



REPUBLIQUE DU BENIN

\*\*\*\*\*@@@\*\*\*\*\*



MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

\*\*\*\*\*@@@\*\*\*\*\*

UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI

\*\*\*\*\*@@@\*\*\*\*\*

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

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

**OPTION :**

MANAGEMENT

**FILIERE :**

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

ANNEE ACADEMIQUE : 2008-2009

**CONTRIBUTION A LA MISE EN PLACE DES OUTILS DE GESTION  
PREVISIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES A LA DRH / MEMP.**

Réalisé et soutenu par :

Léocadie MAMADOU

Sous la direction de :

Maître de stage :

**Philibert DJIDONOU**  
*Administrateur en G.R.H.*

Directeur de mémoire :

**Léandre Yves CHIDIKOFAN**  
*Chef Service Formation au CEPAG  
Consultant Formateur à l'ENAM et à l'ENEAM*

Février 2010

## **IDENTIFICATION DU JURY**

**Président : Djamiou ABOUDOU**

**Vice-président : Parfait AGBLONON**

**Membre : Cyriaque HOUNOU**

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

## DEDICACE

### A

Mon feu père, Gabriel MAMADOU, pour ton amour, ta dévotion pour l'éducation et l'instruction de tes enfants, merci et paix à ton âme,

Ma feuë mère Marguerite ATCHADE, rien ne comble encore ta disparition subite à l'heure de la moisson de tes œuvres ; repose en paix,

Mon cher époux Yessoufou ALAMON qui m'a supportée durant tout ce parcours ; pour ton concours inestimable dans la réalisation de ce travail,

Mes enfants Farisse, Nassirine et Imdad, trouvez ici le fruit des privations que vous avez endurées : surpassez cette œuvre,

Mes frères et sœurs pour la solidarité familiale qui a toujours existé entre nous, sincères reconnaissances.

## REMERCIEMENTS

Notre formation à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature(ENAM) n'aurait pas connu cet aboutissement sans la remarquable contribution de certaines personnes à qui nous tenons à témoigner notre sincère gratitude.

Monsieur Yves Léandre CHIDIKOFAN, Enseignant à l'ENAM, qui malgré ses multiples occupations a bien voulu superviser ce travail,

Monsieur David ODUSHINA, ancien Directeur des Ressources Humaines du Ministère des Enseignements Primaire et Secondaire,

Monsieur Emmanuel E. AZONHIN, Directeur des Ressources Humaines du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (DRH/MEMP),

Monsieur Blaise ACAKPO, Directeur Adjoint des Ressources Humaines du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire,

Monsieur Philibert DJIDONOU, Chef du Service de la Valorisation Professionnelle de la DRH/MEMP ,

Monsieur Aboudou BONOU, Chef du Service de la Statistique et de la Gestion des Effectifs,

Mesdames et Messieurs les chefs de services et de divisions de la DRH/MEMP, nos collègues de la DRH/MEMP,

Tous nos camarades de la promotion GRHII, 2007-2009, pour les moments fraternels et studieux passés ensemble,

Tous ceux qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à la réalisation de cet ouvrage.

Monsieur le Président du jury et honorables membres du jury, nous vous témoignons notre gratitude, pour avoir accepté de juger ce travail. Vos critiques et suggestions seront d'un grand apport pour sa perfection

## LISTE DES ABREVIATIONS

CODIR : Comité de Direction

DDEMP : Direction Départementale de l'Enseignement Maternel et Primaire

DRH : Direction des Ressources Humaines

ENAM : Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature

GPEC : Gestion des Emplois et des Compétences

GPRH : Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines

MEF : Ministère de l'Economie et des Finances

MEMP : Ministère des Enseignements Maternel et Primaire

MTFP : Ministère du Travail et de la Fonction Publique

MRAI : Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle

RH : Ressources humaines

## LISTE DES TABLEAUX

N°	TITRES	PAGES
I	Répartition du personnel par statut	9
II	Répartition du personnel par catégorie	10
III	Répartition du personnel par ancienneté	10
IV	Répartition du personnel par tranche d'âge	11
V	Regroupement des problèmes par centres d'intérêts	19
VI	Synthèse des approches retenues	24
VII	Tableau de bord de l'étude	29
VIII	Résultats d'enquête sur l'existence de description des postes	40
IX	Motifs de l'absence de description des postes	41
X	Résultats d'enquête sur la maîtrise des effectifs	42
XI	Causes de la non maîtrise des effectifs	44
XII	Résultats d'enquête sur l'existence de pratique de GPRH	45
XIII	Causes de l'absence de pratique GPRH	46
XIV	Résultats d'enquête sur les avantages du système de GPRH	47
XV	Tableau de synthèse de l'étude	Annexes 3

LISTE DES GRAPHIQUES

N°	TITRES	PAGES
I	Résultats de l'enquête sur l'existence des descriptions de postes	41
II	Motifs de l'absence de description des postes	42
III	Résultats de l'enquête sur la maîtrise des effectifs	43
IV	Causes de non maîtrise des effectifs	44
V	Résultats de l'enquête sur l'existence de pratique de GPRH	45
VI	Causes de l'absence de pratique de GPRH	46
VII	Résultat de l'enquête sur les avantages de pratique de GPRH	47

## RESUME

La Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines permet aux gestionnaires des ressources humaines de planifier les besoins de l'entreprise en ressources humaines, en quantité et en qualité par rapport aux objectifs poursuivis.

Les observations de stage à la Direction des ressources humaines du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (DRH/MEMP) nous ont permis de déceler un nombre important de problèmes préoccupants auxquels elle est confrontée. Parmi ces problèmes, vient en première position l'absence de pratique de gestion prévisionnelle des ressources humaines, malgré les atouts relevés dont l'existence d'une Division chargée de la gestion prévisionnelle et des effectifs. La résolution de ce problème comporte plusieurs facettes mais nous avons choisi d'aborder les outils d'où l'intitulé : « Contribution à la mise en place des outils de gestion prévisionnelle des ressources humaines à la DRH/MEMP ». La réflexion autour de ce thème devrait déboucher sur les approches de solution au problème général suivant : absence d'outils de gestion prévisionnelle des ressources humaines à la DRH/MEMP.

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

- Absence de description des postes
- Non maîtrise des effectifs.

Compte tenu des problèmes en résolution nous nous sommes fixé comme objectifs, de contribuer à la mise en place des outils de gestion prévisionnelle des ressources humaines et de façon plus spécifique de :

- amener les responsables à élaborer les fiches de postes ;
- suggérer une gestion axée sur la maîtrise des effectifs,

dans un contexte de gestion prévisionnelle des ressources humaines. Pour trouver les causes liées à ces problèmes, nous avons formulé des hypothèses, qui après vérification par les enquêtes menées et les analyses faites, ont prouvé que la résolution de ces problèmes passe par l'élaboration d'outils en rapport avec la description des postes, et la gestion axée sur la maîtrise des effectifs.

Au regard des insuffisances notées et du niveau actuel de développement de la DRH nous avons formulé des recommandations et précisé les conditions de leur mise en œuvre. Elles se rapportent aux outils, à la démarche, à l'optimisation des synergies entre les différents niveaux de management et à la contribution d'autres structures externes qui ont été repérées.

## SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	I
 <u>CHAPITRE PRELIMINAIRE</u> : CADRE INSTITUTIONNEL ET PROBLEMATIQUE DE L'INTRODUCTION DES OUTILS DE GESTION PEVISIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES A LA DRH/MEMP .....	4
<u>Section 1</u> : Cadre institutionnel et observations de stage .....	5
<u>Paragraphe 1</u> : Présentation de la DRH/MEMP.....	5
<u>Paragraphe 2</u> : Inventaire de l'état des lieux.....	17
<u>Section 2</u> : Ciblage de la problématique et approche globale de résolution des problèmes .....	19
<u>Paragraphe 1</u> : Choix et Spécification de la problématique .....	19
<u>Paragraphe 2</u> : Approche globale de résolution des problèmes spécifiques.....	22
 <u>CHAPITRE PREMIER</u> : COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES.....	24
<u>Section 1</u> : Objectifs de l'étude et méthodologie adoptée.....	25
<u>Paragraphe 1</u> : Fixation des objectifs et revue de littérature.....	25
<u>Paragraphe 2</u> : Méthodologie et vérification des hypothèses.....	33
<u>Section 2</u> : Réalisation des enquêtes et restitution des résultats.....	37
<u>Paragraphe 1</u> : Collecte des données.....	37
<u>Paragraphe 2</u> : Restitution des résultats et limites des données .....	38
 <u>CHAPITRE DEUXIEME</u> : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET CONDITIONS DE MISE EN OUEUVRE DES SOLUTIONS PROPOSEES .....	48
<u>Section 1</u> : Vérification des hypothèses établissement du diagnostic.....	49
<u>Paragraphe 1</u> : Vérification des hypothèses.....	49
<u>Paragraphe 2</u> : Etablissement du diagnostic de l'étude.....	50
<u>Section 2</u> : Approches de solution et conditions de mise en œuvre.....	51
<u>Paragraphe 1</u> : Approches de solution aux problèmes spécifiques et outils susceptibles d'être utilisés.....	51
<u>Paragraphe 2</u> : Conditions de mise en œuvre.....	58
CONCLUSION GENERALE.....	63
BIBLIOGRAPHIE.....	66
ANNEXES	
TABLE DES MATIERES	



INTRODUCTION GENERALE

Les ressources humaines sont les ressources essentielles dans la création de richesses. Autrefois perçues comme source de coûts qu'il faut minimiser, elles sont désormais placées au cœur du développement de l'organisation. C'est pourquoi, la fonction Ressource Humaine (RH) est née de la problématique de l'intégration du facteur humain dans l'organisation.

La gestion des ressources regroupe diverses activités telles que le recrutement, la formation, la gestion de la carrière, la gestion prévisionnelle des ressources humaine etc. C'est cette dernière fonction qui intéresse notre étude. La gestion prévisionnelle des ressources humaines vise une gestion anticipée des écarts entre les besoins et les ressources humaines d'une structure en fonction de ses objectifs.

En effet, la nécessité d'améliorer le service rendu aux usagers et la recherche de l'efficacité de l'action publique passent par une gestion rationnelle du personnel chargé de mettre en œuvre les activités institutionnelles.

C'est le cas de la DRH /MEMP qui a mis en place un service qui entre autres, a pour attribution la gestion prévisionnelle des effectifs.

Malgré l'introduction de la gestion prévisionnelle des effectifs, dans la gestion des ressources dont elle a la charge, la question se pose de savoir si la DRH/MEMP dispose ou utilise les outils de GPRH qui lui permettront d'assurer l'adéquation permanente entre les besoins du secteur, sa politique et ses ressources humaines aux plans quantitatif et qualitatif.

Cette interrogation découlant de la nécessité d'assurer au mieux la gestion courante mais aussi la gestion prévisionnelle du personnel devient impérative et appelle l'utilisation d'outils adéquats.

La GRH est généralement un processus assez long qui requiert des outils assez diversifiés. Par conséquent, dans le cadre du présent travail, il serait prétentieux de vouloir aborder tous les aspects de la GPRH à cause de leur complexité.

En effet, la performance institutionnelle dépend entre autres de la compétence des RH, de l'organisation mise en place et de la cohérence entre les objectifs et les ressources spécifiques.

Qu'en est-il de la gestion prévisionnelle des ressources humaines à la DRH/MEMP ?

Par rapport aux spécificités de la DRH/MEMP, nous limiterons notre étude à un diagnostic de la GPRH et à l'identification des outils susceptibles de l'améliorer compte tenu de la situation actuelle. Notre souci premier est de contribuer à l'amélioration de la GPRH.

C'est dans ce cadre que nous avons choisi de réfléchir sur le thème : **« Contribution à la mise en place des outils de gestion prévisionnelle des ressources humaines à la DRH/MEMP »**

Notre travail est structuré en trois chapitres à savoir :

- la présentation du cadre institutionnel et la problématique de l'introduction des outils de gestion prévisionnelle des ressources humaines à la DRH/MEMP;
- la collecte et l'analyse des données;
- la vérification des hypothèses et les conditions de mise en œuvre des solutions proposées.

CHAPITRE PRELIMINAIRE :

*Cadre institutionnel et problématique de l'introduction des  
outils de gestion prévisionnelle des ressources humaines à la  
DRH/MEMP*

Avant d'aborder le ciblage de la problématique dans la seconde section, il convient de procéder dans une première section, à la présentation de la DRH/MEMP à travers sa structure et son fonctionnement.

## **Section I : Cadre institutionnel et observations de stage**

Dans le souci de mieux connaître la structure dans laquelle nous avons effectué le stage, nous procéderons dans un premier temps à la présentation de la DRH/MEMP et dans un second temps à l'inventaire de l'état des lieux.

### **Paragraphe I : Présentation de la DRH/MEMP**

Cette présentation sera faite à travers ses attributions, son organisation et son fonctionnement.

#### **A. Attributions et organisation de la DRH/MEMP**

##### **I- Attributions de la DRH**

L'article 53 du décret n° 2008-733 du 22 Décembre 2008 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP), fixe les attributions et l'organisation de la DRH. Compte tenu de l'inexistence d'un arrêté d'application de ce décret, la DRH continue d'être régie par l'arrêté n°135/MEPS/CAB/DC/SG/SP du 25 octobre 2005 portant attributions, organisation et fonctionnement de la DRH, en dépit de la caducité de ce texte réglementaire.

Aux termes de l'article 1er de cet arrêté, la DRH est chargée de :

- ✓ coordonner la gestion des personnels du MEPS y compris ceux des organismes sous tutelle et ce dans le respect des textes en vigueur ;
- ✓ veiller à l'utilisation rationnelle et efficiente des ressources humaines.

L'article 2 précise que la DRH est spécialement responsable de la gestion des carrières, des positions des agents de l'Etat affectés au ministère ;

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

Il ressort de ce qui précède que la DRH/MEMP est responsable de la gestion des RH et par conséquent de l'administration du personnel et de la gestion stratégique des RH.

L'efficacité de la DRH/MEMP dépend de son organisation et de son fonctionnement.

## **2- Organisation de la DRH**

L'organisation de la DRH sera présentée à travers les services qui la composent et le personnel qui l'anime.

### **a- Présentation des services de la DRH/MEMP**

La gestion des ressources humaines du secteur de l'Enseignement Maternel et Primaire est très délicate. Pour accomplir cette mission, la DRH/MEMP dispose de huit (08) services dont trois (03) jouent le rôle de services d'appui et les cinq (05) autres qualifiés de services techniques. Les services d'appui sont chargés chacun dans son domaine d'assister les services techniques dans la mise en œuvre de leurs activités spécifiques pour une gestion rationnelle de la carrière et de l'emploi du personnel.

### **aI- Les services d'appui**

Il en existe trois :

- **Le Secrétariat Administratif (SA)**

Il est chargé de coordonner les activités à caractère administratif de la direction ; il emploie (07) agents et compte trois (03) divisions respectives : la division chargée du courrier ordinaire, la division chargée du courrier confidentiel et la division chargée du contrôle et du suivi des actes administratifs.

- **Le Service Informatique (SI)**

Il est chargé d'organiser, de suivre le développement des applications de gestion du personnel et d'assurer la maintenance du parc informatique de la direction. Il conçoit le système d'information de la DRH en collaboration avec les services concernés. Ce service dispose de (06) agents sous l'autorité d'un ingénieur en informatique.

- **Le Service de la Comptabilité**

Il est chargé de préparer et d'exécuter le budget de la direction ; il assure également la gestion logistique et matérielle puis exécute toutes autres tâches à lui confiées. Malgré l'étendue et la diversité des tâches qui lui sont confiées, ce service n'utilise que trois (03) agents et ne comporte qu'une seule division : la division du matériel.

### **a2- Les Services techniques**

Ils sont au nombre de cinq :

- **Le Service de la Gestion des Carrières des personnels des enseignements maternel et primaire et des personnels administratifs (SGC)**

Il assure le suivi de la carrière de l'ensemble des corps des personnels d'enseignement, de direction, et de contrôle des enseignements maternel et primaire.

Dirigé par un gestionnaire des ressources humaines, ce service a un effectif de treize (13) agents et compte trois (03) divisions à savoir :

- la division A chargée de mettre en œuvre les textes de carrière des personnels enseignants des catégories A et C,

- la division B chargée de mettre en œuvre les textes de carrière des personnels enseignants des catégories B ;
- la division C qui assure l'exécution de toutes les activités de carrière du personnel administratif et des autres corps.

- **Le Service de la Gestion des Agents Contractuels de l'Etat (SGACE)**

Il est chargé de coordonner toutes les activités se rapportant à la gestion du personnel contractuel, en collaboration avec les structures compétentes. Il dispose d'un effectif de neuf (09) agents et comprend deux (02) divisions :

la première division assure la gestion administrative des agents contractuels des départements de l'Atacora-Donga, du Mono-Couffo et de l'Ouémé-Plateau et la deuxième division s'occupe de la gestion administrative des agents contractuels des départements de l'Atlantique-Littoral, du Borgou-Alibori et du Zou-Collines.

- **Le Service de la Statistique et de la Gestion des Effectifs (SSGE)**

Il est chargé de fixer les priorités, d'apprécier l'opportunité et de définir les besoins en personnel en collaboration avec les services compétents de la Direction de la Programmation et de la Prospective. Il s'occupe également de la gestion prévisionnelle des personnels, de leur mobilité et des données statistiques les concernant. Ce service est dirigé par un gestionnaire des ressources humaines ; avec un effectif de dix (10) agents, il comporte deux (02) divisions : la première division s'occupe de la gestion des positions des enseignants de la maternelle et du primaire et la deuxième division est chargée de la gestion des effectifs et de la gestion prévisionnelle.

- **Le Service de la Valorisation Professionnelle (SVP)**

Il s'occupe de la qualification professionnelle en cours d'emploi des agents du ministère ainsi que de la détection des compétences et des valeurs avérées en vue de leur valorisation. Il assure également la communication sociale.

Avec un effectif de cinq (05) agents, il comprend deux (02) divisions : la division de la Motivation et de la Communication chargée d'organiser la sélection des agents modèles du ministère et la division de la Formation Professionnelle, chargée d'organiser la formation des agents du MEMP.

- **Le Service du Contentieux, des Affaires Disciplinaires et des Archives**  
**(SCADA)**

Il est chargé de faire respecter les textes en matière de sanctions disciplinaires, d'instruire les dossiers contentieux, lorsque le ministère est cité devant les juridictions du Bénin. Il est également chargé du développement des techniques de prévention des conflits en milieu de travail dans les établissements publics et privés.

Ce service dirigé par un gestionnaire des ressources humaines, emploie dix (10) agents et comprend trois (03) divisions : la Division du Contentieux chargée d'instruire et de préparer les dossiers contentieux en matière de gestion du personnel, de développer et de suivre les techniques de prévention des conflits ; la Division des Affaires disciplinaires chargée de faire appliquer les sanctions disciplinaires et la Division des Archives qui est chargée de la tenue et de la mise à jour des dossiers individuels des personnels du Ministère.

### **b- Présentation de la situation des ressources humaines de la DRH/MEMP**

La DRH est une structure centrale du MEMP. Son personnel est composé en majorité d'enseignants mis à disposition pour diverses raisons. Elle dispose d'un effectif de quatre-vingts (80) agents répartis selon le tableau catégoriel du personnel ci-après :

**Tableau I : Répartition du personnel par statut**

<b>Statut</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Fréquences</b>
<b>APE</b>	69	86,25%
<b>ACE</b>	11	13,75%
<b>TOTAL</b>	80	100%

Source : élaboré par nous- même

L'examen du tableau n°I montre que les Agents Permanents de l'Etat au nombre de soixante neuf (69) représentent 86,25% de l'effectif total du personnel. Les Agents Contractuels de l'Etat sont au nombre de onze (11) et représentent 13,75% de l'effectif du personnel.

**Tableau II : Répartition du personnel par catégorie**

Catégories	Effectifs	Fréquences
A	11	13,75%
B	35	43,75%
C	21	26,25%
D	11	13,75%
E	02	2,5%
<b>Total</b>	80	100%

Source : élaboré par nous- même

Ce tableau laisse transparaître un nombre élevé d'agents de la catégorie B, 35 agents soit 43,75% de l'effectif total. Les agents de la catégorie A ne représentent que 13,75% de l'effectif total du personnel.

**Tableau III : Répartition du personnel par ancienneté**

Ancienneté	Effectifs	Pourcentage
0 à 10 ans	21	26,25%
11 à 25 ans	38	47,5%
26 à 30 ans	21	26,25%
<b>Total</b>	80	100%

Source : élaboré par nous- même

**Tableau IV: Répartition du personnel par tranches d'âge**

Tranches d'âge	Effectifs	Pourcentage
26-30	11	13,75%
31-35	11	13,75%
36-40	10	12,5%
41-45	04	5%
46-50	23	28,75%
51-55	18	22,5%
56-60	03	3,75%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nous- même

Les textes législatifs et réglementaires prévoient que les activités professionnelles des APE cessent après trente (30) ans de service ou cinquante cinq (55) ans d'âge pour les agents des catégories C, D et E ; cinquante huit (58) ans d'âge ou trente (30) ans de service pour les agents de la catégorie B et soixante (60) ans d'âge ou trente (30) de service pour ceux de la catégorie A. Dès lors, ce tableau révèle que les tranches d'âge de 51-55 et de 56-60 regroupent 26,25% de l'effectif total, ce qui traduit l'état de vieillissement du personnel dont la majorité sera appelée sous peu à faire valoir son droit à la retraite.

#### **B- Fonctionnement de la DRH/MEMP et restitution des observations de stage**

Pour accomplir sa mission la DRH s'appuie sur des ressources humaines et matérielles présentées dans les lignes qui précèdent ainsi que sur des mécanismes et organes mis en place pour assurer un bon fonctionnement de cette direction.

## **I- Fonctionnement de la DRH**

Ayant à sa tête un DRH nommé par décret pris en Conseil des Ministres sur proposition du ministre, assisté par un Directeur Adjoint, également nommé par décret qui assume son intérim en cas d'absence, la DRH/MEMP est animée par les chefs de service qui sont nommés par arrêté du Ministre sur proposition du DRH.

Les services sont structurés en division dirigées par des chefs divisions nommés par décision du DRH, sur proposition du chef de service concerné.

Il existe un Comité de Direction (CODIR) qui se réunit en séance ordinaire une fois par mois, sous la présidence du DRH. Il est composé des chefs de service et d'un représentant du personnel.

La DRH s'appuie sur les Services du Personnel des structures déconcentrées pour l'exécution de ses tâches. Ces services ont notamment pour missions de prononcer les affectations des personnels mis à leur disposition, des mutations intra départementales, de concevoir et de mettre en œuvre les plans de formation et d'animation pédagogique.

Compte tenu de la diversité des activités de mutation et de gestion quotidienne d'une part et en raison de la diversité des corps des agents exerçant au MEMP d'autre part, la DRH s'appuie également sur certains organes notamment :

- **les commissions de mutation** (nationale et départementale) ;
- **le conseil sectoriel pour le dialogue social du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire** (cadre de promotion du dialogue social).
- **le conseil de discipline.**

## **2- Restitution des observations de stage**

La DRH/MEMP est structurée en huit (08) services. Quatre postes de chefs services, sont occupés par des gestionnaires des ressources humaines. A ceux-ci s'ajoutent deux (02) chefs de division qui sont des spécialistes en administration du travail, et un chef division gestionnaire des ressources humaines ; ceci constitue un atout pour la direction.

La mise en œuvre du décret n° 2004-627 du 10 novembre 2004 portant transfert de certaines attributions du Ministre en charge de la fonction publique au(x) Ministre(s) en charge de l'éducation uniquement en ce qui concerne le personnel enseignant, n'a pas permis d'atteindre les objectifs visés, à savoir le traitement direct et in situ des dossiers des enseignants dans le souci d'une plus grande célérité dans la prise des actes relatifs à leur carrière, les résultats enregistrés sont mitigés.

En dépit de ce transfert, le traitement des actes continue d'être essentiellement manuel, en raison de l'inexistence d'un logiciel de gestion des ressources humaines.

A l'étape actuelle de la mise en œuvre du transfert des attributions, la gestion de la carrière des enseignants demeure toujours plus dépendante des structures d'interface que sont : les services du MTFP (DGCAE FUR) et du Ministère de l'Economie et des Finances MEF que de la DRH/MEMP. Tous ces facteurs contribuent à la lenteur dans la production des actes administratifs relatifs à la carrière du personnel.

Dans le cadre de la valorisation professionnelle, un effort a été entrepris dans le sens du renforcement des capacités du personnel, il a conduit à la formation et au recyclage d'agents. Il y a lieu de noter l'**existence d'un plan de formation** même si sa mise en œuvre n'est pas soutenue par une ligne budgétaire bien déterminée.

Par ailleurs, l'absence **d'un cadre organique** ne permet pas à la DRH/MEMP d'asseoir une politique adéquate de GPRH. Le cadre organique, cet important tableau analytique prévisionnel du personnel, est un instrument de planification et de contrôle de la gestion du personnel. L'absence de cet outil indispensable ne favorise pas une répartition équilibrée des ressources humaines entre les services. Il y a lieu de noter qu'il **n'existe pas de document de politique de gestion prévisionnelle des ressources humaines.**

Dès lors, l'essentiel des activités du Service de la Statistique et de la Gestion des Effectifs, se résume en :

- un recensement du personnel du ministère,
- des mutations du personnel et leur redéploiement;
- un planning des congés.

Ces activités suffisent-elles pour obtenir les renseignements requis sur le personnel et suivre ses mouvements et son évolution ?

Il existe au sein de ce service une Division de la Gestion des Effectifs et de la Gestion Prévisionnelle. Les activités de ce service sont réduites en raison de l'inexistence d'un organe d'impulsion stratégique et de l'inopérationalité de la division créée à cet effet.

Cette situation ne favorise pas la prise en compte de la gestion prévisionnelle. On déplore **l'inexistence d'un organe stratégique d'impulsion et la faible capacité d'action de la structure opérationnelle de gestion prévisionnelle des RH à la DRH/MEMP.**

Par ailleurs, la DRH/MEMP ne dispose pas de bases de données pouvant lui fournir des informations statistiques exploitables et adéquates. L'inexistence de ces informations pourtant nécessaires à la prise de décision, a révélé que la DRH/MEMP ne s'inscrit pas encore dans une logique de prévention et d'anticipation des besoins quantitatifs et qualitatifs de personnel nécessaire à la GPRH. Dans ces conditions, les décisions relatives à la carrière des travailleurs ne peuvent pas faire l'objet d'une bonne planification.

Si au niveau du Service de la Statistique et de la Gestion des Effectifs, la gestion des mutations ne rencontre pas de difficultés majeures, plusieurs défis restent à relever au niveau de la gestion des effectifs. L'état d'effectifs qui s'obtient tous les ans par la collecte des fiches de paie des agents ne permet pas d'avoir des renseignements fiables sur le personnel.

De ce fait, le service ne dispose pas non plus des données quantitatives et qualitatives fiables sur le personnel du MEMP. Il y a donc lieu de souligner une **non maîtrise des effectifs.**

De même la planification des départs à la retraite ne répond pas toujours aux attentes du personnel. Certains agents admis régulièrement à faire valoir leur droit à la retraite ne sont pas programmés pendant que d'autres qui n'ont pas encore atteint l'âge ou l'ancienneté réglementaire le sont. Ces divers dysfonctionnements s'expliquent par l'absence d'un outil de suivi adéquat de la durée réglementaire de service du personnel.

Lors de notre stage, nous avons constaté que les postes ne sont pas décrits. Seul un arrêté définissant les attributions par service est en usage. Les agents sont donc incapables de décrire aisément les activités qu'ils accomplissent à leur poste.

L'absence d'un tel outil de gestion engendre des conséquences telles que les conflits d'attributions, et les appréciations subjectives. **L'absence de description des postes** ne favorise pas la clarification des responsabilités et ne permet non plus la détermination des effectifs par structure.

**L'absence de projection de l'évolution du personnel** ne permet pas de donner une idée de ce que deviendrait le personnel à un horizon donné. Les résultats de l'inventaire des ressources humaines devraient servir à réaliser différentes simulations de l'évolution des ressources humaines aux plans quantitatif et qualitatif. Ce défaut de prévision en matière de l'évolution des effectifs de la DRH/MEMP par rapport à ses besoins en ressources humaines ne permet pas l'identification des écarts et par ricochet l'élaboration des plans de recrutements adéquats. On note par ailleurs l'inadéquation entre la qualification des ressources humaines mises à disposition et les exigences des postes. Cette situation se justifie car le personnel est composé en majorité d'enseignants non formés au départ pour les tâches administratives. On peut donc souligner **l'inexistence d'un plan de recrutement** ce qui conduit à **l'inadéquation profil/poste**. Il y a lieu de noter **l'absence d'outils de gestion des ressources humaines**.

La promotion des valeurs est prévue et reconnue par la loi n°86-013 du 26 février 1986 portant statut général des Agents Permanents de l'Etat. L'expertise avérée des enseignants en poste sédentaire à la DRH n'est ni valorisée ni récompensée. Il est évident que la routine, le manque de formation professionnelle, **la non valorisation des expertises**, la non reconnaissance de très bons parcours professionnels induisent sclérose, démotivation et frustration du personnel.

Le personnel bénéficie de certaines primes de motivation dont d'autres sont en voie de suppression ce qui engendre des tensions, des revendications et des grèves sur le plan social.

On peut donc retenir **l'inexistence d'une politique conséquente de motivation du personnel.**

Le transfert de compétences en matière de gestion de la carrière du personnel a entraîné non seulement de nouvelles charges de travail, mais aussi un accroissement des besoins importants et urgents en équipements performants (copieurs, dupli copieurs, ordinateurs). Certains services sont dépourvus de matériel informatique ; ce qui ralentit le traitement des courriers. On déplore donc **l'insuffisance des équipements de travail mais aussi des infrastructures** devant abriter le personnel.

En ce qui concerne les conditions de travail, les services de la DRH/MEMP sont dispersés sur trois sites distincts alors qu'**il n'existe pas de moyens de communication adéquats.**

S'agissant de l'environnement physique de travail, les services techniques de la DRH/MEMP se retrouvent dans un cadre peu favorable, un bâtiment neuf certes, mais avec des bureaux exigus et mal éclairés qui méritent d'être adaptés aux exigences de l'ergonomie, de l'hygiène et de la sécurité sur les lieux de travail. Le progiciel SDL7 installé par le Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP) à la Direction des Ressources Humaines du Ministère de l'Enseignement Maternel et Primaire n'a jamais été fonctionnel jusqu'à ce jour alors qu'il devrait permettre la mise à jour du fichier du personnel par l'utilisation d'outils modernes de gestion (technologies de l'information et de la communication).

Cette situation ne permet pas d'avoir des informations identiques dans les bases de données de la DRH/MEMP et du MTFP. Les divergences qui en résultent engendrent des difficultés pour une gestion efficace de la carrière des enseignants. On peut donc noter **l'inexistence d'une base de données fiable.**

Au total, on peut retenir **les mauvaises conditions de travail** à la DRH/MEMP.

De cet état des lieux, se dégagent des atouts et des faiblesses dont nous ferons l'inventaire.

## Paragraphe 2 : Inventaire de l'état des lieux

### A- Forces et faiblesses

#### I - Forces

- ✓ Existence d'un plan de formation ;
- ✓ Existence d'un organigramme ;
- ✓ Existence d'un manuel de procédures ;
- ✓ Existence d'une division de gestion des effectifs et de gestion prévisionnelle.

#### 2 - Faiblesses

- ✓ Inexistence d'une base de données fiable ;
- ✓ Absence de description des postes ;
- ✓ Absence de projection de l'évolution du personnel ;
- ✓ Non maîtrise des effectifs ;
- ✓ Inadéquation profil/poste ;
- ✓ Non valorisation des expertises ;
- ✓ Mauvaises conditions de travail ;
- ✓ Absence de document de politique de GPRH ;
- ✓ Absence de logiciel de GRH ;
- ✓ Inexistence d'un organe stratégique d'impulsion ;
- ✓ Faible capacité d'action de la structure opérationnelle de gestion prévisionnelle des RH à la DRH/MEMP ;
- ✓ Inexistence de cadre organique ;
- ✓ Absence de moyens de communication adéquats ;
- ✓ Inexistence d'un plan de recrutement du personnel ;
- ✓ Inexistence d'une politique de motivation du personnel.

## B- Regroupement des problèmes par centres d'intérêts

L'état des lieux nous a permis de faire des constats à partir desquels nous avons formulé des problématiques. Pour mieux les aborder nous avons regroupé les problèmes par centres d'intérêt comme présentés selon le tableau ci-après

**Tableau V : Regroupement des problèmes par centres d'intérêts**

N° ordre	Centres D'intérêts	Problèmes Spécifiques	Problèmes Généraux	Problématiques
I	Gestion des ressources humaines	*Absence de description de poste *Non maîtrise des effectifs sur le plan quantitatif et qualitatif	Absence d'outils de gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines à la DRH/MEMP	Introduction des outils de Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines à la DRH/MEMP
2	Conditions de travail	*Inexistence de moyens de communications adéquats *Manque de matériel de travail et d'infrastructures * non respect des normes ergonomiques	Inadéquation du cadre de travail	Adéquation du cadre de travail aux exigences de performance
3	Motivation du personnel	*Suppression de certaines primes *Non valorisation des expertises acquises *Priorité accordée aux primes au détriment des autres modes de motivation	Inexistence d'une politique conséquente de motivation du personnel	Instauration d'une politique conséquente de motivation du personnel

## Section 2- Ciblage de la problématique et approche globale de résolution des problèmes spécifiques

Les problèmes étant regroupés par centre d'intérêt, nous allons procéder au choix et à la spécification de la problématique retenue puis proposer une approche de résolution des problèmes spécifiques.

### Paragraphe I : Choix et Spécification de la problématique

La DRH/MEMP est confrontée à plusieurs problèmes, tous aussi importants les uns que les autres, mais dans l'impossibilité de trouver des solutions à tous ces problèmes généraux dans le cadre de cette étude nous avons procédé à un choix.

#### A- Choix de la problématique

L'inventaire des observations de stage montre que la DRH est confrontée à des problèmes de gestion des ressources humaines pouvant être regroupées en trois problématiques, à savoir :

- Problématique de l'adéquation du cadre de travail aux exigences de performance ;
- Problématique de l'instauration d'une politique conséquente de motivation du personnel ;
- Problématique de l'introduction des outils de GPRH.

Toutes ces problématiques sont importantes et méritent réflexion. Elles constituent autant de défis que la DRH/MEMP doit relever pour assurer une gestion performante de ses ressources humaines d'une part, et optimiser les pratiques de GPRH d'autre part. Ne pouvant, dans le cadre de notre étude, les résoudre dans leur intégralité, nous nous proposons d'axer nos recherches sur les outils de GPRH à la DRH/MEMP. Le choix porté sur cette problématique résulte de l'importance stratégique des ressources humaines dans la pérennité des organisations. Ce choix se justifie par le fait que la DRH/MEMP doit de plus en plus faire face à un ensemble d'exigences sans cesse croissantes surtout en matière de qualité des prestations.

Cette étude permettra à la DRH/MEMP de se doter d'outils de gestion des ressources dont elle a la charge. En effet, la nécessité d'anticipation et de prévision des besoins constitue un défi de visibilité et de pilotage pour les dirigeants. La conception des outils de GPRH permettra de mieux répondre aux exigences d'une meilleure gestion des ressources humaines dans le secteur de l'éducation.

L'état des lieux de base laisse transparaître que la DRH/MEMP n'a pas adopté, en matière de gestion des ressources humaines, une démarche prévisionnelle. Cette situation pose un problème général, celui de l'absence des outils de GPRH à la DRH/MEMP. Il se démultiplie en problèmes spécifiques.

C'est dans cette optique de contribution à la résolution de ces problèmes que nous avons choisi de réfléchir sur le thème : « **Contribution à la mise en place des outils de gestion prévisionnelle des ressources humaines à la DRH/MEMP** » Ceci nous permettra de contribuer à mettre en place des outils de gestion prévisionnelle des ressources humaines à la DRH/ MEMP.

### **B- Spécification de la problématique choisie.**

La problématique choisie étant celle de l'introduction des outils de GPRH à la DRH/MEMP, les problèmes spécifiques découlant du choix de cette problématique sont :

- Absence de description de postes ;
- Non maîtrise des effectifs sur le plan quantitatif et qualitatif ;

Ces problèmes sont-ils tous pertinents pour intéresser notre étude ? Leur résolution permettrait-elle d'améliorer la pratique de la GPRH à la DRH/MEMP ?

*L'absence de description de postes* ne permet pas au personnel en poste de connaître leurs attributions spécifiques en dehors des attributions du service décrites dans l'arrêté cité supra. Cette situation crée des conflits d'attributions et des frustrations au sein de la direction.

La fiche de poste, véritable instrument de gestion des RH peut permettre de décrire les missions et les attributions de chaque poste.

Elle permet également aux responsables à différents niveaux hiérarchiques et aux exécutants de se positionner correctement dans une structure, de clarifier les attentes de la DRH par rapport à chaque agent. La description des postes et la spécification des emplois sont nécessaires à la planification des RH. La non prise en compte de leur importance rend toute planification pénible.

En effet il est important de connaître le nombre de postes existants et leurs caractéristiques pour pouvoir prévoir les postes à pourvoir et corriger les déséquilibres éventuels. Grâce à la définition des postes, le nombre de titulaires dans l'organisation est identifié et connu. La description des postes favorise l'adéquation profil/poste et contribue à l'atteinte des objectifs fixés.

En effet, la qualification de la plupart du personnel en place ne correspond pas aux exigences des postes occupés. Mieux, les personnes concernées, ne reçoivent aucune formation initiale avant d'occuper ces postes et se contentent d'une formation sur le tas. S'il est vrai que les expériences capitalisées ne sont pas négligeables, il n'en demeure pas moins que cette pratique ne saurait prospérer à l'ère de la gestion axée sur les résultats.

*La maîtrise des effectifs* permet une répartition rationnelle des ressources humaines et favorise la planification de leur utilisation dans les différentes entités. Pour assurer le fonctionnement adéquat de ses services, la DRH/MEMP doit disposer à chaque instant des ressources humaines nécessaires pour occuper rationnellement les différents postes existants. Mais la satisfaction de cette exigence passe par l'existence d'un niveau optimal des ressources humaines de la DRH/MEMP. Or, contrairement au volet formation, ce domaine n'a fait l'objet d'aucune étude jusqu'ici au niveau de la DRH/MEMP. C'est ce qui explique la particularité de cette problématique dont la résolution conditionne celle des autres.

Dans ces conditions, il importe de procéder à la résolution des problèmes spécifiques suivant une approche globale.

## **Paragraphe 2 : Approche globale de résolution des problèmes spécifiques**

Un des questionnements récurrents en ce qui concerne la DRH/MEMP est de savoir comment faire pour avoir à tout moment un personnel compétent et en nombre suffisant.

La GPRH apparaît à cet effet comme l'une des approches à laquelle la DRH/MEMP peut recourir pour atteindre ses objectifs. Elle peut lui permettre d'identifier et d'adapter les compétences des RH à ses propres besoins et dans une certaine mesure aux attentes du personnel. L'absence d'une GPRH ne lui permet pas de se doter des ressources humaines nécessaires.

### **A- Définition de l'approche globale de résolution des problèmes spécifiques**

Les problèmes spécifiques à résoudre étant diagnostiqués, notre sujet formulé et la problématique spécifiée, il importe à présent de préciser la vision globale qui nous permet d'analyser et de résoudre les problèmes spécifiques retenus. Pour y parvenir, nous présentons notre vision globale de résolution des problèmes spécifiques relative à l'introduction d'outils de GPRH à la DRH/MEMP.

#### **1- Problème spécifique n°1 : Absence de description des postes**

La fiche de poste est un outil fondamental de gestion des ressources humaines qui permet de décrire les missions et les attributions d'une personne. L'absence de cet outil constitue une entrave au rendement du personnel de la DRH/MEMP. La direction doit donc œuvrer pour la mise en place de cet important outil de gestion.

**La résolution de ce problème spécifique n°1 implique l'élaboration et la mise en place des descriptions des postes de la DRH/MEMP.** Elle permettra d'assurer une meilleure gestion des compétences.

#### **2- Problème spécifique n° 2 : Non maîtrise des effectifs**

Maîtriser les effectifs suppose connaître les caractéristiques de la population de l'entreprise nécessaires pour construire une stratégie de l'entreprise fondée sur les RH et définir les principaux choix d'une politique d'emploi. Divers mouvements affectent les effectifs et les caractéristiques de la population.

En effet, départs, embauches, promotions modifient le volume et la structure des effectifs. Il est donc important de maîtriser les effectifs pour une gestion optimale des RH.

**La résolution de ce problème spécifique sera faite à partir d'une approche basée sur les méthodes de gestion des effectifs.**

**Tableau VI : Synthèses des approches retenues**

N°	Problèmes spécifiques	Approches génériques retenues
01	Absence de description des postes	Approche basée sur la description des postes
02	Non maîtrise des effectifs	Approche basée sur la gestion axée sur la gestion des effectifs

### **B- Séquences de résolution des problèmes spécifiques**

Les séquences de résolution des problèmes spécifiques dans le cadre de notre recherche s'articuleront autour des axes suivants :

- fixation des objectifs de recherche ;
- formulation des hypothèses de l'étude ;
- établissement du tableau de bord ;
- revue de la littérature ;
- choix de la méthodologie de l'étude ;
- choix de l'outil d'analyse des données ;
- mobilisation des données ;
- analyse des données ;
- établissement du diagnostic ;
- proposition des approches de solutions ;
- conditions de mise en œuvre des solutions proposée.



CHAPITRE PREMIER :  
*Collecte et analyse des données*

Dans ce premier chapitre nous présenterons les objectifs de l'étude et la méthodologie adoptée pour la vérification des hypothèses (section 1), nous exposerons ensuite la réalisation des enquêtes et notre analyse des données collectées (section 2)

## **Section I : Objectifs de l'étude et méthodologie adoptée**

Il s'agira d'indiquer les objectifs et les hypothèses de notre étude (Paragraphe 1) puis la méthodologie adoptée (Paragraphe 2).

### **Paragraphe I : Fixation des objectifs et revue de littérature**

Après les objectifs et hypothèses de l'étude (A), nous présenterons la revue des travaux antérieurs sur la gestion prévisionnelle des RH (B).

#### **A- Objectifs et hypothèses de l'étude**

##### **I- Fixation des objectifs de l'étude**

Les objectifs sont déclinés en objectif général et en objectifs spécifiques

##### **a- Objectif général**

L'objectif général de ce travail de recherche est de proposer des outils de gestion prévisionnelle des ressources humaines à la DRH/MEMP.

##### **b- Objectifs spécifiques**

De façon spécifique cette étude vise à :

- Amener les responsables à élaborer les descriptions de postes,
- Suggérer une gestion axée sur la maîtrise des effectifs.

#### **2- Formulation des hypothèses liées aux problèmes en résolution**

Pour atteindre ces objectifs, nous avons formulé les hypothèses ci- après

##### **a- Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°1**

La formulation de l'hypothèse conduit à l'identification parmi diverses causes pouvant être à la base du problème, celle qui nous semble la plus plausible.

Ainsi, l'absence de description des postes de la DRH/MEMP peut être due :

- ✓ à la méconnaissance de l'importance de la description des postes ;
- ✓ à une négligence par rapport à son élaboration ;
- ✓ au manque de personnel qualifié.

Le responsable du service a la qualification requise pour satisfaire aux exigences du poste étant un gestionnaire des RH. Nous n'avons pas trouvé en cette première cause une raison fondamentale à l'origine du problème, car les responsables de la DRH/MEMP sont conscients de l'importance de cet outil de gestion qui est la description des postes dans la planification des RH. Des efforts sont d'ailleurs en train d'être faits dans ce sens. En conséquence, on ne peut donc pas retenir la deuxième cause. La cause qui nous paraît la plus plausible est celle du manque de personnel qualifié, c'est pourquoi, nous avons formulé l'hypothèse suivante : **le manque de personnel qualifié justifie l'absence de description des postes de la DRH/MEMP.**

#### **b- Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°2**

La non maîtrise des effectifs peut être due :

- ✓ aux mutations et à la non planification des recrutements ;
- ✓ à l'inexistence d'un logiciel de gestion des ressources humaines ;
- ✓ au manque de rigueur dans la gestion des effectifs.

La DRH n'est pas responsable des recrutements ; ils sont pilotés par le MTFP. Une mauvaise planification des recrutements et une gestion inadéquate des mutations sont des causes liées à la non maîtrise des effectifs mais elles ne sont pas suffisantes pour justifier la non maîtrise des effectifs.

La cause qui nous paraît être à l'origine de ce problème est le manque de rigueur dans la gestion des effectifs, ce qui justifie que nous ayons formulé notre hypothèse de la manière suivante : **la non maîtrise des effectifs est due au manque de rigueur dans la gestion des effectifs.**

**Tableau VII : Tableau de bord de l'étude : Contribution à la mise en place des outils de GPRH à la DRH/MEMP**

Niveau	Problème	Objectifs	Causes	Hypothèses
<b>Niveau Général</b>	<b><u>Problème général</u></b> Absence d'outils de gestion prévisionnelle des ressources humaines à la DRH/MEMP.	<b><u>Objectif général</u></b> Contribuer à l'introduction des outils de gestion prévisionnelle des ressources humaines à la DRH/MEMP.	<b><u>Cause générale</u></b>	<b><u>Hypothèse générale</u></b>
<b>Niveau Spécifique I</b>	<b><u>Problème Spécifique n°1</u></b> Absence de description de postes.	<b><u>Objectif Spécifique n°1</u></b> Amener les responsables à élaborer les descriptions de postes à la DRH/MEMP.	<b><u>Cause supposée n°1</u></b> Manque de personnel qualifié.	<b><u>Hypothèse n° 1</u></b> Le manque de personnel qualifié justifie l'absence de description de postes.
<b>Niveau Spécifique 2</b>	<b><u>Problème spécifique n°2</u></b> Non maîtrise des effectifs sur le plan quantitatif et qualitatif	<b><u>Objectif Spécifique n°2</u></b> Suggérer une gestion axée sur la maîtrise des effectifs.	<b><u>Cause supposée n° 2</u></b> Manque de rigueur dans la gestion des effectifs.	<b><u>Hypothèse n°2</u></b> Le manque de rigueur dans la gestion des effectifs explique la non maîtrise des effectifs.

### **B- Revue de littérature**

La Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines (GPRH) occupe une place de choix dans la stratégie de développement des organisations. 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).

Nous retiendrons dans le cadre de notre étude la terminologie : « **Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines** ».

Dès lors, une clarification conceptuelle s'impose.

### **I- Clarification conceptuelle**

**La gestion :** selon le Dictionnaire universel, il s'agit d'une action qui consiste à administrer, assurer la rentabilité (d'une entreprise). Comme telle, la Gestion est donc l'acte fondamental qui vise à garantir la pérennité de l'entreprise par le recours à des moyens spécifiques permettant de concilier les ressources actuelles, les ressources à venir avec les besoins présents et ceux futurs. Le pilotage du personnel se situe dans ce cadre.

**La prévision :** selon le même Dictionnaire universel, c'est l'action de prévoir, d'anticiper sur une éventualité. La prévision consiste dans ce sens pour les entreprises à effectuer des choix en fonction de leurs besoins qu'ils soient financiers, industriels ou humains au sein de l'entreprise, dans le court, moyen et long termes selon leurs objectifs.

**La gestion prévisionnelle du personnel :** c'est un terme générique qu'on utilise pour désigner l'ensemble des activités qui s'y rapportent et qui peuvent être conduites avec des ambitions différentes. On parle en général de gestion prévisionnelle des effectifs lorsqu'on considère que la structure des emplois et des qualifications n'évoluera pas et si on a une préoccupation essentiellement quantitative d'ajustement du nombre de salariés.

On parle de gestion prévisionnelle des emplois et gestion prévisionnelle des compétences lorsqu'on considère que la structure des emplois et des qualifications peut évoluer à moyen terme en fonction des projets de l'entreprise.

**Les Ressources Humaines :** désignent l'ensemble des agents aussi bien permanents, temporaires qu'occasionnels utilisés par l'entreprise, pour réaliser ses objectifs.

Le dictionnaire des ressources humaines de PERRETI regroupe les différentes significations du concept, et fait distinguer :

✚ **La GEPEC** comme 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 comme Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences.

On voit bien que 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*.

Cette clarification conceptuelle et notionnelle faite, abordons à présent la méthodologie de l'étude du thème : **Contribution à la mise en place des outils de gestion prévisionnelle des ressources humaines à la DRH/MEMP**

## 2- les contributions antérieures sur les problèmes spécifiques

### a- les contributions antérieures sur le problème spécifique n°I : l'absence de description des postes

Les fiches de postes peuvent être comprises sous l'appellation : description de postes ou d'emplois ou de fonction ; ou encore fiches de fonction ou d'emploi.

Dans son ouvrage intitulé : Définir les Fonctions, Gérard VOIRIN définit la fiche de poste comme « un outil qui permet de décrire les missions et les attributions d'une personne. »

Selon WILLIAM B. WERTHER et al, « une description d'emploi est un texte identifiant la nature du travail à accomplir dans un emploi particulier, les méthodes, les conditions de travail, les devoirs et les responsabilités de la personne qui occupe cet emploi ainsi que les qualifications professionnelles exigées d'elle. »

« La fiche de poste est un outil à disposition des employés et de leurs responsables pour faciliter la gestion des services. Elle décrit les missions et activités incombant à un employé dans une entreprise donnée, ainsi que sa situation générale, fonctionnelle, hiérarchique au sein de cette structure.»

D'un autre point de vue, la description de poste est « un instrument de gestion et d'organisation où sont définies les responsabilités, les attributions et les tâches d'un poste. »

Les fiches de poste ne se décrètent pas. Elles se construisent, s'élaborent, se négocient avec les différents interlocuteurs. La définition des fonctions permet d'améliorer de façon notable l'organisation des entreprises. Des fiches de poste pertinentes et utilisées de manière dynamique trouvent naturellement leur place dans le processus « management des ressources humaines ». Elles contribuent à répondre aux enjeux suivants :

- affecter des objectifs individuels ;
- évaluer la compétence des personnes ;
- rationaliser les formations ;
- servir de base aux recrutements et aux reclassements. (Gérard VOIRIN, 2007, p 2;5)

La description de poste est dorénavant d'une importance vitale pour les entreprises, car elle aide à déterminer le rendement, la satisfaction et la participation de l'employé au travail. (Shimon Dolan et al, 3<sup>e</sup> édition, 2002)

La description de poste est une technique qui permet de rassembler tous les éléments d'un poste tels que : le titre, les responsabilités, les qualifications requises et ses relations fonctionnelles avec les autres. Elle permet aussi de situer le poste dans l'organisation et de déterminer les aptitudes requises pour occuper le poste.

La description de poste est donc une photocopie de l'ensemble des responsabilités et exigences du poste. Son importance et son utilité dans la gestion des ressources humaines, fait d'elle l'ossature de l'ensemble du système.

La description des postes permet :

- c- d'identifier les besoins en formation ;
- d- d'évaluer le personnel et les emplois ;
- e- de prévoir les effectifs requis par poste ;
- f- de fixer des normes de recrutement.

La description du poste est soutenue par la définition du profil du poste.

Le profil du poste, correspond aux exigences liées au poste de travail et aux qualités requises du titulaire pour le tenir ; il sert de base au recrutement, interne ou externe et à l'évaluation du titulaire du poste.

Selon Shimon L. DOLAN & al, « L'analyse des postes facilite l'identification des critères de remplacement dans les différents plans de relève. Elle permet de déterminer les catégories d'agents nécessaires à l'accomplissement de nouvelles tâches lorsque l'entreprise souhaite diversifier ses produits ou ses services, ou encore modifier son profil technologique ».

Pour faire l'analyse des postes, il faudrait procéder au préalable à leurs descriptions. Il ne peut y avoir gestion prévisionnelle sans déterminer les postes existants (**Jean-Marie PERETTI**, 2003-2004, p86).

La description du poste présente tous ses aspects importants afin, notamment de permettre le déroulement des opérations de planification. Le succès ou l'échec d'une planification dépend de la qualité de la description du poste.

La description du poste doit correspondre à la réalité. Ainsi, lorsque le poste à pourvoir existe déjà, on procède à son analyse et s'il s'agit d'un poste nouveau dans l'organisation, la phase d'analyse est très délicate pour cerner les tâches et les activités qui seront effectivement celles du poste. Les données de l'analyse doivent être rassemblées afin de définir le poste, sa finalité, les caractéristiques, les compétences et habiletés qu'il suppose.

Pour **Jean-Pierre CITEAU** (2002, p83-84), on procédera à l'analyse du poste à partir de l'existant, lorsque le besoin est lié à la vacance d'un emploi.

La fonction Ressource Humaine s'attache à définir la meilleure adéquation possible entre les emplois de l'entreprise et les Ressources Humaines à travers un ensemble de programmes et d'actions.

## **b- Contributions antérieures au problème spécifique n°2 : La non maîtrise des effectifs**

Pour avoir une maîtrise des effectifs, il faut en faire une gestion planifiée. La gestion planifiée des effectifs conduit à une gestion prévisionnelle des effectifs c'est-à-dire permettre à l'entreprise d'avoir à tout moment les ressources humaines nécessaires en nombre et en qualité suffisante pour l'atteinte de ses objectifs. Pour assurer une gestion prévisionnelle des effectifs plusieurs outils sont utilisés. Au nombre de ceux-ci on peut citer :

- **les tableaux de bord des stocks**

La connaissance des ressources humaines disponibles exige au départ de pouvoir rassembler les données chiffrées propres à chaque catégorie de personnel afin de présenter à un moment donné, l'état des effectifs en terme de stock par corps et grade et les différentes positions dans lesquelles sont placés les fonctionnaires.

Cela se fera sous la forme de tableaux de bord régulièrement alimentés par les fichiers de personnel.

- **la pyramide des âges**

La pyramide des âges est un outil classique de la gestion prévisionnelle. Elle est établie en portant en ordonnées les groupes d'âges décomposés par tranche de cinq années et en abscisses les effectifs correspondant aux groupes d'âges. La pyramide des âges donne une vision synthétique de la population en cause en indiquant globalement les âges (ou groupes d'âges dominants). L'avantage d'une présentation sous forme de pyramide est de permettre de visualiser d'un seul coup d'œil une situation démographique actuelle ou projetée. La projection dans le temps d'une pyramide des âges, toutes choses égales par ailleurs, permet de visualiser le vieillissement des populations étudiées. C'est donc un outil de simulation particulièrement intéressant. Selon Jean-Marie PERETTI, l'analyse d'une pyramide des âges présente un grand intérêt car l'âge a un impact important sur les comportements professionnels et elle permet également d'établir des projections.

En fonction des caractéristiques de la population étudiée, la pyramide des âges peut se présenter sous diverses formes.

- **la pyramide des anciennetés**

La pyramide des anciennetés s'applique aux emplois, c'est – à –dire aux postes de travail. Elle constitue un des éléments d'information permettant, à partir d'une vision synthétique de la structure des anciennetés, d'apprécier globalement les capacités de développement et d'adaptation du service en cause. La pyramide d'ancienneté se construit suivant les mêmes modalités que la pyramide des âges, mais il est préférable pour son exploitation de la construire année par année.

- **les tableaux de bord des évolutions naturelles**

L'analyse statistique des flux d'entrée et de sortie du personnel sur les dernières années permet de déceler les tendances et les facteurs d'évolution des effectifs, et par la suite d'extrapoler pour les années à venir. Cette analyse peut être décomposée par catégorie (statuts ou grades ou par familles professionnelles, ou encore par emplois). Dans ce cas, on donnera la priorité aux emplois les plus importants.

Après avoir exposé les contributions antérieures sur les problèmes spécifiques identifiés, nous allons aborder la méthodologie de l'étude.

## **Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude**

Ce paragraphe sera consacré à l'approche empirique qui nous permettra de faire des investigations sur le terrain pour la vérification de nos hypothèses d'une part, et une approche théorique qui nous conduira au choix de modèle théorique de résolution des problèmes spécifiques d'autre part.

### **A- Approche empirique de l'étude**

Cette dimension de l'étude nous permet de fixer les objectifs de notre étude, d'identifier les informations à recueillir et de définir la conception théorique de l'enquête.

## **I- Objectifs de l'enquête et identification des informations à recueillir**

### **a- Objectifs de l'enquête**

L'objectif de notre enquête est de vérifier les hypothèses précédemment émises afin de dégager les causes réelles qui se trouvent à l'origine de l'absence d'outils de GPRH à la DRH/MEMP.

Ainsi d'une manière spécifique, les enquêtes nous permettront d'apprécier :

- g- la description des postes et les causes liées à son absence ;
- h- la maîtrise des effectifs et les causes qui justifient sa non maîtrise ;
- i- le personnel et les causes liées à son insuffisance qualitative.

### **b- Identification des informations à recueillir**

Pour atteindre les objectifs de notre enquête, les données à collecter concerneront les descriptions des postes et la non maîtrise des effectifs. Pour ce faire nous effectuerons une enquête interne auprès du personnel de la DRH/MEMP à partir d'un questionnaire.

## **2- Conception théorique de l'enquête**

En dehors de nos observations au cours du stage, une enquête nous a permis de mieux cerner notre sujet d'étude. Elle a consisté en une collecte et à l'analyse des données grâce à des outils tels que le questionnaire et l'entretien.

### **a- L'entretien**

Les entretiens exploratoires se sont déroulés avec le DRH adjoint et également avec les chefs services de la direction. Ces entretiens nous ont permis de mieux comprendre l'absence d'outils de GPRH à la DRH/MEMP, de même que les problèmes qui en découlent. Ces entretiens ont été faits à l'aide d'un guide d'entretien.

### **b- L'enquête de terrain**

Une enquête a été faite sur le terrain pour compléter les informations que nous avons recueillies.

Elle a permis de recueillir auprès du personnel de la DRH/MEMP des informations pour avoir une vision plus nette des réalités relatives aux problèmes spécifiques. Cette enquête a été faite par l'administration d'un questionnaire auprès d'un échantillon de la population du personnel de la DRH/MEMP.

La population à laquelle est destinée cette enquête est constituée par l'ensemble du personnel de la DRH/MEMP.

Par souci de fiabilité des réponses et au regard des contraintes de délai, un échantillon de cinquante (56) personnes a été identifié, composé de :

- j- 11 agents de la catégorie A ;
- k- 33 agents de la catégorie B ;
- l- 12 agents de la catégorie C.

Cette enquête a pour objectif général de collecter les données nécessaires pour la vérification des hypothèses formulées dans le cadre de notre étude.

Les données que nous avons mobilisées serviront à confirmer ou à infirmer les hypothèses émises. En d'autres termes, elles permettront d'avoir des informations et d'identifier les causes des problèmes spécifiques que sont :

- l'absence de description des postes ;
- la non maîtrise des effectifs ;

Afin d'en faciliter la compréhension, le questionnaire a été testé puis validé. La confection des instruments d'enquête est réalisée en fonction des problèmes spécifiques identifiés. Seules les questions utiles pouvant permettre de vérifier les hypothèses émises, ont été retenues.

## **B- Approche théorique**

Il s'agira d'apporter d'une part, des précisions sur les théories et outils disponibles relatifs à chaque problème spécifique et d'autre part, de présenter les normes et repères d'amélioration des situations et les seuils de décision.

Il s'agira d'apporter d'une part, des précisions sur les théories et outils disponibles relatifs à chaque problème spécifique et d'autre part, de présenter les normes et repères d'amélioration des situations et les seuils de décision.

L'approche générique retenue ici est celle de la mise en place de la fiche de poste, des outils de gestion prévisionnelle des compétences développée dans la revue de la littérature.

Le seuil de décision pour la vérification des hypothèses supposées sera favorable aux causes qui auront réuni au moins 33% des enquêtes, soit le tiers de la population enquêtée.

La revue documentaire est consacrée à la consultation de certains documents ayant rapport avec notre thème d'étude. Dans ce cas, nous avons eu l'opportunité de consulter l'annuaire statistique du MEMP, annuaire réalisé par le Service des Statistique et de la Gestion informatisée. Ce document qui fait l'état des personnels ne présente que leur répartition, ainsi que les moyens du Ministère.

Pour y parvenir nous avons parcouru les centres de documentation des institutions suivantes :

- m- Ministère des Enseignements Maternel et Primaire ;
- n- Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature ;
- o- Direction Nationale des Archives ;

## **Section 2 : Réalisation des enquêtes et analyse des données**

Notre méthode pour rassembler les données nécessaires à la vérification de nos hypothèses fera l'objet de cette section qui comporte deux paragraphes, la collecte des données (paragraphe 1), puis la restitution des résultats et les limites des données (paragraphe 2).

### **Paragraphe I : Collecte des données**

#### **A- Préparation de l'enquête**

Elle s'est traduite par l'élaboration de la stratégie de collecte. Notre stratégie a consisté dans un premier temps, à la conception de nos outils de collecte et dans un second temps, à la détermination de la catégorie cible. Pour ce qui concerne la conception de nos

outils que sont le questionnaire et le guide d'entretien, le choix des questions qui y figurent a été guidé par notre souci d'obtenir des personnes enquêtées des informations indispensables à la réalisation de notre travail. Ainsi les questions ont été retenues compte tenu de leur importance pour la compréhension des faits observés et pour la détection de leur cause réelle. Quant à la détermination de la population cible, elle s'est faite en fonction de notre sujet de recherche. L'élaboration des outils de GPRH ne touchant que les agents de conception et les agents de maîtrise, l'enquête a pris en compte ces deux catégories d'agents, mais également quelques agents d'exécution en raison de nombreuses expériences capitalisées dans ce domaine. L'effectif total de ces agents s'élève à cinquante six (56).

Ces outils ont été adaptés au niveau de compréhension des enquêtés.

### **B- Réalisation de la collecte**

A cette étape, nous avons administré les questionnaires. Des entretiens avec le Directeur Adjoint des Ressources Humaines du MEMP et les chefs services de la DRH/MEMP, nous ont permis de déceler à chaque niveau l'absence de pratiques de GPRH, la non maîtrise des effectifs et l'absence de description des postes.

Ils ont été adressés aux agents de la catégorie A et B du personnel de la DRH/MEMP et à quelques agents de la catégorie C.

Par ailleurs, la documentation réunie sur le sujet a été aussi pour nous un moyen de collecte de données, de vérification de nos hypothèses de recherche. Les données recueillies, il est nécessaire à présent de les présenter.

### **Paragraphe 2 : Restitution des résultats et limites des données**

Il s'agit ici de présenter aussi bien les résultats de l'enquête que ceux issus de la revue documentaire (A) avant de mettre en relief leurs limites (B)

#### **A- Présentation des données**

Nous présentons dans un premier temps les données issues du questionnaire d'enquête et dans un second temps celles découlant des entretiens avec les responsables à divers niveaux. Il est important, de faire remarquer que, nous nous sommes entretenus avec tous les chefs services de la DRH/MEMP ainsi qu'avec le directeur adjoint.

Quant aux questionnaires, sur cinquante six (56) personnes ciblées, seules cinquante (50) ont réellement répondu, soit un taux de réalisation de 86%.

### I. Les données obtenues au moyen du questionnaire

Elles se présentent comme suit :

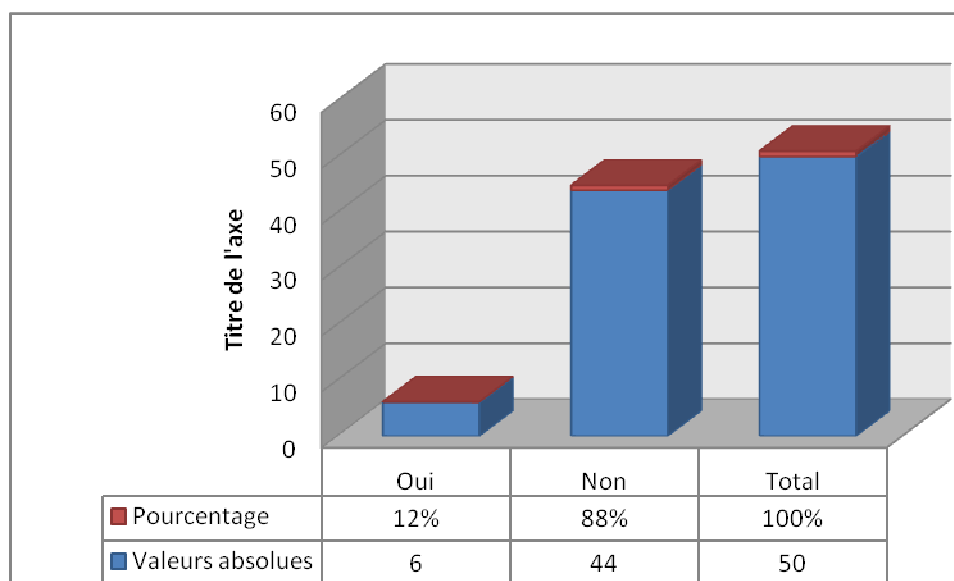
#### a- Présentation et analyse des résultats d'enquêtes par rapport au problème spécifique n°I : l'absence de description de postes

Il s'agit du problème de l'absence de description des postes de la DRH/MEMP. A la question de savoir si les enquêtés ont reçu une description du poste occupé 6 personnes soit 12% ont répondu par l'affirmative tandis que 44 personnes soit 88% ont répondu par la négative. Ces chiffres montrent que plus de la majorité des enquêtés n'ont pas leurs postes décrits.

**Tableau VIII : Résultats d'enquête sur l'existence de description des postes**

Réponses	Valeurs absolues	Pourcentage
Oui	06	12%
Non	44	88%
Total	50	100%

Source : notre enquête de terrain

**Graphique n°I : Résultats d'enquête sur l'existence de descriptions des postes**

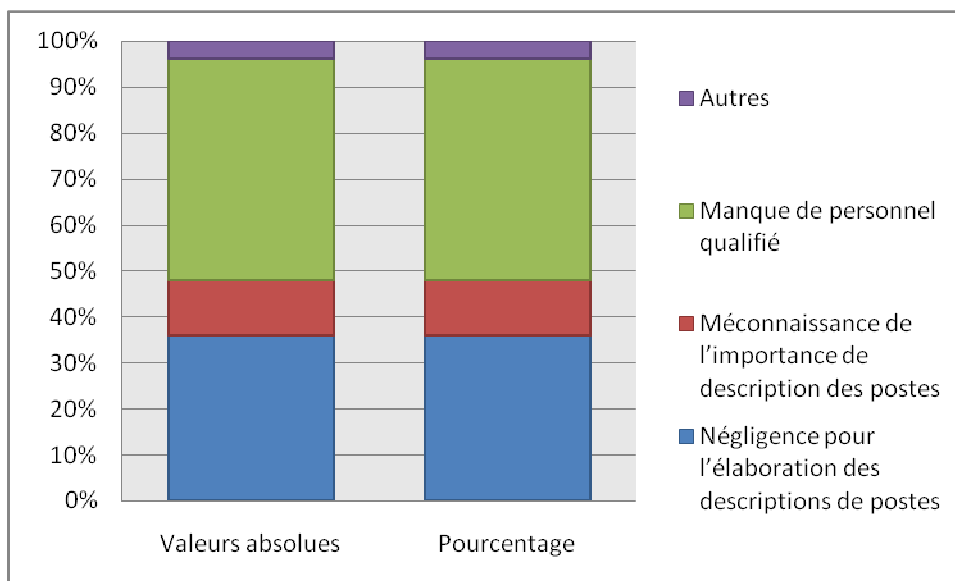
En ce qui concerne les réponses données à la question : **qu'est-ce qui explique selon vous l'absence de description des postes ?** 18 personnes soit 36% des enquêtés pensent que c'est la négligence pour l'élaboration des descriptions de postes ; 6 personnes soit 12% trouvent que la méconnaissance de l'importance des descriptions des postes est à l'origine de ce problème. Pour 24 personnes, soit 48% des enquêtés, le manque de personnel qualifié explique l'absence de description des postes. Le reste de l'échantillon, soit les 4%, a donné des réponses qui ne sauraient être regroupés pour en constituer une et une seule cause à l'origine du problème. L'ensemble de ces résultats sont consignés dans le tableau ci-dessous.

**Tableau IX : Motifs de l'absence de description de postes**

Réponses	Valeurs absolues	Pourcentage
Négligence pour l'élaboration des descriptions de postes	18	36%
Méconnaissance de l'importance de description des postes	06	12%
Manque de personnel qualifié	24	48%
Autres	02	4%

Source : notre enquête de terrain

**Graphique II: Motifs de l'absence de description des postes**



Il ressort de l'analyse de tous les résultats d'enquêtes, relatifs au problème spécifique n°1, que **le manque de personnel qualifié** constitue la cause fondamentale de l'absence de description des postes de la DRH/MEMP.

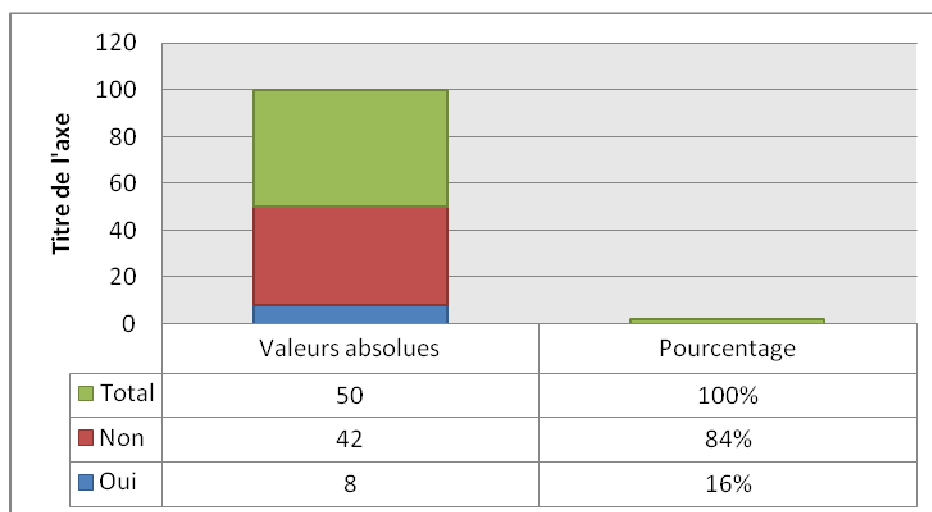
**b- Présentation et analyse des résultats d'enquêtes par rapport au problème spécifique n°2 : la maîtrise des effectifs**

Pour bien vérifier, l'hypothèse liée à ce problème spécifique relatif à la non maîtrise des effectifs sur le plan quantitatif et qualitatif, à la question de savoir si l'effectif de la DRH est oui ou non maîtrisé, 8 personnes, soit 16% des enquêtés ont répondu par l'affirmative et 42 personnes, soit 84% des enquêtes ont répondu par la négative.

**Tableau X : Résultats d'enquête sur la maîtrise des effectifs**

Réponses	Valeurs absolues	Pourcentage
Oui	8	16%
Non	42	84%
Total	50	100%

Source : notre enquête de terrain

**Graphique III : Résultats d'enquête sur la maîtrise des effectifs****A la question de savoir qu'est-ce qui explique, la non maîtrise des effectifs**

15 des enquêtés soit 30% affirment que l'absence de planification des recrutements et des mutations est à l'origine de la non maîtrise des effectifs sur le plan quantitatif et qualitatif ; 5 personnes, soit 10% des enquêtés, pensent que ce problème spécifique est dû à l'absence d'outils adéquats de gestion des ressources humaines ; 27 personnes soit, 54% trouvent que la non maîtrise des effectifs, s'explique par le manque de rigueur dans la gestion des effectifs. La part restante de cet échantillon, soit les 6%, avance des raisons qui ne sauraient être regroupées sous une appellation unique pouvant représenter une et une seule cause à la base de ce problème.

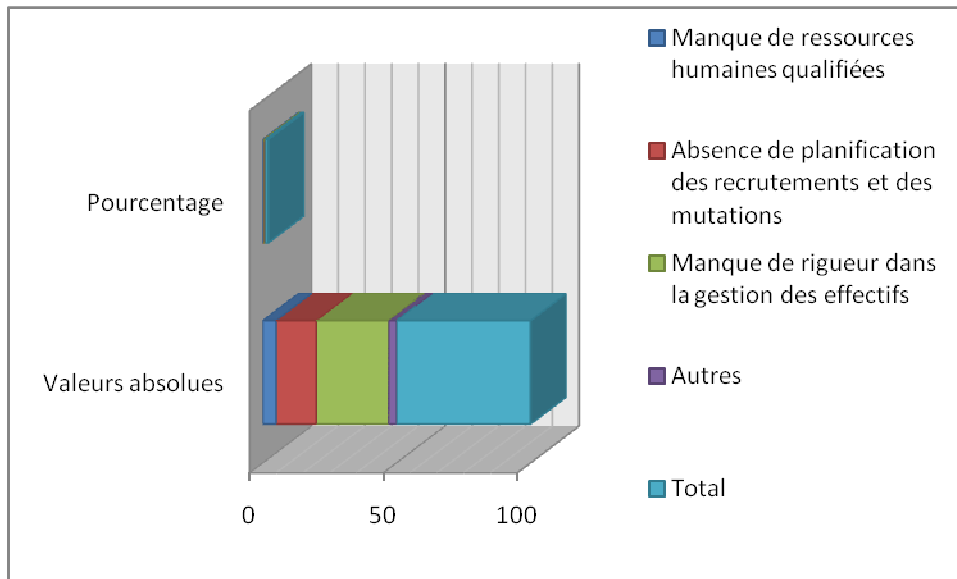
Ces résultats sont présentés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau XI: Causes de la non maîtrise des effectifs**

Réponses	Valeurs absolues	Pourcentage
Manque de ressources humaines qualifiées	05	10%
Absence de planification des recrutements et des mutations	15	30%
Manque de rigueur dans la gestion des effectifs	27	54%
Autres	03	6%
Total	50	100%

Source : notre enquête de terrain

**Graphique IV : Causes de la non maîtrise des effectifs**



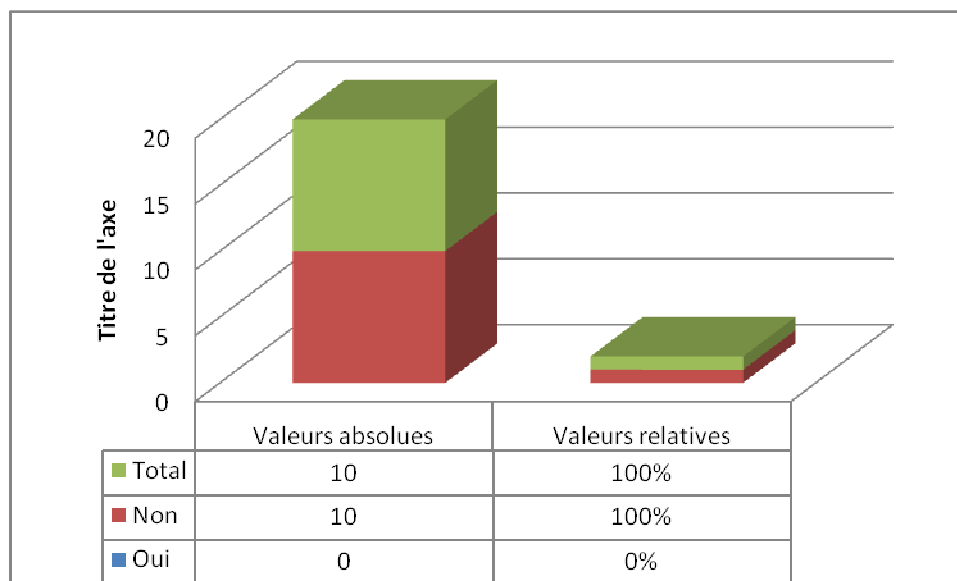
Il ressort de ces résultats à travers le tableau ci-dessus que et le graphique que le **manque de rigueur dans la gestion des effectifs** justifie la non maîtrise des effectifs.

**2. Les données issues des entretiens**

**Tableau XII : Résultat d'enquête sur l'existence de pratique de GPRH à la DRH/MEMP**

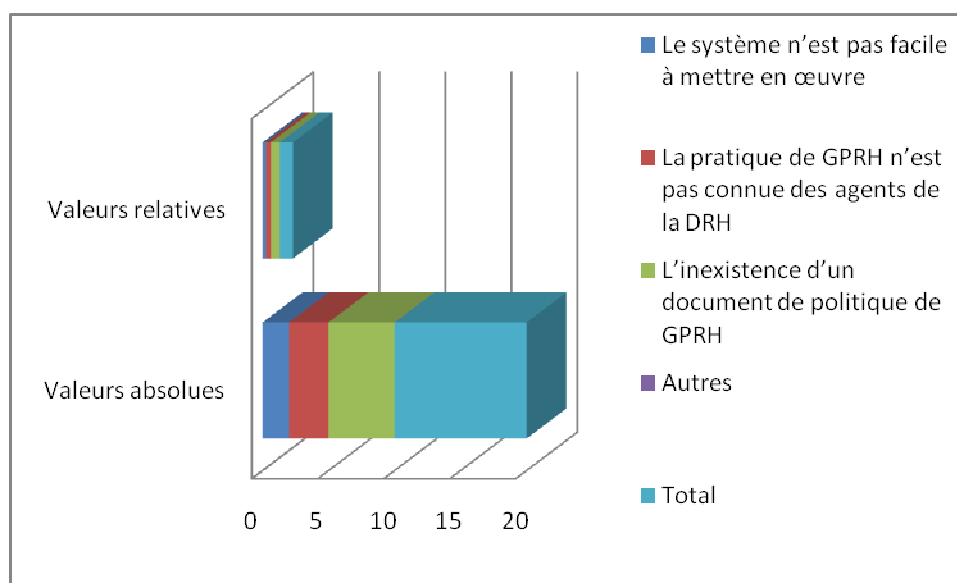
Réponses	Valeurs absolues	Valeurs relatives
Oui	0	0 %
Non	10	100 %
Total	10	100%

Source : notre enquête de terrain

**Graphique V: Résultat d'enquête sur l'existence de pratique de GPRH****Tableau XIII : Causes de l'absence de pratiques de GPRH**

Réponses	Valeurs absolues	Valeurs relatives
Le système n'est pas facile à mettre en œuvre	02	25%
La pratique de GPRH n'est pas connue des agents de la DRH	03	37,5%
L'inexistence d'un document de politique de GPRH	05	67,5%
Autres	0	0%
Total	10	100%

Source : notre enquête de terrain

**Graphique VI : Causes de l'absence de pratique de GPRH**

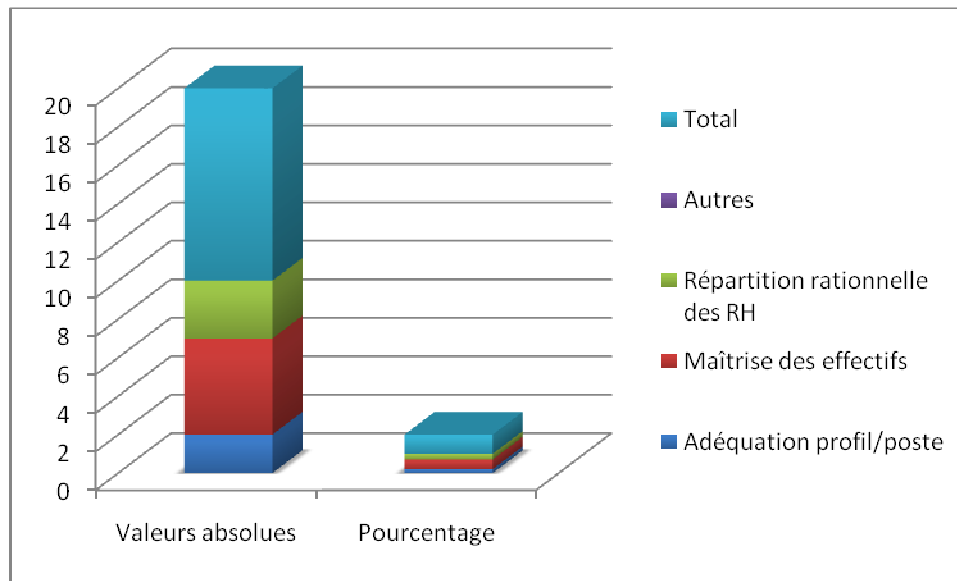
En réponse à la question « Quelles sont les avantages d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines.

**Tableau XIV : Résultat d'enquête sur les avantages d'un système de GPRH**

Réponses	Valeurs absolues	Pourcentage
Adéquation profil/poste	02	20%
Maîtrise des effectifs	05	50%
Répartition rationnelle des RH	03	30%
Autres	0	0%

Source : notre enquête de terrain

## Graphique VII : Résultat d'enquête sur les avantages de pratique de GPRH



Les entretiens que nous ont accordés le Directeur Adjoint des Ressources Humaines et les chefs de service de la DRH nous permettent de recueillir des informations pour mieux comprendre les problèmes observés. Ces données se présentent comme suit :

A la première question qui a trait à la définition de la GPRH plusieurs définitions nous ont été données mais toutes convergent vers un seul point.

Dans l'impossibilité de les présenter toutes, nous pouvons retenir que : « 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 d'une structure en fonction de ses objectifs » ; « la GPRH est un dispositif contre le hasard et l'improvisation en matière de GRH »

A la question de savoir s'il existe une pratique de GPRH à la DRH/MEMP la majorité des chefs services ont tous répondu par la négative.

A la question de savoir ce qui explique l'absence de cette pratique malgré les dispositions énoncées dans l'arrêté organisant la DRH plusieurs raisons ont été évoquées par les personnes interrogées ; 67,5 % pensent qu'il n'existe pas un document de politique de gestion prévisionnelle des ressources humaines ; d'autres par contre soit ; 37,5% estiment que cette pratique n'est pas connue des agents de la DRH ; 25% pensent que le système

n'est pas facile à mettre en œuvre ; 25% ont répondu que cela est lié à un manque de synergie entre les différents niveaux de management.

A la question de savoir s'il existe des outils de GPRH à la DRH/MEMP la majorité des chefs services ont répondu par la négative.

Pour justifier la non application de cette démarche prévisionnelle la majorité des enquêtés s'accordent sur le fait qu'il n'existe pas une politique de GPRH. Par contre tous reconnaissent les avantages qui résultent de la pratique de la GPRH à savoir l'adéquation profil poste, la maîtrise des effectifs sur le plan quantitatif et qualitatif, la répartition rationnelle des RH. Certains d'entre eux affirment qu'elle permet de promouvoir la formation et de prévoir les recrutements.

Par rapport à la non maîtrise des effectifs, les réponses tournent autour de quatre points essentiels :

- les statistiques (manque de données ; non mise à jour des données existantes ; légèreté dans la collecte des données) ;
- les moyens de travail (gestion manuelle des dossiers ; absence d'un logiciel de GRH) ;
- le manque d'outils de gestion ;
- la culture de service (absence d'une solide culture de service ; absences anarchiques ; laxisme dans l'exécution des tâches ; manque de volonté).

### **B- Difficultés rencontrées et limites des données recueillies**

Les limites de notre travail s'expliquent par certaines difficultés rencontrées au cours de nos investigations sur le terrain. L'une de ces difficultés est liée à l'indisponibilité de certaines personnes.

En effet, nous n'avons pas pu nous entretenir avec tous les responsables notamment avec le Directeur parce qu'il était très sollicité au cours de la période du stage. De plus, en raison des mouvements de grève, nous n'avons pas pu recueillir l'avis de certains agents pourtant concernés par notre étude. Certaines personnes ont opposé un refus catégorique pour répondre à nos questionnaires sous prétexte qu'ils ont beaucoup à faire.

Une autre difficulté tient au caractère relatif des résultats issus du questionnaire. Elle s'explique par le fait que certaines personnes choisissent simultanément plusieurs réponses à une même question, ce qui peut influencer sur l'objectivité des résultats obtenus. Par ailleurs, au regard du temps qui nous est imparti et des moyens dont nous disposons, nos enquêtes n'ont pas pu prendre en compte le personnel des structures déconcentrées du MEMP, notamment les agents des services du personnel des DDEMP. Malgré l'absence de relation hiérarchique entre ce personnel et la D R H et de cadre formel de travail reposant sur une chaîne de commandement clairement établie, cette catégorie de personnel est importante dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Ce sont autant de facteurs qui constituent des limites à notre enquête dans la mesure où ils nous ont empêchés de recueillir l'avis de toutes les personnes susceptibles de nous donner des informations pertinentes.

Après la présentation des données collectées nous procéderons à la vérification des hypothèses et à l'établissement du diagnostic avant de proposer des solutions et leur condition de mise en œuvre.

*CHAPITRE DEUXIEME :*

*Vérification des hypothèses et conditions de mise en œuvre des solutions proposées*

Il s'agira ici d'établir le diagnostic après avoir vérifié les hypothèses puis de proposer des approches de solutions à l'instauration des outils de GPRH à la DRH/MEMP et de suggérer leurs conditions de mise en œuvre.

## **Section I: Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic**

Cette section est consacrée, à la vérification des hypothèses (paragraphe I) puis à l'établissement du diagnostic (paragraphe 2).

### **Paragraphe I : Vérification des hypothèses**

Cette vérification se fera en fonction des seuils de décision fixés au niveau des approches théoriques de la méthodologie adoptée.

#### **A- Degré de vérification de l'hypothèse n°1**

Pour trouver une solution au problème lié à l'hypothèse n°1 : « absence de description des postes », comme seuil de décision au moins 33% des enquêtés qui vont répondre aux questions posées. Or les données quantitatives qui découlent de notre analyse ont révélé que ce problème spécifique n°1 est dû à la négligence pour l'élaboration des descriptions de postes 36%, méconnaissance de l'importance des descriptions de poste 12%, manque de personnel qualifié 48% et d'autres causes disparates de l'ordre de 10%.

De ce qui précède, il en ressort que la première et la troisième causes respectent le seuil de décision antérieurement fixé. Ainsi, l'hypothèse émise par rapport au problème spécifique n°1 est partiellement vérifiée et nous pouvons la reformuler de la manière suivante : **le manque de personnel qualifié et la négligence dans l'élaboration des descriptions des postes sont effectivement à l'origine de l'absence de description des postes de la DRH/MEMP.**

## **B- Degré de vérification de l'hypothèse n°2**

Le seuil de décision, pour résoudre le problème relatif à la non maîtrise des effectifs était fixé à au moins 33% des enquêtés. Des réponses obtenues après l'analyse des données, nous constatons que, 10% des enquêtés affirment que la non maîtrise des effectifs est due au manque de ressources humaines qualifiées ; pour 54% des personnes interrogées, c'est le manque de rigueur dans la gestion des effectifs qui est à l'origine de la non maîtrise des effectifs ; pour 30% des personnes interrogées c'est l'absence de planification des recrutements et des mutations.

Il résulte à cet effet, que l'hypothèse auparavant formulée par rapport au problème spécifique n°2 est entièrement vérifiée. Nous la formulons alors de la manière suivante : **le manque de rigueur dans la gestion des effectifs est à la base de la non maîtrise des effectifs.**

## **Paragraphe 2 : Etablissement du diagnostic de l'étude**

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

### **A- Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°1 : l'absence de description des postes**

La vérification de l'hypothèse n°1 nous permet de retenir définitivement que *l'absence de description des postes est due au manque du personnel qualifié et à la négligence dans l'élaboration des descriptions de poste.*

### **B- Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°2 : la non maîtrise des effectifs**

Suite à la vérification de l'hypothèse n°2, nous pouvons retenir que **la non maîtrise des effectifs à la DRH/MEMP est due au manque de rigueur dans la gestion des effectifs.**

## **Section 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre**

Le premier paragraphe de cette section sera consacré aux approches de solution pour chacun des problèmes spécifiques identifiés et le second paragraphe traitera des outils de gestion prévisionnelle des ressources humaines.

### **Paragraphe I : Approches de solutions aux problèmes spécifiques et outils susceptibles d'être utilisés**

Apporter une solution à un problème, c'est proposer les conditions d'éradication des causes se trouvant à la base de ce problème en tenant compte des objectifs préalablement fixés. C'est ce principe qui guidera l'exercice de notre démarche.

Les observations au cours du stage et les enquêtes réalisées ont permis d'identifier, des problèmes spécifiques pour lesquels nous suggérons des approches de solution afin de contribuer à accroître les performances de la DRH/MEMP qui doit désormais faire face à un environnement de plus en plus mouvant et changeant.

#### **A- Approches de solution aux problèmes spécifiques**

##### **I- Approches de solution aux problèmes spécifiques n°I relatif à l'absence de description des postes**

Rappelons que les causes réelles qui sont à la base de l'absence de description des postes sont le manque de personnel qualifié et la négligence de l'élaboration des descriptions des postes. Ainsi l'éradication de ces causes se trouvant à la base du problème passera par la mise à niveau du personnel en instituant des formations à leur endroit et par les programmes de sensibilisation à l'endroit des responsables à divers niveaux.

La qualification du personnel passe par la formation qui est un outil au service du développement des RH et de l'organisation. Elle permet à l'organisation d'atteindre ses objectifs.

Pour ce faire, la DRH/MEMP doit améliorer sa méthode d'identification des besoins en formation. Les responsables doivent disposer des informations fiables leur permettant d'analyser les réels besoins de formation.

L'analyse des besoins en formation permet de découvrir si les problèmes décelés dans un milieu du travail ont pour origine l'insuffisance des compétences des ressources humaines.

Comment la DRH/MEMP devrait-elle procéder pour réaliser une analyse rationnelle de ses besoins ? Il serait intéressant d'explorer, les trois domaines de l'analyse des besoins en formation.

Dans son élan d'une organisation qui vise une meilleure synchronisation du développement des compétences avec les politiques, les plans d'action et les objectifs de l'entreprise la DRH/MEMP doit se servir de son plan d'action pour déceler les insuffisances éventuelles de compétences induites par la stratégie.

Dans ce contexte, la planification des RH est impérieuse. Elle permet en effet, d'identifier les écarts ou risques résultant de la confrontation des besoins (quantitatifs et qualitatifs) futurs en RH inspirés de la stratégie, avec les RH qui seront disponibles dans un horizon temporel déterminé. Ces écarts ou risques appellent des actions de régulation pour être résorbés. A ce titre, la formation/action de régulation parmi tant d'autres, le développement des compétences des employés permettra de résorber le déséquilibre aussi bien quantitatif que qualitatif. Il importe alors que la DRH/MEMP intègre la gestion prévisionnelle des RH dans ses fonctions pour améliorer la détermination des besoins en formation.

L'analyse des postes se révèle comme le second domaine. L'analyse des postes permet d'identifier au regard des exigences des emplois, les compétences requises pour occuper un poste. Elle permet d'établir les besoins en formation en relation avec les exigences des emplois, lorsque l'employé ne possède pas toutes les qualités requises. Elle peut être exploitée lors de la démarche de GPRH notamment lorsque les caractéristiques des postes évoluent.

Il importe que la structure responsable de formation exploite cette méthode qui confronte le profil des personnes à celui requis pour occuper le poste, afin de dégager des écarts susceptibles d'être résolus par la formation professionnelle.

Mais, l'analyse des postes, est subordonnée à l'existence de descriptions de poste que l'organisation doit réaliser pour affiner la formation professionnelle.

L'analyse des individus est le troisième domaine. La structure ayant à charge la formation devrait tenir compte de trois étapes essentielles. La première étape concerne l'appréciation du rendement au travail des RH. Elle permet de déceler outre les points forts, les insuffisances du salarié. La deuxième étape vise alors à vérifier si la formation représente une solution intéressante au regard de la nature des lacunes décelées. La troisième étape de l'analyse des individus porte un regard sur les probabilités de succès de la formation compte tenu des aptitudes et de la motivation à apprendre des individus en cause. On peut aussi demander aux membres du personnel de spécifier eux-mêmes leurs besoins en formation, au risque néanmoins de s'éloigner des besoins réels. Ces éléments constituent différentes pistes permettant au responsable chargé de la formation d'identifier et d'analyser les besoins réels en formation.

Il convient de souligner que l'utilisation de ces outils ne pourra permettre une identification pertinente des besoins, en l'absence de politiques de **RH** et de formation.

- **L'élaboration d'une politique RH et de formation**

Retenir des besoins en formation constitue une décision de gestion ; elle n'a d'intérêt que si elle atteint son objectif ultime : la performance de l'organisation. Or, la réalisation de la performance organisationnelle implique au préalable que l'organisation indique de façon prospective la manière dont elle entend procéder pour résoudre ses problèmes. Elle élabore ainsi une stratégie déclinée en plan d'action.

La DRH devra mettre en place une stratégie de ciblage des compétences, de formation en cours d'emploi et de valorisation des parcours professionnels.

Une politique de formation doit répondre à trois finalités : consolider l'existant, préparer le futur et accompagner les mouvements individuels.

Pour ce qui est de la négligence dans l'élaboration de description des postes, l'éradication de cette cause passera par les programmes de sensibilisation à l'endroit des responsables de la DRH sur la nécessité de concevoir des fiches de description des postes. La description de poste permet de situer le poste dans l'organisation et de déterminer les aptitudes requises pour l'occuper. Son importance et son utilité dans la gestion des ressources humaines, font d'elle la clé de voûte du système. La description des postes permet :

- d'identifier les besoins en formation ;
- d'évaluer le personnel et les emplois ;
- de prévoir les effectifs requis par poste ;
- de fixer des normes de recrutement.

Dès lors, il est capital pour la DRH/MEMP d'élaborer la description des postes de la direction.

Elaborer une description des postes de la DRH/MEMP revient à poser les bases d'une gestion efficace des ressources humaines. Car la description des postes permet de s'assurer l'adéquation profil/poste afin de mettre l'homme qu'il faut à la place qu'il faut. On ne peut pas raisonnablement occuper un poste sans en avoir une connaissance complète et intime. Pour ce faire, les différents postes au niveau de la DRH seront identifiés, analysés et formalisés afin d'améliorer le système de prises de décisions.

(Confère modèle de fiche de description de poste en annexe)

## **2- Approches de solution au problème spécifique n°2 relatif à la non maîtrise des effectifs**

Le problème de la non maîtrise des effectifs à la DRH/MEMP est dû au manque de rigueur dans la gestion des effectifs.

La résolution de ce problème passe par la mise en place des outils adéquats de gestion des effectifs à travers une gestion rationnelle des mutations et une planification des recrutements.

Dans ce cadre, il faut assurer la tenue de la répartition statutaire, la pyramide des âges, la pyramide des anciennetés les départs à la retraite.

En outre, il est nécessaire de maîtriser deux catégories de causes :

- a- **Les causes internes** : on y regroupe, la sédentarisation au poste qui conduit à la routine, à la sclérose, l'immobilité à un poste due aux intérêts personnels qui y sont liés, la monovalence, les départs à la retraite non compensés.
- b- **Les causes externes** : on y regroupe, les mutations, les mises à disposition pour diverses raisons d'ordre social, sanitaire, politique etc. Du fait de toutes ces causes, l'effectif est fluctuant, les facteurs relationnels qui leur sont communs l'emportant très souvent sur la rigueur administrative.

Les ressources humaines constituent le principal capital de toute organisation d'où l'importance de sa planification et la nécessité de lui assurer un effectif dont elle a et aura besoin.

La planification a une influence sur l'analyse des postes le recrutement et la sélection, le développement des compétences et la gestion des carrières.

Il importe donc que la hiérarchie oriente ses actions dans le sens du développement et de la planification des RH. Il est aussi nécessaire de susciter l'engagement des cadres dans l'élaboration et la mise en place d'un système de planification des RH et de disposer d'un mécanisme d'identification des viviers de compétence.

## **B - Outils et démarche de GPRH**

Les développements qui suivent présentent les outils et la démarche d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines. Cette gestion s'appuie sur un ensemble d'outils destinés à collecter les informations quantitatives et qualitatives qui rendent possible une réflexion prospective.

Au nombre des outils et démarches nous pouvons citer entre autres :

- **Fichier du personnel**

Il est réalisé à partir de l'inventaire des ressources humaines disponibles et qui permet de disposer d'une base de données faisant apparaître les principales caractéristiques des ressources afin de bien les connaître pour mieux les utiliser et les valoriser.

Le fichier du personnel qui contient non seulement les informations à caractère administratif mais également les informations sur les compétences acquises par chaque agent, les tendances d'évolution et les formations reçues. Pour une bonne tenue du fichier du personnel, il est également nécessaire de mettre en place les fiches individuelles à actualiser annuellement lors des entretiens d'évaluation.

La tenue du fichier du personnel permet de mieux connaître les ressources disponibles au départ à travers le rassemblement des données chiffrées par catégorie de personnel, par corps et par grades ainsi que les positions.

- **Pyramides**

Pour procéder à une analyse statistique du mouvement du personnel, il serait nécessaire d'établir des pyramides afin de faciliter la lecture du présent et les extrapolations. Deux sortes de pyramides sont nécessaires :

- a- Pyramide des anciennetés

Cette pyramide présente un intérêt dans la mesure où l'ancienneté influe à la fois sur le comportement, les attitudes et les façons d'agir pour la réalisation des tâches mais aussi sur la performance de la direction. La pyramide des anciennetés s'applique aux emplois et devra être construite année par année.

- b- Pyramide des âges

La pyramide des âges permet d'avoir une vision synthétique du personnel concerné en indiquant les âges ou groupe d'âges. Elle permet également de visualiser assez rapidement la situation actuelle ou projetée et de simuler les départs à la retraite.

- **Tableau de bord des évolutions**

L'état des lieux du personnel une fois réalisé sert de support fiable, au prévisionniste pour opérer des simulations afin de déterminer la composition future du personnel.

Prévoir les besoins en ressources humaines, revient à rechercher ce dont la structure aura besoin en terme d'agents sur le plan quantitatif et qualitatif compte tenu de l'évolution prévisible de ses activités et des évolutions probables de son environnement. .

Nous avons en outre fait recours à certains cours reçus lors de notre formation en GRH.

- **Grille de compétence**

Il n'existe pas de définition unique de la notion de compétence mais en se fondant sur certains éléments caractéristiques en rapport avec la situation professionnelle et les rubriques constitutives comme le savoir, le savoir faire et le savoir être, « la compétence est une combinaison de connaissances, de savoir faire, d'expérience et de comportements s'exerçant dans un contexte précis. Cette compétence se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle. »

La grille de compétence contribue au développement des ressources humaines en ce qu'elle permet « d'identifier les compétences effectives d'un collaborateur ou celles dont il devait témoigner pour occuper efficacement son emploi. » Bernard MARTORY. L'outil qu'il propose est dénommé « grille d'analyse et de progression des compétences »

- **Plan de formation**

Le plan de formation est généralement défini comme la traduction opérationnelle de la politique de formation de l'entreprise. Il peut être annuel ou pluriannuel. Le plan de formation rassemble les informations concernant la liste des actions proposées, les conditions financières de leur exécution, les structures de formation, les conditions d'organisation de stage, les cibles. Le pilotage des formations peut être individuel ou collectif.

S'agissant de la démarche de gestion prévisionnelle des ressources humaines, elle se déroule en cinq étapes à savoir l'inventaire des ressources humaines existantes en terme quantitatif et qualitatif, l'analyse de l'évolution probable des ressources humaines, l'identification des postes souhaitables à terme, le rapprochement des données pour analyser les écarts, puis enfin on fixe les objectifs et l'on élabore un plan d'action pour les réaliser. Selon certains auteurs cette démarche se déroule en quatre phases (voir schéma en annexe).

## **Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre.**

Il s'agit des recommandations adressées à l'endroit des différents acteurs pour asseoir une pratique effective de la gestion prévisionnelle de ressources humaines à la DRH/MEMP. Pour des raisons d'efficacité, il serait nécessaire de placer la mise en place des outils préconisés dans le cadre d'une GPRH plutôt que d'en faire une série d'activités isolées.

### **A- Recommandations à l'endroit du MEMP et de la DRH/MEMP**

Nous situant dans une logique de GPRH opérationnelle, nous recommandons :

#### **I- Recommandations à l'endroit du MEMP**

Pour pouvoir mettre en œuvre et rendre efficaces les approches de solution proposées, il serait souhaitable que le ministère s'engage effectivement dans la démarche de GPRH par :

- la définition de la politique de GPRH ;
- l'orientation stratégique pour le niveau opérationnel ;
- la synergie entre les niveaux de management stratégique et opérationnel ;
- l'organisation de dialogue entre le MTFP, le MFE et le Ministère de la Réforme Administrative ;
- la définition du cadre juridique spécifique à la GPRH.

## **2- Recommandations à l'endroit de la DRH/MEMP**

La DRH, chargée de l'élaboration de la politique des ressources humaines du ministère est responsable du plan de GPRH. Elle vise à optimiser ses ressources pour une prestation efficiente de service et pour la régulation. Dans le cadre de la mise en œuvre des solutions envisagées, il est nécessaire de :

### **a- Renforcer les services et optimiser le management**

Le DRH appuyé par le Secrétariat Général du Ministère, mette en place un Comité de pilotage de GPRH impliquant les acteurs clés et les partenaires sociaux, afin d'assurer d'une part la cohésion des actions entre les différents niveaux de management, puis au niveau du management opérationnel et d'autre part de renforcer la concertation entre acteurs. Eriger la Division de la Gestion Prévisionnelle des Effectifs en service, Afin de lui donner plus de visibilité et une meilleure lisibilité des actions à mener dans le nouveau contexte de GPRH. La mise en œuvre de cette recommandation implique l'élaboration d'un arrêté portant organisation et fonctionnement de la DRH.

### **b- Renforcer les capacités du personnel de toutes catégories**

Outre les formations techniques classiques, ces renforcements peuvent viser la gestion des systèmes d'information GPRH, la méthodologie GPRH, l'autodiagnostic, la gestion du changement etc.

### **c- Mettre en réseau formel des Services du Personnel des DDEMP avec la DRH**

Il est nécessaire dans le cadre d'une démarche GPPH, d'instaurer un dialogue de gestion avec les directions départementales en prenant comme cibles stratégiques, les personnels de ces services déconcentrés. Cette approche permettrait d'assurer un partage des préoccupations, une évaluation concertée des modes de pilotage, une évaluation continue de l'efficience des services départementaux de gestion du personnel puis de s'assurer de l'utilisation rationnelle et harmonisée des outils GPRH.

Cette mise en synergie, permettrait également de garantir la fiabilité des statistiques et la diffusion des informations.

#### **d- Développer le dialogue social**

Le dialogue social constitue un véritable levier de transformation, il est déterminant dans une démarche GPRH étant donné qu'il est nécessaire de discuter et de persuader pour enrichir les prises de décision et pour également s'assurer du niveau d'appropriation des mesures envisagées.

#### **e- Elaborer un plan d'action**

Pour une cohérence dans les interventions et pour mieux expliciter les leviers d'actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs, il est nécessaire que la DRH élabore un plan d'action GPRH construit autour des points ci-dessous généralement retenus pour une réflexion prospective :

- \* *Où voulons aller ? (Définir des objectifs et des performances à atteindre) ;*
- \* *Comment y aller ? (Définir une stratégie et des actions) ;*
- \* *Quelles sont nos ressources ? (Humaines, financières, techniques,...).*

L'élaboration de ce plan et sa validation doivent reposer sur une approche participative afin d'assurer une convergence des acteurs, une prise en compte des interfaces, notamment la dimension budgétaire. Cette approche permet en outre de valoriser les apports de chaque partie prenante à la mise en œuvre du plan.

f- Fixer le mode de conduite de la démarche. En raison de l'interopérationalité liée à la diversité des acteurs, la GPRH à la DRH sera conduite en mode projet avec une définition des objectifs opérationnels, des critères d'évaluation et de communication. Nous identifierons d'ores et déjà quelques parties intéressées en direction desquelles nous formulons des recommandations.

## **B- Recommandation à l'endroit des autres acteurs**

### **I - Recommandation à l'endroit du Ministre du Travail et de la Fonction Publique**

Mettre à la disposition de la DRH du personnel qualifié pour un ajustement des ressources et des besoins.

#### **2 - Recommandation à l'endroit du Ministre de la Réforme Administrative et Institutionnelle.**

Soutenir le MEMP dans son projet de mise en place de la GPRH notamment par un appui technique, la définition des emplois et des compétences

#### **3 - Recommandation à l'endroit du Ministre de la Prospective du Développement et de l'Evaluation de l'Action Publique**

Soutenir le projet de GPRH par son inscription aux PIP et par la recherche des partenaires techniques et financiers.

#### **4 - Recommandations à l'endroit du Ministre de l'Economie et des Finances**

L'insuffisance des moyens financiers et l'emprise des pratiques budgétaires sont souvent sources d'incertitudes déstabilisantes qui ne permettent pas de développer les incitations nécessaires à la mise en place d'une gestion efficiente dans nos administrations publiques. Il est nécessaire de mettre en place un mécanisme de financement en adéquation avec la nature pluriannuelle d'une démarche GPRH pour assurer un financement continu du projet.

#### **5 - Recommandation à l'endroit des Partenaires Techniques et Financiers**

Il importe que les différents organismes nationaux ou internationaux qui sont en partenariat avec le MEMP l'appuient, dans la mesure du possible pour renforcer ses ressources humaines en l'aidant par exemple à asseoir une pratique effective de la gestion

prévisionnelle des ressources humaines au titre des projets ou programmes qu'ils exécutent ensemble.

## **6 - Recommandation à l'endroit des partenaires sociaux**

Une appropriation du contenu technique de la démarche GPRH et de ses avantages doit s'établir sur des variables réelles. Il est recommandé que les partenaires sociaux s'engagent dans une logique de dialogue social pragmatique et continu.

La prise en compte de ces recommandations par les différents acteurs sus- visés lors de l'élaboration du projet GPRH ou au cours de son exécution contribuerait à améliorer la gestion des ressources humaines à la DRH/MEMP.



CONCLUSION GENERALE

Au nombre des multiples problèmes auxquels la DRH/MEMP se trouve confrontée, celui de l'absence de description des postes et celui de la non maîtrise des effectifs se trouvent être urgents. Le problème de l'absence de description des postes sera résolu lorsque la DRH sera dotée de personnel qualifié.

Dans la recherche d'approches pour y parvenir, celle de la gestion prévisionnelle des ressources humaines est apparue très déterminante en termes d'efficacité et de durabilité. En réalité la résolution du problème de la non maîtrise des effectifs, tel qu'il se pose au MEMP n'est pas le fait d'une action ponctuelle. Elle mérite que des stratégies adaptées soient bien élaborées et planifiées. C'est pourquoi entre autres solutions, la gestion prévisionnelle est indiquée.

En effet, la gestion prévisionnelle des ressources humaines est une technique qui vise à planifier les effectifs et les besoins de l'entreprise sur une période donnée (court moyen ou long terme). Au delà de cet objectif qu'elle vise, son intérêt majeur est :

- d'identifier les problèmes avant qu'ils n'apparaissent sous forme de crise qu'on doit résoudre à court terme, c'est le cas de la non maîtrise des effectifs que vit présentement la DRH/MEMP;
- d'identifier les incertitudes auxquelles on est susceptible d'être confronté et de commencer à réfléchir aux solutions possibles ;
- de maintenir une organisation assez flexible pour pouvoir faire face aux contingences et aux surprises ;
- la gestion prévisionnelle des ressources humaines est une démarche qui est très logique et dont la nécessité paraît s'imposer pour s'assurer la cohérence de la gestion des ressources humaines et pour relier cette dernière à la stratégie de la structure.

Mais la mise en œuvre de la gestion prévisionnelle n'est pas sans difficultés :

- elle se heurte à l'ampleur de l'incertitude conjoncturelle,

- elle entraîne des actions nécessaires à moyen terme, mais dont on peut souvent se passer à court terme,
- elle nécessite l'existence de définitions de postes et de données assez fiables sur les compétences alors que dans ces domaines, les données disponibles dans les structures sont souvent lacunaires.

Mais en dépit de ces difficultés, la gestion prévisionnelle reste un outil indispensable pour toute organisation, car elle permet de concevoir des politiques et programmes en gestion des ressources humaines susceptibles d'avoir une influence favorable sur la rentabilité des activités de l'organisation tout en répondant aux attentes du personnel aux plans de l'équité, de la satisfaction et de la qualité des rapports sociaux au travail.

Au total, la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines appuyée et soutenue par les différents acteurs impliqués, contribuera sans aucun doute à une gestion optimale des ressources humaines de la DRH/MEMP.

Il est nécessaire pour la suite de réaliser les diagnostics approfondis pour asseoir la démarche, d'élaborer un projet spécifique et de conduire les études pour la mise en place du dispositif.

Notre conviction est que ce travail suscitera un déclic pour qu'au-delà de la DRH/MEMP la GPRH soit considérée comme un outil de discipline dans la gestion des ressources humaines de l'administration publique pour sa généralisation à l'ensemble du pays à travers une politique cohérente GPRH.

## BIBLIOGRAPHIE

- CITEAU Jean – Pierre (2002) « *Gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratiques* », 4ème édition 260p.
- HELLRIEGEL, SLOCUM, WOODMAN (1992) « *Management des organisations* », 5e édition, Nouveaux horizons, 693p.
- KERLAN, F. (2004) : « *Guide de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences* », Paris, Les Editions d'Organisation, 2ème édition, 236 p.
- MARTORY, B. et CROZET, D. (2005) : « *Gestion des Ressources Humaines ; Pilotage Social et Performances* », Paris, Dunod, 6e 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
- VOIRIN G. (2007) « *Définir les fonctions* » 2ème édition Paris, édition d'organisation 236 p.
- WILLIAM B., WETHER et al (1990) « *Gestion des ressources humaines* », 2ème édition 770 p.
- VOIRIN G. (2007) « *Définir les fonctions* » 2ème édition Paris, édition d'organisation 236 p.
- WILLIAM B., WETHER et al (1990) « *Gestion des ressources humaines* », 2ème édition 770 p.
- VALLEMONT Serge (1998) « *La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences dans les 3 fonctions publiques* » Berger Levrault, 229p.
- Shimon L. Dolan et al, (2002) « *La Gestion des Ressources Humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles* », Canada, Edition du renouveau Pédagogique 3ème édition, 713p.
- PERRETI, J.-M. (2005), « *Dictionnaire des Ressources Humaines* », Paris, Vuibert, 4ème édition, 274 p.

## TEXTES DE LOI

- Loi n°86-013 du 26 février 1986 portant statut général des agents permanents de l'Etat,
- Décret n°2004-627 du 10 novembre 2004 portant transfert de certaines attributions du MTFP aux ministres en charge de l'éducation nationale en matière de gestion des personnels enseignants au Bénin,
- Décret n° 2008-733 du 22 décembre 2008 portant attributions, organisation et fonctionnement du MEMP,
- Arrêté n°135/MEPS/CAB/DC/SGM/SP du 25 octobre 2005, portant attributions organisation et fonctionnement de la Direction des Ressources Humaines du MEPS.

## MEMOIRES

- *BONOU A. (2005) : « La planification des ressources humaines au port autonome de Cotonou », UAC, ENAM, GRH, Cycle II.*
- *KOUAKANNOU Y. (2007) : «Actualisation de la Dynamique prospective des ressources humaines à MEDIA CONTACT BENIN », UAC, GRH, Cycle II*

## COURS

- *MASSOUGBODJI, F. (2009) « Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines, » UAC, ENAM, GRH.*
- *DAVOH, M. « Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines »*
- *VIGNON, L. (2009) « Formation et Développement des Ressources Humaines », UAC, ENAM, GRH.*

## SITES INTERNET

[www.cerclerh.com](http://www.cerclerh.com)  
[www.e-rh.org](http://www.e-rh.org)  
[www.rhinfo.com](http://www.rhinfo.com)  
[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

# ANNEXES

## LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN

ANNEXE 3 : SYNTHESE DE L'ETUDE

ANNEXE 4 : SCHEMA LA DEMARCHE PREVISIONNELLE

ANNEXE 5 : MODELE DE FICHE DE DESCRIPTION DE POSTE

ANNEXE N°1: QUESTIONNAIRE DE L'ENQUETE

# QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

**CIBLE** : Personnel de la direction des ressources humaines

Madame/Monsieur,

Dans le cadre de la formation en Gestion des Ressources Humaines au second cycle de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature d'Abomey-Calavi, nous avons entrepris des recherches pour la rédaction d'un mémoire sur le thème «**Contribution à la mise en place des outils de gestion prévisionnelle des RH à la DRH/MEMP**»

Cette réflexion sur ce thème ne vous engage en rien. Cependant votre opinion nous est nécessaire. Nous nous engageons à respecter les règles d'éthique recommandées pour toute recherche. Le questionnaire sera traité dans la stricte discrétion en respectant le principe de l'anonymat.

Nous vous prions de bien vouloir contribuer à ce travail en répondant à ce questionnaire. Nous vous remercions pour votre disponibilité et votre promptitude.

## IDENTIFICATION

Sexe : M  F

Age.....

Ancienneté.....

Statut : APE  ACE

Autres (précisez)

.....  
.....

I- Absence de fiche de description des postes

1- Avez-vous reçu une fiche de description de votre poste ?

Oui

Non

**2- Qu'est-ce qui explique selon vous l'absence de fiche de description des postes ?**

- Négligence pour l'élaboration des descriptions de postes
- méconnaissance de l'importance de description des postes
- Manque de personnel qualifié
- Autres (à préciser)  
.....  
.....  
.....

**II- Inadéquation profil/poste**

**1- Avez-vous reçu une formation initiale pour le poste occupé ?**

Oui  Non

Si oui quel est le domaine de cette formation ?

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

**2- Avez-vous bénéficié d'une formation en cours d'emploi ?**

Oui  Non

Si oui quel est le domaine de cette formation ?

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

**3- Avez-vous acquis d'autres expériences professionnelles sur le tas ?**

Oui  Non

Exercez-vous dans ce domaine ?

Oui  Non

4- Pensez-vous que votre expertise au poste est valorisée ?

Oui  Non

Si non que souhaitez-vous ?

- 
- Récompense en nature
- 
- Décoration
- 
- Reconnaissance formelle
- 
- Récompense financière

5- **Vous arrive-t-il de vouloir changer de poste ?**

Oui  Non

Préciser les raisons

.....  
.....

6- **Voulez-vous changez votre poste actuel ?**

Oui  Non

Préciser les raisons :

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

### **III- Non maîtrise des effectifs**

1- **Pensez –vous que l’effectif de la DRH est maîtrisé ?**

Oui  Non

2- **Si non qu’est-ce qui explique selon vous la non maîtrise des effectifs ?**

**3- Pensez-vous à la date d'aujourd'hui que l'effectif du personnel est suffisant ?**

Oui

Non

**4- Selon vous quel est l'effectif optimal ?**

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

**5- Quels sont les profils souhaités**

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

**6- Quelles propositions faites-vous pour une gestion prévisionnelle des ressources humaines améliorée ?**

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

Merci de votre collaboration

**ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN**

## GUIDE D'ENTRETIEN

**CIBLE** : Gestionnaires des ressources humaines

Madame/Monsieur,

Dans le cadre de la formation en Gestion des Ressources Humaines au second cycle de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature d'Abomey-Calavi, nous avons entrepris des recherches pour la rédaction d'un mémoire sur le thème « **Contribution à la mise en place des outils de Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines à la DRH/MEMP : approches de solutions** »

Cette réflexion sur ce thème ne vous engage en rien. Cependant votre opinion nous est nécessaire. Nous nous engageons à respecter les règles d'éthique recommandées pour toute recherche. Le questionnaire sera traité dans la stricte discrétion en respectant le principe de l'anonymat.

Nous vous prions de bien vouloir contribuer à ce travail en répondant à ce questionnaire. Nous vous remercions pour votre disponibilité et votre promptitude.

### QUESTIONS

**1- Qu'entendez-vous par Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines (GPRH) ?**

**2- Existe-il une pratique de GPRH à la DRH/MEMP ?**

OUI  NON

**3- Si non qu'est-ce qui justifie la non application de cette pratique ?**

**4- Que suggérez-vous ?**

**5- Quelles sont les avantages d'une application de la GPRH ?**

**6- L'effectif est-il maîtrisé en quantité et en qualité ?**

**7- Selon vous qu'est-ce qui explique la non maîtrise des effectifs ?**

**8- Pensez-vous à la date d'aujourd'hui que l'effectif du personnel est suffisant ?**

Oui  Non

**9- Selon vous quel est l'effectif optimal ?**

**10- Quels sont les profils souhaités**

Merci pour votre collaboration

**ANNEXE 3 : SYNTHESE DE L'ETUDE**

**TABLEAU XV : Tableau de synthèse de l'étude : Contribution à la mise en place des outils de gestion des ressources**

**Humaines à la DRH/MEMP.**

Niveau d'analyse		Problème	Objectifs	Hypothèses	Causes réelles	D l'é
Niveau général		<u>Problème général</u> Absence d'outils de gestion prévisionnelle des RH	<u>Objectif général</u> Contribuer à l'introduction des outils de GPRH à la DRH/MEMP	<u>Hypothèse générale</u>		
Niveau spécifique	1	<u>Problème spécifique n°1</u>  Absence de description des postes	<u>Objectif spécifique n°1</u>  Proposer aux responsables l'élaboration des descriptions des postes	<u>Hypothèse spécifique n°1</u>  L'absence de description des postes est due au manque de personnel qualifié	-Manque de personnel qualifié -négligence dans l'élaboration des descriptions des postes	D L' de po pa Le pe La l'é de po

**ANNEXE 4 : SCHEMA DE DEMARCHE DE GESTION  
PREVISIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES**

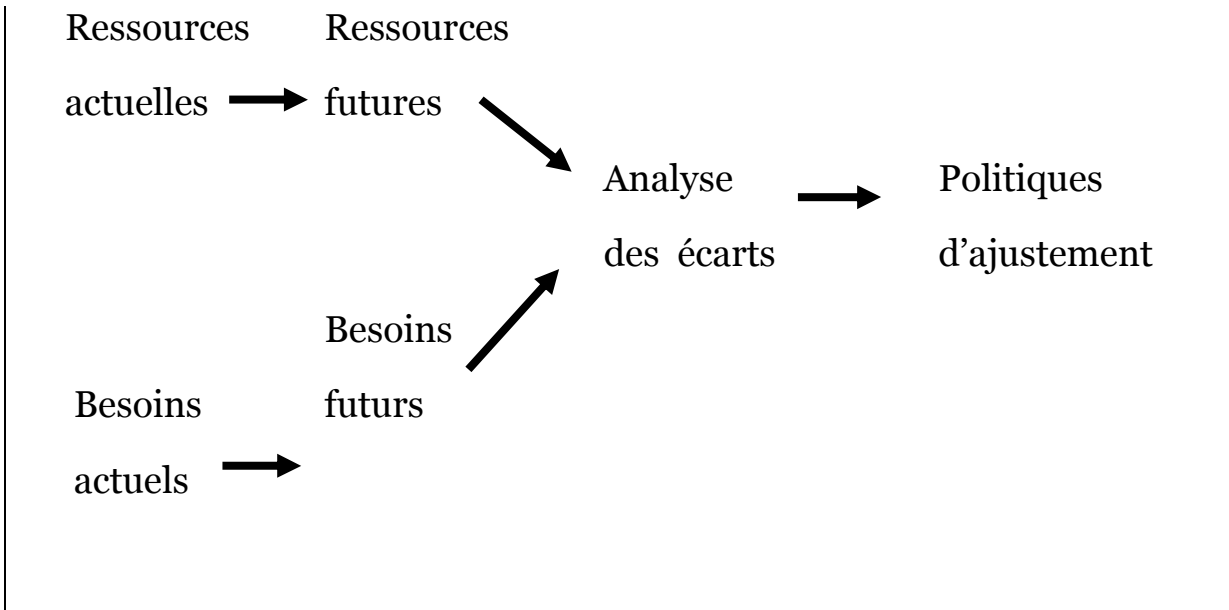
**ANNEXE 4 : Schéma de la démarche prévisionnelle**

PHASE N°1

PHASE N°2

PHASE N°3

PHASE N°4



Source : cours de Monsieur M. DAVOH

## ANNEXE 5 : MODELE DE FICHE DE DESCRIPTION DE POSTE

## MODELE DE FICHE DE POSTE

Titre de poste :.....  
.....

Direction/Service :.....  
Lieu de travail :.....  
Date de création du poste: ..... Date de mise à jour de la fiche de poste.....

Identification du titulaire :.....  
Qualification et échelon : .....  
Ancienneté dans le poste : .....

### **Responsabilités générales du poste (Missions de base et missions complémentaires)**

### **Critères de performance**

### **Connaissances requises :**

### **Moyens mis à disposition :** (seuls les moyens importants doivent être mentionnés)

### **Objectifs pour l'année à venir :**

Date et signature de l'Agent

Date et signature du supérieur hiérarchique

## TABLE DES MATIERES

	pages
Identification du jury	
Déclaration d'engagement du chercheur .....	i
Dédicace.....	ii
Remerciements.....	iii
Liste des sigles et abréviations.....	iv
Liste des tableaux.....	v
Liste des graphiques.....	vi
Résumé.....	vii
Sommaire.....	viii
Introduction générale .....	I
<b>CHAPITRE PRELIMINAIRE : CADRE INSTITUTIONNEL ET PROBLEMATIQUE DE L'INTRODUCTION DES OUTILS DE GESTION PREVISIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES A LA DRH/MEMP. ....</b>	<b>4</b>
Section I : Cadre institutionnel et observations de stage.....	5
Paragraphe I : Présentation de la DRH/MEMP.....	5
A- Attributions et organisation de la DRH/MEMP .....	5
I-Attributions de la DRH .....	5
2- Organisation de la DRH.....	6
a-Présentation des services de la DRH/MEMP.....	6
b-Présentation des ressources humaines de la DRH/MEMP.....	9
B –Fonctionnement de la DRH/MEMP et restitution des observations.....	11
I-Fonctionnement de la DRH/MEMP.....	12
2-Restitution des observations de stage.....	12
Paragraphe 2 : Inventaire de l'état des lieux.....	17
A-Forces et faiblesses.....	17
I-Forces.....	17
2-Faiblesses.....	17
B-Regroupement des problèmes par centres d'intérêt.....	18

Section2 : Ciblage de la problématique et approche globale de résolution des problèmes spécifiques.....	19
ParagrapheI : Choix et spécification de la problématique.....	19
A-Choix de la problématique.....	19
B-Spécification de la problématique choisie.....	20
Paragraphe2 : Approche globale de résolution des problèmes spécifiques.....	22
A-Définition de l'approche globale de résolution des problèmes spécifiques.....	22
B-Séquences de résolution des problèmes spécifiques.....	23
<b>CHAPITRE PREMIER : COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES .....</b>	<b>24</b>
Section I : Objectifs de l'étude et méthodologie adoptée	25
Paragraphe I : Fixation des objectifs et revue de littérature.....	25
A-Objectifs et hypothèses de l'étude.....	25
I-Fixation des objectifs.....	25
a-Objectifs spécifiques.....	25
b-Objectifs spécifiques.....	25
2-Formulation des hypothèses.....	25
B-Revue de littérature.....	27
I-Clarification conceptuelle.....	28
2-Contributions antérieures aux problèmes spécifiques.....	29
a-Contributions antérieures su le problème spécifique n°1 : l'absence de description de postes.....	29
b- Contributions antérieures su le problème spécifique n°2 : la non maîtrise des effectifs ...	32
Paragraphe 2 : La méthodologie adoptée pour la vérification des hypothèses.....	33
A-Approche empirique de l'étude.....	33
I-Objectif de l'enquête et identification des informations à recueillir.....	34
a-Objectifs de l'enquête.....	34
b-Identification des informations à recueillir.....	34
2-Conception théorique de l'enquête.....	34
a-Entretien.....	34
b-Enquête de terrain.....	34

B-Approche théorique.....	35
Section2 : Réalisation des enquêtes et analyse des données.....	37
ParagrapheI : Collecte des données.....	37
A-Préparation de l'enquête.....	37
B-Réalisation de la collecte.....	37
Paragraphe2 : Restitution et limites des résultats de la collecte.....	38
A-Présentation des données.....	38
I-Données obtenues au moyen du questionnaire.....	38
a-Présentation et analyse des résultats d'enquête par rapport au problème spécifique n°1...	38
b-Présentation et analyse des résultats d'enquête par rapport au problème spécifique n°2...	40
2-Données issues des entretiens.....	42
B-Difficultés rencontrées et limites des données.....	46
<b>CHAPITRE DEUXIEME : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET CONDITION DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS PROPOSEES.....</b>	<b>48</b>
Section I: De la vérification des hypothèses à l'établissement du diagnostic.....	49
Paragraphe I : Vérification des hypothèses.....	49
A- Degré de vérification de l'hypothèse n°1.....	49
B-Degré de vérification de l'hypothèse n°2.....	50
Paragraphe 2 : Etablissement du diagnostic de l'étude.....	50
A-Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°1 : l'absence de description des postes	50
B- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°2 : la non maîtrise des effectifs.....	50
Section2 : Approches de solution et conditions de mise en œuvre.....	51
ParagrapheI : Approches de solution aux problèmes spécifiques et outils susceptibles d'être utilisés.....	51
A – Approches de solution aux problèmes spécifiques.....	51
I-Approches de solution au problème spécifique n°1 relatif à l'absence de description de poste.....	51
2-Approches de solution au problème spécifique n°2 relatif à la non maîtrise des effectifs.....	54
B-Outils et démarche de GPRH.....	55

Paragraphe2 : Conditions de mise en œuvre.....	58
A-Recommandations à l'endroit du MEMP et de la DRH/MEMP.....	58
I-Recommandations à l'endroit du MEMP.....	58
2-Recommandations à l'endroit de la DRH/MEMP.....	59
B-Recommandation à l'endroit des autres acteurs.....	61
I-Recommandation à l'endroit du Ministère du Travail et de la Fonction Publique.....	61
2-Recommandation à l'endroit du Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle	61
3-Recommandation à l'endroit du Ministère du Développement et de l'Evaluation de l'Action Publique .....	61
4-Recommandation à l'endroit du Ministère de l'Economie et des Finances.....	61
5-Recommandation à l'endroit des Partenaires Techniques et Financiers .....	61
6-Recommandation à l'endroit des Partenaires Sociaux.....	62
CONCLUSIOIN.....	63
BIBLIOGRAPHIE.....	66
ANNEXES	