



REPUBLIQUE DU BENIN



MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

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

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

Option :
Management

Filière :
Gestion des Ressources Humaines

Promotion : 2007-2009

*La mobilité, facteur de
développement des compétences :
cas du Ministère du Travail et de la
Fonction Publique (MTFP)*

Réalisé et soutenu par :

Yves O. ZANNOU

Maître de stage :

Alvine ABOH- CHAUDANSON

Secrétaire Générale du MTFP

Directrice de mémoire :

Véronique M. ZOCLI

Enseignante à l'ENAM, Consultante GRH

Février 2010

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT : YEHOUEYOU Denis

MEMBRES : - SASSE

- HOUNTONHADJA Nicolas

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



DEDICACES

Je dédie cette œuvre à :

- 1- Mon épouse Adelle AFFAGNON pour son soutien sans faille ;
- 2- Mes enfants, pour leur dire que dans la vie, le travail, le courage et la ténacité payent toujours ;
- 3- Ma mère Lucie dah TOLIGBONON pour son soutien indéfectible ;
- 4- Mes oncles Francis DANSOU et François dah TOLIGBONON pour leurs prières et leurs conseils pertinents.



REMERCIEMENTS

J'adresse mes remerciements à vous :

- madame Véronique M. ZOCLI pour votre disponibilité et votre expertise dans le suivi de ce mémoire ;
- madame Alvine ABOH-CHAUDANSON qui, malgré vos nombreuses charges professionnelles m'avez soutenu dans la réalisation de ce travail ;
- monsieur Jean-Yves Paul GANDEMEY pour votre attention et votre soutien moral,
- madame Léontine ATTOLOU qui n'avez ménagé aucun effort pour m'aider et me soutenir ;
- monsieur Firmin KOUTON, collaborateur du DRH/MTFP ;
- responsables à divers niveaux et agents du Ministère du Travail et de la Fonction Publique pour votre soutien et votre collaboration ;
- enseignants et formateurs de l'ENAM ;
- autorités de l'ENAM ;

LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS

- DGFP** : Direction Générale de la Fonction Publique
- DGRCE** : Direction Générale du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité
- DGT** : Direction Générale du Travail
- DPP** : Direction de la Programmation et de la Prospective
- DRFM** : Direction des Ressources Financières et du Matériel
- DRH** : Direction ou Directeur des Ressources Humaines
- GRH** : Gestion des Ressources Humaines
- IGSEP** : Inspection Générale des Services et Emplois Publics
- MFPTAS** : Ministère de la Fonction Publique, du Travail et des Affaires Sociales
- MFPT** : Ministère de la Fonction Publique et du Travail
- MFPTRA** : Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de la Réforme Administrative
- MTAS** : Ministère du Travail et des Affaires Sociales
- MT** : Ministère du Travail
- MTFP** : Ministère du Travail et de la Fonction Publique
- SGM** : Secrétariat Général du Ministère
- SCB** : Société des Ciments du Bénin

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n° 1 : Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt et par problématique

Tableau n° 2 : Synthèse des approches théoriques par problème

Tableau n° 3 : Tableau de bord de l'étude « la mobilité, facteur de développement des compétences : cas du MTFP »

Tableau n° 4 : Présentation des résultats d'enquête relatif au problème spécifique n°1

Tableau n° 5 : Présentation des résultats d'enquête relatif au problème spécifique n°2

Tableau n° 6 : Présentation des résultats d'enquête relatif au problème spécifique n°3

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique n° 1 : Présentation des résultats d'enquête relatif
au problème spécifique n° 1

Graphique n° 2 : Présentation des résultats d'enquête relatif
au problème spécifique n° 2

Graphique n° 3 : Présentation des résultats d'enquête relatif
au problème spécifique n° 3

RESUME

L'accélération des mutations économiques et technologiques entraîne à l'évidence une obsolescence plus rapide des qualifications. La gestion de l'emploi devient donc un impératif. Une bonne maîtrise des aspects quantitatifs et qualitatifs de cette gestion oblige les gestionnaires à s'approprier les outils adéquats. L'un de ces outils s'appelle la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Le parcours professionnel dans une administration est souvent perçu comme une voie sans issue et à chaque changement d'emploi, se pose la question de l'employabilité. Cette dernière est l'aptitude d'une personne à s'insérer et à se maintenir sur le marché du travail. C'est la capacité pour un travailleur à évoluer dans son emploi, à occuper un nouveau poste et à changer vraisemblablement de structure.

Au regard de ce que nous avons observé lors de nos recherches, la gestion prévisionnelle des hommes et des femmes n'est pas encore une réalité au Ministère du Travail et de la Fonction Publique malgré les comités de travail et commissions administratives paritaires mis en place à cet effet.

C'est pourquoi, nous nous sommes fixé comme objectifs, dans le cadre de notre étude de suggérer la mise en place d'un système qui permettra de mettre la mobilité au service du développement des compétences. Pour atteindre cet objectif, il sera nécessaire :

- de combattre la routine et la sclérose des agents au moyen d'un redéploiement périodique du personnel ;
- d'assurer un fonctionnement régulier à la commission permanente chargée de l'étude des questions de mutation grâce à une bonne gestion de l'information au sein de ladite commission ;

- d'assurer une bonne préparation aux futurs managers en instituant un système de mobilité-formation s'inscrivant dans une perspective de carrière.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

Chapitre Préliminaire : Cadre de l'étude et observations de stage et
problématique

Section : 1 Cadre de l'étude et observations de stage

Section : 2 Du regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt
à

la vision globale de résolution de la problématique choisie

Chapitre premier : Des objectifs de l'étude à la méthodologie adoptée pour
la résolution de la problématique

Section : 1 Fixation des objectifs et formulation des hypothèses

Section : 2 Revue de la littérature et méthodologie adoptée

Chapitre deuxième : Des enquêtes de vérification des hypothèses aux
conditions de mise en œuvre des solutions pour une
amélioration de la mobilité au MTFP

Section : 1 De la réalisation des enquêtes à l'analyse des données

Section : 2 De la vérification des hypothèses aux conditions de mise en
œuvre des solutions

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

TABLE DES MATIERES

ANNEXES



INTRODUCTION GENERALE

Rendre l'administration publique performante est l'une des préoccupations majeures de tous les pays africains qui aspirent à un véritable développement.

Dans un monde en pleines mutations technologique, économique, sociologique, démographique, les organisations qui émergent sont celles qui accordent une attention particulière à la ressource déterminante, les hommes.

La nécessité de développer les compétences des salariés dans le but d'accroître la compétitivité de l'organisation et d'améliorer les perspectives d'emploi fait l'objet d'un consensus.

La formation, moyen plus efficace pour combler les déficits de qualification et dépasser les incertitudes liées au développement des organisations mérite une attention particulière.

« Lorsque la société exerçait son activité dans un milieu peu évolutif, sa stabilité était la garantie, sinon de son succès, du moins de sa pérennité. Aujourd'hui, du fait de la rapidité de l'évolution de son environnement, la stabilité n'est plus un facteur de succès. Bien au contraire, l'entreprise qui ne parvient pas à s'adapter structurellement et opérationnellement à cette évolution stagne et disparaît.

L'adaptabilité de l'entreprise est évidemment fonction de l'adaptabilité de ses collaborateurs.

L'entreprise peut, si elle le veut et sans doute mieux que l'université, donner à ses animateurs l'opportunité de développer leur faculté d'adaptation et leur aptitude à l'innovation tout en augmentant corrélativement ses chances de succès.

Parmi les moyens qui s'offrent à elle pour atteindre cet objectif, la "mobilité interne", à condition qu'elle soit prévue et organisée rationnellement, est sans nul doute l'une des solutions les plus efficaces »¹.

Mais qu'est-ce que la mobilité ?

Selon le dictionnaire Larousse, la mobilité c'est la « faculté de se mouvoir, à être mis en mouvement, à changer et à se déplacer. Pour les salariés, c'est le passage d'une région d'emploi à une autre ; changement de profession, de qualification ».

Autrement dit, la mobilité du personnel désigne donc le mouvement du personnel, d'un poste d'affectation à un autre. Elle doit être vue sous deux angles : non organisée et organisée.

La mobilité non organisée est une mobilité « au coup par coup ». Ici, le problème de la mobilité ne se pose que lorsqu'un poste à pourvoir existe. La hiérarchie recherche avec le gestionnaire de carrière si l'un des salariés possède les aptitudes requises. Cette forme de mobilité peut intervenir à tout niveau hiérarchique. Elle ne se situe pas dans le cadre d'une gestion des ressources humaines vraiment élaborée.

Quant à la mobilité organisée, elle repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et un système d'évaluation du personnel. Elle nécessite des prévisions, une préparation minutieuse et une étude des répercussions. La mobilité organisée utilise les plans de remplacement appelés aussi plans de succession et organigrammes de remplacement. Ces plans prévoient, pour un certain nombre de postes de responsabilité, le nom de la (ou les) personne (s) susceptible (s) de remplacer à court ou moyen terme le titulaire.

¹ L.MATHIS, Gestion Prévisionnelle et Valorisation des ressources humaines, les éditions d'organisation P.125&126

La mobilité ainsi définie, il est évident qu'un fonctionnaire ou un agent ne puisse faire trente (30) années de service au même poste et voir se réaliser ses ambitions tant sur le plan personnel que sur le plan professionnel. Cette possibilité de changer de poste, de changer de service, d'élargir son champ de compétences et de développer l'employabilité se révèle un facteur d'épanouissement personnel et professionnel et aussi un facteur de développement des compétences. Mais en fait, l'importance de la mobilité se révèle en trois points.

D'abord la mobilité bien organisée peut contribuer à la préparation des futurs managers. Un parcours mobilité-formation personnalisé permet à cet effet aux cadres à très hauts potentiels et ayant fait leurs preuves d'accéder aux postes de managers.

Ensuite, elle permet le développement de la polyvalence et de l'adaptabilité en faisant passer l'agent par des postes de travail qui, en raison de leurs contenus, constituent des étapes de mobilité en vue de l'acquisition de compétences prédéfinies.

Enfin, elle permet de changer d'occupation avant que ne naisse la routine qui paralyse la bonne volonté, le dynamisme et l'enthousiasme, toutes choses nécessaires à l'épanouissement de l'agent et à sa bonne performance.

La mobilité est aussi bien utile à l'agent qu'à son organisation.

Pour ce qui concerne les agents, en passant d'un poste fonctionnel à un poste opérationnel et vice – versa, ils comprennent mieux les mécanismes essentiels du fonctionnement des différents services, ils vivent leur organisation, ils acquièrent automatiquement une méthodologie qui leur permettra de ne jamais être déroutés par des problèmes nouveaux.

En outre, la mobilité permet aux agents de voir les choses sous un angle nouveau pour plus d'objectivité au jugement. Elle élargit leur champ de compétences et les prépare ainsi étape par étape, à accéder aux échelons où ils pourront valoriser le mieux leur savoir et leurs savoir-faire.

Enfin, elle leur donne l'occasion d'assumer de nouvelles responsabilités et de se faire confier d'importantes charges avec tout ce que cela génère comme avantages.

Quant à l'Administration, la mobilité lui permet de conserver le niveau d'adaptabilité dont elle a besoin pour rester compétitive et faire face à la rapide évolution de son environnement économique, technologique et social.

Il est évident que si l'Administration offre à ses agents un cadre favorisant leur motivation au travail et des possibilités de s'épanouir personnellement et professionnellement par une bonne gestion de leur mobilité, c'est l'administration elle-même qui s'en enrichit pour une plus grande performance.

On pourrait se demander ce que pourraient apporter les mouvements de personnels ou les mutations de personnels dans le fonctionnement des services publics en général et dans le fonctionnement des structures du Ministère du Travail et de la Fonction Publique en particulier ?

Pour y répondre, il suffit de faire une analyse au double point de vue organisationnel et stratégique.

Au plan organisationnel, les mouvements de personnels permettent de mettre en place une organisation de l'administration et de corriger certains de ses dysfonctionnements. Chacun, selon sa fonction, voit le ministère au travers des prismes déformant les problèmes qu'il doit résoudre sans beaucoup se soucier du problème que l'autre doit résoudre. Or, la mobilité permet de voir les choses sous un angle nouveau, de se les présenter différemment, d'acquérir de

nouveaux regards dont la superposition donne plus d'objectivité au jugement et plus d'efficacité aux décisions dans l'intérêt général.

Au plan stratégique, la politique de mutation du personnel peut jouer un rôle efficient dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques de gestion planifiée des ressources humaines. Les missions des différentes directions techniques du Ministère du Travail et de la Fonction Publique étant interdépendantes, pour qu'elles soient réalisées dans des conditions optimales, une connaissance réciproque est indispensable ; la mobilité contribue à cette connaissance.

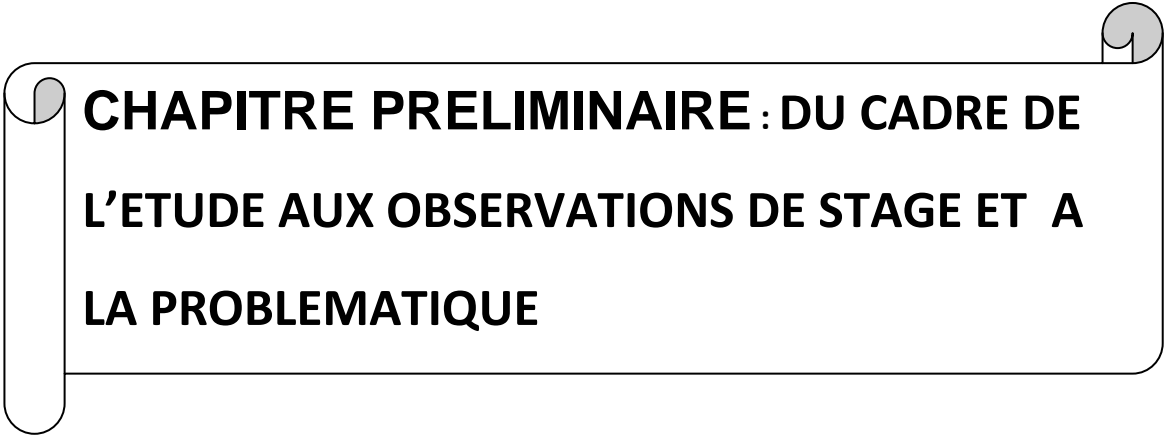
Les objectifs assignés à l'administration du MTFP exigent qu'elle dispose de ressources humaines qualifiées, en nombre suffisant et motivées. Ces ressources doivent être gérées au mieux afin d'en attendre des résultats probants et satisfaisants. Or, mieux gérer les ressources humaines, c'est avoir la maîtrise des effectifs, les planifier afin d'assurer l'adéquation entre l'effectif d'aujourd'hui et celui prévu à moyen et long termes.

La mobilité, qu'elle soit interne ou externe, géographique ou fonctionnelle, horizontale ou verticale, se révèle donc être un instrument au service de l'administration. Elle lui permet de gérer rationnellement et d'utiliser judicieusement les ressources humaines disponibles et futures afin de les rendre performantes.

C'est donc pour aider l'Administration du MTFP, en particulier la Direction des Ressources Humaines à disposer de cet outil de gestion des hommes que nous nous sommes proposé d'aborder le présent thème, à savoir : La Mobilité, facteur de développement des compétences : Cas du MTFP.

Notre étude s'articulera autour des trois points que sont :

- la présentation générale du cadre de l'étude et la description du mécanisme de fonctionnement du MTFP (chapitre préliminaire) ;
- la détermination des objectifs de l'étude et la présentation de la méthodologie adoptée (chapitre 1^{er}) ;
- le cadre théorique de base et la proposition de solutions (chapitre 2).



**CHAPITRE PRELIMINAIRE : DU CADRE DE
L'ETUDE AUX OBSERVATIONS DE STAGE ET A
LA PROBLEMATIQUE**

Section 1 : Cadre de l'étude et observations de stage

La présente section nous permet de connaître le Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP) à travers ses principales attributions et ses structures.

Nous nous imprégnerons ensuite des réalités de l'institution. Il s'agit ici d'identifier les forces et opportunités de même que les faiblesses et menaces liées au fonctionnement des services et structures.

Paragraphe 1 : Présentation générale du MTFP

Situé à Xwlacodji, vieux quartier de Cotonou, le MTFP jouxte la Société des Ciments du Bénin (SCB). Il compte à la date du 30 novembre 2009, 528 agents répartis dans plusieurs structures.

Sa présentation générale sera appréhendée à travers son historique, ses objectifs et ses structures d'une part, et son environnement d'autre part.

I- Historique, objectifs et structures

Il sera présenté l'historique et les missions et ensuite les structures.

A- Historique et missions

Depuis l'indépendance de notre pays en 1960, le MTFP a toujours existé avec différentes dénominations et objectifs. Il a notamment été connu sous les principales appellations suivantes : MT ; MFPT ; MTAS ; MFPTAS ; MFPTRA et aujourd'hui MTFP.

Ses principales missions furent et demeurent encore " *la définition et la mise en œuvre de la politique de l'Etat en matière de travail et de fonction*

publique". Les volets emploi, affaires sociales et réforme administrative lui ont été associés ou retranchés au gré de différentes réorganisations.

Avec le décret n° 2006-408 du 10 août 2006 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère du Travail et de la Fonction Publique, il s'occupe aujourd'hui des volets « travail » et « fonction publique » à travers plusieurs structures.

B- Structures

Le MTFP comprend aujourd'hui sept (07) catégories de structures à savoir :

- le Cabinet du Ministre ;
- l'Inspection Générale des Services et Emplois Publics (IGSEP)
- le Secrétariat Général du Ministère (SGM) qui regroupe les services suivants :
 - o le secrétariat administratif du ministère
 - o le service des relations avec les usagers
 - o le service de pré-archivage
 - o le service informatique
 - o la cellule de passation des marchés publics
 - o le service du protocole du ministère
- les Directions centrales à savoir :
 - o la Direction des Ressources Humaines (DRH)
 - o la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM)
 - o la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP)

- les Directions techniques qui sont regroupées au sein des trois Directions générales ci-après :
 - o la Direction Générale de la Fonction Publique (DGFP)
 - o la Direction Générale du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité (DGRCE)
 - o la Direction Générale du Travail (DGT)
- les Directions Départementales du Travail et de la Fonction Publique (DDTFP) ;
- les organismes sous tutelle que sont :
 - o la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS)
 - o le Centre de Perfectionnement du Personnel des Entreprises (CPPE)
 - o l'Institut National pour la Formation Sociale, Economique et Civique (INFOSEC)
 - o le Fonds de Développement de la Formation Continue et de l'Apprentissage (FODEFCA).

Les directions centrales, techniques et départementales ainsi que les structures sous tutelle sont placées sous la coordination du Secrétariat Général du Ministère.

Mais dans quel environnement fonctionnent ces diverses structures ?

II- Environnement du MTFP

A- Le macro environnement

Il comprend essentiellement les environnements juridico-institutionnel et technologiques.

Au plan juridique, le MTFP est réglementé par le décret n° 2006-408 du 10 août 2006 portant attributions, organisation et fonctionnement du ministère. Il ne possède ni la personnalité morale ni l'autonomie financière. En effet, il n'a pas de patrimoine propre et n'est pas titulaire des droits et obligations qu'il a pu faire naître.

Au plan institutionnel, le MTFP travaille de concert avec les autres départements ministériels à la réalisation du Programme d'Action du Gouvernement. Il collabore avec plusieurs organisations internationales, régionales et sous régionales notamment l'Organisation Internationale du Travail (OIT), l'Observatoire des Fonctions Publiques Africaines (OFPA), le Centre Régional Africain de Développement et d'Administration du Travail (CRADAT), la Conférence Internationale de Prévoyance Sociale (CIPRES) etc.

Au plan technologique, plusieurs outils de gestion contribuent à la réalisation des missions du MTFP. Il s'agit entre autres du :

- Fichier Unique de Référence (FUR) ;
- Tableau de bord des agents de l'Etat ;
- Statut Général des Agents Permanents de l'Etat, des statuts particuliers des corps ainsi que du décret portant régime d'emploi des agents contractuels de l'Etat.

Au plan institutionnel, plusieurs organes mis en place au MTFP permettent à l'institution de réaliser ses missions. Il s'agit :

- du Comité Consultatif Paritaire de la Fonction Publique (CCFP) ;
- de la Conférence des Gestionnaires des Ressources Humaines ;

- du Comité chargé de la veille sociale ;
- du Conseil National du Travail (CNT) ;
- de la Commission Nationale de Santé et de Sécurité au Travail (CNSST).

B- Le micro environnement

Il est composé des clients ou usagers du Ministère, des fournisseurs et prestataires de service, et des partenaires sociaux.

Les usagers sont constitués notamment des demandeurs d'emplois, de formations ou d'actes de gestion de carrière.

Les fournisseurs et prestataires de service regroupent les petites et moyennes entreprises, les établissements à caractère commercial, et les cabinets de consultation ou de formation.

Quant aux partenaires sociaux, il s'agit des Centrales et Confédérations Syndicales, les organisations syndicales internes du MTFP à savoir le Syndicat des Travailleurs du Ministère du Travail et de la Fonction Publique (SYNTRA/MTFP), le Syndicat Autonome des Travailleurs du Ministère du Travail et de la Fonction Publique (SYNATRA/MTFP) et le Syndicat National des Corps de l'Administration du Travail (SYNACAT).

Par ailleurs, certains outils tels que le cadre organique du ministère et le plan de formation du ministère permettent aux gestionnaires de déterminer les compétences nécessaires pour le bon fonctionnement des structures et d'en planifier l'acquisition.

Paragraphe 2 : Restitution des mécanismes de fonctionnement du MTFP : état des lieux de base

Nous parlerons à ce niveau du fonctionnement du ministère puis ferons l'inventaire des éléments de l'état des lieux de base.

I- Fonctionnement du ministère

Nous partirons ici de l'exposé des missions du MTFP pour mettre en lumière ses atouts de même que les problèmes rencontrés dans le fonctionnement de ses différentes structures.

A- Les missions du MTFP

Aux termes du décret n° 2006-408 du 10 août 2006 portant attributions, organisation et fonctionnement du MTFP, il est chargé :

- de la conception, du suivi et du contrôle de la législation du travail, de la médecine du travail et de la sécurité sociale ;
- de la définition et de l'adaptation constante du profil de la fonction publique aux exigences du progrès et de la modernisation ;
- de la définition et de la mise en œuvre de la politique de recrutement des agents de l'Etat ;
- de l'impulsion, du suivi et du contrôle de la gestion des personnels de l'Etat ;

- o de la définition et de la mise en œuvre de la politique de formation professionnelle continue des agents de l'Etat et des travailleurs des différentes catégories socioprofessionnelles régis par le code du travail.

Premier responsable de l'institution, le Ministre est garant de l'exécution des décisions et instructions du Gouvernement dans les domaines de compétence ci-dessus énumérés. Il contresigne les décrets relatifs à l'organisation et au fonctionnement des structures sous son autorité. Il est l'ordonnateur du budget du Ministère.

Les missions du MTFP une fois clarifiées, quels sont les atouts dont dispose l'institution et quels sont les problèmes qu'elle rencontre dans le fonctionnement de ses structures ?

B- Atouts et problèmes liés au fonctionnement des structures du MTFP

Comme précisé plus haut, le MTFP est une institution composée de sept (07) catégories de structures.

Au regard de ses missions et compte tenu de notre filière de formation, notre stage s'est surtout déroulé à la Direction des Ressources Humaines (DRH). Nous avons aussi fait de brefs séjours dans certaines directions techniques notamment à la Direction Générale du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité (DGRCE), à la Direction Générale du Travail (DGT), à la Direction Générale de la Fonction Publique (DGFP) et au Secrétariat Général du Ministère (SGM). Nous avons également rencontré les responsables des principaux organismes sous tutelle, quelques agents de ces services et surtout les responsables syndicaux du ministère.

Des atouts de même que des faiblesses ont retenu notre attention lors de notre stage.

A la Direction des Ressources Humaines

Pour bien suivre les orientations données au plan national par le Ministère du Travail et de la Fonction Publique en matière de définition et de mise en œuvre de la politique de formation professionnelle continue des agents de l'Etat, la Direction des Ressources Humaines (DRH) au niveau interne doit se doter d'une politique de formation, d'un plan de formation, organiser des sessions de formations pour les agents et évaluer l'impact desdites formations. **L'existence au niveau de cette direction d'un plan de formation et d'un cadre organique constitue un véritable atout pour la mise en œuvre de cette mission.** Mais dans la pratique, au niveau des formations de courte durée (stages, séminaires de recyclage ou d'apprentissage nouveau ou de perfectionnement), les actions de formation programmées et exécutées ne tiennent pas compte des problèmes rencontrés au quotidien par les agents et énumérés dans les rapports d'activités, les études réalisées, les compte rendus du Comité des Directeurs (CODIR) dans leur rubrique intitulée "problèmes du ministère". De ce fait, les actions de formation ne sont pas orientées vers les besoins réels en compétence des services et des agents **ce qui dénote de l'absence d'une politique de formation continue des agents du MTFP.**

Pour s'inscrire dans les missions du Ministère du Travail et de la Fonction Publique, notamment en ce qui concerne l'adaptation constante du profil de la Fonction Publique aux exigences du progrès et de la modernisation, la DRH a

besoin de mener une politique visant à développer la polyvalence au niveau d'une cible du personnel en vue de pouvoir facilement adapter ses ressources humaines aux éventuels déficit ou pénurie en personnel. La réalisation pratique d'un tel objectif nécessite la mise en œuvre d'une politique organisée de mobilité. Au niveau de cette direction, une commission permanente chargée de l'étude des mutations existe, ce qui constitue un véritable atout. Mais dans la pratique, aucune stratégie de mouvement de personnel planifiée et organisée n'est mise en place. **Une telle situation amène à conclure à une absence de politique de mobilité au niveau du MTFP.**

Par ailleurs, la répartition du personnel du MTFP par âge et par ancienneté générale (totale) permet de constater un grand déséquilibre au niveau de la pyramide des âges. En effet, le blocage des recrutements dans la fonction publique de 1987 à 1993 a aujourd'hui créé un grand fossé entre les cadres les plus expérimentés et occupant aujourd'hui les postes d'encadrement et de direction d'une part, et les agents recrutés après 1993 qui sont forcément jeunes et peu expérimentés, d'autre part. Il se pose donc **un problème de renouvellement des générations avec pour corollaire l'absence d'un plan de préparation des futurs managers.**

A la Direction Générale de la Fonction Publique

Le cadre organique a fixé les profils des agents qui doivent occuper les différents postes. Mais à ce niveau, même les postes techniques sont tenus par le personnel administratif commun. Cette situation dénote d'une pénurie de personnel qualifié notamment en ce qui concerne les agents formés en gestion

des ressources humaines (GRH). Cette pénurie d'agents qualifiés pose notamment **le problème de l'absence d'un système de mobilité-formation** capable de combler le déficit de qualification des agents déjà en poste.

Au Secrétariat Général du Ministère (SGM)

Dans les différentes directions départementales relevant du SGM, certains agents démotivés ou le plus souvent sous occupés procèdent à des démarches personnelles pour obtenir leur mise à la disposition d'un ministère de leur choix, le Ministère de l'Economie et des Finances de préférence. La réussite de ces actions, si elles s'inséraient dans une politique de mobilité organisée devrait satisfaire à la fois l'intérêt du service et celui des intéressés. Mais à partir du moment où ils sont effectués en dehors de toute planification, ces mouvements, qui sont facilités par le carnet d'adresse et le réseau de relations des intéressés, se transforment en des fuites de compétences, ce qui crée des sous-effectifs quantitatifs et qualitatifs au niveau des services. Cet état de chose rend difficile la réalisation de la mission dévolue à l'administration déconcentrée du MTFP dans **la mesure où il amenuise le rapport effectif des gestionnaires / effectif à gérer à ce niveau.**

En outre, au niveau de ces DDTFP, qui relèvent du SGM, on note **la non fonctionnalité des services de gestion des carrières et un déficit en personnel qualifié.**

Par ailleurs, la mobilité est étroitement liée à la gestion de la carrière. La carrière en effet est une succession d'affectations. Pour mieux gérer la carrière des agents, une place de choix doit être faite à leur mobilité. Au MTFP, la

mobilité horizontale (les mutations des agents) a toujours été gérée au « coup par coup ». Le dialogue social suscité par les nombreuses doléances, réclamations et revendications des syndicats qui ont toujours fustigé l'absence de critères devant gouverner la mutation des agents, a permis la prise de l'arrêté n°335/MTFP/DC/SGM/DRH/SA du 11 juillet 2007 portant création, attributions et fonctionnement de la commission permanente chargée de l'étude des mutations au MTFP. **Cette commission constitue un véritable atout en matière de gestion de la mobilité.**

Cette commission administrative paritaire devrait être un creuset de compromis permanent entre les acteurs en présence en matière des besoins exprimés par l'Administration et des demandes des agents avec pour ligne conductrice la recherche de l'employabilité des salariés. Mais en l'absence de tableaux périodiques de mutation, d'outils d'évaluation adéquats et de plans de remplacement ou de succession, elle est le lieu d'appréciations subjectives et de rivalités inutiles ne débouchant pas sur des affectations de succès. De ce fait, tous les services demandeurs sont intéressés par les agents qui se font remarquer par leurs performances sans que la démarche ne prenne en compte ceux qui n'occupent pas l'avant-scène pour des raisons qui leur sont étrangères (circonstances fortuites, mauvaises orientations) mais qui pourtant, ont un bon potentiel. Du coup, la mobilité n'est plus pour tous une opportunité d'acquérir des connaissances nouvelles et d'obtenir des avantages. Cette situation pose **le problème de la restriction de la fonction des mutations.**

De plus, le Secrétariat Général du Ministère est essentiellement chargé de la supervision, du contrôle hiérarchique ou de tutelle sur l'ensemble des structures du Ministère.

Le regroupement des directions centrales, des structures déconcentrées et sous tutelle sous l'autorité hiérarchique ou de tutelle du SGM permet de limiter l'influence politique du cabinet du Ministre sur lesdites structures.

Mais le vaste champ de supervision du SGM n'est pas sans causer des difficultés de suivi à ce niveau. En effet, au Service des Relations avec les Usagers (SRU) par exemple, aucun dispositif pratique n'est prévu pour permettre à ce service d'avoir directement accès et de façon systématique aux informations et données produites par les directions techniques toutes choses dont ont besoin les usagers.

II- Inventaire des éléments de l'état des lieux de base

Il s'agit d'inventorier d'une part les atouts et les problèmes (environnement interne), et d'autre part les opportunités et les menaces (environnement externe) identifiés au cours de la restitution des observations.

A- Dans l'environnement interne

1- Inventaire des atouts

Divers atouts ont été relevés et ont pour noms :

- l'existence d'un plan de formation pour le Ministère ;
- l'existence des cadres organiques des structures du Ministère ;
- l'existence d'une commission permanente chargée de l'étude des questions de mutations au MTFP ;
- la localisation dans une même ville (Cotonou) des structures à compétence nationale du Ministère.

2- Inventaire des problèmes

En face des atouts, des problèmes et insuffisances ont été aussi identifiés. Il s'agit de :

- la pénurie d'agents d'exécution et d'agents d'application, gestionnaires des ressources humaines de profession ;
- l'insuffisance du recyclage et de la formation continue du personnel chargé du recrutement et de la gestion des carrières des agents de l'Etat ;
- la paralysie de l'ardeur de certains agents par la routine et la sclérose ;
- la pénurie de personnel qualifié notamment dans les domaines de compétences du Ministère tels que l'administration du travail et la gestion des ressources humaines ;
- la mauvaise gestion de la mobilité ;
- l'éclairage défectueux des bureaux ;
- l'absence de mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- l'absence de services de planification des ressources humaines à la DRH et à la DGFP ;
- l'absence d'un corps de gestionnaires des ressources humaines ;
- le déficit de personnel au niveau des DDTFP ;
- la mauvaise répartition des tâches ;
- l'attitude attentiste non constructive de certains agents ;
- l'absence d'évaluation et de notation annuelles ;

- la mauvaise tenue des dossiers individuels des agents ;
- la fuite des compétences ;
- l'absence de suivi post- formation ;
- la frustration des cadres sous employés ;
- la faiblesse du rapport effectif des gestionnaires/effectif à gérer à la DGFP ;
- la complexité des statuts particuliers des agents de l'Etat ;
- les tensions et grèves du personnel ;
- l'absence de système de mobilité-formation ;
- l'absence de plan de préparation des futurs managers ;
- la restriction de la fonction formation des mutations ;
- la vacance de certains postes de Directeurs ;
- l'absence de bibliothèque ;
- la trop grande centralisation des activités du ministère ;
- l'insalubrité de l'environnement du ministère ;
- l'insuffisance et l'exiguïté des bureaux ;
- le vieillissement du personnel du CPPE.

B- Dans l'environnement externe

1- Les opportunités du MTFP

Le MTFP reçoit l'appui de plusieurs Partenaires Techniques et Financiers notamment :

- les Pays Bas dans la réalisation du Système Intégré de Gestion des Ressources Humaines (SIGRH), dans l'étude sur la rémunération et dans celle du

renforcement des capacités de l'Inspection Générale des Services et Emplois Publics (IGSEP) ;

- le Danemark dans la gestion des Ressources Humaines de l'Etat, le renforcement des capacités de l'IGSEP, l'appui au projet genre et développement dans la Fonction Publique ;
- le Bureau International du Travail (BIT) et le CRADAT dans les domaines des normes du travail, de la lutte contre le travail des enfants et du renforcement des capacités du personnel de l'Administration du travail ;
- la Belgique dans le domaine du renforcement des capacités des centres de formation en l'occurrence le Centre de Perfectionnement du Personnel des Entreprises (CPPE).

2- Les menaces à l'action du MTFP

Les actions que mène le MTFP pour gérer les ressources humaines de l'Etat se trouvent bien souvent entravées par des contraintes aussi bien sociales que financières.

Au plan social, la pression syndicale a bien souvent amené l'autorité à renoncer à certaines actions devant impulser une bonne gestion des ressources humaines de l'Etat. Nous pouvons donner comme exemple la loi n° 98-35 du 29 avril 1998 modifiant et complétant la loi n°86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat connue sous le titre de loi sur l'avancement au Mérite qui avait prévue des mesures intéressantes pour une Administration publique performante. Mais malheureusement, cette loi n'a jamais été promulguée en raison des tensions sociales qu'elle avait suscitées.

Au plan financier, le recrutement et la formation des ressources humaines de l'Etat ne sont pas d'un maniement facile. En effet, l'Etat dans le souci de

respecter les critères de convergence de l'UEMOA et de la Banque Mondiale en matière de masse salariale et d'incidence financière des stages de formation, subordonne la formation et le recrutement des agents de l'Etat à certaines conditions contraignantes et contraires aux règles et principes d'une gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

Cet état des lieux qui a débouché sur l'inventaire des atouts et des problèmes de fonctionnement nous permettra de procéder à des regroupements par centre d'intérêt puis de sélectionner une problématique à résoudre.

Section 2 : Du regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt à la vision globale de résolution de la problématique choisie

Dans la présente section, nous allons d'une part présenter la liste des problématiques possibles et, d'autre part choisir une à résoudre en faisant ressortir la vision globale de résolution de la problématique choisie.

Paragraphe 1 : Identification des problématiques possibles et formulation du sujet

Ici, nous regrouperons d'abord les problèmes spécifiques par centre d'intérêt avant de procéder au choix de l'une des problématiques que nous tâcherons de justifier.

I- Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt

Tous les problèmes spécifiques énumérés ci-dessus sont regroupés en problématique comme le présente le tableau ci-dessous :

Tableau n°1 Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt et par problématique

N°	Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Libellés des problématiques
01	Gestion de la mobilité du personnel	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise évaluation des besoins en compétences ; - Fuite des compétences - Pénurie de personnel qualifié à la DGFP - Grandes disparités au niveau de la pyramide des âges et de la pyramide des compétences - Déficit et vieillissement du personnel au niveau des DDTFP - Non fonctionnalité des services de gestion de carrières des DDTFP - Insuffisance du renforcement des capacités des agents - Difficultés d'adaptation des agents nouvellement recrutés ou mutés - Absence de suivi post formation - Absence de plan de 	Risque d'inemployabilité des agents	La mobilité, facteur de développement des compétences : cas du MTFP

		<p>carrière</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manque de communication sur le plan de formation - Vacance de certains postes de Directeur à la DGRCE, à la DGT et à la DGFP ; <p>Trop grande centralisation des activités du ministère au détriment des directions départementales ;</p>		
02	Conditions de vie et de travail	<ul style="list-style-type: none"> - Eclairage défectueux des bureaux ; - Insalubrité de l'environnement due à la proximité de la société des ciments du Bénin ; - Instabilité de la fourniture de l'énergie électrique ; - Insuffisance et exigüité des bureaux. 	Mauvaises conditions de travail au MTFP	Optimisation des conditions de travail des agents de l'Etat : cas du personnel du MTFP
03	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de pratiques d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences - Mauvaise répartition des tâches 	Absence de pratiques d'une gestion prévisionnelle des emplois et	Conditions de la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des

		<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'évaluation et de notation annuelles - Faiblesse du rapport effectif des gestionnaires/effectif à gérer à la DGFP ; - Vieillesse du personnel du CPPE ; 	des compétences	compétences au MTFP
--	--	--	-----------------	---------------------

Au sein de ce regroupement des problèmes par centre d'intérêt et par problématique, quel choix pouvons-nous opérer dans cette multitude de problématiques ?

II- Choix de la problématique et justification du sujet

Les missions et attributions du MTFP, les différents problèmes identifiés au cours de notre restitution de l'état des lieux de base, laissent percevoir que l'institution est confrontée à plusieurs défis dont celui d'une gestion prévisionnelle de ses ressources humaines et de l'acquisition d'un outil de gestion intégrant des fonctionnalités comme le recrutement, la carrière, la formation, la gestion par la performance, le positionnement de chaque agent de l'Etat, etc... Au nombre des actions prioritaires qui doivent permettre la mise au point de ces outils de gestion se trouve la définition et la mise en œuvre d'un cadre sectoriel de mobilité.

Les inégalités de traitement du personnel observées au niveau des diverses structures du MTFP (primes payées, travaux exceptionnels payés, travaux de commissions rémunérés, dotations en matériels, participation à des voyages d'études, etc) dans la mesure où la jouissance de ces avantages n'est pas liée à des critères à remplir mais plutôt à la simple appartenance à ces structures, reposent plus que jamais le problème de la mobilité avec pour corollaires les résistances aux affectations et mutations du personnel, l'échec de certaines actions de mutations, les demandes de réaffectations des agents nouvellement mutés.

C'est pourquoi parmi les problématiques ciblées, nous avons choisi celle qui porte sur la gestion de la mobilité qui, assurément, répond à notre souci de voir plus performants les agents du MTFP à travers leur polyvalence, l'approfondissement de leurs connaissances, leur capacité élevée d'adaptation et d'analyse puis leur épanouissement et leurs enrichissements professionnels sous- tendus par une bonne politique de mobilité et d'équité dans leur gestion.

C'est donc pour apporter notre contribution à la gestion de la mobilité des agents de l'Etat dans les administrations publiques en général et au MTFP en particulier que nous proposons de mener notre étude sur : « La mobilité, facteur de développement des compétences : cas du MTFP ».

Paragraphe 2 : Spécification et détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée

I- Spécification de la problématique choisie

La résolution de tous les problèmes spécifiques identifiés est nécessaire. Mais dans le cadre de notre étude, nous ne saurions avoir cette prétention. C'est pourquoi nous avons identifié les problèmes spécifiques les plus complexes et les plus importants qui rentrent dans la vision globale de résolution de notre problématique. Nous en avons choisi trois (03) parmi les quinze (15) ciblés. Il s'agit des problèmes spécifiques ci-après :

- Fuite des compétences ;
- Non fonctionnement de la commission chargée de l'étude des questions de mutation ;
- L'absence de compétences à l'interne pour l'occupation de certains postes de responsabilité vacants.

II- Vision globale de résolution de la problématique spécifiée

Après avoir choisi les problèmes spécifiques à résoudre, formulé notre sujet et spécifié la problématique, il importe à présent de préciser la vision globale pouvant nous permettre d'analyser et de résoudre les problèmes spécifiques retenus et par conséquent le problème général identifié.

En effet, selon le nouveau Petit Robert 2008, l'employabilité est la capacité individuelle à acquérir et à maintenir les compétences nécessaires pour trouver ou conserver un emploi. Elle permet aux agents de maintenir leur niveau de performance quel que soit leur poste d'affectation et d'optimiser leur capacité au travail grâce à la valorisation des acquis de l'expérience.

La résolution du problème de perte de l'employabilité nous projette dans l'univers de la théorie générale de la promotion de l'employabilité des

ressources humaines qui sera présentée sous trois principaux aspects au regard des trois (03) problèmes spécifiques retenus.

Par rapport au problème spécifique n°1 relatif à la fuite des compétences, l'approche retenue est celle intitulée « mobilité antirouille » développée par L. MATHIS dans son ouvrage « Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines », aux éditions d'organisation. En effet, quand l'agent vient nouvellement à une tâche, il est animé de bonne volonté, de dynamisme, il s'attèle à cette tâche avec l'enthousiasme que suscite la découverte, il apprend tous les jours quelque chose, il cherche à mieux faire. Plus le temps passe, plus cet intérêt décroît et petit à petit la routine et l'indifférence s'installent. La mobilité antirouille permet de savoir, en fonction de la nature des opérations du poste et des aptitudes de son titulaire, à quel moment va naître la routine en vue d'agir, de renouveler l'activité pour faire renaître l'intérêt. En entretenant chez l'agent son intérêt pour les tâches qu'il est appelé à accomplir, on inhibe chez lui toute velléité de partir vers d'autres administrations.

S'agissant du problème spécifique n°2 relatif au non fonctionnement de la commission chargée de l'étude des questions de mutation, l'approche que nous retenons ici est celle exposée par l'enseignant Gérard AGBOTA dans son cours « Leadership et Communication, filière GRH, ENAM 2009. Selon Monsieur AGBOTA, il faut dire qu'une politique efficace de communication, basée sur l'utilisation d'un langage de précision susceptible de réduire les généralisations, les omissions et les distorsions, est nécessaire pour mettre au grand jour les efforts déployés par les gestionnaires des ressources humaines afin de concilier l'intérêt des services et celui des agents relativement à la politique de mobilité.

Ainsi, grâce à des méthodes appelées « méta modèles » en langage PNL (Programmation Neuro – Linguistique, branche de la psychanalyse) les gestionnaires peuvent facilement comprendre les référentiels utilisés par les candidats à la mobilité et les partenaires sociaux. Ils seront également à même de clarifier convenablement le sens de leurs paroles et ainsi de sauter toutes les barrières de la communication. Forts de cette démarche, les gestionnaires pourront se rendre visibles et accessibles même en période de crise.

Enfin, pour ce qui est du problème spécifique n°3 qui traite de l'absence de compétences à l'interne pour l'occupation de certains postes de responsabilité vacants, la démarche retenue est celle développée par L. MATHIS dans son ouvrage « Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines » aux éditions d'organisation. Il s'agit d'établir un parcours de formation personnalisé pour une population réduite de cadres à très hauts potentiels, de trente (30) à quarante (40) ans, ayant déjà fait leurs preuves, ayant plus de dix (10) années d'expériences, ayant ou pas des diplômes et ayant un potentiel de développement très grand.

Ce parcours de formation sera composé de :

- Séminaires d'acquisition de connaissances ou d'aptitudes ;
- Stages dans différents services de l'organisation ;
- Postes de « mobilité » avec l'exercice de responsabilité (poste d'adjoint par exemple).

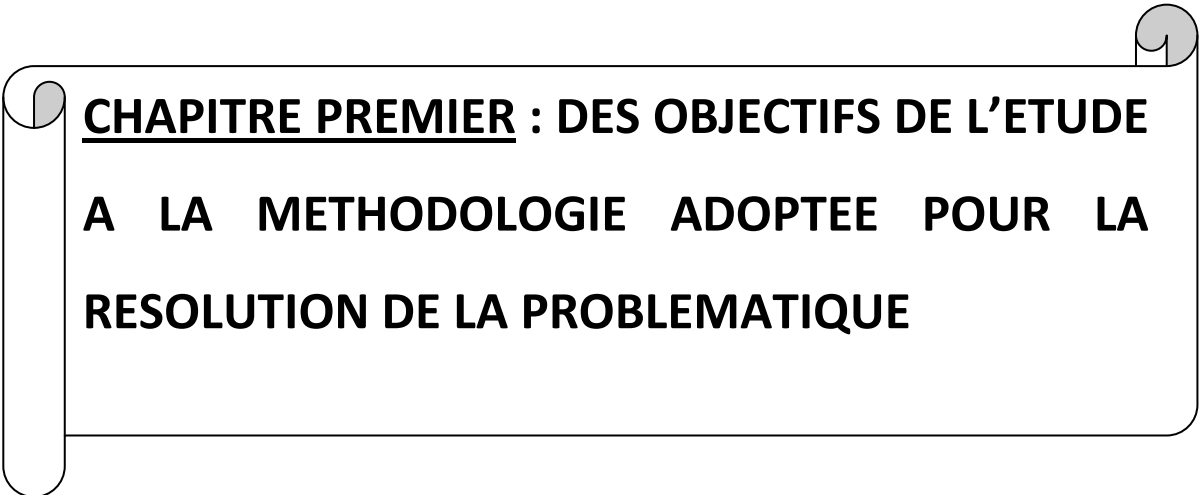
La synthèse des approches théoriques par problème se présente dans le tableau suivant.

Tableau n° 2 : Synthèse des approches théoriques par problème

Niveau d'analyse	Problèmes		Approches théoriques retenues
Général	Le risque d'inemployabilité des agents du MTFP		Modèle théorique basé sur la politique de mobilité et de formation du personnel
Spécifique	1	Fuite des compétences	Approche basée sur la mobilité anti-rouille
	2	Non fonctionnement de la commission chargée de l'étude des questions de mutation	Approche théorique de la communication efficace basée sur l'utilisation d'un langage de précision afin de réduire les généralisations, omissions et distorsions
	3	Absence de compétences à l'interne pour l'occupation de certains postes de responsabilité vacants	Théorie de la préparation des futurs managers

Cette vision globale de résolution que nous venons de retenir peut être restituée à travers une démarche méthodologique en dix (10) étapes présentées de la manière suivante :

- définition des objectifs de recherche ;
- identification des causes supposées des problèmes spécifiques ;
- formulation des hypothèses ;
- construction du tableau de bord ;
- revue de la littérature ;
- exposition de la méthodologie de travail ;
- analyse des données (vérification des hypothèses) ;
- établissement du diagnostic ;
- approche de résolution ;
- conditions de mise en œuvre.



**CHAPITRE PREMIER : DES OBJECTIFS DE L'ETUDE
A LA METHODOLOGIE ADOPTEE POUR LA
RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE**

Section : 1 Fixation des objectifs et formulation des hypothèses

Avant de fixer les objectifs et de formuler les hypothèses de l'étude, il convient de rappeler les problèmes à résoudre. Ils sont de deux ordres : le problème général et les problèmes spécifiques.

- Le problème général : le risque d'inemployabilité des agents du MTFP
- Les problèmes spécifiques :
 - La fuite des compétences
 - Le non fonctionnement de la commission chargée des mutations au MTFP
 - L'absence de compétences à l'interne pour l'occupation de certains postes de responsabilité vacants

Paragraphe : 1 Fixation des objectifs de l'étude

Les objectifs de l'étude ont été fixés par rapport aux problèmes à résoudre. Ils comprennent un objectif général et des objectifs spécifiques.

I- Objectif général de l'étude

L'objectif général de la présente étude est de suggérer que la mobilité soit mise au service du développement des compétences.

II- Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques sont liés aux problèmes spécifiques et se présentent comme suit :

Objectif spécifique n°1

Appeler l'attention des Autorités du MTFP sur la nécessité d'intervenir avant que la routine et la sclérose n'éteignent l'intérêt des agents pour leur activité

Objectif spécifique n°2

Suggérer aux responsables du MTFP de privilégier une politique de communication pouvant permettre un meilleur fonctionnement de la commission chargée de gérer les questions de mutation.

Objectif spécifique n°3

Proposer les conditions d'une bonne préparation des futurs managers

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

Paragraphe : 2 Formulation des hypothèses et tableau de bord de l'étude

Ici, nous essayerons d'identifier les causes probables pouvant justifier l'inemployabilité du personnel, formulerons les hypothèses puis élaborerons un tableau de bord de l'étude. Intéressons-nous d'abord aux problèmes spécifiques.

I- Causes et hypothèses liées aux problèmes spécifiques

A - Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°1

Concernant ce problème spécifique qui est la fuite des compétences, nous pouvons retenir trois causes essentielles. Elles sont classées selon leur importance croissante. Il s'agit de :

- l'absence d'avantages incitatifs liés à l'occupation des postes défavorisés;
- l'attrait des structures et ministères disposant des moyens pour octroyer des avantages à leurs agents ;
- La naissance de la routine et de la sclérose chez les agents.

Si chacune de ces causes explique le problème, il faut tout de même dire que la troisième semble la plus importante. En effet, la naissance de la routine et de la sclérose chez les agents devient un facteur déterminant dans le contexte béninois de l'administration publique où la primauté donnée à la rationalité juridique, au respect du couple hiérarchie-obéissance ne favorise pas la libre initiative. Ainsi, aussi longtemps qu'ils sont aux mêmes postes, les agents accomplissent les mêmes tâches suivant les mêmes procédures.

A ce propos, notre hypothèse n°1 sera formulée de la manière suivante :
la naissance de la routine et de la sclérose chez les agents explique la fuite des compétences.

B- Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°2

En étudiant le problème de non fonctionnement de la commission chargée de la gestion des mutations, deux causes majeures retiennent notre attention. Elles sont présentées ici par ordre d'importance croissante. Ainsi, nous avons :

- l'absence de partage de l'information entre les membres de la commission ;
- la passivité des représentants de l'administration.

L'absence de partage d'information entre acteurs réside dans ce que tous les membres de la commission ne disposent pas des données relatives aux postes vacants (nombres, titres et profils pour les occuper), aux demandes des agents et aux besoins de l'Administration.

Au regard de l'importance de cette première cause, l'hypothèse n° 2 sera formulée comme suit : **l'absence de partage de l'information entre acteurs explique le non fonctionnement de la commission chargée de la gestion des mutations.**

C- Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°3

Pour ce qui est du problème spécifique n° 3, relatif à l'absence de compétences à l'interne pour l'occupation de certains postes de responsabilité, nous pouvons retenir quatre causes essentielles classées selon leur importance croissante. Il s'agit de :

- La non publication des postes de responsabilité vacants du ministère et des critères, procédures et échéances de candidatures pour les occuper ;
- L'insuffisance de l'expérience professionnelle ;
- la non institution du poste d'adjoint dans les directions ;
- le défaut de préparation des futurs managers.

Les trois premières causes, à travers un sondage, se révèlent négligeables devant la quatrième. Celle-ci semble en effet plus probable car si l'Administration du MTFP, à travers une politique de mobilité-formation contribuait à la préparation des futurs managers, elle aura beaucoup plus de facilité à détecter les agents compétents à même d'occuper les postes de responsabilité vacants.

Par conséquent, nous pouvons formuler notre hypothèse n°3 ainsi qu'il suit :
l'absence de compétences à l'interne pour l'occupation de certains postes de responsabilité est due au défaut de préparation des futurs managers.

A présent, nous allons nous pencher sur les causes et hypothèses liées au problème général et à l'élaboration d'un tableau de bord de l'étude dans une deuxième partie.

II- Causes et hypothèses liées au problème général et élaboration d'un tableau de bord de l'étude

A- Causes et hypothèses liées au problème général

Les causes et hypothèses spécifiques sont les manifestations de la cause et de l'hypothèse générale. Il est impossible de trouver une cause générique qui

puisse unifier toutes les causes spécifiques identifiées. Ceci étant, il n'est pas possible de formuler une hypothèse générale.

B- Tableau de bord de l'étude

Tableau n° 3 : Tableau de bord de l'étude « la mobilité, facteur de développement des compétences : cas du MTFP »

Niveau d'analyse		Problèmes	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général		Le risque d'inemployabilité des agents du MTFP	suggérer que la mobilité soit mise au service du développement des compétences	-	-
Niveaux spécifiques	1	Fuite des compétences	Appeler l'attention des Autorités du MTFP sur la possibilité d'apporter une réponse aux insuffisances quantitative et	- la naissance de la routine et de la sclérose chez les agents ; - l'absence d'avantages incitatifs liés à l'occupation	la naissance de la routine et de la sclérose chez les agents explique la

			qualitative du personnel sans recruter nécessairement de nouveaux agents	des postes défavorisés; - l'attrait des structures et ministères ayant la facilité d'octroyer des avantages à leurs agents	fuite des compétences
	2	Non fonctionnement de la commission chargée de la gestion des mutations	Suggérer aux responsables du MTFP de privilégier le contenu du cadre de gestion des mutations c'est-à-dire son fonctionnement plutôt que le contenant c'est-à-dire sa simple existence	- l'absence de partage de l'information entre les membres de la commission ; - la passivité des représentants de l'Administration ;	L'absence de partage d'information entre les membres explique le non fonctionnement de la commission chargée de la gestion des mutations

	3	L'absence de compétences à l'interne pour l'occupation de certains postes de responsabilité vacants	Proposer les conditions d'une bonne préparation des futurs managers	<ul style="list-style-type: none"> - la non publication des critères, procédures et échéances de candidature aux postes de responsabilité ; - la non institution du poste d'adjoint dans les directions; - le défaut de préparation des futurs managers - Insuffisance de l'expérience professionnelle 	L'absence de compétences à l'interne pour l'occupation de certains postes de responsabilité est due au défaut de préparation des futurs managers.
--	---	---	---	--	---

Section 2 : Revue de la littérature et méthodologie adoptée

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

Paragraphe 1 : Revue de la littérature

Ce paragraphe prendra en compte d'une part la clarification conceptuelle et d'autre part les principales théories de la mobilité.

A- Clarification conceptuelle

Ici nous ferons d'abord une clarification de certains concepts utilisés dans ce mémoire, selon le dictionnaire des ressources humaines de Jean-Marie PERETTI 5^{ème} édition Vuibert, pour éviter tout quiproquo. Il s'agit notamment : de l'employabilité, de l'adaptabilité, de la polyvalence, de la mutation, de la routine, de la sclérose et du manager.

- 1- L'employabilité : capacité d'une personne à se maintenir en état de conserver son emploi ou d'en trouver un autre, dans ou hors le métier ou l'entreprise.
- 2- La mutation : changement, remplacement d'une personne par une autre ; changement d'affectation.
- 3- L'adaptabilité : qualité de ce qui peut être adapté, d'un salarié qui, à l'issue d'une action de formation peut être à même d'accéder à un nouvel emploi.
- 4- La polyvalence : aptitude du salarié à tenir plusieurs postes de niveaux comparables.
- 5- La routine : habitude d'agir et de penser toujours de la même manière. Actions quotidiennes accomplies machinalement et avec une certaine monotonie.

6- La sclérose : durcissement pathologique d'un organe, d'un tissu ; cesser d'évoluer, se figer.

7- Le manager : cadre ayant un rôle hiérarchique.

Après cette mise au point, abordons à présent le contenu des principales théories de la mobilité.

B- Les principales théories de la mobilité

De nombreux auteurs ont traité de la question de la mobilité.

- **Jean-Marie PERETTI** dans "Gestion des Ressources Humaines" 15^{ème} édition (2008) Vuibert affirme que la mobilité offre aux salariés la possibilité de développer et de valoriser leurs compétences dans l'entreprise. Il soutient que deux politiques de mobilité peuvent être distinguées : la mobilité "au coup par coup" pour laquelle le problème de mobilité ne se pose que lorsqu'un poste à pouvoir existe et la mobilité organisée qui quant à elle repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et un système d'évaluation du personnel. Utilisant des plans de remplacement, elle nécessite des prévisions, une préparation minutieuse et une étude des répercussions.
- **Dominique THIERRY et Christian SAURET** dans "La gestion Prévisionnelle et Préventive des Emplois et des Compétences", Nouvelle édition, revue et augmentée, de l'Harmattan, soutiennent que l'un des constats les plus fréquents en matière de mobilité dans les entreprises, est la faiblesse d'objectivation du phénomène, tant en terme quantitatif que qualitatif. Ils préconisent, qu'avant de définir des objectifs et une politique que le gestionnaire essaie de mieux connaître la réalité de départ. Selon eux,

certaines formes de mobilité peuvent être anticipées et plus fréquemment envisagées :

- la mobilité professionnelle (ou horizontale). Elle correspond à un changement de métier. Ce changement demande à l'agent de faire appel à des compétences qu'il n'exerçait pas auparavant ou du moins pas de la même manière.
 - la mobilité d'environnement : elle correspond à ce qui est le plus souvent dénommé mutation. Le même type d'activité, dans la même qualification avec le même grade hiérarchique, est exercé dans un autre lieu de travail, dans une autre équipe, avec un autre responsable.
 - la mobilité catégorielle (ou verticale). Il s'agit de la promotion. C'est une mobilité qui conduit un agent à quitter un emploi pour un autre, impliquant un accroissement de responsabilité. Elle est le plus souvent sanctionnée par un changement de catégorie, de grade, de classification, mais aussi par une augmentation de la rémunération. Faute d'une base de données exhaustives, fiables et mises à jour, on peut, au moins, mettre en place un tableau de bord de la mobilité identifiant les mouvements principaux : entrées, mutations avec promotion, mutations sans promotions, mobilités géographiques et sorties caractérisées par les principaux motifs de sortie.
- **DEVERS, T. et G. TIBERGHIE** dans "Guide des recrutements et mutations ", les éditions d'organisation PP. 185-212 affirment que la mobilité professionnelle est la résultante de trois composantes : géographique,

hiérarchique et fonctionnelle. Si l'embauche externe et la mutation interne sont deux composantes qui concourent à la formation des mouvements de personnel, la part des mutations est, quantitativement plus importante que la part des embauches. Selon les auteurs, différentes formes de mobilité peuvent être distinguées :

- la mobilité fonctionnelle (le changement de métier)
- la mobilité hiérarchique (la promotion)
- la mobilité hiérarchique et fonctionnelle
- la reconversion sur place forcée ou volontaire (perte de niveau hiérarchique)
- le déclassement suite à un accident, une maladie ou une sanction
- la mobilité hiérarchique et géographique (illustrée par le dicton « pour monter, il faut bouger »)
- la triple mobilité fonctionnelle, hiérarchique et géographique
- la mobilité géographique à égalité de responsabilité dans une fonction donnée, qui peut être un prélude à une mobilité hiérarchique ou correspondre au déplacement pour convenances personnelles
- la mobilité fonctionnelle et géographique qui correspond à un passage des postes fonctionnels aux postes opérationnels ou un passage inverse

- les baisses de niveaux hiérarchiques qui correspondent souvent à des reconversions de personnels des sites en sureffectif ou en difficulté.

A ces différentes sortes de mobilité sont associées différents risques et avantages.

Ainsi, si la mobilité fonctionnelle et la mobilité fonctionnelle géographique (décrites en 1^{ère} et 9^{ème} position) présentent pour avantages l'ouverture d'esprit, l'acquisition de nouvelles approches et le développement personnel des agents, elles comportent en revanche des risques de mauvaise adaptation au nouveau métier et de mécontentement au niveau N-1.

De même, si la mobilité hiérarchique et la mobilité hiérarchique géographique permettent aux agents de mieux connaître la fonction, en revanche, elles présentent comme risques la routine et la monotonie.

Quant à la mobilité hiérarchique et fonctionnelle d'une part et la triple mobilité fonctionnelle, hiérarchique et géographique d'autre part, elles ont pour avantages le brassage des idées et l'absence d'usure des hommes "en place" et présentent pour risques la mauvaise adaptation avec des responsabilités accrues et le mécontentement au niveau N.

S'agissant de la mobilité géographique, même si elle présente des intérêts avérés pour l'entreprise, elle comporte des risques indirects pour le conjoint qui travaille, pour les enfants scolarisés et pour les ascendants laissés « au pays ».

Pour ce qui est enfin du mouvement d'un salarié d'un service ou d'une entreprise à l'autre, il convient de prévoir des entretiens « de départ » avec

l'intéressé qui emporte avec lui une partie de la mémoire vive, avec ses collègues, ses collaborateurs et ses supérieurs hiérarchiques. Pour préparer son arrivée, des entretiens sont également nécessaires dans l'entreprise d'accueil, avec les futurs collègues, collaborateurs et supérieurs. De tels entretiens ne dispensent pas des indispensables réunions de présentation et d'information ni du suivi à court terme de l'insertion.

- **L. MATHIS** dans "Gestion Prévisionnelle et Valorisation des Ressources Humaines" les éditions d'organisation, PP. 125-146, estime que chacun selon sa fonction, voit l'entreprise au travers des prismes déformant les problèmes qu'il doit résoudre sans beaucoup se soucier du problème que l'autre doit résoudre. Or la mobilité permet de voir les choses sous un angle nouveau, de se les représenter différemment, d'acquérir ces nouveaux regards dont la superposition donne plus d'objectivité au jugement et plus d'efficacité aux décisions dans l'intérêt général de l'entreprise. Il soutient qu'en plaçant le cadre dans des situations différentes et devant des problèmes qui, suivant leur nature, demandent, pour être traités des qualités également différentes, chaque mobilité, si elle est judicieusement choisie et organisée, permet d'élargir le champ de compétence de celui qui en bénéficie.

- **DGAFP** (Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique) (1998) "la mobilité dans les services publics" Paris, DGAFP.

Constitue une mobilité tout changement de fonction et/ou de structure, induisant un changement de situation professionnelle (position, responsabilité, nature des activités).

La mobilité est considérée comme une garantie fondamentale de la carrière des fonctionnaires. Elle est souvent utilisée à l'initiative et dans l'intérêt des agents eux-mêmes sans toujours s'inscrire dans une politique d'ensemble de la gestion des ressources humaines. Elle constitue dans le système français de fonction publique de carrière et à l'égal de la formation, un instrument permanent d'adaptation des agents aux exigences de leurs métiers.

Elle est présentée comme un moyen de diversifier l'expérience professionnelle des fonctionnaires ; comme devant permettre une plus grande motivation des agents appelés à renouveler leurs approches des questions administratives ou de gestion, et de décloisonner les administrations.

Différents types de mobilité peuvent être envisagés :

- Mobilité fonctionnelle et géographique au sein de chaque fonction publique
- Mobilité inter-fonctions publiques
- Mobilité vers les établissements publics.

Il est important pour nous de rappeler ici qu'en définitive, aucune théorie ne s'impose de façon totalement satisfaisante, mais que c'est de la confrontation et de l'intégration de ces théories qu'un management de la mobilité, adapté au fonctionnement de chaque organisation, peut être envisagé.

Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée

Notre méthodologie se penchera dans un premier temps sur la dimension empirique de la recherche et dans un deuxième temps, elle nous permettra de retenir pour chaque problème spécifique une approche théorique parmi les contributions antérieurement développées.

I- Approche empirique

Elle nous permettra de mettre en exergue la méthode d'enquête envisagée. A ce niveau, nous aurons plusieurs étapes à franchir à savoir :

- L'objectif et la nature de la collecte des données ;
- La conception des questions d'enquête et échantillonnage ;
- La technique de dépouillement et outil de présentation des données.

A- Objectif de la collecte des données

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

- la naissance de la routine et de la sclérose chez les agents explique la fuite des compétences ;
- la passivité des représentants de l'Administration et le non partage d'information entre les membres expliquent le non fonctionnement de la commission chargée des questions de mutations ;

- l'absence de compétences à l'interne pour l'occupation de certains postes de responsabilité vacants est due au défaut de préparation des futurs managers.

B- Nature de la collecte des données

Signalons tout d'abord que l'enquête nous permettra d'atteindre nos objectifs ci-dessus visés à travers une analyse minutieuse des données collectées au cours du stage. Pour ce faire, nous allons procéder à l'établissement d'un questionnaire que nous administrerons à un échantillon de la population cible constituée des agents des directions centrales et techniques du MTFP.

C- Technique de dépouillement et outil de présentation des données

Les données recueillies par le questionnaire auprès de l'échantillon seront traitées de façon manuelle. Les résultats d'enquête seront analysés par la méthode des tris à plat.

D- Echantillonnage et conception du questionnaire

1- Echantillonnage

L'échantillonnage représentatif de la population mère identifiée pour notre enquête est composé de cent (100) personnes. Il prendra en compte les catégories d'agents existant à notre lieu de stage. Le MTFP est bien sûr le cadre de notre étude.

2- Conception du questionnaire

En vue de permettre une bonne compréhension, les éléments du questionnaire ont été conçus par rapport aux problèmes spécifiques identifiés.

Nous travaillerons avec les questions fondamentales qui nous permettront de manière directe de vérifier les hypothèses. Ainsi, ces questions fondamentales sont les suivantes :

Problème spécifique n°1

1- La fuite des compétences au MTFP s'explique par :

- la naissance de la routine et de la sclérose chez les agents
- l'absence d'avantages incitatifs liés à l'occupation des postes défavorisés
- l'attrait des structures ayant la facilité d'octroyer des avantages à leurs agents

Problème spécifique n°2

2- La commission permanente chargée de l'étude des mutations au MTFP est-elle fonctionnelle ?

- Oui
- Non
- Pas informé de son existence

3- Sinon pourquoi n'est-elle pas fonctionnelle ?

- A cause de la passivité des représentants de l'Administration
- A cause du non partage de l'information entre les acteurs
- Autres raisons

Problème spécifique n°3

4- L'absence de compétences à l'interne pour l'occupation de certains postes de responsabilité vacants est due :

au défaut de préparation des futurs responsables

à la non institution des postes d'adjoint dans les directions

à la non publication des postes de responsabilité vacants du Ministère et des critères, procédures et échéances de candidatures pour les occuper.

Notons qu'à côté de ces questions fondamentales, il existe d'autres questions non moins importantes (se trouvant en annexe) qui leurs sont ajoutées pour la conception du questionnaire.

Le questionnaire a été adressé à un échantillon de cent (100) personnes. Ceux à qui ce questionnaire a été adressé ont été choisis en fonction des différentes catégories socioprofessionnelles de manière à prendre en compte tout le monde (catégorie A = 16 agents, catégorie B = 30 agents, catégorie C = 28 agents, catégorie D = 26 agents) soit respectivement 15%, 30%, 35%, et 20% des effectifs de chaque catégorie.

Qu'en est-il de l'approche théorique retenue pour chaque problème spécifique identifié ?

II- Approche théorique

La dimension théorique vise à déterminer les outils d'analyse des données collectées afin de pouvoir déterminer les causes réelles se trouvant à la base des problèmes. Nous présenterons alors, à cette étape la théorie retenue par problème.

A- Choix théorique lié au problème de fuite des compétences

1- Présentation de la théorie retenue

L'approche théorique retenue est celle de la « **mobilité anti-rouille** » évoquée par **L. MATHIS** et selon laquelle après une longue période passée à un même poste, la mutation d'un agent permet à celui-ci de renouveler son activité et en même temps son intérêt à agir et d'éviter de tomber dans la routine et la sclérose. Ainsi, le problème de fuite des compétences trouve sa solution dans un redéploiement périodique organisé du personnel.

2- Normes et repère d'amélioration de la situation de fuite des compétences

Une fois ce problème résolu, les travailleurs seront moins enclins à quitter leur administration pour aller chercher fortune ailleurs. Ils seront sûrs de diversifier leurs expériences sans changer d'administration.

3- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°1

La question n°2 sera celle à étudier à ce propos. Ainsi, tel que ce problème est important pour notre étude, la cause ayant réuni plus de 50% des avis des personnes enquêtées sera prise pour cause réelle.

B- Choix théorique lié au problème de non fonctionnement de la commission chargée des questions de mutations

1- Présentation de la théorie retenue

Vu l'importance et la complexité de ce problème, nous privilégions l'approche théorique retenue par **Xavier MONTSERRAT** qui soutient que pour qu'une structure fonctionne bien, il faut que ses acteurs soient motivés et que ceux-ci ne le seront pas tant qu'une réponse ne soit donnée à leurs attentes et aspirations individuelles. Il conclut qu'il faille encourager de nouvelles relations de pouvoir.

2- Normes et repère d'amélioration de la situation de non fonctionnement de la commission chargée des questions de mutations

Une fois les attentes et les aspirations individuelles des membres de la commission satisfaites, cette commission administrative paritaire fonctionnera à merveille pour le bonheur des agents qui mettent leur espoir dans bonne organisation de leur mobilité.

3- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°2

Les questions fondamentales qui nous permettront de connaître la cause réelle de ce problème sont celles du n° 3 et du n°4 du questionnaire. Ainsi la cause qui obtiendra au niveau de chaque question plus de 50% des réponses sera retenue comme cause réelle.

C- **Choix théorique lié à l'absence de compétences à l'interne pour l'occupation de certains postes de responsabilité vacants**

1- Présentation de la théorie retenue

Face au problème d'absence de compétences à l'interne pour l'occupation de certains postes de responsabilité vacants, nous retiendrons les cadres théoriques développés par l'enseignant **Gérard AGBOTA** dans son cours d'acquisition des ressources humaines, 1^{ère} année GRH année 2007-2008 et par **L. MATHIS** dans son ouvrage « Gestion Prévisionnelle et Valorisation des Ressources Humaines ».

Pour le Professeur **Gérard AGBOTA** en effet, l'un des défis des entreprises modernes, c'est sans nul doute le problème des mutations technologiques. L'adaptation et la mobilisation des ressources humaines constituent les meilleures réponses à ce défi. C'est pourquoi, il urge d'activer et de mobiliser le marché interne des ressources humaines afin d'économiser sur le coût du recrutement mais surtout de stimuler les salariés.

Selon **L. MATHIS**, toute action en vue de mobiliser les ressources humaines de l'entreprise qui ne prendrait pas en compte la lutte contre la routine, la démotivation et la sclérose ; l'accroissement de la polyvalence de l'encadrement mais surtout la préparation des futurs dirigeants de l'entreprise serait vouée à l'échec.

Ainsi, pour avoir des compétences à l'interne en vue de l'occupation des postes de responsabilité vacants, la préparation des futurs managers est inévitable. Il s'agit d'aménager un parcours de formation personnalisée pour une population réduite (cadres à haut potentiel et ayant donné des preuves de leurs aptitudes ou ayant un potentiel de développement très grand). Ce parcours passera par des séminaires d'acquisition de connaissances ou d'aptitudes, des

stages de l'ordre de quelques mois dans les différents services de l'entreprise et enfin des postes « de mobilité » avec l'exercice de responsabilité.

2- Normes et repère d'amélioration de la situation d'absence de compétences à l'interne pour l'occupation de certains postes de responsabilité vacants

Avec l'existence d'un plan de carrière particulier pour accéder aux postes de responsabilité de l'organisation, les cadres compétents et mobilisés seront disponibles auprès de chaque poste de responsabilité pour, le cas échéant, suppléer à toute vacance de poste.

3- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°3

La question n° 6 sera celle à étudier à ce propos.

A ce niveau, sera considérée comme cause réelle, celle qui aura été identifiée par plus de 50% des personnes enquêtées.

CHAPITRE DEUXIEME : DES ENQUETES DE
VERIFICATION DES HYPOTHESES AUX CONDITIONS
DE MISE EN OEUVRE DES SOLUTIONS POUR UNE
AMELIORATION DE LA MOBILITE AU MTFP

A cette étape de l'étude, les hypothèses émises seront testées après la réalisation des enquêtes. Ainsi, nous parviendrons à proposer des solutions et leurs conditions de mise en œuvre pour une amélioration optimale de la mobilité au MTFP.

Section 1 : De la réalisation des enquêtes à l'analyse des données

Cette phase nous permettra de décrire la réalisation de nos enquêtes, de présenter et d'analyser les résultats obtenus dans le but de vérifier les hypothèses précédemment formulées.

Paragraphe 1 : De la réalisation des enquêtes aux difficultés rencontrées

I- Préparation et réalisation des enquêtes

Ici, nous décrivons notre processus de collecte des données.

A- Préparation des enquêtes

L'obtention des données complètes dans une recherche exige l'utilisation d'outils aussi fiables que possible pour la collecte des informations dont on a besoin.

C'est donc pour cela que nos enquêtes ont été réalisées sur la base d'un questionnaire adressé aux agents du MTFP.

Pour l'élaboration du questionnaire, nous avons veillé à ce que les questions posées soient limitées aux informations recherchées.

B- Réalisation des enquêtes

A cette étape, nous avons d'abord procédé à la validation du questionnaire conçu. Cette tâche nous a amené à recueillir les observations de notre Directrice de mémoire puis à tester le questionnaire auprès d'une dizaine d'agents en vue de voir s'il est facilement compréhensible. Ensuite, nous avons administré le questionnaire. Il s'est agi ici d'aller nous même devant les agents identifiés pour leur remettre puis leur retirer après renseignement, les questionnaires que nous avons conçus.

Ces enquêtes ne sont pas réalisées sans difficultés.

II- Difficultés rencontrées et limites des données

A- Difficultés rencontrées

Les difficultés rencontrées lors de la réalisation de nos enquêtes sont de plusieurs ordres. Certains agents étaient très mobiles et difficilement « saisissables ». D'autres prétextaient du manque de temps ou arguaient du fait qu'ils sont très « pris » alors que visiblement c'était le contraire. D'autres encore étaient carrément réticents, car craignant de porter des jugements sur leurs patrons ou de dévoiler quelques secrets. Mais ils ont été vite apaisés et le travail s'est bien déroulé dans l'ensemble, malgré les perturbations dues aux mouvements de grève du personnel.

B- Limites des données

Les limites ont trait à la qualité des informations recueillies. En effet, certains agents, malgré les apaisements n'ont peut être pas donné des réponses

venant du fond de leur cœur. Une autre limite qu'on peut souligner est le fait que l'enquête n'ait pas pu couvrir tous les services du MTFP.

A présent, présentons et analysons les résultats de l'enquête.

Paragraphe 2 : Présentation et analyse des résultats de l'enquête

Le présent paragraphe sera consacré à la présentation des résultats des enquêtes, à leur analyse afin de vérifier les hypothèses antérieurement émises.

I- Présentation des résultats de l'enquête

Les données de notre enquête, comme nous l'avions précédemment mentionné, sont traitées manuellement.

A- Présentation des résultats d'enquête relative au problème de la fuite des compétences

Tableau n° 4 : Présentation des résultats d'enquête relative au problème de la fuite des compétences

Modalités	Nombre d'observations	Fréquences relatives
La naissance de la routine et de la sclérose chez les agents	58	58%
Absence d'avantages incitatifs liés à l'occupation des postes défavorisés	39	39%
Attrait des structures ayant la facilité d'octroyer	03	3%

des avantages à leurs agents		
Total	100	100%

Source : question n° 3 (questionnaire en annexe)

B- Présentation des résultats d'enquête relative au problème du non fonctionnement de la commission chargée de la gestion des mutations

Tableau n° 5 : Présentation des résultats d'enquête relative au problème du non fonctionnement de la commission chargée de la gestion des mutations

Modalités	Nombre d'observations	Fréquences relatives
L'absence de partage de l'information entre les membres de la commission	61	61 %
La passivité des représentants de l'Administration	22	22%
Autres	17	17%
Total	100	100%

Source : question n° 5 (questionnaire en annexe)

C- Présentation des résultats d'enquête relative au problème de l'absence de compétences à l'interne pour l'occupation de certains postes de responsabilité vacants

D- Tableau n° 6: Présentation des résultats d'enquête relative au problème de l'absence de compétences à l'interne pour l'occupation de certains postes de responsabilité vacants

Modalités	Nombre d'observations	Fréquences relatives
Défaut de préparation des futurs responsables	67	67%

Non institution des postes d'adjoint dans les directions	19	19%
Insuffisance de l'expérience professionnelle	03	03%
Non publication des postes de responsabilité vacants du Ministère et des critères, procédures et échéances de candidatures pour les occuper	11	11%
Total	100	100%

Source : question n° 6 (questionnaire en annexe)

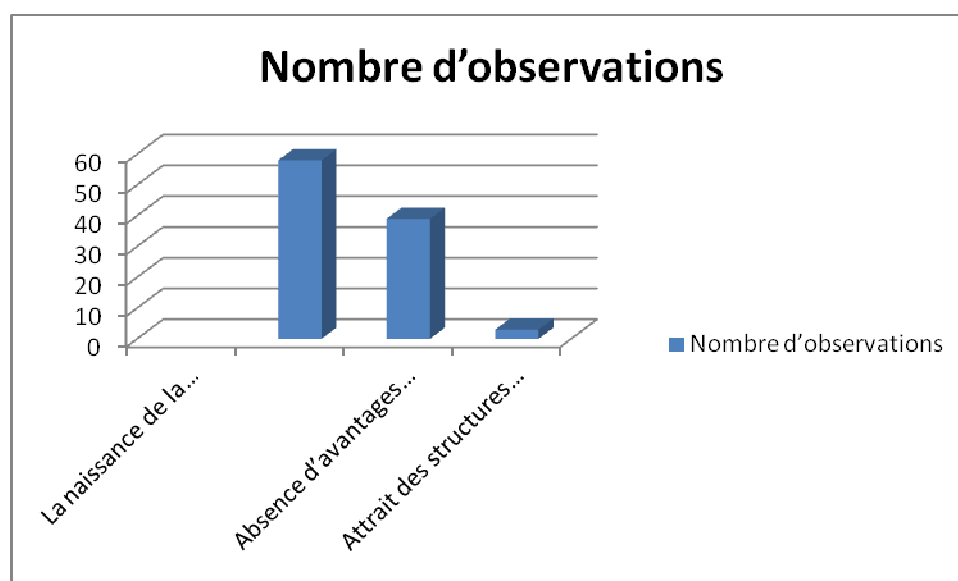
Après la présentation des résultats, passons à leur analyse.

II- Analyse des résultats d'enquête

Les conditions de préparation et de réalisation des enquêtes de vérification de nos hypothèses étant remplies, la présentation des résultats étant déjà aussi précisée précédemment, il sera procédé dans cette partie à l'analyse des données.

Parmi les cent (100) personnes interrogées, 58 % considèrent que la naissance de la routine et de la sclérose est à la base de la fuite des compétences, 39 % trouvent que c'est plutôt l'absence d'avantages incitatifs liés à l'occupation des postes défavorisés tandis que 03 % déclarent que c'est l'attrait des structures ayant la facilité d'octroyer des avantages à leurs agents qui est à la base du problème spécifique n°1. (Tableau n°4)

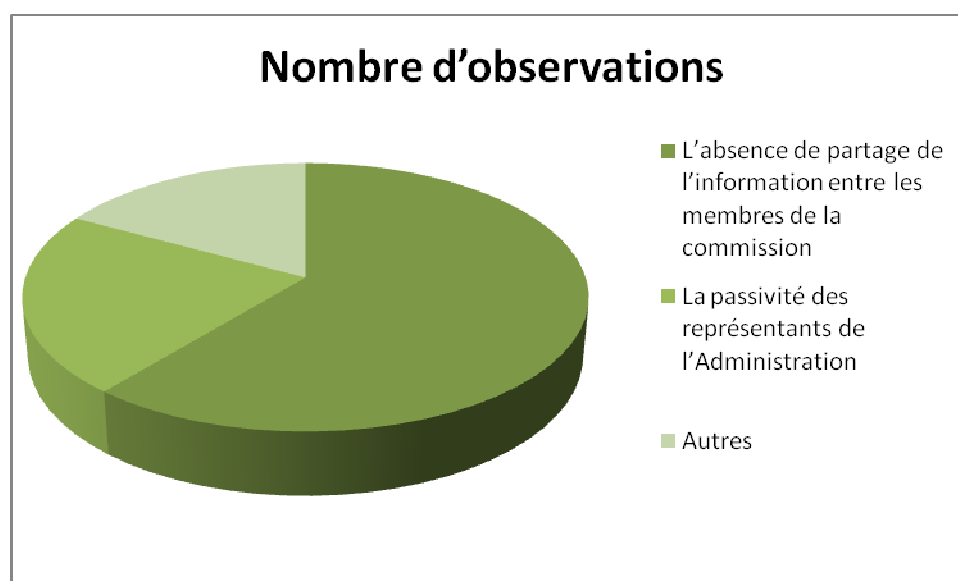
Ces données sont représentées dans le graphique ci-dessous.



Graphique n° 1 : Présentation des résultats d'enquête relatif au de la fuite des compétences

Concernant le tableau n° 5, sur les cent (100) personnes interrogées, 61% estiment que l'absence de partage de l'information entre les membres de la commission explique le non fonctionnement de la commission chargée de la gestion des mutations et 22 % estiment que le blocage est dû à la passivité des représentants de l'Administration tandis que 17% des personnes interrogées n'ont pas voulu se prononcer sur question.

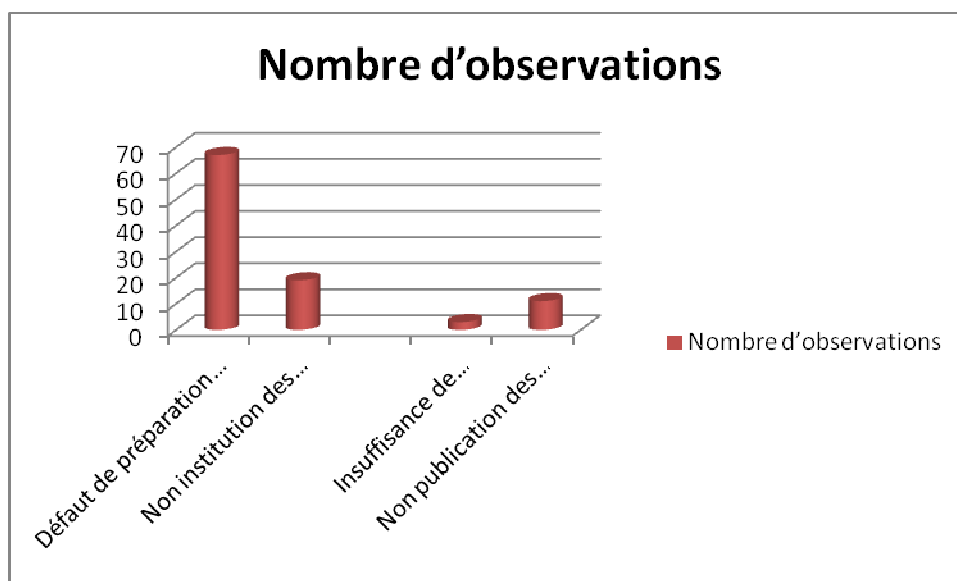
Ces données sont représentées dans le graphique ci-dessous.



Graphique n° 2 : Présentation des résultats d'enquête relatif au problème du non fonctionnement de la commission chargée de la gestion des mutations

Le tableau n° 6 montre que parmi les cent (100) personnes interrogées, 67% estiment que le défaut de préparation des futurs responsables est à la base de l'absence de compétences à l'interne pour l'occupation de certains postes de responsabilité vacants, 19 % pensent que cela est dû à la non institution de postes d'adjoint dans les directions, 11% l'expliquent par la non publication des postes de responsabilité vacants, des critères, procédures et échéances de candidatures pour les occuper. 03% pensent enfin que l'insuffisance de l'expérience professionnelle explique cet état de choses.

Ces données sont représentées dans le graphique ci-dessous.



Graphique n° 3 : Présentation des résultats d'enquête relatif au problème de l'absence de compétences à l'interne pour l'occupation de certains postes de responsabilité vacants

A présent, penchons nous sur la vérification des hypothèses et les conditions de mise en œuvre des solutions.

Section 2 : De la validation des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions

Dans cette section, nous procéderons à la validation des hypothèses formulées en tenant compte des seuils de décisions fixés, puis nous ferons des propositions de solutions aux problèmes retenus sans oublier de définir les conditions de leur mise en œuvre.

Paragraphe1 : validation des hypothèses et synthèse du diagnostic

A ce niveau de l'étude, nous essayerons d'apprécier le degré de validité des hypothèses à partir de l'analyse des données de notre enquête pour enfin faire la synthèse du diagnostic.

I- Degré de validation des hypothèses

Suite à l'enquête réalisée et à son analyse, les appréciations ci-après ont été portées sur les hypothèses retenues.

A- Degré de validation de l'hypothèse liée à la naissance de la routine et de la sclérose chez les agents.

L'analyse des données obtenues lors de l'enquête nous a montré l'importance que les uns et les autres accordent à la mobilité pour renouveler leur activité et leur intérêt pour agir. Le résultat est le suivant :

- la naissance de la routine et de la sclérose chez les agents : 58% ;
- absence d'avantages incitatifs liés à l'occupation des postes défavorisés : 39 % ;
- attrait des structures ayant la facilité d'octroyer des avantages à leurs agents : 03%.

Il vient que l'hypothèse n°1 selon laquelle, la fuite des compétences s'explique par la naissance de la routine et de la sclérose chez les agents se trouve ainsi entièrement validée.

B- Degré de validation de l'hypothèse liée au non partage de l'information entre membres de commission chargée de l'étude des questions de mutation

De l'analyse du tableau n° 2, il ressort que :

- l'absence de partage de l'information entre les membres de la commission est à la base du non fonctionnement (61%) contre 22 % qui pensent que cela est dû à la passivité des représentants de l'Administration au sein de la commission.

Dès lors, l'hypothèse selon laquelle le non partage de l'information entre membres de la commission est à la base du non fonctionnement de la commission chargée d'étudier les mutations est validée.

C- Degré de validation de l'hypothèse liée à l'absence de compétences à l'interne pour l'occupation de certains postes de responsabilité vacants

En nous référant au seuil de décision retenu pour la validation de l'hypothèse liée à ce problème spécifique, l'analyse de l'enquête nous a donné les résultats suivants :

- défaut de préparation des futurs responsables : 67 % ;
- non institution des postes d'adjoint dans les directions : 19 %
- non publication des postes de responsabilité vacants du Ministère et des critères, procédures et échéances de candidatures pour les occuper : 11%
- insuffisance de l'expérience professionnelle : 3%.

Il ressort de ce fait l'importance que les agents accordent à notre hypothèse et nous pouvons déduire aisément que c'est le défaut de préparation des futurs responsables qui est à la base de l'absence de compétences à l'interne pour l'occupation de certains postes de responsabilité vacants.

II- Synthèse du diagnostic

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

A- Élément du diagnostic n°1

La validation de l'hypothèse n°1 nous permet de retenir définitivement que la fuite des compétences s'explique par la naissance de la routine et de la sclérose chez les agents.

B- Elément du diagnostic n°2

Suite à la validation de l'hypothèse n°2, nous retenons que le non partage d'information entre membres est à la base du non fonctionnement de la commission chargée de la gestion des mutations.

C- Elément du diagnostic n°3

Après la validation de l'hypothèse n°3, il ressort que l'absence de compétences à l'interne pour l'occupation de certains postes de responsabilité vacants s'explique par le défaut de préparation des futurs managers.

Passons maintenant aux propositions de solutions et aux conditions de leur mise en œuvre.

Paragraphe 2 : Propositions de solutions et conditions de mise en œuvre

Pour contribuer à l'amélioration de la mobilité et au développement des compétences des agents, nous nous sommes fixés des objectifs par rapport aux problèmes spécifiques et nous avons formulé des hypothèses qui ont été testées suite à l'analyse des résultats d'enquêtes menées à ce sujet. A présent, nous essayerons de proposer des solutions ainsi que les conditions de leur mise en œuvre.

I- Approches de solutions aux problèmes identifiés

Apporter des solutions à un problème, c'est proposer les conditions de l'éradication des causes se trouvant à la base de ce problème tout en tenant compte des objectifs préalablement fixés.

A- Propositions de solutions à la fuite des compétences.

La principale approche de solution au problème de la fuite des compétences est la mise en place d'un système de redéploiement périodique des agents aux fins d'enrayer la routine et la sclérose, facteurs stimulant chez ces derniers le désir de quitter leur administration.

Pour objectivement mettre en place un tel système, il sera, au préalable nécessaire de procéder :

- à la cartographie des métiers et des compétences ;
- au recensement des outils de valorisation ;
- au rapprochement des postes disponibles identifiés avec les métiers exercés ;
- à la mesure des accessibilités et l'établissement des parcours de mobilité.
- au recensement des opportunités d'emploi à court et moyen termes ;
- à l'identification des conditions d'accès à ces emplois ;
- à la construction de passerelles de compétences et d'itinéraires d'accès aux opportunités recensées.

Par ailleurs, l'absence d'avantages liés aux postes défavorisés constitue un autre motif de la fuite des compétences. Il est donc indiqué de procéder à l'harmonisation des avantages liés aux différents corps quelles que soient les structures où servent les agents de ces corps. Cela évitera les disparités et déséquilibres constatés entre différentes Administrations quant aux primes et indemnités accordées aux agents de même niveau professionnel.

Au delà des primes et avantages, il faudra enfin dynamiser la déconcentration des services du MTFP en dotant les directions

départementales de moyens humains, matériels et financiers nécessaires à l'accomplissement des attributions qui sont les leurs au niveau local.

B- Propositions de solutions au non fonctionnement de la commission chargée de la gestion des mutations

Pour résoudre ce problème, il faudra :

- adopter une politique d'information et de communication efficace susceptible de mettre tous les acteurs au même niveau d'information et de réduire les distorsions ;
- rendre accessible l'information en privilégiant le dialogue et les séances d'information ;
- accompagner la recherche d'appui logistique aux fins d'assurer un fonctionnement régulier et effectif de la commission dans la réalité de tous les jours ; ceci implique un investissement en moyen pour mettre en place un secrétariat permanent chargé de préparer les réunions, de fournir les aux membres et à temps les informations et dossiers nécessaires qui sont à l'ordre du jour, de se mettre à l'écoute des parties et de suivre la vie et l'exécution des textes et décisions émanant de la concertation.

C- Propositions de solutions à l'absence de compétences à l'interne pour l'occupation des postes de responsabilité

Ici, nous pouvons proposer les mesures suivantes :

- faire l'inventaire des postes de responsabilité vacants qui peuvent être pourvus grâce à la prospection interne et publier les profils requis ;

- mettre sur pied un groupe d'orientation chargé d'identifier et de sélectionner les agents ayant le potentiel ou le pré requis nécessaire pour l'occupation de ces postes et définir les parcours professionnels (postes et de mobilité) pouvant permettre aux dits agents d'avoir les compétences nécessaires.

Par ailleurs, il convient de procéder à cette sélection suffisamment tôt afin de ne pas se trouver dans une situation qui obligerait l'administration du MTFP à opérer sous la pression des événements ce qui, bien entendu, fausserait cette sélection et ne permettrait pas une organisation normale du parcours de mobilité.

Quelles peuvent être les conditions de mise en œuvre des différentes solutions proposées ?

II- Conditions de mise en œuvre des solutions

Dans le but d'améliorer leurs résultats, les dirigeants du MTFP et l'ensemble des différents acteurs de ce secteur stratégique, devront dans une synergie concertée redoubler leurs forces afin de supprimer ou tout au moins réduire les problèmes identifiés dans notre état des lieux de base. Ils pourraient ainsi prendre en compte les recommandations suivantes :

A- Recommandations à l'endroit du MTFP et de l'Etat

Il n'existe pas une méthode standard pour organiser la mobilité des agents. C'est en fonction de la taille de l'organisation, de l'état d'élaboration de son plan stratégique et surtout des problèmes concrets et prioritaires d'adaptation des Ressources Humaines qu'il est nécessaire d'opérer un choix :

- le choix peut concerner les familles professionnelles ;
- il peut également concerner les individus identifiés.

Ainsi, le gestionnaire pourra disposer d'assez d'outils pour réagir à : combien d'agents, lesquels et à quel endroit ; sont-ils mieux recrutés, mieux informés, mieux formés, mieux mutés ou mieux reclassés ?

Nos recommandations ici vont se limiter à une exhortation à voir la mobilité non plus comme une astuce pour aider uniquement le leadership du dirigeant mais comme un outil de développement de l'administration et d'épanouissement des agents.

B- Recommandations à l'endroit du personnel du MTFP

La mobilité ne devra plus uniquement être vue comme le moyen de parvenir à se faire muter dans une Administration disposant des avantages dont on rêve. Elle doit avant tout être perçue comme un moyen de contrôler son parcours professionnel de manière à développer ses compétences et parvenir à un épanouissement professionnel. C'est pourquoi les agents doivent désormais s'impliquer, à travers leurs représentants syndicaux pour l'avènement d'un système équitable de mobilité priorisant le développement de leurs compétences.



CONCLUSION GENERALE

La Gestion des Ressources Humaines occupe aujourd'hui une place importante au sein des organisations. S'il en est ainsi, c'est parce qu'elle vise à synchroniser le développement efficace de l'organisation avec l'épanouissement professionnel et le développement personnel de ceux-ci. C'est pourquoi, toute organisation qui vise une bonne performance doit prioriser les mesures impliquant la mobilisation des hommes et des femmes pour leur efficacité et leur performance.

La gestion des ressources humaines du MTFP pourrait être améliorée avec la prise en compte des dysfonctionnements notés lors de nos recherches et l'observation des mesures suggérées.

Ainsi, cinq grands objectifs devront désormais s'imposer à l'Administration du MTFP. Ils constitueront à attirer, à conserver, à développer, à motiver et à satisfaire, puis à être efficace.

Des canaux de communication doivent permettre de fluidifier l'information vers la base opérationnelle que sont les travailleurs, mais implique que les responsables du MTFP soient sensibilisés à l'importance du volet développement des ressources humaines en vue de mobiliser leurs agents.

Nous retiendrons que :

- l'embauche, préoccupation majeure pour toute organisation, si elle est, pour l'essentiel, recherchée au moyen de la prospection interne, contribue à motiver les agents ;
- l'élaboration de programmes de relève, le soutien à la gestion des carrières, les programmes qui favorisent la promotion interne sont aussi primordiaux ;

- la formation s'impose en tant qu'outil de développement et de gestion des compétences ; elle a un rôle stratégique ;
- la motivation et la satisfaction des travailleurs trouvent leurs sources dans plusieurs domaines simultanés de la rémunération, des relations de travail puis de la santé et sécurité au travail ;
- enfin, l'efficacité passe par plusieurs éléments tels que l'acquisition et la conservation des ressources humaines qualifiées l'atteinte d'un haut niveau de performance, la qualité de vie au travail et l'environnement de travail sécuritaire.

L'analyse faite autour de ces points constitue une source d'information et de sensibilisation à la disposition de l'Administration du MTFP dans sa quête d'efficacité.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences s'inscrit dans une dimension stratégique. Elle suppose de se projeter sur l'évolution des emplois, de définir les besoins futurs de l'administration en terme de compétences en rupture avec le modèle ancien qui faisait prévaloir une logique stratégique et administrative.

La mobilité ne saurait être facteur de développement des compétences que si elle est vue sous l'angle d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

A l'inverse, elle servirait de règlement de compte ou d'arrièrment, facteur de nuisance.

BIBLIOGRAPHIE

A- Ouvrages généraux

- 1- L. MATHIS, « Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines », les éditions d'organisation, PP.125 à153
- 2- Jean-Marie PERETTI, « Gestion des Ressources Humaines », 15^{ème} édition Vuibert, PP. 84 à 105
- 3- Xavier MONTSERRAT, « Comment motiver », éditions d'organisation, PP.131 à 165
- 4- Thomas DEVERS et Gilbert TIBERGHIE, « Guide des recrutements et mutations », les éditions d'organisation, PP. 185 à 223

B- Ouvrage spécialisé :

- 5- DGAFP, (1998), « la mobilité dans les services publics », PP. 1 à 24

C- Mémoires

- 6- Augustin M. VIWANOU, (2007), « la mobilité comme facteur de développement des compétences : cas du personnel civil de la Présidence de la République », mémoire de fin de formation du cycle II pour l'obtention du diplôme d'Administrateur
- 7- Ylliass Destin LAWANI, (2007), « Conditions de mobilisation optimale des ressources humaines au profit de la diplomatie béninoise », mémoire de fin de formation du cycle II pour l'obtention du diplôme d'Administrateur
- 8- Blaise C. ACAKPO, (2005), « Contribution à la motivation des enseignants du primaire et du secondaire en service dans les zones déshéritées au

Bénin », mémoire de fin de formation du cycle II pour l'obtention du diplôme d'Administrateur

D- Cours

- 9- Gérard AGBOTA, (2009), « Leadership et communication », cours du cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature
- 10- Franz MASSOUGBODJI, (2009), « Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences », cours du cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature

E- Textes législatifs et réglementaires

- 11- Loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant statut général des Agents Permanents de l'Etat
- 12- Décision-loi n° 89-006 du 12 avril 1989 modifiant et complétant la loi n° 86-013 du 26 février 1989
- 13- Décret n° 2006-408 du 10 août 2006 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère du Travail et de la Fonction Publique
- 14- Arrêté n°335/MTFP/DC/SGM/DRH/SA du 11 juillet 2007 portant création, attributions et fonctionnement de la commission permanente chargée de l'étude des mutations au MTFP

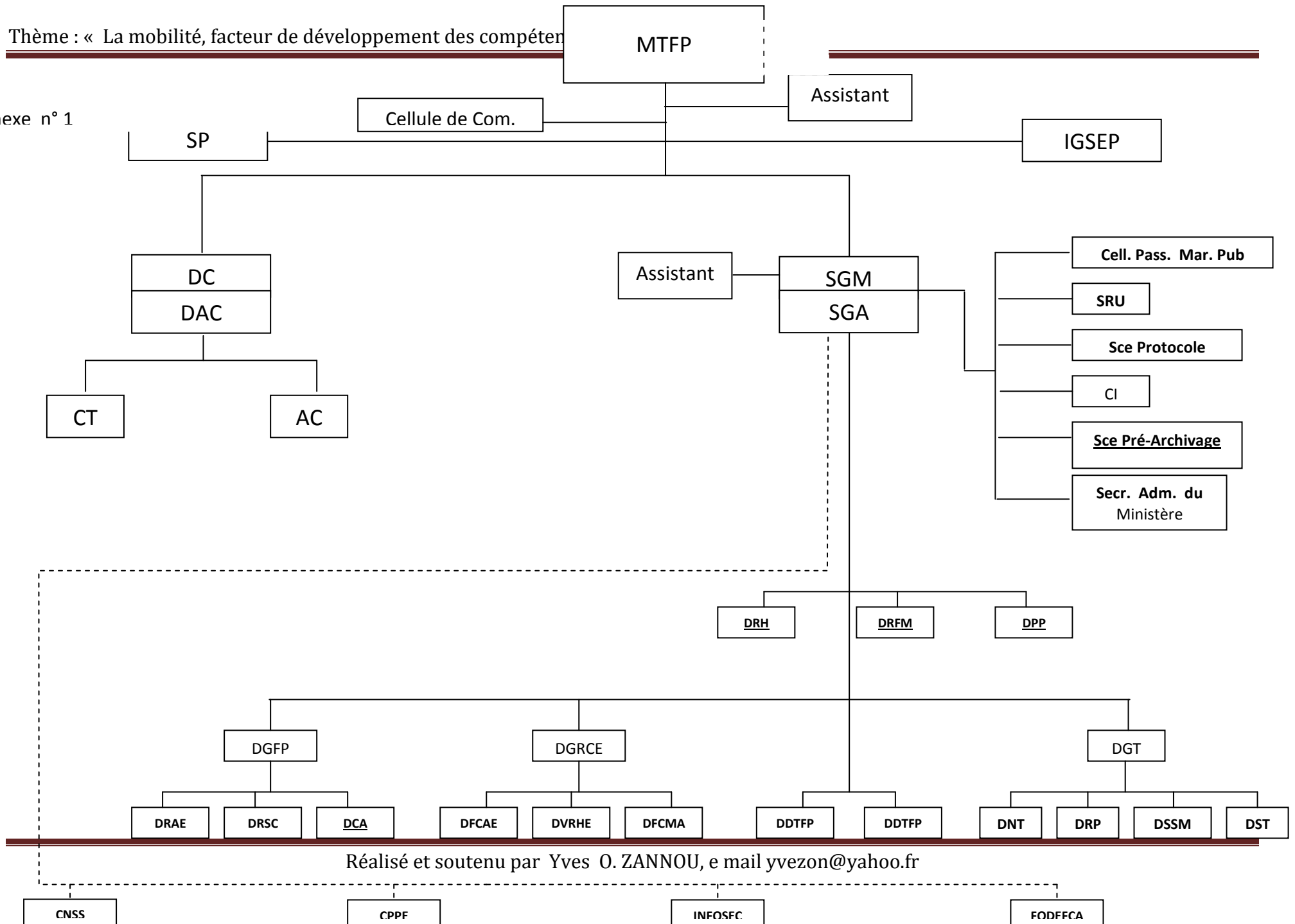
F- Sites internet

- G- www.interef.com/ateliers/grh_demain/fiches/mobilité_interne.htm
- H- www.anpe.fr/actualités/affiche/archives_2004/mobilité_1463.html
- I- www.taleo.fr/recherche/mobilité-interne.php
- J- www.taleo.fr/redéploiement-de-la-main-doeuvre.php



ANNEXES

Annexe n° 1



LEGENDE

MTFP	: Ministère du Travail et de la Fonction Publique
SP	: Secrétariat Particulier
C/Com.	: Cellule de Communication
IGSEP	: Inspection Générale des Services et Emplois Publics
DC	: Directeur de Cabinet
DAC	: Directeur Adjoint de Cabinet
AC	: Attaché de Cabinet
CT	: Conseiller Technique
SGM	: Secrétaire Général du Ministère
SGAM	: Secrétaire Général Adjoint du Ministère
SRU	: Service des Relations avec les Usagers
DRH	: Direction des Ressources Humaines
DRFM	: Directions des Ressources Financières et du Matériel
DPP	: Direction de la Programmation et de la Prospective
DGFP	: Direction Générale de la Fonction Publique
DGT	: Direction Générale du Travail
DGRCE	: Direction Générale du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité
DRAE	: Direction du Recrutement des Agents de l'Etat
DRSC	: Direction de la Réglementation et du Suivi des Carrières
DCA	: Direction du Contentieux et des Archives
DNT	: Direction des Normes du Travail
DRP	: Direction des Relations Professionnelles

DST	: Direction de la Santé au Travail
DSSM	: Direction de la Sécurité Sociale et de la Mutualité
DFCAE	: Direction de la Formation Continue des Agents de l'Etat
DFCMA	: Direction de la Formation Continue, de la Main d'œuvre et de l'Apprentissage
DVRHE	: Direction de la Valorisation des Ressources Humaines et de l'Employabilité
DDTFP	: Direction Départementale du Travail et de la Fonction Publique
CNSS	: Caisse Nationale de Sécurité Sociale
INFOSEC	: Institut National pour la Formation Sociale, Economique et Civique
CPPE	: Centre de Perfectionnement du Personnel des Entreprises
FODEFCA	: Fonds de Développement de la Formation Continue et de l'Apprentissage
CI	: Cellule Informatique

Annexe : 2

Questionnaire adressé au personnel du MTFP

Je m'appelle ZANNOU O. Yves. Je suis étudiant au cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) dans la filière Gestion des Ressources Humaines (GRH).

Ce questionnaire, qui se veut anonyme, entre dans le cadre de la rédaction de mon mémoire dont le thème est : « La mobilité, facteur de développement des ressources humaines : cas du MTFP ».

Cochez votre réponse dans la case choisie.

1- Depuis quand travaillez-vous à ce poste ?

Moins de 5 ans

5 à 10 ans

Plus de 10 ans

2 - La fuite des compétences au MTFP s'explique par :

La naissance de la routine et de la sclérose chez les agents

L'absence d'avantages incitatifs liés à l'occupation des postes défavorisés

L'attrait des structures ayant la facilité d'octroyer des avantages à leurs agents

3 - La commission permanente chargée de l'étude des mutations au MTFP est- elle fonctionnelle ?

- Oui
- Non
- Pas informé de son existence

4- Sinon pourquoi n'est-elle pas fonctionnelle ?

- A cause de la passivité des représentants de l'Administration
- A cause du non partage de l'information entre les acteurs
- Autres raisons

5- Les postes de responsabilité vacants du Ministère sont-ils portés à la connaissance du personnel ?

- Oui
- non

6- L'absence de compétences à l'interne pour l'occupation de certains postes de responsabilité vacants est due :

- au défaut de préparation des futurs responsables
- à la non institution des postes d'adjoint dans les directions
- à la non publication des postes de responsabilité vacants du Ministère et des critères, procédures et échéances de candidatures pour les occuper
- Insuffisance de l'expérience professionnelle des agents

Annexe : 3

Grille d'entretien avec les responsables

- 1- Etes- vous satisfait de votre travail ?
 - Sentez-vous motivé pour le faire ?
 - Qu'est-ce qui vous motive réellement ?
- 2- Depuis quand occupez-vous le poste ?
- 3- Quelles difficultés principales rencontrez-vous souvent ?
 - Souhaitez-vous des changements par rapport à ces difficultés ?
 - Si oui, lesquels ?
- 4- Avez-vous apporté des innovations aux méthodes de travail préexistantes à votre arrivée au poste ?
 - Si oui, lesquelles ?
 - Si non, pourquoi ?
- 5- Connaissez-vous l'importance que revêt la mobilité du personnel pour l'Administration ?
- 6- S'il vous était demandé de faire quelques propositions dans le but de rendre fonctionnel la commission chargée de la gestion des mutations au MTFP, sur quels facteurs mettriez-vous l'accent ?
- 7- Pensez-vous qu'il faille instituer des postes d'adjoint dans les directions pour préparer les agents à l'exercice de la responsabilité ?
 - Si oui, pourquoi ?
- 8- Comment pensez-vous qu'on peut régler le problème de la fuite des compétences ?

TABLE DES MATIERES

Introduction Générale.....	1
Chapitre Préliminaire : Du cadre de l'étude aux observations de stage et problématique.....	7
Section 1 : Cadre de l'étude et observations de stage.....	8
Paragraphe 1 : Présentation Générale du MTFP	8
I- Historique, objectifs et structures.....	8
A- Historique et missions.....	8
B- Structures.....	9
II- Environnement du MTFP.....	10
A- Le macro environnement.....	10
B- Le microenvironnement.....	12
Paragraphe 2 : Restitution des mécanismes de fonctionnement du MTFP : état des lieux de base.....	12
I- Fonctionnement du Ministère	13
A- Les missions du MTFP.....	13
B- Atouts et problèmes liés au fonctionnement des structures du MTFP.....	14
II- Inventaire des éléments de l'état des lieux de base.....	18
A- Dans l'environnement interne.....	19
1- Inventaire des atouts.....	19
2- Inventaire des problèmes.....	19
B-Dans l'environnement externe.....	21
1- Les opportunités du MTFP.....	21
2- Les menaces à l'action du MTFP.....	21
Section 2 : Du regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt à la vision globale de résolution de la problématique choisie.....	23
Paragraphe 1 : Identification des problématiques possibles et formulation du sujet.....	23
I-Regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêt.....	23
II-Choix de la problématique et justification du sujet.....	26
Paragraphe : 2 Spécification et détermination de la vision globale de résolution de la problématique.....	27
I-Spécification de la problématique choisie.....	27
II-Vision globale de résolution de la problématique spécifiée.....	28
Chapitre premier : Des objectifs de l'étude à la méthodologie adoptée pour la résolution de la	

problématique.....	33
Section 1 : Fixation des objectifs et formulation des hypothèses.....	34
<i>Paragraphe 1</i> : Fixation des objectifs de l'étude.....	34
I-Objectif général de l'étude.....	34
II-Objectifs spécifiques.....	34
<i>Paragraphe 2</i> : Formulation des hypothèses et tableau de bord de l'étude.....	35
I-Causes et hypothèses liées aux problèmes spécifiques.....	36
A- Causes et hypothèses liées à la fuite des compétences.....	36
B- Causes et hypothèses liées au non fonctionnement de la commission chargée de l'étude des questions de mutations.....	36
C- Causes et hypothèses liées à la vacance de certains postes de Responsabilité.....	37
II-Causes et hypothèses liées au risque d'inemployabilité des agents du MTFP.....	38
A- Causes et hypothèses liées au risque d'inemployabilité des agents du MTFP.....	38
B- Elaboration du tableau de bord de l'étude.....	39
Section 2 : Revue de la littérature et méthodologie adoptée.....	42
<i>Paragraphe 1</i> : Revue de la littérature.....	42
A- Clarification conceptuelle.....	42
B- Les principales théories de la mobilité.....	43
<i>Paragraphe 2</i> : Méthodologie adoptée	48
I- Approche empirique.....	48
A- Objectif de la collecte des données.....	49
B- Nature de la collecte des données.....	49
C- Technique de dépouillement et outil de présentation des données.....	50
D- Echantillonnage et conception du questionnaire.....	50
1- Echantillonnage.....	50
1- Conception du questionnaire.....	50
II-Approche théorique.....	52
A- Choix théorique lié au problème de fuite des compétences.....	52
1- Présentation de la théorie retenue.....	52
2- Normes et repères d'amélioration de la fuite des compétences.....	52
3- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°1	53
B- Choix théorique lié au problème de non fonctionnement de la commission chargée de l'étude des mutations.....	53

1- Présentation de la théorie retenue.....	53
2- Normes et repères d'amélioration de non fonctionnement de la commission chargée de l'étude des mutations.....	53
3- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°2.....	53
C-Choix théorique lié au problème de vacance de certains postes de responsabilité.....	54
1- Présentation de la théorie retenue.....	54
2- Normes et repères d'amélioration de l'occupation des postes de responsabilité.....	55
3- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°3.....	55
Chapitre deuxième : Des enquêtes de vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions pour une amélioration de la mobilité au MTFP.....	56
Section : 1- De la réalisation des enquêtes à l'analyse des données.....	57
<i>Paragraphe 1</i> : De la réalisation des enquêtes aux difficultés rencontrées.....	57
I- Présentation et réalisation des enquêtes.....	57
A- Préparation des enquêtes.....	57
B- Réalisation des enquêtes.....	58
II- Difficultés rencontrées et limites des données.....	58
A- Difficultés rencontrées.....	58
B- limites des données.....	58
<i>Paragraphe 2</i> : Présentation et analyse des résultats d'enquête.....	59
I- Présentation des résultats d'enquête.....	59
A- Présentation des résultats d'enquête relative au problème de la fuite des compétences.....	59
B- Présentation des résultats d'enquête relative au problème de non fonctionnement de la commission chargée de l'étude des questions de mutations.....	60
C- Présentation des résultats d'enquête relative au problème de vacance de certains postes de responsabilité.....	60
II- Analyse des résultats d'enquêtes.....	61
Section 2 : De la validation des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions.....	65
<i>Paragraphe 1</i> : validation des hypothèses et synthèse du diagnostic.....	65
I- Degré de validation des hypothèses.....	65

A- validation de l'hypothèse liée à la routine et à la sclérose des agents.....	65
B- validation de l'hypothèse liée au déficit d'information entre acteurs de la commission chargée de l'étude des mutations.....	66
C- validation de l'hypothèse liée à l'absence de plan de préparation des futurs responsables.....	66
II- Synthèse du diagnostic.....	67
A- Élément du diagnostic n° 1.....	67
B- Élément du diagnostic n° 2.....	67
C- Élément du diagnostic n° 3.....	68
<i>Paragraphe : 2</i> Proposition de solutions et conditions de mise en œuvre.....	68
I-Approches de solutions aux problèmes identifiés.....	68
A- Propositions de solutions à la fuite des compétences.....	68
B- Propositions de solutions au non fonctionnement de la commission chargée de l'étude des mutations.....	70
C- Propositions de solutions à la vacance de certains postes de responsabilité.....	70
II-Conditions de mise en œuvre.....	71
A- Recommandations à l'endroit du MTFP et de l'Etat.....	71
B-Recommandations à l'endroit personnel du MTFP.....	72
<u>CONCLUSION GENERALE</u>	73
BIBLIOGRAPHIE	76