



REPUBLIQUE DU BENIN



MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

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

Option

Filière

Management

Gestion des Ressources Humaines

Année Académique 2007-2009

**LA GESTION PREVISIONNELLE DES EFFECTIFS, DES EMPLOIS
ET DES COMPETENCES COMME OUTIL DE VALORISATION DES
RESSOURCES HUMAINES DU MDGLAAT**

REALISE ET SOUTENU PAR

Christian Raoul **KOUTHON**

SOUS LA DIRECTION DE

Maître de Stage

Directeur de Mémoire

Eulalie AYMARD SAGBO

Aurore GAYON

Directrice des Ressources Humaines
du MDGLAAT

Enseignante à l'ENAM

Directrice Cabinet **Ressources Plus**

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT DU JURY :

VICE –PRESIDENT :

MEMBRE :

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

DEDICACE

A ma mère, pour tous ses sacrifices ;

à mon épouse, Florence, pour son abnégation, sa compréhension et tout le soutien qu'elle m'a témoigné durant toute ma période de formation ;

à mes enfants, Yann, Rubène, Gracia et Conceptia ; que ce travail soit, pour vous, une source d'inspiration pour faire mieux que votre père dans votre parcours scolaire et universitaire ;

à mes frères et sœurs ;

à Monsieur Pierre C. **BADET**, ancien Député, ancien Maire de la Commune de Ouidah ainsi qu'à son épouse pour leurs sollicitudes constantes et renouvelées ;

en mémoire de mes chers père, frère et fils : François, Alain et Prince **KOUTHON**

REMERCIEMENTS

Ma reconnaissance à toutes les personnes qui, d'une manière ou d'une autre, m'ont aidé dans la réalisation de ce travail, spécifiquement :

mon maître de mémoire, Aurore **GAYON** qui a accepté de consacrer une partie de son précieux temps à me suivre dans l'élaboration de mon travail ;

feu Vladimir **PRUDENCIO**, qui aurait bien voulu m'assister dans la réalisation de ce travail. Malheureusement, le sort en a décidé autrement ;

mme Eulalie **AYMARD SAGBO**, Directrice des Ressources Humaines du Ministère de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale, de l'Administration et de l'Aménagement du Territoire ainsi qu'à tout son personnel pour leur franche et sincère collaboration ;

tous les enseignants de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature qui ont su, avec abnégation et brio, mettre à notre disposition les outils devant nous permettre de contribuer à l'amélioration de la gestion des ressources humaines dans notre pays ou ailleurs ;

à tout le personnel administratif de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature pour sa disponibilité permanente ;

tous mes camarades de promotion, avec qui ensemble nous avons mené ce combat qui tire à sa fin ;

tous mes amis qui, malgré tout, ne m'ont pas abandonné ; Merci pour leur précieux soutien ;

tous ceux qui, de près ou de loin, ont apporté leur contribution pour la réalisation du présent mémoire.

LISTE DES SIGLES

MDGLAAT : Ministère de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale, de l'Administration et de l'Aménagement du Territoire

DGAT : Direction Générale de l'Administration Territoriale

DGDGL : Direction Générale de la Décentralisation et de la Gouvernance Locale

DGAE : Direction Générale de l'Administration d'Etat

DRFM : Direction des Ressources Financières et du Matériel :

DPP : Direction de la Programmation et de la Prospective ;

CNAD : Commission Nationale des Affaires Domaniales;

CONAFIL : Commission Nationale des Finances Locales;

DT : Direction des Transmissions ;

PDDC : Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Communal ;

GPRH : Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines ;

G4PEC : Gestion Prévisionnelle, Préventive, Partagée et Personnalisée des Emplois et des Compétences.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1 : Regroupement des problématiques par centre d'intérêt : détermination de la problématique.....	16
Tableau N°2 : Synthèse des approches théoriques par problèmes.....	21
Tableau N°3 : Tableau de bord de l'étude « La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences comme outils de valorisation des ressources humaines du MDGLAAT».....	26
Tableau N°4 : Nombre d'agents estimant que les effectifs, les emplois et les compétences ne sont pas maîtrisés par le ministère.....	41
Tableau N°5 : Nombre d'Agents estimant inexistant un inventaire des exigences et profils d'emploi.....	42
Tableau N°6 : Nombre d'agents estimant que les dispositifs organiques ne sont pas respectés.....	43
Tableau N°7 : Modèle de fiche de poste.....	51
Tableau N°8 : Modèle de fiche de profil de poste.....	53

RESUME

Le capital humain représente le patrimoine le plus précieux d'une organisation, quelle que soit sa forme et sa finalité (entreprise, organisme public, collectivité, association).

Dans cette optique, les compétences se sont imposées comme déterminant incontournable d'une gestion rationnelle et performante des ressources humaines, depuis quelques années déjà.

S'il est vrai que les entreprises ont pris conscience de l'importance du « facteur humain » dans le contexte actuel de compétitivité, il n'en demeure pas moins vrai que l'administration publique peine à s'approprier les différents outils qui permettent de valoriser les emplois et les compétences dont elle dispose, afin de pouvoir servir l'intérêt général.

Il ne fait aucun doute, de nos jours, que la nouvelle approche de gestion de la chose publique, la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) qui prend corps dans l'administration publique béninoise dépend fortement de l'importance accordée au capital humain, gage de l'efficacité et de l'efficience de toute administration. Cependant, force est de constater que non seulement l'administration manque de compétences, mais aussi celles qui y sont, manquent de motivation, parce que mal organisées et mal rémunérées.

La mobilisation de l'expertise dans le secteur public est un réel défi parce que la gestion des carrières répond plus à des critères sociopolitiques qu'à des critères liés à la performance.

C'est pour cela qu'il nous a paru utile de mener une étude sur le mode de gestion des effectifs, des emplois et des compétences qui a cours dans l'Administration publique béninoise, et cela à travers le Ministère de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale, de l'Administration et de

l'Aménagement du Territoire (MDGLAAT). Dans ce cadre, nous avons relevé :

- la non maîtrise des effectifs, des emplois et des compétences du ministère;
- l'absence d'un inventaire des exigences et profils requis pour chaque emploi ;
- le non respect des dispositifs organiques prévus par les arrêtés portant attributions, organisation et fonctionnement des différentes directions.

Le sujet que nous avons retenu s'intitule « **La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences comme outil de valorisation des ressources humaines du Ministère de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale, de l'Administration et de l'Aménagement du Territoire** ».

En engageant cette étude, notre souhait est d'apporter une contribution à la nécessité de plus en plus pressante, pour les pouvoirs publics, de gérer efficacement le capital intellectuel, de mobiliser les talents et d'améliorer les performances individuelles et collectives des femmes et hommes chargés d'animer les différentes structures qui composent l'administration du MDGLAAT.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	01
<u>CHAPITRE PRELIMINAIRE : PRESENTATION DU MINISTERE DE LA DECENTRALISATION, DE LA GOUVERNANCE LOCALE, DE L'ADMINISTRATION ET DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE ET DESCRIPTION DES OBSERVATIONS DE STAGE.....</u>	04
<u>Section 1 : Le MDGLAAT.....</u>	05
<u>Paragraphe 1 : Présentation du MDGLAAT.....</u>	05
<u>Paragraphe 2 : Présentation de l'administration du MDGLAAT.....</u>	07
<u>Section 2 : Observations de stage et regroupement des problèmes par centre d'intérêt.....</u>	10
<u>Paragraphe 1 : Les constats.....</u>	10
<u>Paragraphe 2 : Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt.....</u>	15
<u>CHAPITRE PREMIER : DE LA PROBLEMATIQUE A LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....</u>	17
<u>Section 1 : Problématique, vision globale et cadre théorique.....</u>	17
<u>Paragraphe 1 : Problématique et vision globale de sa résolution.....</u>	17
<u>Paragraphe 2 : Cadre théorique de résolution de la problématique.....</u>	23
<u>Section 2 : Revue de la littérature et méthodologie de la collecte des Données.....</u>	27
<u>Paragraphe 1 : Revue de la littérature.....</u>	27
<u>Paragraphe 2 : Méthodologie de la collecte des données.....</u>	38
<u>CHAPITRE DEUX : DES RESULTATS DE L'ENQUETE AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE.....</u>	40
<u>Section 1 : De l'analyse des données au diagnostic.....</u>	41
<u>Paragraphe 1 : Analyse des données et vérification des hypothèses....</u>	41
<u>Paragraphe 2 : Diagnostic et limite des données.....</u>	44
<u>Section 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre..</u>	46
<u>Paragraphe 1 : Approches de solutions.....</u>	46
<u>Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre.....</u>	55
CONCLUSION GENERALE.....	57
BIBLIOGRAPHIE.....	60
ANNEXE	

INTRODUCTION GENERALE

La Gestion des Ressources Humaines a bien évolué depuis le temps où la fonction était dénommée Administration du Personnel. Il ne s'agit plus seulement d'administrer mais bien de manager le capital humain. Elle comporte de multiples aspects, tous aussi importants les uns que les autres. Généralement, on retrouve six (6) principaux pans indissociables, caractéristiques de cette activité complexe et essentielle à la mise en place de la stratégie et au pilotage de la performance. Il s'agit de :

- la gestion du recrutement et de l'intégration ;
- la gestion des rétributions ;
- la gestion des carrières et des compétences ;
- la gestion de la formation ;
- la gestion sociale ;
- l'évaluation de la performance.

L'Administration publique, bras séculier de l'Etat, s'est retrouvée dans la nécessité de faire face aux contraintes inhérentes à une gestion moderne et efficace des ressources (humaines, financières, matérielles et informationnelles) dont elle dispose pour mettre en œuvre sa mission de servir l'intérêt général. Dans cette optique, les hommes et leurs savoirs, la connaissance qu'ils ont de leur métier sont des valeurs sûres qu'il convient d'apprendre à maîtriser et à valoriser. Au centre de ce processus de valorisation des ressources humaines, figure la gestion moderne et prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences.

Le constat de la situation actuelle, dans l'Administration publique béninoise, est que, malgré toutes les mesures onéreuses qui ont été prises, les objectifs fixés en matière de maîtrise des effectifs et de la masse salariale n'ont été atteints que partiellement. Les deux principales mesures structurelles que sont le recensement des fonctionnaires et la mise en place de fichiers informatiques, ont sans doute permis d'améliorer sensiblement la qualité de gestion. Néanmoins, elles n'ont pas

permis d'aboutir à un véritable système efficace dont l'Etat pourrait se servir pour la maîtrise des dépenses salariales.

D'un autre côté, les fonctionnaires sont démotivés par leurs conditions de travail. Les locaux sont souvent rudimentaires, voire insalubres, les moyens bureautiques font cruellement défaut, la formation professionnelle est pratiquement inexistante. Les multiples plans de modernisation et d'informatisation ne vont pas plus loin que les sphères ministérielles. Confrontés à des usagers de plus en plus nombreux et souvent vindicatifs, les agents sont régulièrement agressés. A cela s'ajoute la suspicion des autorités, persuadées que la chasse aux fonctionnaires fantômes n'est pas terminée.

Confrontés à ces traitements rugueux, les agents de l'Etat réagissent par un taux d'absentéisme élevé. La plupart des cadres moyens et subalternes se contentent de venir faire acte de présence le matin. L'après-midi, ils vaquent à leurs multiples occupations informelles : commerce, artisanat, cultures maraîchères. L'Etat, qui a mauvaise conscience en raison des arriérés qu'il doit, ferme les yeux. La corruption règne, les systèmes d'avancement restent opaques. Bref, les services publics vont à vau-l'eau. Ce qui finit par nuire aux économies nationales.

La gestion prévisionnelle des effectifs, emplois et compétences est un domaine de la gestion des ressources humaines qui suscite de nombreuses attentes et mobilise des moyens importants. L'exigence d'une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences s'affirme aujourd'hui fortement. Anticiper l'avenir, en projetant notamment l'évolution des missions et des compétences nécessaires à leur exercice, apparaît en effet nécessaire pour garantir l'efficacité des administrations publiques, pour optimiser la gestion des ressources humaines et assurer aux agents des déroulements de carrière valorisants.

Comment est organisée la gestion des effectifs, des emplois et compétences au Ministère de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale, de l'Administration et de l'Aménagement du Territoire ? Quelles sont les insuffisances que comporte ce

mode de gestion ? Qu'est-il possible de faire afin d'améliorer le mode de gestion des effectifs, des emplois et des compétences au niveau de ce Ministère qui suscite de grands espoirs au sein des acteurs du processus de décentralisation dans la mesure où le transfert des compétences et des moyens du niveau central vers les collectivités décentralisées a permis, dans certains pays comme l'Allemagne, le Canada et même la France, de promouvoir le développement endogène et équilibré des différentes régions de ces pays ?

La démarche que nous nous proposons pour la réalisation de ce mémoire sera tripartite.

La première étape s'inscrit dans une logique de définition du cadre de recherche et de spécification de la problématique choisie. Ce chapitre préliminaire sera donc consacré à l'établissement des bases méthodologiques et des objectifs de recherche.

Ensuite, pour résoudre les interrogations suscitées par notre problématique, nous procéderons, dans notre chapitre premier, à la collecte et à l'analyse des données afin de poser un diagnostic de la situation en observation.

Nous finirons ce travail en proposant dans un chapitre deuxième, des solutions concrètes et les conditions de leur mise en œuvre, visant à améliorer le système de gestion des effectifs, des emplois et des compétences du Ministère de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale, de l'Administration et de l'Aménagement du Territoire.

CHAPITRE PRELIMINAIRE
PRESENTATION DU MDGLAAT ET
DESCRIPTION
DES OBSERVATIONS DE STAGE

Dans le chapitre préliminaire du présent mémoire, il sera essentiellement question de bâtir l'architecture de notre étude, en passant par la restitution de l'état des lieux de la structure d'accueil. Pour ce faire, nous présenterons, dans un premier temps, le Ministère de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale, de l'Administration et de l'Aménagement du Territoire. S'ensuivra un exposé des observations de stage afin de faire l'inventaire des problèmes identifiés. Enfin nous proposerons une vision globale de résolution de la problématique.

Section 1 : LE MINISTERE DE LA DECENTRALISATION, DE LA GOUVERNANCE LOCALE, DE L'ADMINISTRATION ET DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE

La présente section nous permettra de faire connaître le ministère et le fonctionnement de ses différents services.

Paragraphe 1 : Présentation du MDGLAAT

Au sortir de la Conférence des Forces Vives de la Nation de février 1990, le Bénin a opté pour un régime démocratique à travers l'adoption de la loi N° 90-32 du 11 décembre 1990 portant Constitution de la République du Bénin. Celle-ci consacre, en son titre X (articles 150 à 153) le principe de la création et de la libre administration, des collectivités territoriales.

C'est dans cette nouvelle dynamique qu'ont eu lieu les états généraux de l'administration territoriale du 7 au 10 janvier 1993, qui ont eu le mérite de poser les bases de la future administration publique territoriale en définissant les 10 principes directeurs ci-après:

- la libre administration des communes ;
- le couplage de la déconcentration et de la décentralisation ;
- un seul niveau de déconcentration : le département ;
- un seul niveau de décentralisation : la commune ;
- la nature des compétences (propres, partagées et déléguées) ;
- le budget propre de la commune ;
- la tutelle administrative ;
- le soutien de l'Etat aux communes ;
- la solidarité intercommunale ;
- la promotion de la démocratie à la base et du développement local.

Le processus de réforme de l'administration publique territoriale a pris corps avec l'adoption de la loi N° 97-028 du 15 janvier 1999 portant organisation de l'administration territoriale en République du Bénin. De nos jours, le cadre juridique de cette réforme est constitué de cinq lois et vingt-deux décrets d'application.

La nouvelle administration territoriale béninoise se caractérise, d'un côté, par la représentation locale de l'Etat au niveau des douze départements et de l'autre, par les collectivités territoriales décentralisées constituées de soixante-dix-sept (77) communes.

Par ailleurs, la démocratie et le développement économique au niveau local apparaissent désormais comme les principaux indicateurs du succès de la décentralisation qui a réellement démarré en décembre 2002, par les premières élections communales et municipales.

Né de la refonte institutionnelle de l'ancienne DGAT et institué par décret n°2007-448 du 02 octobre 2007 portant attributions, organisation et fonctionnement de la structure, le MDGLAAT est l'un des trente actuels ministères de la République du Bénin. Il a pour vocation d'accompagner le processus de la décentralisation engagé par le Bénin. Pour ce faire, et conformément à l'article premier dudit décret, il a pour mission d'élaborer et d'assurer la mise en œuvre de la politique de l'Etat en matière de décentralisation, de gouvernance locale, d'administration et d'aménagement du territoire. Il est chargé à ce titre :

- d'assurer l'administration des circonscriptions administratives et la tutelle des collectivités territoriales décentralisées ;
- de mettre en œuvre la politique de décentralisation du Gouvernement ;
- de mettre en œuvre la politique de l'aménagement du territoire et
- de promouvoir la bonne gouvernance locale.

Le Ministre de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale, de l'Administration et de l'Aménagement du Territoire est aussi l'autorité hiérarchique des chefs de circonscriptions administratives et exerce l'autorité de tutelle des collectivités décentralisées à travers les Préfets de Départements. A ce titre, Il contrôle et suit leur gestion, à travers les différentes structures de l'Administration de son département ministériel.

Paragraphe 2 : Présentation de l'administration du MDGLAAT

Pour accomplir ses missions, le MDGLAAT dispose :

- des services directement rattachés au Ministre ;
- d'un cabinet ;
- d'un Secrétariat Général ;
- de Directions centrales ;
- de Directions techniques ;
- d'Organismes sous tutelle.

Les services directement rattachés au Ministre sont :

- le Service d'Inspection Générale (l'Inspection Générale des Affaires Administratives) ;
- la Cellule de Communication du Ministère ;
- le Secrétariat Particulier du Ministre ;

Le Cabinet du Ministre comprend :

- un Directeur de Cabinet ;
- un Directeur Adjoint de Cabinet ;
- deux (02) Chargés de Missions ;
- cinq (05) Conseillers Techniques dont nécessairement un Conseiller Technique Juridique ;
- un Attaché de Cabinet ;
- un Assistant du Ministre.

Le MDGLAAT est aussi doté d'un Secrétariat général.

Les Directions centrales sont :

- la Direction des Ressources Humaines ;
- la Direction des Ressources Financières et du Matériel ;
- la Direction de la Programmation et de la Prospective.

Quant aux Directions techniques, elles sont au nombre de cinq (05) :

- la Direction Générale de la Décentralisation et de la Gouvernance Locale (DGDGL) ;
- la Direction Générale de l'Administration d'Etat (DGAE) ;

- la Commission Nationale des Affaires Domaniales (CNAD) ;
- la Commission Nationale des Finances Locales (CONAFIL) ;
- la Direction des Transmissions (DT).

Les Organismes placés sous la tutelle du MDGLAAT sont :

- la Société de Gestion des Marchés Autonomes (SOGEMA) ;
- la Maison des Collectivités Locales (MCL) ;
- la Délégation à l'Aménagement du Territoire (DAT).

La gestion des effectifs étant le centre d'intérêt de notre étude, il nous paraît nécessaire de nous appesantir sur la Direction des Ressources Humaines du Ministère.

- **Présentation du cadre général de stage**

C'est l'Arrêté N° 003/MDGLAAT/DC/SG/DRH/SA du 22 janvier 2009 qui porte attributions, organisation et fonctionnement de ladite Direction.

La Direction des Ressources humaines est chargée de la gestion du personnel du Ministère.

A ce titre, elle s'occupe de :

- la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences ;
- la description des postes et profils ;
- le renforcement des capacités et la valorisation des ressources humaines ;
- l'administration du personnel ;
- l'élaboration du plan de carrière du personnel ;
- la communication pour le changement de comportement en milieu professionnel ;
- l'amélioration de l'environnement du travail ;
- les relations sociales au sein du personnel.

La Direction des Ressources Humaines dispose de quatre (04) services à savoir :

- un Secrétariat Administratif (SA) ;
- un Service de l'Administration des Personnels (SAP) ;
- un Service de l'Evaluation du Personnel, du Contentieux et des Sanctions (SEPCS) ;
- un Service de la Formation Continue et de la Gestion Prévisionnelle (SFCGP).

Nous nous emploierons à expliciter les attributions de ce dernier service qui est censé s'occuper de la gestion prévisionnelle, en matière de ressources humaines.

- **Le Service de la Formation Continue et de la Gestion Prévisionnelle**

Le Service de la Formation Continue et de la Gestion Prévisionnelle assure la gestion prévisionnelle du personnel du Ministère, l'identification et la planification des besoins de formation et de stage.

A ce titre, il est chargé de :

- l'élaboration des états d'effectifs du Ministère, en liaison avec les services compétents de la Direction des Ressources Financières et du Matériel ;
- la tenue à jour des statistiques du personnel ;
- l'évaluation des besoins qualitatifs et quantitatifs en personnel des services ;
- l'identification et la planification des besoins de formations et de stage ;
- la gestion de la base de données sur l'adéquation profil/poste des ressources humaines du Ministère ;
- la mise en œuvre du plan de formation ;
- la prospection et la gestion des bourses de formation, de stages de perfectionnement et de recyclage en collaboration avec les directions concernées ;
- l'entretien d'une relation permanente avec les structures de formation ;
- la mise en œuvre du Cadre Organique du Ministère ;
- l'élaboration des plans d'actions et des rapports périodiques d'activités.

Ce Service comporte deux (02) divisions à savoir :

- la Division des Statistiques et de la Gestion Prévisionnelle des Effectifs (DSGPE) ;
- la Division de la Gestion des formations.

L'historique ainsi que l'architecture administrative du MDGLAAT ayant été explicités, il nous paraît nécessaire de présenter les observations de stage desquelles se dégagera la problématique générale que nous nous proposons de développer dans notre mémoire.

Section 2 : OBSERVATIONS DE STAGE ET REGROUPEMENT DES PROBLEMES PAR CENTRE D'INTERET

A l'occasion de notre stage, plusieurs constats ont retenu notre attention. Au regard desdits constats, nous établirons des inventaires sur les forces et les faiblesses du MDGLAAT et regrouperons, ensuite, les problèmes identifiés par centre d'intérêt.

Paragraphe 1 : Les Constats

Notre stage s'est surtout déroulé à la Direction des Ressources Humaines du Ministère dans la mesure où c'est ladite direction qui constitue l'épicentre de la gestion des ressources humaines au sein dudit département ministériel. Cependant et pour les nécessités de rédaction du mémoire, des échanges ont eu lieu avec de nombreux Directeurs, cadres et même agents d'exécution de la maison.

Au prime abord, nous relèverons les problèmes identifiés et, ensuite, mettrons en exergue les atouts dont dispose le MDGLAAT.

A- Les problèmes

Au total, il se révèle que les problèmes vécus par ces différents responsables et agents sont identiques et peuvent être recoupés en :

- **non maîtrise des effectifs du Ministère** : nous faisons référence au fait que de nombreux agents sont recrutés au niveau des Préfectures en violation de toutes les prescriptions et ne sont même pas connus des services chargés de la gestion du personnel au Ministère. Des agents du Ministère détachés auprès d'autres structures, admis à la retraite ou décédés continuent à figurer sur les états d'effectifs du Ministère. D'autres mis à la disposition de certaines Communes se retrouvent dans une situation inconfortable : parfois, ils sont considérés comme faisant partie de l'effectif, parfois non.

En outre, il n'existe pas une nomenclature des différents emplois existant dans le ministère. Enfin, l'aspect savoir-faire et savoir-être des agents n'est pas pris en considération en ce qui concerne la prise de décisions relatives à

la responsabilisation des cadres. Le clientélisme qui se manifeste par des décisions de récompense pour les partisans politiques et autres continuent à survivre, en dépit de certains efforts : **(faiblesse)** ;

- **non respect des dispositifs organiques prévus par les Arrêtés portant Attributions, Organisation et Fonctionnement des différentes Directions** : depuis la prise de la plupart des arrêtés, au début de l'année 2009, les agents ne sont pas nommés pour occuper des postes précis avec des attributions bien définies. Cela a pour conséquence de créer un manque de responsabilisation des cadres ainsi qu'une certaine confusion de rôle au sein des agents appelés à aider les Directeurs dans l'accomplissement de leurs différentes prérogatives : **(faiblesse)** ;
- **non maîtrise des données sur les emplois et les compétences du ministère**: les données liées aux différentes caractéristiques des emplois (corps de métiers, tendances d'évolution, et exigences) n'existent pas au Ministère. La Direction des Ressources Humaines ne dispose pas d'une nomenclature précise des dites familles professionnelles alors que les emplois évoluent et connaissent des mutations proportionnelles aux nouveaux défis du secteur de la décentralisation et de la gouvernance locale. La Direction des Ressources Humaines n'a qu'une connaissance administrative des agents (corps, grade, échelon). Les données relatives aux compétences des agents sont limitées, alors qu'elles constituent habituellement le fondement de toute gestion des ressources humaines et le préalable à toute gestion prévisionnelle.

Le rôle de la Direction des Ressources Humaines qui devrait consister en la tenue d'une veille stratégique de l'évolution des emplois du ministère, afin de faciliter le processus d'aide à la décision, n'est pas encore pleinement assumé : **(faiblesse)** ;

- **vieillesse prononcée et insuffisance du personnel** : après une politique de recrutement tous azimuts, l'Etat béninois s'est retrouvé avec un personnel pléthorique et impossible à gérer, surtout en ce qui concerne la masse salariale. Il s'est ensuivi un blocage des recrutements d'agents au profit de l'Etat, de 1986 à 1995, soit durant neuf (09) ans. La conséquence de cet état de choses est la forte proportion du personnel susceptible de faire valoir ses droits à la retraite d'ici à cinq (05) ans. Par ailleurs, le système de recrutement mis en œuvre depuis fin 1995 n'a comblé que très partiellement le déficit occasionné par près de dix (10) ans de gel de recrutement : **faiblesse** ;
- **absence d'un inventaire des exigences et profils requis pour chaque emploi** : le profil des emplois fait appel à des capacités personnelles qui sont déterminées à partir d'indications précises et essentielles contenues dans la description des emplois. Le contenu décrit donc les exigences qui permettent de tenir adéquatement l'emploi, c'est-à-dire les aptitudes, les connaissances, la formation et les qualités nécessaires à rechercher chez le détenteur. Cet important outil qui constitue la base d'une gestion optimale des effectifs et des emplois n'existe pas au MDGLAAT: **(faiblesse)** ;
- **non tenue à jour des dossiers pour chaque membre du personnel** : les dossiers des membres du personnel, s'ils existent, ne contiennent généralement pas toutes les pièces retraçant l'évolution de leur carrière professionnelles telles que les derniers actes d'avancement, les bulletins individuels annuels de note, les actes relatifs à la position (congé administratif, permission, maladie, détachement, disponibilité, etc.), les sanctions : **(faiblesse)** ;
- **inexistence d'un système fiable d'évaluation du rendement** : il existe actuellement un système qui émane des dispositions du Statut Général des APE qui promeut la notation et qui n'est pas basé sur l'appréciation de la

performance des agents, mais plutôt sur un ensemble de critères comportementaux. Le rendement n'est donc pas le paramètre qui est mesuré grâce au dispositif actuel d'évaluation (**faiblesse**) ;

- **insuffisance et exigüité des locaux**: Il n'existe pas suffisamment de bureaux. Les agents se retrouvent parfois par groupes de trois dans des bureaux très exigus, sans compter l'espace nécessaire au rangement des documents importants. C'est le cas par exemple à la Direction des Ressources Humaines ainsi qu'à la Direction Générale de la Décentralisation et de la Gouvernance Locale (**faiblesse**);
- **insuffisance de matériels de travail**: Plusieurs agents sont contraints d'utiliser les mêmes outils de travail. Ce qui ralentit sérieusement la diligence dans le travail. Il en est ainsi de l'outil informatique et même de bureaux (tables et chaises). C'est ainsi qu'il n'est pas rare de voir des agents censés travailler dans le Ministère s'asseoir comme des usagers de l'Administration (**faiblesse**) ;
- **inexistence d'une politique de formation**: Le Ministère ne dispose pas d'une véritable politique de formation. Il n'existe pas une vision claire et précise du ministère en matière de formation. Aussi, le choix des priorités de formation ainsi que la gestion de l'impact des formations sur le ministère ne sont pas d'actualité. Les agents qui parviennent à se faire former le font sur fonds propres ou par des négociations personnelles auprès des Partenaires Techniques et Financiers. D'autres sont choisis pour prendre part à des formations sur la base de critères qui ne sont pas toujours vulgarisés (**faiblesse**) ;
- **absence d'un plan de formation du personnel répondant aux exigences de la planification organisationnelle** : toute organisation doit planifier la formation de son personnel. À cette fin, un plan de formation annuel doit être élaboré. Ce plan vise à dresser une vue d'ensemble des besoins de

formation nécessaires pour répondre aux exigences de la norme et pour combler les lacunes en matière d'exigences ou de compétences requises. Le plan de formation doit comprendre un certain nombre d'informations telles que les besoins de formation identifiés, les personnes que ces besoins concernent et le poste qu'elles occupent, le moment, la durée et si possible le coût prévu de la formation. Ce plan de formation devrait être mis à jour annuellement. Un tel plan de formation n'existe pas au niveau du Ministère (**faiblesse**) ;

- **non mise en œuvre du système de motivation du personnel pourtant élaboré et qui reste à être adopté** : en effet, en 2009, le ministère a confié à un cabinet l'élaboration d'un système de motivation. Ce travail a été élaboré et validé, avec l'appui de certains partenaires tels que le Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Communal (PDDC), qui est prêt à financer la mise en œuvre dudit système. Malheureusement, la mise en œuvre de cet outil de motivation reste attendue (**faiblesse**).

A côté de ces nombreuses faiblesses, il est à relever, néanmoins, certains points positifs qui peuvent représenter aussi bien des atouts que des opportunités.

B- Les atouts

Une des forces de la Direction des Ressources Humaines est qu'elle bénéficie d'un appui constant des Partenaires Techniques et Financiers tels que le PDDC, la DANIDA, le PADVC, etc., qui sont toujours disposés à l'appuyer dans la mise en œuvre des outils de GRH. A titre illustratif, le PDDC appuie l'élaboration du cadre organique, du référentiel des emplois et des plans de formation qualifiante et diplômante ; toutes choses qui devraient permettre à la DRH de corriger progressivement certains des dysfonctionnements ci-dessus mentionnés (**force**).

Il est à noter également:

- **la promotion de la collaboration et de la bonne ambiance** : de façon générale, l'accessibilité aux chefs hiérarchiques est très facile pour les collaborateurs (**force**) ;
- **l'effort d'amélioration de la communication interne**: il existe un réseau d'interphone facilitant ainsi l'échange d'information. La connexion Internet existe aussi dans les bureaux (**force**).

Par ailleurs, il est important de mettre en lumière la volonté affichée de la Directrice des Ressources Humaines du ministère et de son personnel à œuvrer pour la résorption progressive mais efficace de tous les dysfonctionnements ci-dessus énumérés.

Tels sont les fruits des différentes observations que nous avons pu recueillir à l'issue de notre stage au ministère de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale, de l'Administration et de l'Aménagement du Territoire (MDGLAAT) et que nous récapitulerons dans le paragraphe suivant.

Paragraphe 2 : Regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêts

L'ensemble des difficultés recensées peut être regroupé en trois (3) problématiques différentes telles que présentées dans le tableau suivant :

**Tableau n° 1 : Regroupement des problématiques par centres d'intérêts :
détermination de la problématique**

N°	Centres d'intérêts	Problèmes généraux	Problèmes spécifiques	Problématiques
1	Gestion des effectifs	Absence d'une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences du Ministère.	<ul style="list-style-type: none"> - Non maîtrise des effectifs, des emplois et des compétences du Ministère ; - Absence d'un inventaire des exigences et profils requis pour chaque emploi ; - Inexistence d'un document de description des emplois pour tous les emplois existants au sein du MDGLAAT ; - Non tenue à jour des dossiers pour chaque membre du personnel ; - Vieillesse prononcée et insuffisance du personnel ; - Non respect des dispositifs organiques prévus par les Arrêtés portant Attributions, Organisation et Fonctionnement des différentes Directions. 	Problématique de la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences.
2	Motivation du personnel	Démotivation du personnel	<ul style="list-style-type: none"> -Inexistence d'un système fiable d'évaluation du rendement ; - Insuffisance et exigüité des locaux ; - Insuffisance de matériels de travail ; - Non mise en œuvre du système de motivation du personnel pourtant élaboré et qui reste à être adopté. 	Problématique de la motivation des agents.
3	Formation du personnel	Inexistence d'un système équitable de formation du personnel	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'outils efficaces de planification des besoins de formation ; - Absence d'un plan de formation du personnel répondant aux exigences de la planification organisationnelle ; - Inexistence d'une politique de formation 	Problématique de la mise en œuvre d'un système équitable de formation du personnel

L'identification des forces et des faiblesses de l'entreprise ainsi faite, il convient, après avoir spécifié une problématique parmi toutes celles qui ont été dégagées, de définir la vision globale de résolution de cette problématique.

CHAPITRE PREMIER
DE LA PROBLEMATIQUE A LA
METHODOLOGIE DE L'ETUDE

L'identification des forces et des faiblesses de l'entreprise ainsi faite, il convient, après avoir spécifié une problématique parmi toutes celles qui ont été dégagées, de définir la vision globale et le cadre théorique de résolution de cette problématique. A la suite, nous présenterons la substance de notre revue documentaire et définirons la méthodologie adoptée pour résoudre la problématique

Section 1 : Problématique, vision globale et cadre théorique

Dans cette section nous aborderons d'abord la problématique à traiter, ensuite l'approche de solution.

Paragraphe 1 : Problématique et vision globale de sa résolution

A- Choix de la problématique

Les problèmes spécifiques regroupés en différentes problématiques ci-dessus nous semblent tous très importants et indispensables à résoudre pour le bon fonctionnement de l'Administration du Ministère de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale, de l'Administration et de l'Aménagement du Territoire.

Décider d'aborder tous ces différents problèmes reviendrait à embrasser l'ensemble du fonctionnement dudit Ministère. Une telle option serait irréaliste au regard des facteurs limitatifs (temps de stage, complexité des problèmes à résoudre, limites techniques, etc.) qui nous amènent à bien circonscrire le champ de notre étude.

La logique scientifique recommande alors de se pencher sur les points qui nous paraissent les plus essentiels et dont la résolution pourrait avoir des impacts positifs sur les autres paramètres de la gestion des ressources humaines. C'est dans cette optique que nous avons choisi de nous occuper de la question relative à la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences.

Les problèmes spécifiques ci-après sont ceux retenus pour la réalisation de notre étude :

- non maîtrise des effectifs, des emplois et des compétences du Ministère ;
- absence d'un inventaire des exigences et profils requis pour chaque emploi ;
- non respect des dispositifs organiques prévus par les arrêtés portant attributions, organisation et fonctionnement des différentes directions.

B- Vision globale de résolution de la problématique

Pour résoudre la problématique dégagée, nous nous emploierons à proposer des moyens susceptibles de permettre l'élaboration d'un cadre de prévision **de la gestion et de l'évolution** des effectifs du MDGLAAT. Pour ce faire, nous spécifierons l'angle sous lequel nous aborderons le thème, avant de décliner les grandes orientations de notre réflexion pour résoudre la problématique.

Le problème général est relatif à « **l'absence d'une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences au MDGLAAT** ».

Par rapport à ce problème, il nous paraît important de préciser que la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences vise à accroître par l'anticipation la capacité des administrations, à maîtriser l'adéquation permanente entre leurs besoins et leurs ressources, d'un point de vue quantitatif et qualitatif. Par conséquent, la gestion prévisionnelle des effectifs constitue une donnée incontournable de réussite de toute organisation, privée ou publique.

Et à en croire Jean BODIN, « **il n'y a de richesse que d'hommes** ». L'homme est donc l'unique ressource qui peut assurer une combinaison harmonieuse de toutes les autres ressources pour créer la richesse. Il constitue donc le facteur le plus important de la richesse.

Par rapport au **problème spécifique n°1** relatif à **la non maîtrise des effectifs, des emplois et des compétences du Ministère**, nous pouvons affirmer que les effectifs, les emplois et les compétences constituent la base sur laquelle devra s'appuyer l'organisation en vue de créer la plus-value aussi bien en matière

de la qualité des prestations aux usagers que de la maîtrise et de l'exercice effectif des différentes missions qui lui sont assignées par l'Etat. Lorsque ces trois éléments ne sont pas maîtrisés, on note une gestion approximative du potentiel quantitatif et qualitatif dont dispose l'Administration. Certains agents échappent au suivi et à l'évaluation de leur contribution réelle à la performance de leur structure. D'autres ne sont pas utilisés de manière rationnelle. Il s'est ensuivi des situations de sous-emploi ou de suremploi et même de sous-effectif et de sureffectif à l'intérieur des différentes structures.

Nous pensons donc résoudre le problème spécifique n°1 en proposant la mise en œuvre d'une politique qui permette au MDGLAAT d'avoir une connaissance plus affinée de l'effectif dont il dispose et de pouvoir prendre en compte de façon plus efficace les différents emplois ainsi que les compétences qui sont en mesure d'occuper les postes qui existent ou qui devront être créés.

Quant au **problème spécifique n°2, l'absence d'un inventaire des exigences et profils requis pour chaque emploi**, nous pouvons retenir que pour qu'un agent puisse occuper de manière performante un emploi, il s'avère nécessaire de disposer de deux outils très importants que constituent la fiche de poste et la fiche de profil de poste. L'inexistence de la fiche de poste et de la fiche de profil de poste ne permet pas de disposer du descriptif de la fonction exercée par chaque agent dans une structure donnée ainsi que la clarification des responsabilités de chacun sur les missions qu'il est appelé à assumer. Par conséquent, il n'est pas possible d'opérer un redéploiement du personnel en plaçant **« l'homme qu'il faut à la place qu'il faut »**.

Après avoir explicité les différents enjeux que représentent l'élaboration et la mise en œuvre de la fiche de poste et de la fiche de profil de poste, nous proposerons au Ministère des modèles de ces différents outils. La Direction des Ressources Humaines pourrait s'en inspirer pour les mettre effectivement en place.

Le **problème spécifique n°3** relatif au **non respect des dispositifs organiques prévus par les arrêtés portant attributions, organisation et fonctionnement des différentes directions** entraîne une gestion presque « cacophonique » des attributions des agents à l'intérieur des Directions. Les attributions que chaque agent est censé assumer à l'intérieur des structures ne sont souvent pas connues. N'étant pas responsabilisés, ces agents exercent des activités qui leur sont indiquées quotidiennement, ce qui crée, à la longue, la sclérose et participe au manque d'initiative noté chez bon nombre de cadres.

Il convient, dès lors, de faire des propositions destinées à clarifier le rôle de chaque acteur et à responsabiliser les agents afin de contribuer à la motivation et ainsi à la valorisation des ressources humaines actuelles et futures du MDGLAAT.

La synthèse des approches théoriques par problème peut être visualisée dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Synthèse des approches théoriques par problèmes

Niveau d'analyse	Problèmes		Approches Théoriques retenues
Général	Absence d'une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences		Modèle théorique basé sur la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences
Spécifique	1	Non maîtrise des effectifs emplois et compétences du Ministère	Modèle théorique basé sur les techniques de maîtrise des effectifs, emplois et compétences
	2	Absence d'un inventaire des exigences et profils requis pour chaque emploi	Modèle théorique basé sur l'élaboration des fiches de postes et de profils de poste
	3	non respect des dispositifs organiques prévus par les arrêtés portant attributions, organisation et fonctionnement des différentes Directions	Modèle théorique basé sur la clarification des rôles et la responsabilisation des acteurs

Afin d'apporter notre pierre à la mise en œuvre d'une stratégie susceptible de contribuer à la résolution des problèmes liés à cette problématique et de nous projeter dans une optique permettant au MDGLAAT de disposer d'outils permettant d'anticiper sur l'évolution et de rendre plus performant son personnel, nous nous proposons de développer le sujet que nous intitulons : **"La gestion prévisionnelle des effectifs, emplois et compétences comme outil de valorisation des ressources humaines du MDGLAAT ».**

Aujourd'hui, la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences est devenue une donnée incontournable dans la gestion efficace des ressources humaines. Anticiper l'avenir, en projetant notamment l'évolution des missions et des compétences nécessaires à leur exercice, apparaît en effet nécessaire pour garantir l'efficacité des administrations publiques, optimiser la gestion des ressources humaines et assurer aux agents des déroulements de carrière valorisants. Cette problématique se révèle indispensable pour la fonction publique béninoise, en général, et pour l'administration du MDGLAAT, en particulier, qui fait preuve d'une faible capacité d'anticipation dans l'adéquation entre ses ressources humaines et ses besoins.

La résolution de cette problématique suivra les dix (10) étapes suivantes :

1. définition des objectifs ;
2. identification des causes supposées être à la base des problèmes spécifiques ;
3. formulation des hypothèses ;
4. élaboration du tableau de bord de l'étude ;
5. revue de la littérature ;
6. présentation de la méthodologie de collecte des données ;
7. analyse des données (vérification des hypothèses) ;
8. établissement du diagnostic ;
9. approches de solutions ;
10. conditions de mise en œuvre.

Paragraphe 2 : Cadre théorique de résolution de la Problématique

Dans ce paragraphe, nous examinerons successivement les objectifs retenus par l'étude, établirons les différentes hypothèses qui permettent d'identifier parmi toutes les causes probables, la ou les plus convaincantes (s) pour être retenue (s) comme la ou les causes inductives de la situation observée puis procéderons, enfin, à l'élaboration du tableau de bord de notre étude.

A- Objectifs de l'étude

Il s'agit de l'objectif général et des objectifs spécifiques.

1- Objectif Général

L'objectif général de la présente étude est de contribuer à la mise en place des outils permettant une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences des ressources humaines du MDGLAAT.

2- Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques sont au nombre de trois (3) et sont liés aux problèmes spécifiques.

Objectif spécifique n°1 : proposer un mécanisme de maîtrise des effectifs, emplois et compétences des agents du Ministère ;

Objectif spécifique n°2 : soumettre des modèles de fiches de postes et de profils de postes qui seront affinés et mis en œuvre en vue de clarifier les rôles et responsabiliser chaque acteur.

Objectif spécifique n°3 : suggérer les mesures permettant une mise en œuvre efficace des dispositifs organiques du ministère.

Face aux problèmes identifiés et aux objectifs poursuivis, quelles peuvent être les causes probables et quelles sont les hypothèses que nous pouvons émettre à ce sujet ?

B- Hypothèses de l'étude

Nous formulerons nos hypothèses par rapport aux problèmes identifiés et en concordance avec les causes probables pouvant justifier l'absence d'une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences, puis nous élaborerons un tableau de bord de l'étude.

1- Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°1

En ce qui concerne le problème spécifique qui est la non maîtrise des effectifs, des emplois et compétences du Ministère, il trouve sa source dans la manière rudimentaire qui est utilisée pour recenser et suivre l'évolution de l'effectif. Aussi, on note la non appropriation de la culture d'emploi et de compétences par l'Administration publique béninoise : **«la non maîtrise des effectifs, emplois et des compétences du Ministère s'explique par le système traditionnel de gestion des effectifs et la non appropriation de la culture d'emploi et de compétences»**.

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

Dans la mesure où les agents du Ministère ne travaillent pas sur la base d'une mission, des objectifs, des activités planifiées et qu'il n'existe pas un système fiable d'évaluation du rendement de chacun, nous pouvons formuler l'hypothèse que **«l'absence d'un inventaire des exigences et profils requis pour chaque emploi résulte de l'absence d'une mission, des objectifs, des activités planifiées et d'un système fiable d'évaluation du rendement au niveau des différents agents du Ministère »**.

3- Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°3

Le non respect des dispositifs organiques prévus par les arrêtés portant attribution, organisation et fonctionnement des différents services a pour cause la politisation à outrance de l'administration publique et la volonté de ne pas payer les indemnités et primes de responsabilité. Nous posons alors comme hypothèse que

« le non respect des dispositifs organiques est dû à la volonté de nommer les responsables sur la base des relations personnelles et de certaines considérations politiques ou socioculturelles ».

Le tableau de bord ci-dessous regroupe les problèmes, les objectifs, les causes supposées et les hypothèses de notre étude.

Tableau de bord de l'étude sur la gestion prévisionnelle des effectifs au MDGLAAT

Niveau d'analyse	Problèmes	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général	Absence d'une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences.	Contribuer à la mise en place des outils permettant une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences des ressources humaines du MDGLAAT.	_____	_____
Niveau aux Spécifiques	<u>Problème spécifique n°1</u> Non maîtrise des effectifs, emplois et compétences du Ministère.	<u>Objectif spécifique n°1</u> Proposer un mécanisme de maîtrise des effectifs, emplois et compétences du Ministère.	<u>Causes spécifiques n°1</u> Méthode rudimentaire de recensement et de suivi de l'évolution de l'effectif, non appropriation de la culture d'emploi et de compétence.	<u>Hypothèse spécifique n°1</u> La non maîtrise des effectifs, emplois et compétences du Ministère s'explique par le système traditionnel de gestion des effectifs et la non appropriation de la culture d'emploi et de compétence.
	<u>Problème spécifique n°2</u> Absence d'un inventaire des exigences et profils requis pour chaque emploi.	<u>Objectif spécifique n°2</u> Soumettre des modèles de fiches de postes et de profils de postes qui seront affinés et mis en œuvre en vue de clarifier les rôles et responsabiliser chaque acteur.	<u>Causes spécifiques n°2</u> Absence d'une mission, des objectifs, des activités planifiées et d'un système fiable d'évaluation du rendement au niveau des différents agents du Ministère.	<u>Hypothèse spécifique n°2</u> L'absence d'un inventaire des exigences et profils requis pour chaque emploi résulte de l'absence d'une mission, des objectifs, des activités planifiées et d'un système fiable d'évaluation du rendement au niveau des différents agents du Ministère.
	<u>Problème spécifique n°3</u> Non respect des dispositifs organiques prévus par les Arrêtés portant Attributions, Organisation et Fonctionnement des différentes Directions	<u>Objectif spécifique n°3</u> Suggérer les outils permettant une mise en œuvre efficace des dispositifs organiques du ministère.	<u>Causes spécifiques n°3</u> Volonté de nommer les responsables sur la base des relations personnelles et de certaines considérations politiques et socioculturelles	<u>Hypothèse spécifique n°3</u> Le non respect des dispositifs organiques est dû à la volonté de nommer les responsables sur la base des relations personnelles et de certaines considérations politiques et socioculturelles

Section 2 : REVUE DE LA LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE LA COLLECTE DES DONNEES

Nous ferons dans un premier paragraphe la revue de la littérature et dans un second nous aborderons la méthodologie adoptée.

Paragraphe 1 : Revue de la littérature

Ce paragraphe s'articulera, d'une part, autour des théories relatives à la gestion prévisionnelle des effectifs et se penchera, d'autre part, sur la revue de la littérature relative à chaque problème spécifique.

A- Généralités théoriques sur la gestion prévisionnelle des effectifs

Dans cette partie, nous nous emploierons à expliciter la notion de gestion prévisionnelle des effectifs avant de nous pencher sur les principales théories développées par rapport à ce concept.

1- Clarification de la notion.

Il est possible de définir la gestion prévisionnelle des effectifs comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir leurs tâches actuelles et futures.

La question de la Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences occupe donc une place de choix dans la stratégie de développement des organisations. A cet effet, **Michel GODET (2000)**, professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers de France, titulaire de la chaire de prospective industrielle affirme que « les entreprises ont trois attitudes possibles face à l'incertitude du futur :

- une attitude passive, celle de l'autruche, subissant le changement ;
- une attitude réactive, qui consiste à attendre le changement pour agir ;

• ou une attitude prospective, c'est-à-dire proactive, consistant à se préparer ... en agissant pour provoquer un changement souhaitable...».

Pour lui, la gestion prévisionnelle permet de « *se libérer des incertitudes pour inventer l'avenir, en inscrivant l'action du court terme dans une véritable stratégie d'entreprise* ».

Quant à **Pierre-Eric SUTTER (2003)**, enseignant à la faculté de Paris XIII et directeur associé de « Kiosk emploi France », il soutient que la question de la GPRH se positionne comme un enjeu capital pour toute entreprise contemporaine ; dans son article « *la GPEC : définition, méthodes et objectifs* », il affirme que la GPEC permet de « quitter la vision à court terme, de ne plus agir dans l'urgence, mais de bâtir un véritable projet d'adaptation de l'entreprise à son environnement, tout en étant compétitive ».

Pierre CHAPUY (2007), professeur associé au Laboratoire d'Investigation en Prospective Stratégie et Organisation (LIPSOR) en France, établit, quant à lui, des approches de compréhension différentes pour ce qui est des notions de prévision et de prospective. C'est ainsi qu'il affirme que :

- **la prévision** est une estimation sur le futur assortie d'un degré de confiance.

C'est une approche souvent sectorielle qui donne la primauté aux aspects quantifiables, avec une vision du futur comme un prolongement du passé ;

- **la prospective**, quant, à elle est une approche plus globale du futur, maniant le quantitatif et le qualitatif, et prenant en compte les ruptures et les inflexions.

Ces conceptions demeurent valables dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines. Il convient, néanmoins, de préciser qu'en matière de GPRH, il n'existe pas de différence substantielle entre les termes « *prospective* », « *prévision* », « *anticipation* et « *planification* »...

Françoise KERLAN (2004) quant à elle, perçoit la démarche GPEC comme « un regard sur l'avenir, destiné à éclairer l'action présente, de façon à faire correspondre le futur à nos préférences ». Pour elle, la GPEC n'est pas seulement un outil de GRH ; mais c'est aussi et surtout, un style de management basé sur la gestion par anticipation.

Pour le docteur **Dominique THIERRY (1990)**, créateur de l'Association Développement et Emploi et auteur de plusieurs ouvrages de GRH, la GPRH est la « conception, la mise en œuvre et le suivi des plans d'actions cohérents, visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en terme d'effectifs et de compétences), en fonction de son plan stratégique (objectifs à moyen ou long terme)... ». Cette démarche apparue dans les années 1980 s'est imposée dans la fonction RH, sous l'expression générique **GPEC** (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences).

Selon les écoles des auteurs, il existe plusieurs terminologies qui permettent de qualifier cette démarche prospective. C'est ainsi que dans « **dictionnaire des ressources humaines** », **Jean Marie PERRETI (2005)** regroupe les différentes significations du concept en distinguant :

la G4PEC : c'est une démarche basée sur quatre conditions (les quatre P), indispensables à sa réussite. Il s'agit de la Gestion *Prévisionnelle* (fiabilité des prévisions), *Préventive* (prévention et réduction des risques), *Partagée* (implication de la hiérarchie opérationnelle), et *Personnalisée* (prise en compte de la dimension individuelle) des Emplois et des Compétences.

La GPEEC : elle désigne la Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences.

La GPEC : son contenu varie en fonction des auteurs. Tandis que certains la définissent comme la *Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences*, d'autres la perçoivent comme la *Gestion Prévisionnelle des Effectifs et de la Carrière*, ou encore, *Gestion Prévisionnelle des Effectifs et des Compétences...*

Cependant, il faut préciser que le terme de « gestion prévisionnelle » est de plus en plus remplacé par la terminologie « gestion prospective » (Pierre CHAPUY, 2007) ou encore « gestion anticipative » (Françoise KERLAN, 2000).

La liste de définitions de ce sigle n'est pas exhaustive. Mais **THIERRY (1993)** leur trouve quatre points de convergence :

- * **la gestion prévisionnelle des effectifs** : elle s'intéresse aux aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de salariés ;
- * **la gestion prévisionnelle des compétences** : elle s'intéresse à l'évolution et au développement des capacités individuelles, en d'autres termes, le volet qualitatif du travail ;
- * **la gestion prévisionnelle des emplois** : elle correspond aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou les changements dans les contenus et la structure des métiers, des qualifications et des emplois ;
- * **la gestion prévisionnelle des carrières** : elle se préoccupe des méthodes qui permettent l'identification des parcours indicatifs des carrières des salariés.

La GPRH ne se réduit donc pas à sa seule dimension quantitative. Sans une réflexion sur les missions et en l'absence d'une connaissance fine des agents, la gestion prévisionnelle des effectifs se bornerait à une arithmétique aveugle. Elle ne permettrait de savoir ni quels agents recruter, ni dans quel but. Elle tendrait naturellement à reproduire mécaniquement les habitudes de recrutement et de gestion du passé. De plus, loin de n'être que théorique, la GPRH a d'abord vocation à l'action. Elle vise à prévenir et à résorber les situations de déséquilibre entre besoins et ressources humaines disponibles, qu'il s'agisse de sureffectif ou de sous-effectif, de surqualification ou de sous-qualification ou encore de déséquilibre géographique dans l'affectation du personnel.

C'est pourquoi la GPRH résulte tout autant d'une logique d'anticipation fondée sur un travail de prospective visant à l'adéquation sur le moyen-long terme des ressources aux besoins, que d'une logique de réactivité fondée sur la mobilisation des instruments de GRH (recrutement, formation, mobilité, promotion). Le recours aux techniques de gestion prévisionnelle des ressources humaines emporte ainsi une rénovation de la gestion même des ressources humaines.

2- Les théories de la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences.

La problématique de la gestion prévisionnelle des ressources humaines se retrouve au centre des stratégies mises en œuvre par les organisations en vue d'assurer leur développement.

Selon **Frédérique Pigeyre et Anne Dietrich (2005)** dans leur ouvrage « **Gestion des Ressources Humaines, pages 1 et 2** », la gestion est un ensemble de choix. Le gestionnaire ou le manager décide dans le cadre de ses compétences ; ils doivent faire en sorte que leurs décisions soient appliquées et évaluées, modifiées le cas échéant. Une distinction doit être opérée entre la gestion et l'administration du personnel, laquelle consiste à réunir et organiser l'information, afin d'éclairer les choix. L'administration du personnel fournit les bases des décisions de gestion et contribue à entretenir les relations courantes avec les salariés et les pouvoirs publics.

Il y a plusieurs façons de « piloter » le personnel :

- * gérer le personnel, c'est effectuer des choix stratégiques, c'est-à-dire définir des options engageant l'unité à long terme, au niveau des directions générales et du personnel. Elles concernent essentiellement :

- * la politique d'emploi : choix de niveau de qualification, substitution capital travail, affectation des hommes ;

- * la politique de rémunération et d'avantages sociaux ;

- * l'organisation et la transmission du pouvoir : déterminer et faire respecter les normes régissant l'activité du personnel dans l'organisation.

- * gérer le personnel, c'est effectuer des choix « tactiques » : il s'agit de la prise de décisions quotidiennes, au niveau des responsables décentralisés et en conformité avec les choix stratégiques. Ce seront, par exemple, des décisions d'embauche, de mise sur pied d'une action

de formation, d'aménagement des postes de travail, fixer le montant d'une prime, négocier la mise en œuvre de la réduction du temps de travail, etc.

Isabelle Calme et al. (2007), quant à eux, dans leur ouvrage « **Introduction à la Gestion 2^{ème} édition** » nous expliquent que la gestion consiste à tenir compte de l'ouverture de l'entreprise et sa finalité, faire des choix pour répondre à la demande de l'entreprise ou des ses clients. Pour ce faire, il convient de :

- faire des choix pour se positionner sur le marché et développer l'entreprise ;
- trouver des ressources humaines et des moyens facilitant leur travail ;
- organiser les ressources ;
- contrôler les performances.

L'auteur situe la gestion dans un cadre réglementaire, c'est-à-dire que, pour avoir une bonne gestion au sein de l'entreprise, il faut que les dirigeants soient en mesure de respecter les quatre normes élaborées par ces auteurs.

Pour **Jean-Marie Peretti (2006)** dans l'ouvrage « **Gestion des Ressources Humaines** » : gérer la diversité, valoriser les atouts de chacun, ouvrir des perspectives à tous sont aujourd'hui des objectifs forts d'une politique d'emploi qui, selon lui, se décline en quatre axes :

- la définition de l'emploi qui repose sur la connaissance de la population (effectifs, caractéristiques, évolutions). Les décisions liées à l'emploi s'inscrivent dans le cadre d'une gestion prévisionnelle et de la recherche de flexibilité ;
- la diversité des statuts et les gestions à court moyen et long termes de l'emploi. Le recrutement d'un salarié a des conséquences importantes à court, moyen terme de l'emploi.
- les processus de recrutement, d'accueil et d'intégration. Le salarié recruté et intégré demeurera dans l'entreprise pour une période plus ou moins longue. Il aura une succession d'affectation et, dans de nombreux cas, une évolution de sa qualification. La section IV traite de la mobilité et de la gestion des carrières.

- la compétence : C'est la capacité reconnue d'un acteur à mobiliser des ressources (savoir-faire, savoir-être et savoir-devenir) afin de réaliser une action, d'atteindre un résultat et de répondre à l'attente d'une entreprise, d'une organisation ou de tout système social.

La compétence d'une personne est :

- sa capacité d'actualiser, d'intégrer et d'utiliser avec habileté ses connaissances dans des situations diverses et complexes, en vue d'éviter des préjudices pour ceux qui font appel à ses services de même que pour le public en général;
- sa capacité de juger les limites de sa compétence, d'en informer ceux qui font appel à ses services et de faire appel aux ressources professionnelles appropriées lorsqu'il y a lieu;
- sa capacité d'établir ses dossiers, d'en assurer la confidentialité et de mener ses mandats à bonne fin;
- sa capacité de bien administrer sa pratique professionnelle;
- ses capacités psychiques et physiques dans son exercice professionnel.

André BOYER, dans son ouvrage « **les compétences au cœur de l'entreprise** », voit la compétence comme un objectif reconnu de toute entreprise qui consiste à créer de la valeur. Or,

pour que celle-ci soit durable et reproductible dans les contextes de changement qui caractérisent les organisations, un certain nombre de conditions doivent être réunies.

L'auteur propose d'exploiter la déclinaison d'un « management de la confiance », à partir d'une approche globale et agrégée des compétences qui repère et met en relation autour de processus de l'entreprise, les différents niveaux d'analyse du concept de compétence, à savoir :

- le niveau individuel décliné par la compétence d'une personne (compétences individuelles) ;
- le niveau collectif représenté par les compétences issues d'un groupe (compétences collectives) ;
- le niveau organisationnel symbolisé par les compétences relatives à l'entreprise (compétences collectives).

Ce type de management répond à des besoins actuels et spécifiques de la part des collaborateurs, des actionnaires et des clients. Chacun de ses trois cibles se caractérise par un besoin de confiance particulier. Les employés ont besoin de reconnaissance, les actionnaires de performance et les clients d'assistance.

Le management de la confiance permet d'apporter les éléments de réponse dans trois directions :

- le développement de l'employabilité des collaborateurs : permettre au salarié de se former tout au long de sa vie professionnelle, gérer de façon autonome son employabilité et de situer les compétences personnelles par rapport aux compétences organisationnelles stratégiques que l'entreprise souhaite privilégier ;
- la volonté d'instaurer pour les actionnaires des indicateurs liés à la valorisation des composantes immatérielles de la firme : vis-à-vis des actionnaires, le management de confiance vise à établir une communication reposant sur un diagnostic des compétences stratégiques de l'entreprise élaboré à partir d'un éventail d'indicateurs économiques et immatériels ;
- le développement de la qualité des produits, des services et des prestations des collaborateurs pour que les clients aient une offre globale de l'excellence : la nouvelle norme ISO 9000, version 2000 place le client au centre des préoccupations des entreprises et les incite à s'organiser transversalement.

L'auteur situe la compétence dans un climat de confiance, c'est-à-dire que, pour qu'une personne soit compétente, il faut d'abord avoir sa confiance.

Quant à **François BEAUJOU LIN (2005)** dans son ouvrage « **la gestion des compétences** », la gestion des ressources humaines, qui accompagne ces mutations permanentes des entreprises, est dénommée gestion des compétences.

La notion « compétences » est ambiguë et imprécise.

- ambiguë, parce que certains théoriciens et responsables des ressources humaines assimilent les compétences aux aptitudes et aux traits de personnalité. Or, à notre sens, il s'agit de savoirs de diverses natures qui ont été appris et peuvent donc faire l'objet de formation ;

- imprécise, parce que les compétences peuvent n'être mobilisées que dans certaines situations connues, répétées et toujours identiques, ou au contraire, d'une manière plus ambitieuse qui est retenue ici, être utilisées dans diverses situations. De plus, selon nous, ces compétences doivent impérativement être considérées comme transférables et pouvoir aboutir à une reconnaissance et une validation.

L'ambiguïté et l'imprécision que revêt souvent la notion de compétence montrent assez que ce nouveau modèle de gestion des ressources humaines qu'est la gestion des compétences reste profondément inachevé.

Ici l'auteur essaie de nous faire comprendre que la compétence n'existe pas ou est une notion incomplète, par le fait qu'elle fait l'objet d'une formation de la personne qui a des écarts dans ses résultats. La personne qui se prétend compétente ne fait que répéter la même chose, ce qui fait qu'elle s'habitue à faire le même travail, non pas par compétence.

Plusieurs auteurs ont classé leur vision stratégique de l'entreprise selon leur point de vue stratégique qui s'est présenté ainsi :

Pour **Jean-Marie Peretti (2001) 6^{ème} édition «Gestion des Ressources Humaines»**, la gestion prévisionnelle du personnel, comme telle, n'est pas de facture récente. Ses premiers développements datent de la fin des années 60. A cette époque, les directions du personnel des grandes entreprises et des principales administrations s'efforcent de promouvoir un outil de connaissance des ressources disponibles et de leur projection dans l'avenir, afin de mieux maîtriser les risques de dérives des volumes d'emplois et des équilibres budgétaires.

A cette gestion prévisionnelle des effectifs purement quantitative et souvent bien théorique s'est substituée progressivement la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), dont les dernières formalisations constituent une innovation majeure de la gestion des ressources humaines. On peut présenter la démarche GPEC autour de ces trois actions : effectuer un état des ressources de l'entreprise en termes d'effectif et de compétences et prévoir ses évolutions naturelles, prévoir les besoins de l'entreprise en termes d'effectifs et de compétences, et déterminer les actions nécessaires pour que l'entreprise puisse disposer à

temps des ressources nécessaires.

Le déséquilibre futur constaté peut être déficitaire (manque de ressources) ou excédentaire (trop de ressources).

La gestion prévisionnelle des ressources humaines est une démarche préventive qui vise à anticiper les fluctuations au lieu de faire face à leurs conséquences « ex post ». C'est l'objectif de la gestion prévisionnelle des ressources humaines, de faciliter l'adaptation du volume de main-d'œuvre aux besoins de la production, sans à coups brutaux et sans conséquences dramatiques pour les salariés. En résumé, avec la gestion prévisionnelle des ressources humaines, les changements peuvent être mieux anticipés, leurs conséquences mesurées, des contre-mesures adaptées mises en place. Un bénéfice additionnel consiste dans la capacité de tester « en vraie grandeur » les effets de divers choix de la politique du personnel.

La gestion de l'emploi et des compétences permet au gestionnaire des ressources humaines de maintenir un équilibre constant, qualitatif et quantitatif, entre les emplois et les compétences. L'équilibre homme-emploi repose sur des mesures d'adaptation à court, à moyen et à long terme dans le cadre de la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise (G.P.E.C.E).

Geneviève Lacono (2008) dans son ouvrage « **Gestion des Ressources Humaines** » dit : selon la définition proposée par **M. Parlier**, c'est une démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler les politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur un plan quantitatif (effectifs) que sur un plan qualitatif (compétences).

La gestion prévisionnelle s'inscrit dans une dimension stratégique. Elle suppose de se projeter sur l'évolution des emplois, de définir les besoins futurs de l'entreprise en terme de compétences. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences s'inscrit délibérément sur le long terme. L'introduction de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences,

en rupture avec le modèle ancien qui faisait prévaloir une logique statique et administrative, trouve son explication dans deux séries de causes convergentes :

- il y a d'abord l'expression d'attentes nouvelles des salariés dans un contexte d'essoufflement d'un modèle d'entreprise fondé sur le couple Taylorisme/Fordisme ;
- il y a ensuite, l'intégration des méthodes de recherche opérationnelle dans le management des entreprises qui ouvre la voie à la démarche prospective. Les modèles de simulation sur l'évolution démographique, sur les scénarii de croissance, sur les calculs d'opportunités ou de risques de telle ou telle décision, se généralisent dans les entreprises, grâce au boom de l'informatique.

Ce double processus résultant, à la fois de l'expression d'attentes diversifiées de la part des salariés qui souhaitent être reconnus en tant que personne, et de la formalisation d'outils informatiques, a joué un rôle de levier dans la professionnalisation du métier des ressources humaines. La dimension de gestion prévisionnelle s'impose donc, à côté des tâches administratives de gestion du personnel, comme une fonction essentielle.

Nous avons constaté que les deux auteurs expliquent la gestion prévisionnelle dans deux sens différents ; **J.M. Peretti** situe la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans un contexte de sous et sur effectif. Ce qui fait que l'entreprise doit prévoir ses besoins de ressources humaines en qualité et en quantité suffisantes pour respecter l'adéquation poste/emploi. Quant à **Geneviève Lacono** la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences suppose de se projeter sur l'évolution des emplois, de définir les besoins futurs de l'entreprise en terme de compétences. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences se base dans le temps.

La compréhension de ces concepts nous situe davantage sur le contenu des notions abordées dans ce travail. Ceci étant, nous abordons la méthodologie de l'étude.

Paragraphe 2 : Méthodologie de la collecte des données

Le processus suivi pour réaliser notre étude nous a amené à considérer les grandes étapes suivantes :

- objectif de la collecte de données ;
- cadre et population de l'enquête ;
- échantillonnage ;
- conception du questionnaire et réalisation de l'enquête ;

A- Objectif de l'enquête

Nos investigations ont pour objectif de mobiliser les données nécessaires à la vérification des différentes hypothèses formulées dans notre étude. Ainsi, d'une manière spécifique, nos enquêtes nous permettront de voir si :

- la non maîtrise des effectifs, des emplois et des compétences du Ministère s'explique par le système traditionnel de gestion des effectifs, la non appropriation de la culture d'emploi et la logique juridique et quantitative qui ressort de la gestion statutaire ;
- l'absence d'un inventaire des exigences et profils requis pour chaque emploi résulte de l'absence d'une mission, des objectifs, des activités planifiées et d'un système fiable d'évaluation du rendement au niveau des différents agents du Ministère ;
- le non respect des dispositifs organiques est dû à la volonté de nommer les responsables sur la base des relations personnelles et de certaines considérations politiques et socioculturelles.

B- Cadre et population de l'enquête

Le MDGLAAT est le lieu où s'est déroulée l'enquête puisqu'il constitue l'administration au sein de laquelle nous avons effectué notre stage et le lieu d'identification des problèmes.

La population de l'enquête concerne donc tous les agents en service au MDGLAAT, à savoir les Directeurs, les Chefs de Service et les agents du Ministère.

C- Echantillonnage

Compte tenu du nombre élevé d'agents au MDGLAAT, nous nous sommes focalisé sur un échantillon représentatif des cadres supérieurs et moyens (catégorie A, B et C) du

Ministère. Les personnes interrogées dans le cadre de notre enquête sont au nombre de quatre-vingts (80). Cette démarche nous a permis de prendre en compte toutes les couches socioprofessionnelles afin que les informations recueillies reflètent davantage la réalité.

D- Conception du questionnaire et réalisation de l'enquête

Nous avons conçu un questionnaire relatif aux problèmes spécifiques identifiés au cours de notre étude.

Nous avons pu faire valider ce questionnaire par la responsable des ressources humaines ainsi que par certaines personnes ressources. Cette validation a consisté en un amendement du questionnaire, pour tester la compréhension générale et la cohérence d'ensemble.

Il est à noter que malgré l'importance du problème que nous traitons, certains enquêtés se sont montrés réticents ce qui a pour conséquence d'entacher légèrement la fiabilité de l'information recueillie.

Notre diagnostic ainsi établi, il convient de suggérer des solutions concrètes pour contribuer à résoudre les problèmes spécifiques du MDGLAAT et de proposer des conditions de mise en œuvre de ces solutions.

CHAPITRE DEUX

DES RESULTATS DE L'ENQUETE AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

Section 1 : DE L'ANALYSE DES DONNEES AU DIAGNOSTIC

Cette section est essentiellement consacrée à la compréhension des problèmes spécifiques recueillis grâce à la collecte des données. A la suite, il sera question de vérifier la conformité de nos hypothèses de recherche aux causes réelles identifiées, avant d'établir un diagnostic.

Paragraphe 1 : Analyse des données et vérification des Hypothèses

A- Présentation et analyse des données

A l'aide de tableaux, nous présenterons les résultats obtenus et procéderons à chaque fois à l'interprétation desdits résultats.

1- Non maîtrise des effectifs, des emplois et des compétences du Ministère;

Tableau 4 : Nombre d'agents estimant que les effectifs, les emplois et les compétences ne sont pas maîtrisés par le ministère

Questions		Nombre	Pourcentage
Connaissez-vous ce que l'organisation attend de vous, le rôle que vous jouez ainsi que votre positionnement hiérarchique ?	Réponses pertinentes	5	06,25
	Réponses non pertinentes	65	81,25
	Pas de réponses	10	12,5
A votre poste de travail, que doit-on être capable de faire et quel niveau de performance attend-on concrètement de vous ?	Réponses pertinentes	3	03,75
	Réponses non pertinentes	67	83,75
	Pas de réponses	10	12,5
Pensez vous que les services compétents du Ministère maîtrisent les effectifs du personnel des différentes structures du Ministère?	OUI	10	12,5
	NON	60	75
	Pas de réponse	10	12,5

Source : Données recueillies à l'aide du questionnaire

Ce tableau montre que le nombre de personnes ayant une idée claire des notions d'emplois et de compétences est très faible (6,5% et 3,25%). Cela est dû au fait que ces concepts ne sont pas à la mode, en matière de gestion des ressources humaines. Notre passage à la DRH du Ministère nous a permis de confirmer cette hypothèse. Aussi, pour 75% du personnel, les effectifs du Ministère ne sont pas maîtrisés par les services de la DRH. 12,5% pensent le contraire alors que 12,5% n'ont pas transmis leurs réponses.

2- Absence d'un inventaire des exigences et profils requis pour chaque emploi ;

Tableau 5 : Nombre d'agents confirmant l'inexistence d'un inventaire des exigences et profils d'emploi au Ministère

Questions	Réponses	Nombres	Pourcentages
Avez-vous une idée des exigences qu'il faut remplir ou auxquelles il faut se conformer avant d'être nommé à un poste donné	OUI	5	6,25
	NON	65	81,25
Selon vous, quel est le profil requis pour occuper chaque emploi ?	En ont une idée	6	7,5
	Aucune idée	64	80

Source : Données recueillies à l'aide du questionnaire

L'analyse du présent tableau montre que respectivement **81,25% et 80%** n'ont pas connaissance des exigences et profils requis pour pouvoir occuper les différents emplois qui existent au sein du MDGLAAT.

3- Non respect des dispositifs organiques prévus par les Arrêtés portant Attributions, Organisation et Fonctionnement des différentes Directions

Tableau 6 : Nombre d'agents estimant que les dispositifs organiques ne sont pas respectés

Questions	Réponses	Nombres	Pourcentages
Avez-vous lu une fois l'Arrêté portant Attribution, Organisation et Fonctionnement de votre Direction	OUI	20	25
	NON	50	62,5
Pensez vous que le contenu des AOF est-il respecté?	OUI	2	2,5
	NON	68	85

Source : Données recueillies à l'aide du questionnaire

L'analyse de ce tableau montre que l'immense majorité des agents (**85%**) est consciente du non respect des dispositifs organiques au sein des différentes directions du MDGLAAT.

La présentation et l'analyse des données ayant été faites, qu'en est-il de la vérification des hypothèses ?

4- Vérification des hypothèses

Nous vérifierons si les hypothèses émises au début de notre étude sont conformes ou non aux données recueillies et analysées.

1- Vérification de l'hypothèse liée à la non maîtrise des effectifs, emplois et compétences

L'analyse des données obtenues lors de l'enquête a révélé que la Direction des Ressources Humaines n'a pas mis en place et vulgarisé un dispositif permettant de maîtriser les effectifs, les emplois et les compétences dont dispose le Ministère. Cette situation ne permet pas à l'administration du MDGLAAT de pouvoir redéployer avec efficacité les agents, sur la base des besoins réels aussi bien sur le plan quantitatif que

qualitatif des différentes structures du ministère. L'interprétation du tableau 4 montre que l'immense majorité des agents a conscience de cette réalité.

Notre hypothèse de départ est donc confirmée.

2- Vérification de l'hypothèse liée à l'absence d'un inventaire des exigences et profils requis pour chaque emploi

Le tableau 5 révèle que très peu d'agents questionnés se rendent compte que pour pouvoir occuper un emploi, les membres du personnel doivent être soumis à certaines exigences et être obligés d'avoir un profil déterminé ; les importants outils de gestion que constituent les fiches de poste et fiches de profil de poste n'existant pas. Par conséquent, notre hypothèse se trouve confirmée.

3- Vérification de l'hypothèse liée au non respect des dispositifs organiques

Les résultats du tableau 6 révèlent qu'une minorité d'agents (25%) a eu connaissance du contenu des AOF en ce qui concerne la Direction où ils exercent. Néanmoins, la non fonctionnalité des services et la non nomination de leurs chefs amènent 85% d'eux à reconnaître que les dispositions prévues dans lesdits arrêtés ne sont pas mises en œuvre.

Notre dernière hypothèse se trouve ainsi confirmée.

L'étape de la confirmation des différentes hypothèses étant réalisée, il convient de procéder à l'établissement du diagnostic de notre étude et de faire ressortir les limites des données.

Paragraphe 2 : Diagnostic et limites des données

Les causes réelles des problèmes transparaissent dans les formulations définitives des hypothèses testées. Le test des hypothèses précédemment effectué nous permet de formuler les éléments du diagnostic comme suit :

A- Synthèse des diagnostics

1- Diagnostic n°1

L'hypothèse n°1 étant vérifiée, nous retenons définitivement que la non maîtrise des effectifs, des emplois et des compétences du Ministère s'explique par le système traditionnel de gestion des effectifs et la non appropriation de la culture d'emploi et de compétences.

2- Diagnostic n°2

La vérification de l'hypothèse n°2 nous permet de retenir que l'absence d'un inventaire des exigences et profils requis pour chaque emploi résulte de l'absence d'une mission, des objectifs, des activités planifiées et d'un système fiable d'évaluation du rendement au niveau des différents agents du Ministère.

3- Diagnostic n°3

Après vérification de l'hypothèse n°3, nous pouvons conclure que le non respect des dispositifs organiques est dû à la volonté de nommer les responsables sur la base des relations personnelles et de certaines considérations politiques ou socioculturelles.

B- Limites des données

Lors de la collecte des données, certains cadres, directeurs ou exerçant au cabinet du Ministre, n'ont pas fourni les réponses par rapport à tous les questionnaires. Cet état de choses entache légèrement la qualité et la fiabilité des données recueillies.

Notre diagnostic ainsi établi, il convient de suggérer des solutions concrètes pour contribuer à résoudre les problèmes spécifiques du Ministère et de proposer des conditions de mise en œuvre de ces solutions.

Section 2: APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE

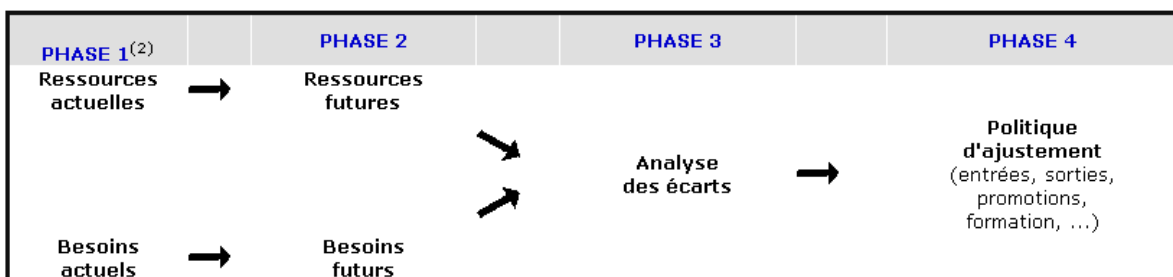
Face à l'écart constaté entre la gestion traditionnelle des ressources humaines en cours au MDGLAAT et les règles énoncées pour une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences, il est urgent de réfléchir à des mécanismes de correction de cette inadéquation. Cette réflexion va dans le sens des propositions de solutions (paragraphe 1) et des conditions de mise en œuvre de celles-ci (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Approches de solutions

A- Approches de solutions relatives à la non maîtrise des effectifs, emplois et des compétences du Ministère

Toute démarche de gestion prévisionnelle est une réflexion sur les moyens permettant de réduire l'écart entre les besoins de l'organisation (en terme de compétences requises nécessaires pour pouvoir atteindre un certain nombre de résultats fixés) et les ressources humaines disponibles. Cette réflexion analyse de façon assez précise :

- les ressources humaines actuellement disponibles ;
- les ressources humaines nécessaires à moyen terme (3 à 5 ans) ;
- les besoins actuels en emplois ;
- les besoins futurs en emplois.



Une gestion prévisionnelle efficace maîtrise les informations pertinentes sur ces quatre pôles, afin de pouvoir réguler les écarts et identifier le type d'effort que cela nécessite. La réflexion prospective porte généralement sur :

- **le plan des emplois :**

- les emplois à renforcer (ceux qui ne sont pas pleinement exercés) ;
- les emplois en mutation (ceux qui évoluent fortement, soit techniquement, soit en terme de positionnement) ;
- les emplois émergents (ceux qui apparaissent ou vont apparaître prochainement) ;

- **le plan humain :**

- professionnalisation des agents, restructurations, évolutions d'emploi (régulation interne possible) ;
- recrutement externe (régulation interne impossible).

- **le plan matériel :**

- l'impact économique et financier de certaines décisions ;
- les moyens spécifiques à mettre en œuvre.

- **les emplois**

Un emploi n'est pas figé dans le temps, il a un cycle de vie : il naît, il évolue, il disparaît. Il est donc important pour le ministère de :

- le définir concrètement,
- le gérer,
- anticiper son évolution dans le temps,
- analyser l'impact de son évolution sur l'organisation du travail,
- faire évoluer en permanence la structure en fonction des évolutions des méthodes de travail,
- mettre en place des dispositifs de régulation des écarts (professionnalisation, évolution d'emploi, ...).

- **les compétences**

Dans le cadre d'une G.P.E.C., les compétences seront donc traitées à deux niveaux :

- au plan collectif (référentiels de compétences « génériques », « règles du jeu » en matière de déroulement de carrière, gestion de viviers, ...) ;
- au plan individuel (gestion personnalisée des compétences, déroulement de carrière, ...).

La Direction des Ressources Humaines du Ministère a un rôle déterminant dans la conduite de la G.P.E.C. Son rôle peut se décliner en plusieurs étapes qui se présentent comme suit :

- définir les performances souhaitées ;

- analyser l'existant ;
- étudier l'impact du prescrit sur l'évolution des pratiques professionnelles et le climat social du Ministère ;
- négocier avec les partenaires sociaux ;
- arrêter un plan d'action opérationnel.

La G.P.E.E.C s'appuie dans sa mise en œuvre sur un ensemble d'outils très divers destinés à collecter les informations quantitatives et qualitatives qui rendent possible une réflexion prospective. Le croisement de ces informations permet de formuler des hypothèses de travail et d'envisager des scénarii contrastés d'évolution.

Il en existe quatre types utilisables aux différentes phases d'analyse. Le tableau suivant en détaille quelques-uns.

Types d'outils	Potentialités offertes	Exemples d'informations (à recueillir et à analyser)
Ceux qui permettent de faire des constats (les indicateurs sociaux).	Ils donnent une photographie à un moment donné de l'état de la population. Ils permettent un bilan social.	<ul style="list-style-type: none"> • Masse salariale. • Répartition des effectifs statutaires. • Tableau de bord des absences.
Ceux qui permettent de faire des simulations (le bilan social).	Ils rendent possibles des projections en fonction de la modulation de certains paramètres.	<ul style="list-style-type: none"> • Pyramide des âges. • Pyramide des anciennetés. • Départs à la retraite. • Ancienneté dans le poste.
Ceux qui permettent d'identifier les besoins en emplois d'une organisation dans leur dynamique d'évolution (le plan de renforcement des capacités).	Ils présentent une cartographie des agents du Ministère par grands domaines. Ils fournissent une base de donnée de référentiels (emplois-types, compétences, ressources) génériques	<ul style="list-style-type: none"> • Cartographie et répertoire des emplois d'un domaine spécifique. • Evolutions constatées par un observatoire des emplois et des compétences du Ministère.
Ceux qui permettent d'assurer un suivi de l'évolution qualitative des ressources dans le temps.	Ils identifient les aspirations (en terme de déroulement de carrière) et évaluent les potentialités des agents.	<ul style="list-style-type: none"> • Formation des agents du Ministère. • Évaluation des compétences des agents. • Validation des acquis. • Suivi personnalisé des carrières.

B- Approche de solutions relatives à l'inexistence d'un inventaire des exigences et profils de poste

Toute gestion prévisionnelle des ressources humaines qui se veut performante doit s'appuyer sur les fiches de postes et les fiches de profils de postes, pour les différents emplois.

La fiche de poste est un descriptif de la fonction exercée par un agent dans une structure donnée, en prenant en compte son environnement de travail, notamment le service et l'encadrement éventuel.

Une fiche de poste n'est ni une fiche d'emploi ni un profil de poste.

Le poste est décrit tel qu'il est tenu en fonction de la mission confiée.

La rédaction doit donner une photographie du poste actuel et non une vision prospective ou idéale.

La fiche de poste est un outil de communication : elle est l'occasion pour chaque agent d'un dialogue avec son supérieur hiérarchique direct et réciproquement.

La fiche de poste est un outil de clarification : elle permet non seulement la clarification des responsabilités de chacun sur des missions explicites mais aussi la clarification du mode d'organisation nécessaire pour une meilleure déclinaison des missions du service.

La fiche de poste est un outil facilitant le bilan de l'activité et la définition d'objectifs : parler ensemble du travail, à partir du cadre qu'est la fiche de poste, permet de faire un bilan de l'activité, de voir apparaître des difficultés et de définir des objectifs.

La fiche de poste a pour finalités :

- Pour l'agent

Elle permet de :

- communiquer avec son supérieur hiérarchique sur son poste et faire connaître l'ensemble des activités qu'il effectue et ses contraintes,
- avoir avec lui une discussion sur les évolutions souhaitables de son poste,

- améliorer la connaissance du service et l'appartenance à un service,
- prendre en compte le besoin de chaque personnel d'être partie prenante et responsabilisé dans son activité professionnelle.

- ***Pour le service***

Elle favorise :

- la formalisation des situations de travail de chaque agent,
- une meilleure connaissance des contributions de chacun,
- l'amélioration de l'organisation du travail,
- la reconnaissance de l'importance du rôle de l'encadrement,
- l'émergence des projets de service.

La fiche de poste doit exister pour **chaque agent**.

Elle est conçue par le **supérieur hiérarchique et son collaborateur** et en liaison avec ses collègues. Elle est rédigée dans le cadre global des missions du bureau, du service et la répartition des activités de chacun. De fait, **ce n'est pas une pièce confidentielle**. Elle est **évolutive** : datée et périodiquement réactualisée, notamment au cours de l'entretien d'évaluation.

Tableau 7 : Modèle de fiche de Poste

Fiche n° ___/___		Poste		
Localisation (Lieu de travail / ville)	Direction/	Relations fonctionnelles principales	A l'interne :	
	Préfecture			
	Service/Cellule			
	Division		A l'externe :	
	Position Hiérarchique	N+1		
		N-1		
Mission du poste (Raison d'être/Pourquoi selon vous ce poste a-t-il été créé ? Quelle est son utilité finale ?)			Résultats attendus	
Attributions Principales (Responsabilités. Quels sont les champs d'impact qui concourent à la mission ?)			—	
1.			—	
2.			—	
3.			—	
Activités principales (qui permettent de répondre de la responsabilité)				
I-		III-		
1.		7.		
2.		8.		
3.		9.		
II		10.		
4.				
5.				
6.				
Ressources Humaines		Moyens matériels et logistiques		
Documentation et Outils administratifs de travail				
	Diplômes obtenus	Formation(s) complémentaire(s) acquise(s) au cours des trois dernières années	Expérience (Domaine et durée)	
			Liées au poste actuel :	
			Autres expériences significatives (Niveau de Responsabilité le plus élevé) :	
Connaissances linguistiques (langues)	Langues nationales :			
	Langues étrangères :			
Connaissances en informatique				

Quant au **profil de poste**, il est le portrait idéal du candidat postulant à un emploi ou une fonction. Il résulte de l'analyse par le service des ressources humaines des compétences à considérer comme prioritaires, une même personne ne pouvant les cumuler toutes.

Les profils de poste servent à :

- classer les postes ;
- définir les qualifications ;
- mettre en place un système de rémunération ;
- effectuer des comparaisons entre le profil du poste et les profils des divers candidats. Celui qui se rapproche le plus du profil ainsi défini sera choisi.

Le profil de poste correspond donc aux principales caractéristiques requises pour occuper le poste à pourvoir. Elle comprend :

- les savoir-faire et les connaissances nécessaires, acquis par la formation ou d'expérience ;
- le niveau de formation souhaité ou exigé ;
- les capacités requises pour ce poste : relationnelles, rédactionnelles, physiques, intellectuelles...

Ces profils peuvent servir de référence lors des évaluations continues et annuelles.

C- Approches de solution relatives à la non mise en œuvre des dispositifs organiques

Il convient de mettre en application les dispositions contenues dans les différents arrêtés portant attributions, organisation et fonctionnement des Directions du Ministère. Il s'agit notamment des AOF des Directions et structures ci-après :

- la Direction des Ressources Humaines ;
- la Direction Générale de l'Administration d'Etat ;
- la Direction Générale de la Décentralisation et de la Gouvernance Locale ;
- la Direction des Ressources Financières et du Matériel ;
- la Direction de la Programmation et de la Prospective ;
- la Commission Nationale des Affaires Domaniales (CNAD) ;
- la Commission Nationale des Finances Locales (CONAFIL) ;
- la Direction des Transmissions (DT).

Ainsi, il serait souhaitable d'installer effectivement les différents services dans des bureaux bien déterminés. Les chefs de services devraient être nommés par notes de service du Ministre, sur proposition de leurs Directeurs respectifs. Les attributions de chacun des Chefs de services doivent être effectivement assumées par ceux-ci. Les moyens matériels ainsi que l'allocation des primes et indemnités prévues pour l'exercice correct et diligent de leurs activités doivent être mis à leur disposition.

Cela permettrait une clarification des rôles des différents agents qui exercent à l'intérieur des Directions. Par ailleurs, les agents se sentiraient plus valorisés et motivés dans la mesure où ils se rendront compte de l'importance de leurs contributions à l'atteinte des différents objectifs que se serait assigné le Ministère. Le pilotage à vue, qui consiste à travailler de façon ponctuelle sur des dossiers et cela au jour le jour, prendrait fin et permettrait aux Chefs de service de pouvoir planifier leurs activités. En outre, il importe de mettre fin aux nominations basées sur des considérations d'ordre politique, de connaissance personnelle, ou liées à l'origine ethnique ou à l'appartenance religieuse. Les Directeurs pourraient ainsi évaluer le travail de chacun et l'apprécier à sa juste valeur.

Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre

Les solutions proposées dans ce mémoire ne pourront être mises en œuvre avec efficacité que si les recommandations qui suivent sont prises en compte.

I- Recommandations à l'endroit du MDGLAAT

- **L'appropriation de la démarche GPEEC par les chefs de services** est une condition sine qua non de son succès : cette appropriation peut se réaliser dès la conception du projet par une association précoce des gestionnaires de terrain. Elle peut également se faire lors de la diffusion dans les services. Cette phase très pédagogique de sensibilisation et d'explication de la démarche a trop souvent été négligée par les ministères. Or, il s'avère que les démarches réussies se sont appuyées sur une intense campagne de communication permettant aux chefs de service d'analyser les potentialités d'une gestion prévisionnelle de leurs ressources et de les exploiter.

- **Le développement de la mobilité** : dans une optique de gestion prévisionnelle, la mobilité doit permettre d'une part de réallouer les agents en fonction des besoins des services et, d'autre part, d'accroître et adapter les compétences des personnels par la succession d'expériences professionnelles. Il s'agit donc de donner à la mobilité toute sa portée en tant qu'outil de recherche d'une meilleure adéquation entre ressources et besoins de l'administration.

- **L'utilisation de la formation continue pour adapter les compétences aux évolutions des métiers**, afin d'intégrer une perspective prévisionnelle et coïncider avec les missions des services, les plans locaux de formation, qui précisent les objectifs que s'assigne le service, les personnels concernés par les actions envisagées et les moyens mis en œuvre, devront tenir compte des mutations continues qui s'observent au niveau des différents corps de métiers du personnel du ministère.

II- Recommandations à l'endroit de l'Etat

- **Introduire une dimension fonctionnelle dans la gestion des personnels** : dans le statut général des agents permanents de l'Etat, le fonctionnaire n'est pas défini par l'activité qu'il exerce ou les missions qui sont les siennes, mais par un classement en grades, corps et catégories. Il en résulte qu'une gestion collective des emplois et des compétences s'inscrit difficilement dans le cadre d'une gestion statutaire.

- **développer une gestion prévisionnelle collective et individuelle fondée sur les métiers et les compétences** : si le développement d'instruments performants de connaissance de la ressource, fondés sur les métiers et les compétences est un préalable à une gestion prévisionnelle efficace, il ne doit en aucun cas constituer une fin en soi. La GPRH ne trouve en effet son aboutissement que dans la mise en mouvement des outils traditionnels de gestion des ressources humaines. Les données recueillies grâce à la mise en œuvre de démarches métiers et de systèmes d'information perfectionnés doivent donc ouvrir la voie à une gestion plus active de la pyramide des âges, guider les politiques de formation, de mobilité et déboucher sur une gestion individualisée des carrières.

- **Promouvoir une gestion individualisée des carrières** : outil de gestion essentiellement collective, la gestion prévisionnelle trouve son aboutissement dans la prise en compte individuelle des agents et l'élaboration d'une gestion individualisée de leurs carrières. La définition de filières professionnelles et de parcours types indicatifs constitue des appuis indispensables à cette gestion personnalisée. Elle permet d'accroître la visibilité des agents quant à leurs perspectives de carrière et constitue un facteur de motivation des agents. Pour les hauts fonctionnaires, cette visibilité est d'autant plus nécessaire qu'ils se heurtent à un plafonnement rapide de leurs carrières. Une gestion individualisée des carrières doit cependant être différenciée entre les catégories d'agents, les attentes étant très différentes en fonction des niveaux de responsabilité.

CONCLUSION GENERALE

Largement reconnue comme une nécessité, la gestion prévisionnelle des ressources humaines demeure, à ce jour, marginale dans l'administration d'Etat. Les pratiques constatées sont encore très en retrait par rapport aux ambitions affichées. L'Etat apparaît ainsi insuffisamment préparé à faire face à un renouvellement massif de ses effectifs à l'horizon 2015.

Ce risque relatif ne semble, toutefois, pas uniquement imputable à des difficultés d'ordre technique ou méthodologique. C'est bien plutôt l'articulation et l'orientation des outils, lorsqu'ils existent, qui sont en cause.

Démarche transversale et dynamique, la Gestion Prévisionnelle des Effectifs, Emplois et Compétences devrait contribuer à l'introduction prévue dans l'Administration publique béninoise de la Gestion Axée sur les Résultats qui vise essentiellement la responsabilisation de tout acteur à quelque niveau qu'il se trouve dans la pyramide de l'Administration, en lui définissant des objectifs à atteindre et en lui donnant les moyens nécessaires pour les atteindre.

Mais l'atteinte de ces résultats dépend de la qualité et du dynamisme de cet acteur. Il s'avère indispensable que les hommes, principaux animateurs de l'Administration soient gérés de manière performante et prospective et cela, en maîtrisant mieux les effectifs, les emplois et compétences dont dispose le Ministère.

C'est, d'ailleurs, la raison pour laquelle au nombre des différents problèmes que nous avons identifiés lors de notre stage, nous avons choisi de travailler sur celui de la gestion prévisionnelle des effectifs, emplois et compétences.

Au nombre des éléments devant concourir à ladite gestion, nous nous sommes focalisé sur la maîtrise des effectifs, emplois et compétences, l'élaboration de fiches de postes et de fiches de profils de postes et le respect et la mise en œuvre des dispositions prévues par les Arrêtés portant attributions, organisation et fonctionnement des structures du Ministère.

En s'inspirant des différentes approches de solutions proposées dans le présent mémoire, les responsables du Ministère de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale et de l'Aménagement du Territoire (MDGLAAT) permettront à leur personnel de pouvoir évoluer dans un cadre plus assaini, plus motivant et qui reconnaissent les mérites de chacun. Cela devrait leur permettre de « **mettre l'homme qu'il faut, à la place qu'il faut et au moment où il faut** ».

La gestion des ressources humaines dans l'Administration publique béninoise en général, et au Ministère de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale, de l'Administration et de l'Aménagement du Territoire en particulier, s'apparente actuellement à une gestion de stocks et non de flux.

Privée dans une large mesure du recours à la flexibilité externe, la gestion prévisionnelle des ressources humaines devra rechercher la meilleure adéquation entre ressources et besoins de l'administration par une valorisation et une adaptabilité accrue du capital humain disponible.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages généraux

- GILBERT, P. (2006), « **La gestion prévisionnelle des ressources humaines** », Paris, La découverte, 128 p
- KERLAN, F. (2004) : « *Guide de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences* », Paris, Les Editions d'Organisation, 2^{ème} édition, 236 p.
- MARTORY, B. et CROZET, D. (2005) : « *Gestion des Ressources Humaines ; Pilotage Social et Performances* », Paris, Dunod, 6^e édition, 311 p.
- MATHIS, L. (1984) « *Gestion Prévisionnelle et Valorisation des Ressources Humaines* », Paris, Les Editions d'Organisation, Collection Personnel, A.N.D.C.P, 281 p.
- PERRETI, J.-M. (2005), « *Dictionnaire des Ressources Humaines* », Paris, Vuibert, 4^{ème} édition, 274 p.
- PERRETI, J.-M. (2006-2007), « *Gestion des Ressources Humaines* », Paris, Vuibert, 11^{ème} édition, 261 p.
- THIERRY D. (1990) « *La Gestion Prévisionnelle et Préventive des Emplois et des Compétences* », Paris, L'Harmattan, Collection Pour l'Emploi, 192 p.

Ouvrages spécifiques

- BENOIST, F. (2005), « **La gestion des ressources humaines face à la décentralisation** » Voiron : La lettre du cadre territorial, 119 p
- GUERARD, S. (2008), « **La GRH publique en questions : une perspective internationale** », Paris, L'harmattan, 538 p
- VALLEMONT, S. (1998), « **La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences dans les trois fonctions publiques** », Paris : Berger-Levrault, 229 p

Articles et Revues

MAYA, A-C. et al (1999), « **La gestion des ressources humaines, élément de performance des administrations publiques** » ENA, Paris, 84 p

LOKO, L-S. (2001), « **Système de mérite dans le recrutement, la nomination, la promotion et le développement des carrières** », Conférence sur la fonction publique, Cotonou, 14 p

Cours

MASSOUGBODJI, F. (2009) « **Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines** », UAC, ENAM, GRH

HOUNGNISSI, A. (2009), « **Elaboration de Tableaux de Bord** », UAC, ENAM, GRH

VIGNON, L. (2009) « **Formation et Développement des Ressources Humaines** », UAC, ENAM, GRH.

Sites Internet

www.e-rh.org

www.wikipedia.org

www.oodoc.com

www.eduscol.education.fr

www.csc.com