abomey-Calavi et les attentes exprimés par le personnel. La promotion doit répondre aux besoins des meilleurs.



CONCLUSION

Au terme de notre étude, nous sommes parvenue à la conclusion que la réussite de la gestion de la carrière repose sur l'information donnée aux salariés quant aux possibilités d'évolution de carrière puisque ce sont eux qui, par le jeu de leur parcours professionnel restent au cœur du dispositif de l'allocation optimale des ressources humaines. Ainsi, Les fonctionnaires communaux doivent être associés à l'organisation de leur travail et à la gestion de leur carrière par l'intermédiaire d'organes paritaires, la commission administrative paritaire. Dans la mesure où la gestion des carrières et des compétences est au cœur du processus GRH dans l'organisation.

Ainsi, les administrations communales ayant tendance à s'enfermer dans une gestion routinière et centralisée ne sont pas souvent à l'écoute des agents communaux en vue de propulser les réformes nécessaires à une bonne gestion des carrières de ces derniers. Ce ne sera que par une écoute plus attentive, par une meilleure capacité de communication que la Mairie d'Abomey-Calavi pourra y répondre de manière appropriée. Pour réussir ce pari, il importe avant tout de mettre en œuvre une politique de personnel à longue portée, capable d'assurer une bonne adéquation qualitative et quantitative des ressources humaines, aux missions et objectifs en vue.

La qualité de cette politique est déterminante à plusieurs égards. Elle doit s'accompagner d'une responsabilité élargie et d'une meilleure formation managériale des gestionnaires des différents services, qui dans le cadre de la décentralisation, devraient pouvoir disposer, à l'avenir, de marges de manœuvre plus étendues. Cette politique ne saurait d'une part se concevoir sans la mise en place d'un dispositif garantissant une bonne sensibilisation de l'ensemble des agents et des services à la nécessité de répondre rapidement, et avec un souci de qualité, aux aspirations évolutives des usagers et des bénéficiaires.

Ce travail conduirait d'autre part les autorités de la Mairie à améliorer de manière significative, dans les différents services, l'organisation, la qualité du travail ; d'assurer plus de transparence, d'équité et de sens aux recrutements et aux promotions.

Aussi doivent-elles motiver les agents à tous les niveaux, à leurs missions et leurs rôles, de contrôler, et d'évaluer dans un cadre limpide d'inspiration démocratique, soucieux des droits des citoyens, et de garantir un bon climat social. Pour mieux gérer la carrière de leurs agents, elles doivent donc adopter non seulement une bonne pratique de gestion des ressources humaines mais également établir un plan de carrière sans lequel les agents ne pourront pas se sentir motivés au travail. La gestion des carrières dépend dès lors des autres activités de la GRH à savoir le recrutement, l'évaluation du rendement, la formation et la promotion.

Ainsi, pour une amélioration des conditions de gestion des ressources locales à la Commune d'Abomey-Calavi, il serait téméraire pour les dirigeants de se contenter de la résolution de la problématique de notre étude. Il urge alors de procéder à la résolution de toutes les autres problématiques identifiées dans notre état des lieux de base pour aboutir à une amélioration des conditions de gestion des ressources humaines à la mairie d'Abomey-Calavi.

Le statut du personnel communal devrait être adopté par les députés pour que naisse une fonction publique territoriale regroupant et protégeant les agents des communes.

Bibliographie

I- Ouvrages

- 1-**Bourdon Jacques**, (1974), « Le personnel communal » édition Berger, 214 p. Paris.
- 2-**CAUDEN Joël** : Gestion des Ressources Humaines, éd. Berger-Levrault, Paris, 1997 ;
- 3-**DOSSOU, C.** (1999) « Décentralisation, déconcentration, découpage territorial, version d'août » ;
- 4- **LACHAUME Jean-François**, (1997) : « L'administration communale », 2è éd., 252 p. France ;
- 5- **PERETTI Jean-Marie**, Dictionnaire des Ressources Humaines 5è édition 658.3 (038)
- 6- **PERETTI Jean-Marie**, Gestion des Ressources Humaines, (14è édition-2006-2007) Vuibert www.vuibert.fr;
- 7-**VALLEMONT Serge**, « Gestion des Ressources Humaines dans l'Administration », Documentation française, 1999, 241 P.
- 8- **WERTHER DAVIS LEE-GOSSELIN** La Gestion des Ressources Humaines, 2è édition.

II- Textes législatifs et règlementaires

- a. La loi n° 90-032 du 11 décembre 1990 portant Constitution en République du Bénin
- b. La loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant statut général des Agents Permanents de l'Etat
- c. La Décision-Loi n°89-006 du 12 avril 1989 modifiant et complétant la loi n°86-013 du 26 février 1989
- d. La loi n° 97-028 du 15 janvier 1999 portant organisation de l'administration territoriale
- e. La loi n° 97-029 du 15 janvier 1999 portant organisation des communes en République du Bénin

III- COURS

- 1- **DAVOH Martin** (2007), « Gestion du rendement », ENAM, GRH Cycle II
- 2- **ZINSOU Brice** (2007), « Administration du personnel et gestion des carrières » ENAM, GRH Cycle II

- 3- **AGBOSSOU Bernadette** (2009), « Méthodologie de recherche »
ENAM, GRH Cycle II.

IV- Publication

- 1- **LA TERRITORIALE (2009)** « Magazine trimestrielle d'informations
sur la décentralisation et la déconcentration », N° 0015 revue sectorielle

V- Mémoires

1- **BIAOU Boni** (2002) : « Décentralisation et développement à la base :
Cas de la commune de Savè », mémoire de fin de formation ; cycle
II/ENAM/Bénin/AGT

2- **DEGUENON Bignon** (2007), « Contribution à l'introduction de la GAR
dans la Commune de Cotonou » mémoire de fin de formation ; cycle
I/ENAM/Bénin/AGT

VI- Sites internet :

- 1- www.wikipedia.org
2- e-rh.org



ANNEXES

TABLEAU N° 1 : Liste quartiers de ville et villages par arrondissement de la Commune d'Abomey-Calavi

ANNEXE N° 1 : Organigramme des services de la Mairie d'Abomey-Calavi

ANNEXE N° 2 : Guide d'entretien

ANNEXE N° 3 : Questionnaire

GUIDE D'ENTRETIEN

Notre enquête est réalisée à partir d'un entretien avec le responsable en charge des ressources humaines. L'entretien s'est fait autour des questions se rapportant :

- à la procédure de recrutement des agents ;
- à l'état du personnel existant ;
- aux documents ou informations permettant de réaliser la prévision des besoins futurs en personnel ;
- à la méthode d'évaluation du rendement du personnel ;
- à la politique de promotion du personnel.
- A la fixation d'objectifs au personnel

QUESTIONNAIRE

Je m'appelle **Aubierge HOUNZANDJI**, je suis en fin de cycle II à l'école Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM).

Je vous prie de bien vouloir prendre quelques minutes de votre précieux temps pour répondre aux questions ci-après dans le cadre de nos travaux de recherche de fin de formation à l'ENAM portant sur le thème : « **Gestion des carrières du personnel des collectivités locales : cas de la Commune d'Abomey-Calavi** ».

- I. Identification de l'enquêté
- II. Qualité et fonction
- III. Qu'est-ce qui explique selon vous que les conditions de recrutement ne sont parfois pas respectées à la Mairie d'Abomey-Calavi ?
- IV. La gestion de votre carrière est-elle suivie de manière rigoureuse et efficace ? Qu'est-ce qui peut expliquer cela selon vous ?
- V. Quelles sont les conditions d'une bonne gestion des carrières selon vous à la Mairie d'Abomey-Calavi ?
- VI. Avez-vous connaissance du plan de carrière du personnel ?
- VII. Avez-vous reçu une promotion depuis votre embauche ?
- VIII. Existe-t-il une politique de promotion et de mobilité au sein de la commune ? Y – a- t-il un référentiel des compétences ?
- IX. Vous a-t-on fixé des objectifs ?

TABLEAU N° 1 :

LISTE DES QUARTIERS DE VILLE ET DES VILLAGES PAR ARRONDISSEMENT DE LA COMMUNE D'ABOMEY-CALAVI

ARRONDISSEMENT DE CALAVI	ARRONDISSEMENT DE GODOMEY	ARRONDISSEMENT D'AKASSATO
1- AGORI 2- SEME 3- AGAMANDIN 4- TOKPA-ZOUNGO 5- GBODJO 6- KANSOUNKPA	1- GODOMEY-SALAMEY 2- YOLOMAHOUTO 3- HLOUAKOMEY 4- COCOTOMEY 5- COECODJI 6- TOGOUDO 7- TOGBIN 8- DEKOUNGBE 9- LOBOZOUNKPA	1- AKASSATO-CENTRE 2- GLO-TOKPA 3- AGASSA-GODOMEY 4- MISSESSINTO 5- HOUKEHEHONOU 6- HOUKEGBO 7- ADJAGBO 8- KPOTI-LES-MONTS 9- GBETAGBO 10- AGONSOUJJA
ARRONDISSEMENT DE GOLO-DJIGBE	ARRONDISSEMENT DE ZINVIE	ARRONDISSEMENT DE KPANROUN
1- GOLO-DJIGBE - CENTRE 2- DOMEY-GBO 3- AGONGBE 4- GOLO-FANTO 5- ZEKANMEY 6- DJISOUKPA 7- YEKON-AGA 8- YEKON-DO 9- LOHOUSSA	1- ZINVIE-FANDJI 2- YEVIE 3- ZINVIE-ZOUNME 4- WAWATA 5- GRODJOKO 6- DANGBODJI 7- DOKOMEY 8- KPOTOMEY 9- ADJOGANSA 10- SOKAN 11- BODJE	1- KPANROUN-CENTRE 2- KPE 3- AVAGBE 4- HADJANAHOU 5- KPAVIEDJA 6- BOZOUN 7- DJIGBO 8- ANAGEBO
ARRONDISSEMENT DE TOGBA	ARRONDISSEMENT DE OUEDO	ARRONDISSEMENT DE HEVIE
1- OUEGA-AGUE 2- SOME 3- DRABO 4- HOUETO 5- TOKAN 6- OUEGA-TOKPA 7- AHOSSOUBET	1- OUEDO-CENTRE 2- ALANSANKOME 3- ADJAGBO 4- KPOSSIDJA 5- DASSEKOMEY 6- AHOUATO	1- ZOUNGO 2- HOUHME 3- ADOVIE 4- DOSSOUNOU 5- AKOSSAVIE

Source : in Atlas monographique des communes du Bénin

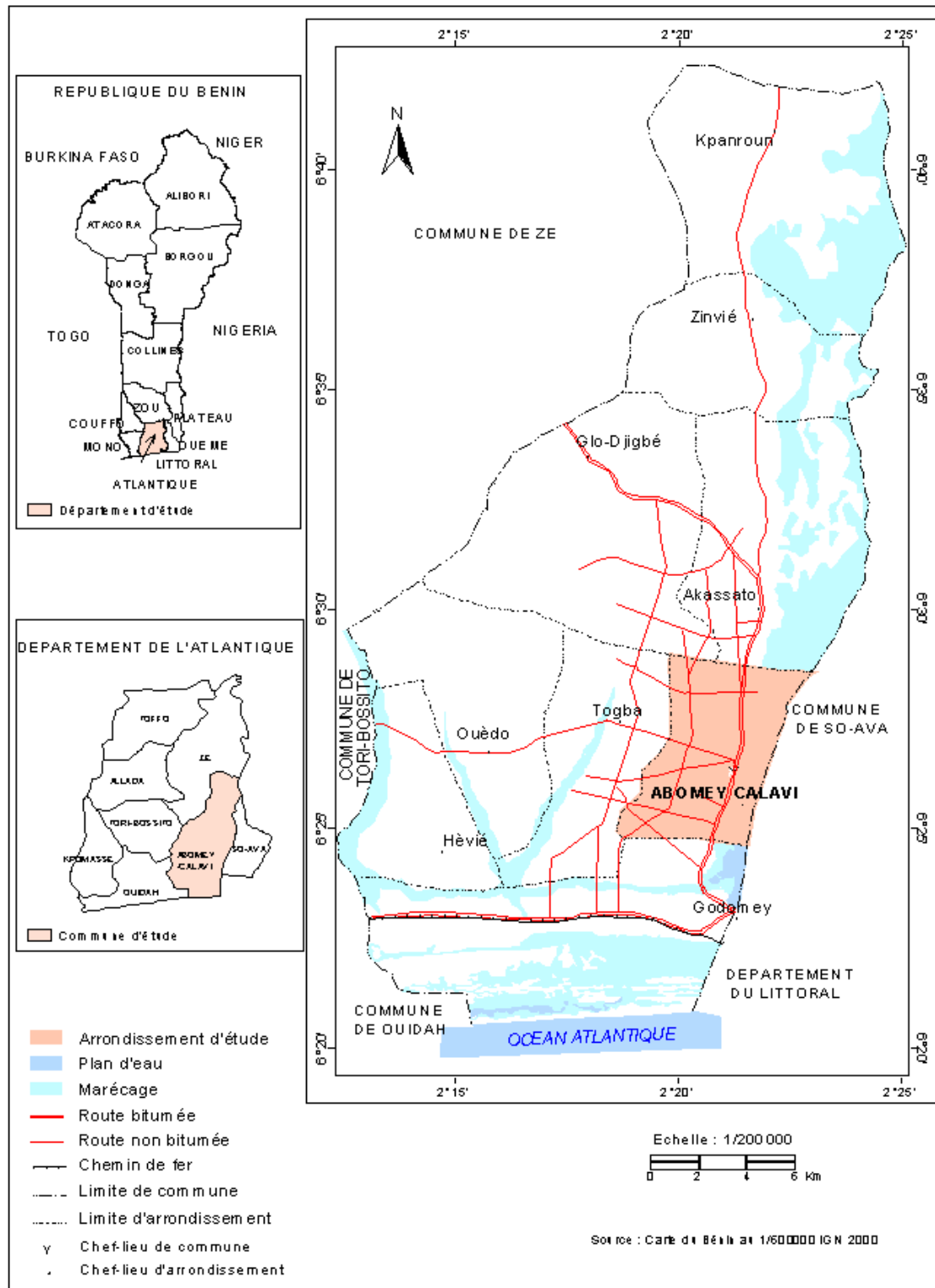


Figure n°1 :

TABLE DES MATIERES

IDENTIFICATION DU JURY	i
DEDICACES.....	iii
REMERCIEMENTS.....	iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	v
LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES.....	vi
GLOSSAIRE DE L'ETUDE	vii
RESUME.....	x
SOMMAIRE.....	xiii
Introduction	01
CHAPITRE PRELIMINAIRE : OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE.....	05
SECTION I : DES OBSERVATIONS DE STAGE AU CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE	06
PARAGRAPHE I : Présentation de la mairie d'Abomey-Calavi.....	06
PARAGRAPHE II : Les différentes observations faite sur le lieu de stage par rapport au personnel.....	15
SECTION II : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE.....	21
PARAGRAPHE I : Problématique de l'étude.....	21
PARAGRAPHE II : Spécification de la problématique et détermination de la vision globale de résolution de la problématique retenue.....	23
CHAPITRE PREMIER : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	31
SECTION I : Cadre théorique et Revue de la littérature	32
PARAGRAPHE I : Fixation des objectifs et formulation des hypothèses.....	32
PARAGRAPHE II : Revue de la littérature et approches méthodologiques.....	37
SECTION II : Collecte de données et difficultés rencontrées.....	45
PARAGRAPHE I : Préparation et réalisation des enquêtes.....	45
PARAGRAPHE II : Limites des données et difficultés rencontrées.....	47
CHAPITRE DEUXIEME : ANALYSE DES DONNEES, APPROCHE DE SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS.....	49
SECTION I : L'ANALYSE DES DONNEES ET ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC	58
PARAGRAPHE I : Analyse des résultats d'enquêtes, vérification des hypothèses et établissement du diagnostic	50
PARAGRAPHE II : Etablissement du diagnostic	56

SECTION II : Solutions et conditions de mise en œuvre	57
PARAGRAPHE I : Approches de solutions relatives aux problèmes spécifiques.....	58
PARAGRAPHE II : Les recommandations d'ordre général	60
Conclusion	64
Bibliographie	67
Annexes	69
Table des matières	73