

REPUBLIQUE DU BENIN

\*\*\*\*\*

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

\*\*\*\*\*

UNIVERSITE D'ABOMEY- CALAVI

\*\*\*\*\*



**ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION  
ET DE MAGISTRATURE (ENAM)**

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II  
POUR L'OBTENTION DU DIPLOME D'ADMINISTRATEUR EN GESTION  
DES RESSOURCES HUMAINES

Option : Management

Filière : Gestion des Ressources Humaines

3<sup>ème</sup> PROMOTION (2005-2007)

ANNEE ACADEMIQUE : 2006 – 2007

**THEME**

*CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA  
PRATIQUE DE RECRUTEMENT DANS LA  
FONCTION PUBLIQUE : cas de la DGDDI*

Réalisé et soutenu par :

ACHIDI AGBAHE Joséphine Ginette

Sous la Direction de :

Maître de stage

Monsieur Brice ZINSOU  
Enseignant à L'ENAM

Directeur de Mémoire

Dr. Gérard AGBOTA  
Consultant en Ressources Humaines  
Directeur du Cabinet  
GECA Prospective

*Juillet 2007*

# IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT : ALPHONSE DA SILVA

VICE – PRESIDENT : BRICE ZINSOU

MEMBRES : PAUL LOKO LOKOSSOU

*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

## A

∞ *Mon père ACHIDI Lucien,*

∞ *Ma mère DOVONOU ACHIDI Justine,*

∞ *Mon cher époux et mes enfants,*

∞ *Mes frères et sœurs,*

∞ *Tous mes collègues du Ministère des Finances*

∞ *Monsieur Clément DJOHOUN pour ses sages conseils,*

∞ *Monsieur Bertrand CODJIA pour sa contribution.*

*Trouvez ici l'expression de mon affection,*

*Je dédie ce mémoire.*

## REMERCIEMENTS

*Nous saurions continuer ce travail sans présenter à tous ceux qui de près ou de loin, ont contribué, de quelques manières que ce soit, à la conception et à la réalisation de ce travail.*

*Ces sincères remerciements s'adressent particulièrement à :*

- *Monsieur Gérard AGBOTA, Directeur de GECA PROSPECTIVE ; pour avoir accepté de conduire ce mémoire ;*
- *Monsieur Brice ZINSOU, Enseignant à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature ;*
- *Monsieur Charles ADEKAMBI, Directeur Général des Douanes et Droits Indirects, pour m'avoir autorisée à faire le stage dans sa structure ;*
- *Messieurs Christophe ADJOVI, René LANTONKPODE et Nestor DEGILA, tous Inspecteurs des Douanes à la Direction Générale des Douanes et Droits Indirects pour leurs informations ;*
- *Tout le corps professoral de l'ENAM, en particulier aux professeurs de la filière Gestion des Ressources Humaines pour la formation reçue.*

# LISTE DES SIGLES

<b>BP :</b>	<b>Bureau Particulier</b>
<b>DAR :</b>	<b>Direction de l'Application de la Réglementation</b>
<b>DGDDI :</b>	<b>Direction Générale des Douanes et Droits Indirects</b>
<b>DGI :</b>	<b>Direction de la Gestion de l'Information</b>
<b>DGR :</b>	<b>Direction Générale des Ressources</b>
<b>DJRI :</b>	<b>Direction Juridique et des Relations Internationales</b>
<b>DLCF :</b>	<b>Direction de la Lutte contre la Fraude</b>
<b>ENAM :</b>	<b>Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature</b>
<b>END :</b>	<b>Ecole Nationale des Douanes</b>
<b>GPEC :</b>	<b>Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences</b>
<b>GPRH :</b>	<b>Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines</b>
<b>GRH :</b>	<b>Gestion des Ressources Humaines</b>
<b>IGS :</b>	<b>Inspection Générale des Services</b>
<b>MF :</b>	<b>Ministère des Finances</b>
<b>MTFP :</b>	<b>Ministère du Travail et de la Fonction Publique</b>
<b>PIB :</b>	<b>Produit Intérieur Brut</b>
<b>RH :</b>	<b>Ressources Humaines</b>
<b>SGAPE :</b>	<b>Statut Général des Agents Permanents de l'Etat</b>

## LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUE

**Tableau N° 1 : Composition par sexe et par corps du personnel de la DGDDI**

**Tableau N° 2 : Evolution de la composition du personnel douanier**

**Tableau N° 3 : Le regroupement des problèmes par centres d'intérêts**

**Tableau N° 4 : Tableau de bord de l'étude « Contribution à l'amélioration de la pratique de recrutement dans la Fonction Publique : cas de la DGDDI »**

**Tableau N° 5 : Tableau de synthèse de l'étude**

**Graphique de la composition par sexe et par corps du Personnel de la DGDDI**

# SOMMAIRE

## *INTRODUCTION GENERALE*

**CHAPITRE PREMIER : DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE A LA VISION  
GLOBALE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE DE  
RECRUTEMENT A LA DGDDI**

**Section 1 : Cadre Institutionnel de l'Etude et Restitution des observations de stage à la  
DGDDI**

**Paragraphe 1 : Présentation de la DGDDI et de la DGR**

**Paragraphe 2 : Restitution des Observations de stage : Etat des lieux de la pratique de  
recrutement à la DGDDI**

**Section 2 : Choix, Spécification, Vision globale et Séquences de résolution de la  
problématique**

**Paragraphe 1 : Choix et Spécification de la problématique**

**Paragraphe 2 : Vision globale et séquence de résolution de la problématique**

**CHAPITRE DEUXIEME : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX APPROCHES  
DE  
SOLUTIONS POUR L'AMELIORATION DE  
L'ACQUISITION  
DES RESSOURCES HUMAINES A LA DGDDI**

**Section 1 : Objectifs, Hypothèses, Revue de Littérature et la méthodologie**

**Paragraphe 1 : Objectifs et Hypothèses de l'étude**

**Paragraphe 2 : Revues de littérature et Méthodologie**

**Section 2 : Collecte des données, analyse des résultats des enquêtes**

**Paragraphe 1 : Collecte et analyse des données**

**Paragraphe 2 : Diagnostic établi et approches de solutions aux deux problèmes  
spécifiques**

**CONCLUSION GENERALE**

**BIBLIOGRAPHIE**

**ANNEXES**

**TABLES DES MATIERES**

## **RESUME**

L'objectif général de l'étude sur : « **La Contribution à l'amélioration de la pratique de recrutement dans la Fonction Publique : Cas de la DGDDI** ». est d'analyser la pratique de recrutement des Agents des Douanes afin d'apporter les solutions susceptibles pour contribuer à son amélioration. Il s'agit spécifiquement de suggérer les mesures d'une détermination optimale des besoins en ressources humaines et de proposer les moyens de réalisation de l'adéquation entre la qualification des ressources humaines recrutées et les exigences des postes.

Pour atteindre ces objectifs spécifiques issus de la problématique déterminée par l'état des lieux, les hypothèses de l'étude ont été élaborées.

De cette étude , il ressort les diagnostics ci après :

- la détermination non optimale des besoins en ressources humaines est causée par l'absence de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, l'inexistence d'une politique de recrutement ainsi que la non adoption d'une norme de référence du personnel des douanes dans le recrutement ;
- quant à l'inadéquation entre la qualification des ressources humaines recrutées et les exigences des postes, elle est due à l'absence d'une définition des emplois, d'une description des postes, et à l'insuffisance du processus de sélection.

Au terme de cette étude et pour le perfectionnement du système de recrutement des ressources humaines à la DGDDI, les recommandations sont les suivantes :

- l'élaboration d'une norme de référence, d'un tableau de bord pluriannuel et l'élaboration d'une politique de recrutement ;
- l'élargissement de la base de recrutement à d'autres fonctions actuelles et l'amélioration des tests de sélection à travers l'audit de recrutement.

***INTRODUCTION GENERALE***

L'objectif des Etudes de Perspectives à long terme intitulées «**Alafia Bénin 2025**» est de faire de la Nation Béninoise un pays émergent, prospère et économiquement viable. Cette ambition s'inscrit dans la dynamique du changement soutenu par le peuple. Le changement positif exige une redéfinition des missions de l'Etat et la bonne gestion des accords de partenariats économiques qui se multiplient sous l'effet de la mondialisation et de la globalisation.

L'appel de plus en plus croissant à l'investissement étranger, nécessite l'assainissement de l'environnement administratif et financier et une gestion axée sur les résultats. En ce début de 3<sup>e</sup> Millénaire, toutes les ressources humaines des différentes institutions s'évertuent pour atteindre les objectifs fixés par les différentes réformes.

Or, pour rendre l'Administration Publique performante et tirer profit des échanges, il faut nécessairement mettre l'homme qu'il faut à la place qu'il faut. Ce qui suppose que les ressources humaines affectées à la fonction publique sont de bonnes qualités et adaptées aux exigences des postes.

De façon plus spécifique, l'administration financière, en occurrence la douane, constitue un secteur clé qui présente un objet primordial pour la croissance économique.

En effet, les recettes de l'Etat étant majoritairement fiscales, l'augmentation du Produit Intérieur Brut (PIB) dépend en grande partie des régies financières de l'Etat y compris le secteur douanier.

Ainsi, plus que tout autre service public, la mission douanière demande de la part des agents une grande conscience professionnelle, un sens aigu d'intégrité et une vision républicaine et loyale. Pour ce faire, le recrutement du personnel dans ce pôle doit

tenir compte de certains paramètres afin de déceler les individus véritablement dévoués et dont les profils correspondent aux exigences de la douane.

Malgré l'énorme littérature empirique sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les organisations du secteur privé, des recherches similaires dans le secteur public demeurent limitées. Au Bénin, il existe un déficit de publication sur la gestion du personnel de l'Etat qui, pour certains, est limitée à l'application des textes réglementaires et statuts.

C'est pour combler ce vide que nous avons choisi d'étudier dans le cadre de ce Mémoire de fin de formation à l'ENAM cycle II en Gestion des Ressources Humaines le thème « **Contribution à l'amélioration de la pratique de recrutement dans la Fonction Publique : Cas de la DGDDI** ».

Ce travail de recherche sera articulé autour de deux (02) chapitres. Le chapitre premier parlera du cadre institutionnel de l'étude et de la vision globale de résolution de la problématique de recrutement à la DGDDI.

Le chapitre deuxième sera consacré au cadre théorique de l'étude ainsi qu'aux approches de solutions pour l'amélioration de l'acquisition des ressources humaines à la DGDDI

## **CHAPITRE PREMIER**

***DU CADRE INSTITUTIONNEL DE  
L'ETUDE A LA VISION GLOBALE DE  
RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE DE  
RECRUTEMENT A LA DGDDI***

Dans ce chapitre, nous exposerons dans une section première le cadre institutionnel de la DGDDI et de la DGR et dans une seconde, le choix de la problématique, sa spécification et sa vision globale.

## **Section 1 : Cadre Institutionnel de l'étude et Restitution des observations de stage à la DGDDI**

La présente section nous permettra de connaître la Direction Générale des Douanes et Droits Indirects (DGDDI), à travers son statut juridique, sa mission et son organisation. De la même manière, la Direction Générale des Ressources (DGR) sera mise en relief.

### **Paragraphe 1 : Présentation de la DGDDI et de la DGR**

#### **A- Statut juridique, mission et structure organisationnelle de la DGDDI**

La Direction Générale des Douanes et Droits Indirects (DGDDI) est un service public de l'Etat hiérarchiquement rattachée au Ministère des Finances.

Conformément au décret 2006-619 du 19 novembre 2006 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère Délégué chargé du Budget auprès du Ministère du Développement, de l'Economie et des Finances, la Direction Générale des Douanes et Droits Indirects est l'une des quatre directions techniques du Ministère Délégué Chargé du Budget.

A ce titre, elle a pour mission :

- d'exécuter la politique douanière de l'Etat ;

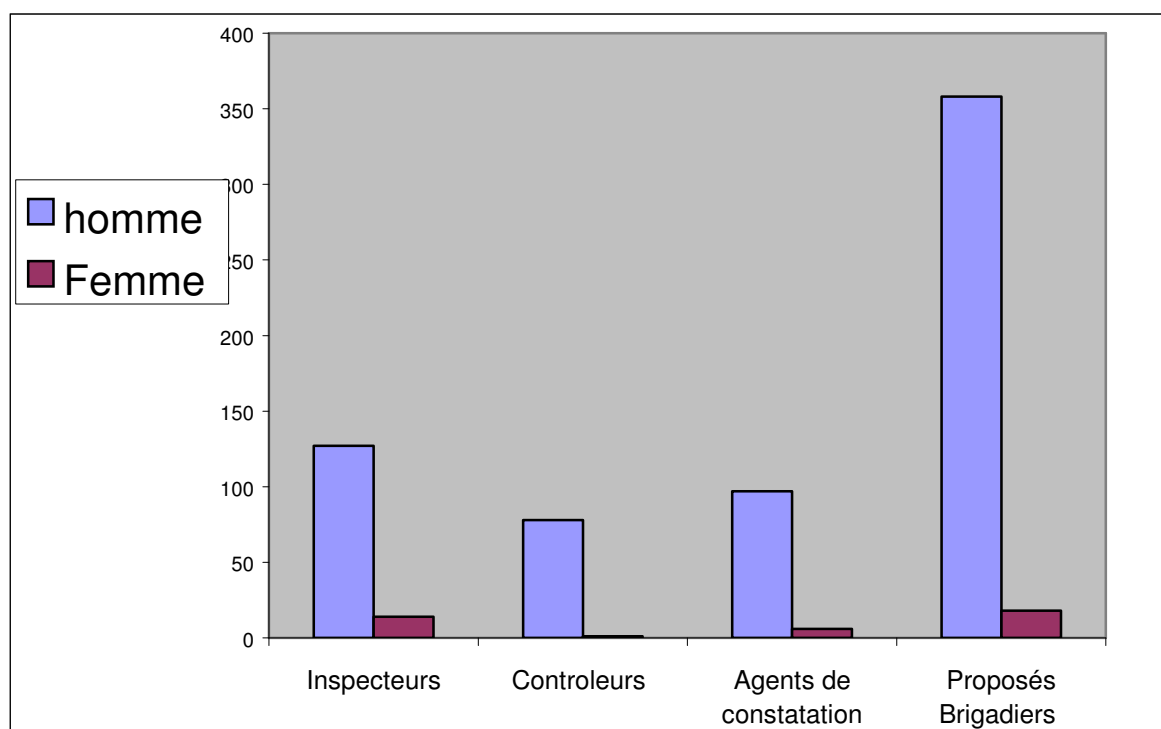
- de déterminer l'assiette et de procéder à la liquidation des droits et taxes sur toutes les marchandises importées, exportées ou en transit sur le territoire national ;
- de recouvrer et de reverser les droits et taxes au trésor Public ;
- d'appliquer les prohibitions d'ordre public définies par les autorités nationales compétentes liées à l'exportation, au transit de certaines marchandises ;
- d'entretenir les relations douanières internationales ;
- de suivre la formation professionnelle et le perfectionnement du Personnel des Douanes, sous la coordination de la Direction de la Gestion des Ressources (DGR).

La DGDDI fait donc partie des structures de l'Administration Publique de la République du Bénin qui veillent à la surveillance, à la protection et à la régulation de l'économie nationale.

Elle comporte six cent quatre-vingt dix-neuf (699) personnels douaniers dont la répartition se présente suivant le graphique ci-après :

**Tableau N° 1** : Composition par sexe et par corps du personnel de la DGDDI

Corps \ Sexe	Inspecteurs	Contrôleurs	Agent de constatation	Proposés Brigadiers	TOTAL	Pourcentage
<b>Hommes</b>	127	78	97	358	660	94,42%
<b>Femmes</b>	14	1	6	18	39	5,58%
<b>Total</b>	141	79	103	376	699	100%
<b>Pourcentage</b>	20,17 %	11,80%	14,74%	53,79%	100%	

**Graphique N° 1** : Composition par corps et par sexe du Personnel Douanier

On observe une prépondérance de la population des Préposés et Brigadiers suivie des Inspecteurs. La répartition par sexe révèle une quasi absence des femmes qui représentent 5,58% de l'effectif total.

D'un point de vue organisationnel, la Direction Générale des Douanes et Droits Indirects comprend les services centraux, les services extérieurs ainsi que les unités de base. L'organigramme, présenté en annexe, peut être synthétisé ainsi qu'il suit :

### *1) Les services centraux*

- l'Inspection Générale des services ;
- l'Ecole Nationale des Douanes ;
- La Direction de la Gestion de l'Information
- La Direction Juridique et des Relations Internationales ;
- La Recette Nationale des Douanes
- La Direction de l'Application de la Réglementation ;
- La Direction de la lutte contre la Fraude ;
- Le Bureau Particulier.

### *2) Les services extérieurs*

Ils sont constitués par les Directions régionales ainsi que les Unités de base.

## **B- Présentation de la DGR**

Pour conduire ces travaux et réaliser ce mémoire de fin de formation du cycle II Gestion des Ressources Humaines, la Direction de la Gestion des Ressources (DGR) a été notre principal cadre de recherche.

Le séjour dans cette direction nous a conduit à faire des observations et constats pour ébaucher une problématique. De la résolution de cette problématique découleraient des essais de propositions devant permettre de solutionner les problèmes diagnostiqués.

La Direction de la Gestion des Ressources (DGR) comprend trois (3) services :

- Le Service de la Gestion des Ressources Humaines ;
- Le Service de la Gestion des Ressources Matérielles ;

- Le Service des Affaires Financières.

La conduite de nos recherches et travaux nous a fait vivre la réalité particulière du service de la Gestion des Ressources Humaines qui est chargé de :

- Définir, prévoir et gérer les Ressources Humaines ;
- Centraliser et traiter les dossiers de l'ensemble du Personnel ;
- Gérer les carrières des huit cent quatre-vingt seize (896) agents que compte la DGDDI;
- Organiser le recrutement et la formation professionnelle en liaison avec l'Ecole Nationale des Douanes.

Le service de la Gestion des Ressources Humaines est subdivisé en deux (2) divisions :

- La Division de la gestion du Personnel ;
- La Division chargée du recrutement et de la Formation professionnelle.

Ce service, malgré le volume de travail à abattre, compte sept (7) agents pour assurer la gestion de six cent quatre vingt dix neuf (699) douaniers ainsi qu'une minorité d'agents civils dénommée « Personnel d'appui » cent quatre-vingt dix-sept (197).

## **Paragraphe 2 : Restitution des observations de stage : Etat des lieux sur la pratique de recrutement à la DGDDI**

Le principe d'observation dans un lieu de stage est une étape fondamentale dans la méthodologie de recherche. Nous constatons des atouts et des problèmes qui aideront à spécifier une problématique de recherche.

### **A- Etat des lieux sur la pratique de recrutement à la DGDDI**

A partir de nos observations de stage, nous pouvons retenir les atouts et problèmes suivants :

✧ La DGDDI est une entité stratégique de l'économie béninoise. De tous ces agents du Service du Personnel, il n'en n'existe pas un seul qui soit spécialisé dans la fonction ressources humaines. Il faut remarquer que ce sont les douaniers nécessairement qui occupent tous les postes de responsabilité de l'organisation. Seulement, il aurait fallu les doter de compétences indispensables dans le domaine. Cette situation révèle nécessairement une inadéquation entre le profil des agents du Service Personnel et les postes : Constat significatif n°1 : **inadéquation du profil des membres du service personnel par rapport aux postes.**

✧ Le chef de la division gestion du personnel s'emploie régulièrement à mobiliser tous ses collaborateurs pour répondre aux instructions des supérieurs hiérarchiques. Nous avons aussi constaté qu'il n'y a aucune réticence ou malentendu manifesté au cours de notre stage.

Il convient de faire observer cependant que l'ambiance de travail, d'une façon générale, est conviviale et une certaine harmonie règne entre les divers acteurs des services. Constat significatif n°2 : **bonnes relations interpersonnelles.**

✧ La répartition ou la transmission du courrier au niveau de la Division du Personnel ne se fait pas au fur et à mesure.

De nombreux courriers restent empilés sur des tables. Des chronos existent pour le classement suivant la destination. Cependant, ces courriers non classés posent de sérieuses difficultés lors des recherches d'informations.

Cette situation engendre des pertes de temps et limite l'efficacité du travail du Personnel de l'Administration douanière. Constat significatif n°3 : **mauvaise organisation du travail.**

✧ Par ailleurs, l'utilisation de l'outil informatique n'est pas généralisée dans le Service du Personnel. Seul le Chef de Division de la gestion du personnel dispose d'un micro-ordinateur ce qui entraîne un surcroît de travail à son niveau. La majorité de ses collaborateurs, n'étant pas initiée à l'utilisation de l'outil informatique, ne peuvent lui venir en aide. Constat significatif n°4 : **niveau très faible d'utilisation de l'outil Informatique**

✧ Dans l'organisation, il n'existe aucun document qui décrit les postes. Il faudrait préalablement qu'il existe un répertoire des emplois dans l'organisation. Seule la classification des corps des Inspecteurs, des Contrôleurs, des Agents de constatation, des Préposées et Brigadiers retrace les différentes catégories socioprofessionnelles. Mais tous les inspecteurs exercent-ils le même emploi ? Il y en a qui s'occupent de la gestion des Ressources Humaines, d'autres des fonctions de comptabilité et certains encore du contrôle douanier. Ainsi il existe plusieurs emplois même si leurs titulaires sont appelés à passer d'un emploi à un autre au cours de leur carrière. L'absence d'un répertoire des emplois de la douane emporte fatalement une absence de définition des emplois. Constat significatif n°5 : **inexistence d'un répertoire de définition des emplois.**

✧ Pour identifier les besoins en personnel de la DGDDI, la DGR considère les départs à la retraite des agents, les décès, les invalidités ainsi que les nouveaux postes créés à partir de la densité du trafic douanier. Par ailleurs la DGR ne considère pas également, dans sa détermination des besoins en Personnel, les compétences, ni les exigences des postes à pourvoir. Aucune projection sur le développement de la régie n'est mise en relief dans cette définition des besoins. Pourtant les dysfonctionnements constatés dans l'organisation, soit la surcharge du travail, soit l'absence d'une compétence, peut générer des besoins en ressources humaines. Dès lors, il est évident que la détermination des besoins en ressources humaines, en se contentant que des départs à la retraite, ne préjuge certainement pas du personnel que nécessiterait l'évolution des activités. Il faudrait en effet réaliser une prévision de l'évolution

quantitative et qualitative des ressources humaines dans un horizon temporel déterminé, puis la confronter avec l'évolution probable des activités de l'organisation pour en dégager les écarts ou déséquilibre. Les actions de régulation susceptibles de résorber ces écarts peuvent se révéler être des besoins en ressources humaines si d'autres mesures ne sont pas appropriées. Constat significatif n°6 : **détermination non optimale des besoins en ressources humaines.**

✧ Dans le service Gestion du Personnel, il existe un tableau. Des cartes de différentes couleurs forment la surface de ce tableau. Le rouge représente le corps des Inspecteurs, l'orange les Contrôleurs, le bleu les Agents de constatation et le jaune les Préposés et Brigadiers, et enfin le kaki représente le personnel d'appui. Ce tableau, nommé tableau synoptique représente donc la répartition des agents par corps à la DGDDI. Le tableau synoptique ainsi décrit comporte les informations relatives à la date de prise de service et à l'âge des agents. Ces informations permettent à la DGR de prévoir les dates de départ à la retraite des agents. Le tableau permet de maîtriser les positions dans l'organisation grâce aux informations relatives aux grades et aux postes. Pour nous résumer, la Direction Générale des Douanes et Droits Indirects est une institution d'une grande importance. Le Service du Personnel de la DGDDI met à jour le tableau synoptique à chaque fois que le besoin est ressenti. Constat significatif n°7 : **bon suivi de la gestion des effectifs.**

✧ A la DGDDI, les affectations interviennent tous les deux (2) ans. Cette situation rend mobiles les agents douaniers qui ne doivent pas faire plus de vingt-quatre (24) mois à un seul poste. Cependant, aucun plan de formation d'adaptation au poste n'est disponible alors que les exigences sont parfois différentes d'un poste à un autre. Cette situation empêche la spécialisation et l'acquisition de l'expérience dans un domaine pointu. Constat significatif n°8 : **contexte non favorable à la spécialisation des Ressources Humaines.**

✧ Nous avons poursuivi nos observations au niveau du Ministère du Travail et de la Fonction Publique qui est l'agent recruteur des corps paramilitaires de la Douane.

Le recrutement des Inspecteurs des Douanes, des Contrôleurs et des Agents de constatations ne se fait pas de la même manière que celui des Brigadiers et Préposés où l'on observe un recrutement sur un effectif prédéterminé par département. En effet, en raison de l'équilibre interrégional, le recrutement des Préposés se fait par quota.

L'équilibre interrégional signifierait la dotation à chaque département d'un nombre de Préposés proportionnel à sa population. Le quota est déterminé de la manière suivante :

$$\frac{\text{Nombre de Préposés à recruter} \times \text{population du département}}{\text{La population totale du Bénin}}$$

Cependant, le recrutement des Inspecteurs, Agents de constatation et Contrôleurs s'effectue sur le plan national au même titre que tout Agent Permanent de l'Etat.

Il faut tout de même dire que cette pratique de recrutement par quota mise en place par certains responsables politiques est contraire aux dispositions de l'article 8 de la Constitution de la République du Bénin qui, entres autres dispositions stipule « l'égal accès à la santé, à l'éducation, à la culture, à l'information, à la formation professionnelle et à l'emploi ». **Constat significatif n°9 : pratique de recrutement différentielle par qualification**

✧ Quant à l'actualisation des compétences du personnel, il faut remarquer qu'aucune formation continue n'est organisée et gérée. Cela signifie-t-il que le Personnel possède intégralement les compétences requises ? Qu'aucun écart de compétence ne puisse résulter entre les sources existantes à un horizon T et celles qui seront nécessaires à un horizon T+3. L'ignorance de ces interrogations est certainement la cause d'une absence d'un plan de formation et de développement des ressources humaines qui trouve sa source dans l'inexistence d'une politique générale à la DGDDI. **Constat significatif n°10 : inexistance de formation continue**

✧ Dans la démarche de détermination des Ressources Humaines, nous avons constaté qu'il n'existe pas de répertoire des emplois ni de description de postes. La conséquence immédiate de cette situation est que le profil des agents recrutés ne correspond pas toujours aux exigences du poste.

De plus, comme cela se fait pour la plupart des administrations publiques, les besoins en personnel exprimés par la DGDDI subissent un arbitrage de la part de la commission qui décide du recrutement. Il arrive ainsi fréquemment par exemple qu'une demande de dix (10) Inspecteurs et douze (12) Préposés soit modifiée par la commission en cinq (5) Inspecteurs et vingt (20) Préposés ; tout ceci en raison des contraintes budgétaires et de la configuration actuelle du Personnel qui est présentée dans le tableau suivant :

**Tableau n° 2** : Evolution de la composition des corps douaniers

Corps Année	Inspecteurs	Contrôleurs	Agents de constatation	Proposés et Brigadiers
2003	114	48	123	188
2004	108	35	109	166
2005	134	85	71	220
2006	158	89	98	207
2007	141	79	103	376

**Commentaire du tableau n° 2** : A la lecture de ce tableau, on remarque que le nombre des Inspecteurs qui sont normalement appelés à coordonner les activités des Contrôleurs dépasse le nombre de ces derniers. Cette situation ne semble pas judicieuse. En effet, la hiérarchie des catégories socioprofessionnelles se présente généralement sous une forme pyramidale.

Les catégories inférieures constituent la base et doivent être les plus nombreuses au fur et à mesure qu'on évolue dans les catégories supérieures. Le sommet doit être rétréci. C'est ce principe qui doit être observé car la catégorie supérieure (les Inspecteurs) qui contrôle la catégorie inférieure (Contrôleurs) ne doit pas excéder normalement cette dernière.

Or, à la douane, le sommet est élargi en raison du nombre élevé des Inspecteurs par rapport aux autres catégories. Il est donc évident que les qualifications d'une partie du personnel (les Inspecteurs) sont supérieures aux exigences de leurs postes ; car certains se verront confiés des responsabilités ne nécessitant que la qualification de Contrôleurs. Constat significatif n°11 : **inadéquation entre la qualification des Ressources Humaines recrutées et les exigences des postes.**

## **B- Inventaire des éléments de l'état des lieux**

### *1) Inventaire des atouts*

- 1 – Bonnes relations interpersonnelles
- 2 – Bon suivi des effectifs de la DGDDI

### *2) Inventaire des problèmes*

- 1- Inadéquation de profil des membres de service personnel par rapport aux postes.
- 2- Mauvaise organisation du travail.
- 3- Niveau très faible d'utilisation de l'outil informatique.
- 4- Inexistence d'un répertoire et d'une définition des emplois.
- 5- Détermination non optimale des besoins en ressources humaines.
- 6- Contexte non favorable à la spécialisation des ressources humaines.
- 7- Pratique de recrutement différentielle par qualification.
- 8- L'inexistence de formation continue.
- 9- Inadéquation entre la qualification des ressources humaines recrutées et les exigences des postes.

Le tableau suivant présentera les centres d'intérêts des problèmes spécifiques et centraux ainsi que les problématiques.

**Tableau N° 3** : Le regroupement des problèmes par centres d'intérêts

<b>N° Ordre</b>	<b>Centres d'intérêts</b>	<b>Problèmes spécifiques</b>	<b>Problèmes Généraux</b>	<b>Problématiques</b>
<b>1</b>	Gestion des compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveau très faible d'utilisation outils informatique</li> <li>- Inexistence de formation continue</li> <li>- Contexte non favorable à la spécialisation</li> </ul>	Inadéquation des compétences disponibles aux emplois	Problématique d'une amélioration de l'adéquation des compétences aux emplois
<b>2</b>	Système de recrutement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Détermination non optimale des besoins en ressources humaines</li> <li>- Inadéquation entre la qualification des ressources humaines recrutées et les exigences des postes</li> <li>- Pratique de recrutement différentielle par qualification</li> </ul>	Imperfection du système de recrutement	Problématique d'une amélioration de l'acquisition des Ressources Humaines
<b>3</b>	L'organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mauvaise organisation du travail</li> <li>- Inexistence d'une politique de définition des emplois</li> <li>- Inadéquation du profil des membres de Service Personnel par rapport aux postes</li> </ul>	Mauvaise répartition de travail	Problématique d'une répartition pertinente du travail

## **Section 2 : Choix, Spécification, Vision globale et séquences de résolution de la problématique**

Cette section sera consacrée au choix de la problématique, à sa spécification, à la vision globale et aux différences séquences de résolution de la problématique.

### **Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique**

Nous procéderons dans ce paragraphe au choix (A), à la spécification (B) de la problématique de l'étude.

#### **A- Choix de la problématique**

Il revient de façon récurrente dans l'actualité nationale, le débat sur le rôle de la régie douanière dans la dynamique du Bénin émergent. Pour accroître les recettes de l'Etat, essentiellement fiscales, les autorités étatiques considèrent ce secteur comme un levier qu'il faut appuyer. Ainsi, plusieurs dispositions sont prises pour accroître le rendement du personnel. Au nombre de ces dispositions, nous pouvons citer les différents avantages accordés aux agents afin de les motiver au travail. Malgré ces différentes précautions, certains dysfonctionnements organisationnels continuent d'empêcher la DGDDI d'accomplir sa mission efficacement.

En effet, en matière de Gestion des Ressources Humaines, il se dégage, à partir de nos observations, trois centres d'intérêts synthétisant les problèmes rencontrés à la DGDDI. Il ne peuvent être tous étudiés rationnellement dans le cadre du présent mémoire, il faut alors faire un choix. Dans ce sens, le problème général qui retient notre attention est celui de **l'imperfection du système de recrutement**.

L'état des lieux révèle, entre autre, une détermination non optimale des besoins en personnel et une inadéquation entre les qualifications des ressources humaines et les

exigences des postes. C'est pourquoi nous retiendrons trois problèmes spécifiques qui se présentent comme suit :

- ✓ Détermination non optimale des besoins en Personnel ;
- ✓ Inadéquation entre qualification des Ressources Humaines et les exigences des postes ;
- ✓ pratique de recrutement différentielle par qualification.

Dans le but de trouver des approches de solutions à ces problèmes, nous avons décidé d'étudier le thème intitulé «*Contribution à l'amélioration de la pratique de recrutement dans la Fonction Publique : Cas de la DGDDI*». Mais il est important d'apprécier le bien fondé des problèmes spécifiques ci-dessus énumérés.

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

Rappelons que la problématique choisie est celle relative à **l'amélioration de l'acquisition des ressources humaines** par la fonction publique au profit de la DGDDI. Les problèmes spécifiques liés à cette problématique sont – ils tous pertinents pour intéresser notre étude ? Il semble que leur résolution permettrait d'améliorer significativement le système de recrutement des agents de la Douane. Dès lors, tous les trois problèmes spécifiques suivants devraient faire l'objet du présent mémoire. Il s'agit de :

- Détermination non optimale des besoins en ressources humaines ;
- Inadéquation entre la qualification des ressources humaines recrutées et les exigences des postes ;
- Pratique de recrutement différentielle par qualification.

Les deux premiers problèmes notamment la détermination non optimale des besoins en ressources humaines et l'inadéquation entre la qualification des Ressources Humaines recrutées et les exigences des postes reflètent bien une imperfection du système de recrutement.

Quant au troisième problème spécifique relatif à la pratique de recrutement différentielle par qualification, il revêt un aspect beaucoup plus **politique que managériale**. C'est pourquoi nous avons choisi de ne pas le retenir dans la présente étude.

Ainsi la problématique définitive de l'étude se présente comme suit :

- **Problème général** : Imperfection du système de recrutement ;
- **Problème spécifique n° 1** : Détermination non optimale des besoins en ressources humaines ;
- **Problème spécifique n° 2** : Inadéquation entre la qualification des ressources humaines recrutées et les exigences des postes.

Cette problématique sera traitée à travers le sujet : «*Contribution à l'amélioration de la pratique de recrutement dans la Fonction Publique : Cas de la DGDDI*», dont la vision globale sera présentée de la manière suivante :

### **Paragraphe 2 : Vision globale et séquences de résolution de la problématique**

Il sera défini à ce niveau la vision globale (I) et les séquences (II) de résolution de la problématique.

#### **I- Vision globale de résolution de la problématique**

Il faut rappeler que le problème général est **l'imperfection du système de recrutement**.

Pour réaliser un bon recrutement, il faut une détermination pertinente des besoins en Personnel, basée sur la politique des ressources humaines et axée sur la stratégie de l'organisation. Cette politique doit être mise en oeuvre par une procédure cohérente. L'analyse et la résolution du problème général feront donc référence à **une approche**

## **théorique relevant l'importance de la détermination de politique et processus rationnels en matière de recrutement.**

- Quand au problème spécifique n°1, relatif à la détermination non optimale des besoins en ressources humaines, il faut retenir que l'identification des besoins en Personnel implique une démarche de prévision sans laquelle cette étape est vouée à l'échec. Cette planification nécessite des analyses sur l'évolution des activités de la structure et sur tous les mouvements susceptibles d'affecter l'état de ses Ressources Humaines dans un horizon temporel défini. Analyser et résoudre ce problème spécifique se fera par **une approche théorique fondée sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.**
  
- Quand au problème spécifique n°2 relative à l'inadéquation entre la qualification des ressources humaines recrutées et les exigences de postes, il faut remarquer qu'un recrutement réussi est celui qui comporte la plus faible disparité possible entre les compétences de la personne recrutée et celles nécessaires pour occuper le poste. La résolution de ce problème spécifique sera faite à partir **d'une approche théorique basée sur les méthodes de réalisation de l'adéquation Homme-Poste.**

### **B- Séquence de résolution de la problématique**

La problématique de l'étude sera résolue à travers douze (12) séquences à savoir :

- 1- la fixation des objectifs de la recherche ;
- 2- la formulation des hypothèses de travail ;
- 3- la construction du tableau de bord de l'étude ;
- 4- la revue de la littérature ;
- 5- le choix de l'outil de mobilisation des données ;
- 6- le choix de l'outil d'analyse des données ;

- 7- la mobilisation des données ;
- 8- l'analyse des données ;
- 9- l'établissement du diagnostic ;
- 10-la proposition des approches de solutions ;
- 11-les conditions de leur mise en œuvre ;
- 12-la construction du tableau de synthèse de l'étude.

## **CHAPITRE DEUXIEME**

***DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX  
APPROCHES DE SOLUTIONS POUR  
L'AMELIORATION DE L'AQUISITION DES  
RESSOURCES HUMAINES A LA DGDDI***

Ce chapitre sera consacré au cadre théorique de l'étude et aux approches de solutions pour l'amélioration de l'acquisition des ressources humaines à la DGDDI.

## **Section 1 : Objectifs, Hypothèses, Revue de Littérature et la méthodologie**

### **Paragraphe 1 : Objectifs et hypothèses de l'étude**

#### **I – Les objectifs de l'étude**

Ils comportent un objectif général et des objectifs spécifiques. Ils sont respectivement relatifs aux problèmes général et spécifiques de l'étude.

##### **A. Objectif général**

**L'objectif général de l'étude se présente comme suit :**

- Contribuer à l'amélioration de la pratique de recrutement à la DGDDI.

##### **B. Objectifs spécifiques**

Quant aux objectifs spécifiques, ils seront présentés dans l'ordre des problèmes spécifiques retenus.

- 1) **Objectifs spécifique n°1**: Suggérer les mesures d'une meilleure détermination des besoins en ressources humaines
- 2) **Objectif spécifique n°2**: Proposer les moyens de réalisation de l'adéquation entre la qualification des ressources humaines recrutées et les exigences des poste.

#### **II – Les Hypothèses de recherche**

Dans l'intention de résoudre le problème de la détermination non optimale des besoins en ressources humaines et celui de l'inadéquation entre la qualification des ressources humaines recrutées et les exigences de postes, nous essayerons donc de sélectionner les causes les plus pertinentes.

### **A. Cause et hypothèse de problème spécifique n°1**

Nos réflexions sur les sources de la mauvaise détermination des besoins en ressources humaines de la DGDDI nous ont conduit à identifier trois causes possibles.

D'abord l'absence d'une **politique de recrutement** au Ministère du Travail de la Fonction Publique qui prive la DGDDI de toute vision prospective.

Ensuite il faut remarquer qu'aucune **norme de référence** n'est identifiée afin d'indexer l'évolution du trafic douanier au besoin en Personnel (comme celle retenue dans le domaine de la santé : Un (01) Médecin pour 10.000 habitants).

Enfin il s'observe une insuffisance fondamentale qui pourrait entraver toute détermination pertinente de besoin : **l'absence d'une démarche de planification des ressources humaines.**

Pour réaliser cette démarche, une politique de recrutement est indispensable. De même, une norme de référence pourra permettre de réussir l'étape de la prévision des ressources humaines nécessaires. Il apparaît alors que les deux premières causes probables sont incluses dans la troisième relative à la planification des ressources humaines.

Dès lors l'absence d'une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences semble être à l'origine de la détermination non optimale des besoins.

L'hypothèse du problème spécifique n°1 se présente comme suit : **La détermination non optimale des besoins en ressources humaines est due à l'absence d'une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.**

## **B. Cause et hypothèses du problème spécifique n° 2**

Nos réflexions révèlent trois causes fondamentales pouvant être à la base du problème spécifique n° 2. Elles peuvent être portées par ordre d'importance croissante de la manière suivante :

Il s'agit d'abord de **l'absence d'un inventaire des emplois**. En effet, si les différents emplois de l'organisation ne sont pas connus de façon exhaustive, comment les responsables du recrutement pourront décider de l'insuffisance des ressources humaines dans un poste déterminé. **L'inexistence d'un inventaire des emplois** empêche à priori de déceler l'emploi où, dans lequel se manifeste une insuffisance de Personnel.

Cet état de choses peut être renforcé par **une absence de définition des emplois**. Les emplois n'étant pas connus, on note **une absence de description des postes**. Or c'est la définition des emplois qui permet de connaître les exigences de chaque poste, puis le profil et la qualité exigés pour satisfaire à ses exigences. Les qualités sont ensuite vérifiées, grâce à des instruments (les tests conçus pour vérifier l'existence ou non des qualités requises). Ainsi l'absence de définition des emplois semble contribuer à l'inadéquation entre la qualification des ressources humaines recrutées et les exigences des postes.

L'absence de description des postes et le processus de conception des tests comme nous l'avons expliqué, ne permettent pas de sélectionner le candidat qui possède les qualités exigées par la description de poste. Ainsi **les insuffisances du processus de sélection** semblent contribuer à cette inadéquation.

De toutes ces causes probables, le processus de sélection nous paraît le plus convenable comme cause du problème spécifique n° 2. Par conséquent, l'hypothèse du problème spécifique n° 2 se présente comme suit :

*Les insuffisances du processus de sélection sont à la base d'une inadéquation entre la qualification des ressources humaines recrutées et les exigences des postes.*

### **C. Cause et Hypothèse du problème général**

Les causes et Hypothèses spécifiques étant les manifestations du problème général, il est difficile de trouver une cause générale pouvant synthétiser toutes ces causes spécifiques. Nous n'avons donc pas déterminé de cause générale car la résolution de problème général sera une évidence dès la résolution de chacun des problèmes spécifiques.

### **C- Elaboration du tableau de bord de l'étude**

Nos recherches et suppositions peuvent être résumés dans un tableau de bord de l'étude que nous présenterons ci-dessous.

Tableau N° 4 :Tableau de bord de l'étude. «*Contribution à l'amélioration de la pratique de recrutement dans la Fonction Publique : Cas de la DGDDI*».

Niveau d'analyse		Problème	Objectif	Causes	Hypothèses
Niveau général		<b><u>Problème général</u></b> Imperfection du système de recrutement à la DGDDI	<b><u>Objectif général</u></b> Contribuer à l'amélioration de la pratiques de recrutement à la DGDDI	<b><u>Cause général</u></b> -	<b><u>Hypothèse générale</u></b> -
Niveau spécifique	1	<b><u>Problème spécifique n°1</u></b> Détermination non optimale des besoins en ressources humaines	<b><u>Objectif n°1</u></b> Suggérer les mesures d'une meilleure détermination en ressources humaines	<b><u>Cause spécifique n°1</u></b> Absence d'une démarche de GPEC	<b><u>Hypothèse spécifique n° 1</u></b> La détermination non optimale des besoins en ressources humaines est due à l'absence de la GPEC
	2	<b><u>Problème spécifique n°2</u></b> Inadéquation entre la qualification des ressources humaines recrutées et les exigences de postes	<b><u>Objectif spécifique n°2</u></b> Proposer les moyens de réalisation de l'adéquation entre la qualification des ressources humaines recrutées et les exigences des postes	<b><u>Cause spécifique n°2</u></b> Les insuffisances du processus de sélection	<b><u>Hypothèse spécifique n° 2</u></b> Les insuffisances du processus de sélection sont à la base d'une inadéquation entre la qualification des ressources humaines recrutées et les exigences des postes

## **Paragraphe 2 : Revue de Littérature et Méthodologie**

L'état des connaissances antérieures sur la problématique choisie (I) précède la détermination de la méthodologie à adopter (II).

### **I- Revue de littérature**

La problématique de l'amélioration de l'acquisition des ressources humaines à la Douane béninoise amène à rassembler une littérature pertinente sur chacun des problèmes général et spécifiques dégagés.

#### **A- Les contributions antérieures sur l'imperfection du système de recrutement**

Le processus de recrutement est un élément clé de la gestion des Ressources Humaines car elle dote l'entreprise des compétences nouvelles dont elle a besoin. Il permet d'assurer la meilleure adéquation possible entre les profils des salariés et les exigences de postes

La qualité de ce processus résulte de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le besoin immédiat et futur de l'entreprise. Son succès dépend d'une définition et d'une description réaliste du poste à pourvoir, de l'identification du profil correspondant, de la recherche fructueuse du candidat et enfin de son intégration réussie dans l'entreprise (Jean-Marie Perreti, Paris, 11<sup>e</sup> édition 2003-2004, p. 188).

#### **B- Les contributions antérieures sur le problème de la détermination non optimale des besoins**

Déterminer les besoins en ressources humaines implique de satisfaire à un remplacement du fait d'un départ, d'une mutation ou d'un besoin supplémentaire. Pour ce faire il importe de vérifier l'opportunité de la demande de recrutement. Toutes les

solutions d'amélioration de la productivité et de réorganisation du service, voire d'externalisation ont-elles été vérifiées avant de recourir à l'augmentation ou au maintien des effectifs (**Jean-Marie Perreti, Paris, 11<sup>e</sup> édition 2003-2004, p. 86**).

### **C- Les contributions antérieures sur l'inadéquation entre profil et poste**

La fonction ressource humaine s'attache à définir la meilleure adéquation possible entre les emplois de l'entreprise et les Ressources Humaines à travers un ensemble de programmes et d'actions (**Jean-Pierre CITEAU, Paris, 4<sup>e</sup> édition, 2002, p. 38**).

Réaliser cette adéquation implique de procéder à l'analyse de poste afin d'utiliser les informations obtenues pour définir les critères de sélection (**Jean-Pierre CITEAU, Paris, 4<sup>e</sup> édition, 2002, p. 84**).

La qualité des instruments de sélection conditionne par la suite la qualité des candidats embauchés, gage de la réussite de la dotation. Mais, c'est l'analyse des postes qui permet de déterminer le profil des compétences (connaissances, habiletés, aptitudes ....) nécessaires pour exercer l'emploi (**Sylvie S<sup>t</sup>-Onge et al. 2<sup>e</sup> édition 2004, p.213**).

## **II- La Méthodologie adoptée**

Elle nécessite aussi bien une approche empirique que théorique.

### **A- Approche empirique**

Elle comporte les objectifs de la collecte des données, l'échantillon, la spécification des données à mobiliser, les techniques de dépouillement et de présentation des résultats.

### ***1) Les objectifs de l'enquête***

Il s'agit de vérifier les hypothèses répertoriées dans le tableau de bord de l'étude. L'enquête vise alors à apprécier la pertinence des hypothèses ci-après :

- La détermination non optimale des besoins en ressources humaines est due à l'absence de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)
- Les insuffisances du processus de sélection sont à la base d'une inadéquation entre la qualification des ressources humaines recrutées et les exigences de postes

### ***2) L'échantillonnage***

Les interviews conduits au titre de ce mémoire seraient de type semi directifs et s'adresse à l'ensemble des acteurs concernés par le recrutement des agents douaniers. Il s'agit des responsables de la douane, du Ministère du Travail et de la Fonction Publique, du Ministère des Finances, et des syndicats de la Douane

### ***3) La spécification des données***

Quel type de données avons nous recueillies ?

Il s'agit des données qui serviront à vérifier les hypothèses de l'étude. Ainsi, certaines questions contenues dans le guide d'entretien ont vocation à informer directement la pertinence des causes supposées. Il s'agit des questions dites fondamentales à savoir :

- ❖ Pensez-vous que les différents tests que comporte la procédure de recrutement permettent-ils de sélectionner le meilleur candidat ?
- ❖ Sinon que proposeriez-vous pour améliorer ces tests ?
- ❖ Comment déterminez-vous les besoins en personnel à la DGDDI ?

- ❖ Réalisez-vous une démarche de planification des Ressources Humaines à la DGDDI ?
- ❖ Décrivez alors sommairement la démarche.

#### ***4) Approches théoriques***

Les approches théoriques qui seront finalement retenues pour analyser la problématique spécifiée sont celles retenues déjà dans la vision globale de résolution de la problématique. Le guide d'entretien élaboré et présenté au Chef du Personnel de la DGDDI comporte cinq (5) questions bien précises. Les questions suivantes sont concernées par la problématique spécifiée et constituent le seuil de vérification des hypothèses :

- Comment déterminez-vous les besoins en personnel de la DGDDI ?
  - ❑ Nous nous basons sur les départs à la retraite des agents, les radiations, les décès ;
  - ❑ Sur les postes à créer selon la densité du trafic douanier ;
- Pensez-vous que les différents tests que comporte la procédure de recrutement permettent-ils de sélectionner le meilleur candidat ?
  - ❑ Non, car le processus de sélection des candidats ne suit pas une logique rationnelle.

Dès lors, toute velléité de cause sera retenue dans le diagnostic de l'étude.

## **Section 2 : Collecte des données, Analyse des résultats des enquêtes**

Il s'agit d'apprécier la véracité des hypothèses retenues dans le tableau de bord de l'étude. Pour ce faire, les données recueillies seront analysées afin de déterminer les causes réelles des différents problèmes spécifiques et d'y apporter des solutions.

### **Paragraphe 1 : Collecte et analyse des données**

Dans un premier temps, les éléments relatifs à la collecte des données seront présentés et dans un second temps l'hypothèse n° 1 sera analysée.

#### **I- La présentation des données et ses Limites**

Ici seront abordées la réalisation des entretiens et les difficultés y afférentes, puis les limites des données à analyser.

##### **A- La réalisation des entretiens et les difficultés**

Pour vérifier nos hypothèses, nous nous sommes aperçus que les causes ne pouvaient être appréciées au moyen de questionnaires adressés aux agents.

En effet, comment demander aux agents de juger de la pertinence de la méthode de détermination des besoins en ressources humaines ou d'exprimer les raisons d'une inadéquation entre la qualification des ressources humaines recrutées et les exigences de postes ?

Il s'agit de préoccupations trop délicates qui ne peuvent être perçues que par les responsables de l'organisation en charge de la gestion des Ressources Humaines.

Pour cela, nous avons alors orienté notre collecte uniquement sur les entretiens individuels avec les responsables de la Direction de la Gestion des Ressources (DGR),

les responsables syndicaux et du Service Personnel particulièrement. Les données recueillies sont alors des données qualitatives.

Pour obtenir ces données, nous avons été confrontés à l'indisponibilité des responsables. Certains ont manifesté également des oppositions à l'entretien avant d'accepter de répondre parfois négligemment à nos préoccupations. Ces contraintes rencontrées ont nécessairement affecté la portée de nos résultats.

### **B- Les limites des données**

Elles sont relatives à l'absence de sondage de l'opinion des agents. Néanmoins, en la matière, la perception par les employés des causes des problèmes de l'organisation n'est pas le plus important. Il faut plutôt s'intéresser à la méthode mise en œuvre par les gestionnaires de la Douane.

L'autre limite des données résulte de la réticence et de la négligence avec laquelle certains responsables se sont soumis à l'exercice. Ces situations induisent une marge d'erreurs qui n'affecte cependant pas l'intérêt des données qualitatives collectées. Ces données permettent de juger de la fiabilité de l'hypothèse n° 1.

## **II- Présentation et analyse des données du problème spécifique n° 1**

Les entretiens nous ont permis de voir la méthode de détermination des besoins en ressources humaines. Le Service chargé de la Gestion du Personnel réalise sur la base du tableau synoptique du Personnel, des prévisions sur les départs à la retraite des agents. Le nombre de départ prévu pour l'année à venir constitue l'indicateur essentiel de la détermination des besoins en ressources humaines.

A la vérité, la simulation relative au départ ne permet pas d'apprécier véritablement les ressources humaines nécessaires à l'organisation. En effet, les besoins en recrutement représentent les ressources humaines nécessaires. Leur détermination dépend de la simulation des départs dans un horizon temporel défini. Mais elle nécessite aussi la simulation des promotions, des décès, des démissions, des radiations, des mises à disponibilité, bref tous les éléments pouvant affecter les ressources humaines disponibles. Mais surtout la fiabilité des besoins dépend de la qualité de la mesure des compétences, des performances et la maîtrise de l'évolution des emplois.

Une autre étape est également indispensable à savoir, la prévision des besoins en ressources humaines. Elle consiste à projeter dans le futur les ressources humaines quantitatives et qualitatives qui se révéleront indispensables à la vie et à l'évolution des activités de l'organisation.

La confrontation entre les deux étapes permet d'établir les écarts ou déséquilibres quantitatifs et qualitatifs en ressources humaines. Les actions de régulation viennent proposer les moyens de résorber ces déséquilibres. Le recrutement peut se révéler être une action de régulation en fonction des circonstances.

La non observation de cette démarche et de son inexistence à la DGDDI contribuent à n'en point douter à la mauvaise détermination des besoins en ressources humaines. Il résulte que **l'absence de GPEC participe à la mauvaise détermination des besoins en ressources humaines.**

Néanmoins, nos entretiens ont révélé d'autres causes en dehors de la GPEC qui nécessitent d'être mises en exergue.

Les entretiens ont révélé la difficulté pour les responsables de l'organisation de réussir la démarche de la **GPEC** s'ils décidaient de la mettre en œuvre.

En effet, comment réussir la prévision des besoins en ressources humaines, étape essentielle de la démarche ?

Il semble nécessaire de disposer d'indicateurs pertinents permettant de déterminer les besoins futurs. Aussi, les grandes tendances relatives à l'évolution du trafic douanier devraient permettre d'identifier le nombre de personnes nécessaires dans le futur pour une efficacité du cordon douanier. Cette préoccupation devrait être prise en compte par l'élaboration **d'une norme de référence** permettant d'identifier les ressources humaines nécessaires en fonction de la variation du trafic douanier. L'absence de cet outil d'amélioration de la GPEC existant dans le domaine de la santé (1 Médecin /10.000 habitants) contribue nécessairement à la mauvaise détermination des besoins en ressources humaines ; car elle affecte l'efficacité de la démarche de planification des ressources humaines.

En dehors de l'inexistence de norme de référence qui n'intervient pas dans l'identification des besoins futurs, il y a l'absence **d'une politique de recrutement**.

En effet, l'organisation ne dispose pas d'une stratégie adéquate en ressources humaines fondée sur une politique de recrutement claire et explicite. Dans cette situation, il ne pouvait y avoir de balises pour les décisions en matière de recrutement. La politique de recrutement est en effet l'ensemble des lignes directrices qui vont gouverner le choix du meilleur candidat lors de la dotation d'un poste vacant. Son absence induit des décisions en matière de recrutement qui ne sont pas toujours en cohérence avec la politique des ressources humaines, encore moins avec la stratégie de l'organisation.

Ainsi l'absence de politique de recrutement contribue vraisemblablement à une détermination des besoins en ressources humaines qui n'est pas toujours appropriée.

Les différentes causes réelles du problème spécifique n° 1 sont ainsi apparues.

Avant d'établir le diagnostic de ce problème, il importe de rechercher également les causes véritables du problème spécifique n° 2.

### **III- Présentation et analyse des données liées au problème spécifique n° 2**

La pertinence de l'hypothèse de départ qui retient les insuffisances de processus de sélection comme cause du problème n° 2 sera analysée avant de s'intéresser aux causes complémentaires révélées par les entretiens.

#### **A- Les insuffisances du processus de sélection**

Les entretiens nous ont permis de percevoir la méthode de sélection mise en œuvre pour le recrutement du Personnel de la DGDDI. Ils comportent une phase sportive, puis une phase écrite. Mais quel est le processus qui a conduit à retenir les épreuves de la sélection ?

L'épreuve sportive a été instituée en raison du caractère paramilitaire du corps des douaniers. Mais, quant aux épreuves écrites, les responsables n'ont pas pu nous expliquer convenablement les raisons de ce choix. De toute façon, la méthode de choix des instruments de sélection n'apparaît pas clairement.

En effet, les épreuves de sélection sont déterminées selon une démarche bien précise. En premier lieu, il faut s'inspirer des descriptions de poste qui informent sur les qualités et les connaissances nécessaires pour répondre aux exigences des postes. Une fois ces qualités et connaissances (appelées prédicteurs de réussite professionnelle) connues, il faut déterminer les instruments qui vont permettre de vérifier si les candidats possèdent ces qualités : Il s'agit des instruments de sélection (épreuves, tests). La non utilisation de cette démarche à la DGDDI constitue sans doute un bémol à la rationalité et à la cohérence des instruments de sélection dans le recrutement.

Les insuffisances de processus de sélection sont évidentes par conséquent. Mais elles ne contribuent pas isolément au problème n° 2.

### **B- L'absence de description de poste**

Les entretiens ont confirmé le constat d'absence d'une description de poste déjà observée dans l'état des lieux de base. Cette situation s'est révélée préjudiciable pour la douane.

En effet, réaliser l'adéquation entre la qualification des ressources humaines recrutées et les exigences des postes, nécessite une procédure de sélection pertinente. Mais comment procéder à une sélection qualitative en l'absence de description de poste ? Nous l'avons expliqué, il ne peut y avoir de sélection pertinente sans instruments de sélection appropriés. Or les instruments de sélection sont conçus en se référant aux qualités nécessaires pour répondre aux exigences (les prédicteurs de réussite professionnels) qu'ils servent à vérifier. Ces qualités, à leur tour, sont connus en faisant recours aux descriptions de postes.

Par conséquent, l'absence de description de poste joue nécessairement sur l'inadéquation entre les qualifications des ressources humaines avec les exigences des postes.

A l'issue de toutes ces analyses, le diagnostic de l'étude est déterminé.

#### ***1- Le Diagnostic du problème n° 1***

En révélant les raisons véritables des problèmes spécifiques de l'étude, le diagnostic se présente pour chaque problème, sous la forme d'une assertion à double pan : « pan problème spécifique » et « pan cause réelle ». Les causes mises en exergue par la vérification des hypothèses de l'étude seront combinées pour établir le diagnostic de chaque problème.

Au vu de l'analyse des informations de l'entretien, l'absence d'une démarche de Gestion Prévisionnelle des ressources Humaines (GPRH) initialement retenue dans l'hypothèse de départ s'est révélée fondée.

Néanmoins, il est apparu que cette cause n'est pas la seule raison de la détermination non optimale des besoins en ressources humaines. L'inexistence de politique de recrutement et de norme de référence dans le recrutement sont également des causes additives.

Ainsi l'hypothèse spécifique est partiellement vérifiée et le diagnostic du problème spécifique n° 1 est formulé de la manière suivante : « **la Détermination non optimale des besoins en Ressources Humaines est causée par :**

- **l'absence de la GPEC**
- **l'inexistence de politique de recrutement et de normes de référence dans le recrutement »**
- **la non adoption de normes de référence dans le recrutement.**

## *2) Le diagnostic du problème n° 2*

L'inadéquation entre la qualification des ressources humaines recrutées avec les exigences de poste a été réellement causée, au vu des entretiens, par les insuffisances du processus de sélection. Mais l'hypothèse de l'étude retenant cette cause ne peut suffire au vu des résultats de l'analyse entraînée par le problème spécifique n° 2.

Une autre cause liée à la précédente a été mise en lumière par les entretiens. Il s'agit de l'absence de description de poste. Par conséquent l'hypothèse n° 2 bien que vérifiée, ne l'est que partiellement. Dès lors le diagnostic du second problème spécifique est la combinaison des causes réelles révélées par l'analyse. Il se présente ainsi : « **l'inadéquation entre la qualification des ressources humaines recrutées et les exigences des postes » est causée par :**

- **absence de définition des emplois ;**
- **absence de description des postes ;**
- **insuffisance du processus de sélection.**

Une fois le diagnostic établi, la finalité de notre étude est de proposer des solutions permettant de résorber la problématique. La logique qui soutiendra les propositions de solution est celle qui consiste à éradiquer les causes retenues dans le diagnostic de l'étude.

## **Paragraphe 2 : Diagnostic établi et Approches de solutions aux deux problèmes spécifiques**

### **I- Diagnostic établi**

Le recrutement des agents de la Fonction Publique pose divers problèmes, qui ne sont pas uniquement de nature juridique. D'une manière générale, les dysfonctionnements observés après l'acquisition des ressources humaines sont sources d'une détermination non optimale des besoins en Personnel. Cette détermination hasardeuse des besoins puise, elle aussi à son tour, sa source dans l'inexistence de la stratégie ou la gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Par ailleurs, on observe toujours dans cette mauvaise planification, un problème important qui apparaît au bout du rouleau : celui de l'inadéquation entre la qualification des Ressources Humaines recrutées et les exigences de postes.

Ces deux écueils organisationnels entravent les résultats escomptés au moment où la mondialisation de la Gestion des Ressources Humaines prône la gestion axée sur les résultats.

Ainsi donc, cette dynamique d'idée amène tout gestionnaire à posséder une vision futuriste sur l'évolution des activités propres au services des Ressources Humaines. De

même, il est évident que des plans de Ressources Humaines viennent solutionner des écarts ou déséquilibres constatés.

## **II- Approches de solutions et conditions de leur mise en oeuvre**

### **A- Approche de solutions**

#### ***1) Approche de solution aux problèmes spécifiques n° 1***

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est une sous fonction de la Gestion des Ressources Humaines qui a pour objet de permettre à la DGDDI de disposer en temps voulu du personnel en nombre et en qualité nécessaire pour exercer des activités et les responsabilités qui se révèlent indispensables à la vie et à l'évolution de cette institution.

Ainsi décrite, cette démarche devrait être élaborée à la DGDDI pour une bonne identification des Ressources Humaines.

#### **a) Elaboration de la démarche de GPEC**

L'élaboration de la GPEC à la DGDDI suppose alors la maîtrise de certains éléments fondamentaux notamment l'effectif du personnel, les caractéristiques des emplois, les compétences disponibles ainsi que les plans de carrière.

Cette élaboration est un processus pertinent d'autant plus qu'elle permet de prévoir des besoins futurs en ressources hHumaines, d'évaluer et de comparer les besoins futurs de la DGDDI et prendre des décisions conséquentes.

Si la Direction de la Gestion des Ressources (DGR) de la DGDDI pourrait être dans cette dynamique, alors, la réussite en GRH serait toute proche.

Cela signifierait que la DGR sera tributaire des prévisions établies par les autres directions hiérarchiques et fonctionnelles. Elle totaliserait les emplois qui vont être créés par division, section, département, service et par catégories professionnelles (Inspecteurs, Contrôleurs, Agents de Constatations, Brigadiers et Préposés). La DGR, face à cette démarche, pourrait capitaliser les résultats de l'exploitation des années antérieures afin d'envisager les remplacements dont les plus faciles à déterminer sont les départs en retraite puisque les postes qui deviendront vacants sont identifiés. Dans les autres cas, les renseignements permettront néanmoins d'évaluer l'étendue de la planification qui revient souvent aux responsables du recrutement. Ces derniers pourront ensuite décider si l'effectif est suffisant pour répondre au besoin formulé.

### **b) Elaboration de la norme de référence pour l'acquisition du personnel**

Pour bien apprécier le recrutement du corps paramilitaire des douanes, il faut élaborer une norme de référence pour essayer de voir qu'elle est la proportion du cordon douanier que le futur agent à recruter serait en mesure de couvrir suivant la densité du trafic douanier. Ce sont des indicateurs d'efficacité de ressources humaines qui aident les responsables dans le contrôle de la gestion. Cette norme de référence est appelée Indicateurs opérationnelles.

### **c) La conception d'une politique de recrutement**

Le processus de recrutement est un élément de la gestion des Ressources Humaines car il constitue un élément de régulation de la main-d'œuvre. Cette dernière est un capital immatériel qui constituerait la première richesse de l'organisation, en l'occurrence, la DGDDI.

Le choix de cette main-d'œuvre devient une affaire sérieuse et très sensible pour laisser la place à l'improvisation. Cela revient à dire que le processus de recrutement du personnel est un ensemble d'opérations qui s'articulent autour de trois

phases principales à savoir :

- ✓ l'identification et la spécification des besoins ;
- ✓ la campagne de recrutement et les procédures de sélection ;
- ✓ l'intégration dans le poste du nouvel entrant.

Il est nécessaire de concevoir une politique de recrutement afin d'évaluer la réussite d'un recrutement.

La politique de recrutement est l'ensemble des lignes directrices qui assurent l'embauchage du meilleur candidat lors de la dotation d'un poste vacant. L'embauchage d'un employé, constituant un investissement important pour une organisation, la politique régissant la prise de cette décision doit être claire et compréhensible.

Cette politique de recrutement inscrite dans la politique des ressources humaines, doit être verticalement cohérente par rapport à la politique générale et à la vision de l'organisation en l'occurrence la DGDDI.

## ***2- Approche de solutions aux problèmes spécifiques n° 2***

Le répertoire des emplois est un manuel ou une banque de données contenant toutes les définitions d'emplois, organisés de manière à faciliter l'accès à l'utilisateur ; c'est à dire au superviseur hiérarchique notamment les gestionnaires des ressources humaines, les responsables de la dotation des postes, de la gestion des carrières et de la gestion prévisionnelle des effectifs.

Il contient principalement les rubriques suivantes :

- ✓ le titre du poste ;
- ✓ la définition des relations hiérarchiques et fonctionnelles de travail ;
- ✓ la mission , les attributions et les objectifs du poste ;
- ✓ les activités principales et les exigences du poste ;

- ✓ les compétences requises ;
- ✓ le profil et la qualification.

Pour parvenir à ce répertoire, on procède par la description des postes, la définition et la classification des emplois.

#### **a) La description des postes**

Cette étape est effective par les employés suivant les grandes lignes de la fiche de poste, ils remplissent chaque rubrique tel qu'ils la conçoivent selon les réalités du poste. C'est la phase analytique de la réalisation du répertoire des emplois.

#### **b) La définition des emplois**

Elle est effectuée par l'employeur ou le supérieur hiérarchique. Ce dernier renseigne sur les différents points de la fiche suivant le contenu qu'il donne à l'emploi. La définition des emplois répond souvent aux normes universelles des emplois génériques ou transversaux (Secrétaires, Comptables, Chauffeurs...). Cette étape est alors normative.

La classification concerne l'évaluation et le classement des emplois suivant la responsabilité et les exigences. Elle fait appel à la qualification des personnes et aboutit à l'hiérarchisation des postes et emplois.

Par ailleurs, plus l'emploi est reconnu complexe et stratégique, plus la qualification du travailleur sera jugée élevée. La classification et la qualification sont en quelque sorte les deux manières complémentaires de repérer l'adéquation homme-emploi.

#### **c) L'amélioration du processus de sélection**

L'étape de sélection dans le processus de recrutement est très déterminant pour l'identification des ressources humaines de bonne qualité et adaptées aux exigences des postes. Pour ce faire, les tests de sélection doivent tenir compte de tous les aspects

de la personne humaine à savoir : la compétence, la personnalité, la moralité et la psychologie.

La DGDDI est une entité stratégique souvent prise d'assaut par un nombre important de personnes qui se présentent dès l'appel à candidature. Il serait alors normal et judicieux de suivre les procédés actuels de sélection qui permettent d'identifier le meilleur candidat.

Il s'agit des tests suivants :

- ✓ l'aptitude physique (visite médicale et activités sportives) ;
- ✓ les compétences requises (l'écrit doit amener le candidat à exposer réellement son savoir et son savoir-faire par rapport à l'emploi)
- ✓ les tests de personnalités et psychologiques : il s'agit d'identifier la moralité et le comportement des candidats face aux situations de travail. Par exemple à la DGDDI, les agents qui seront recrutés doivent être intègres, loyaux et républicains.
- ✓ les deux (2) dernières phases pourraient être confirmées par une phase orale.

Ces solutions conduisent aux recommandations suivantes envers les décideurs.

### **B- Les Conditions de Mise en œuvre des Solutions et Le Tableau de Synthèse de L'étude**

#### ***1) Les Conditions de mise en œuvre des Solutions, les recommandations à l'endroit des Acteurs du Recrutement***

##### **a) Les recommandations à l'endroit de la DGDDI**

A travers cette étude, on remarque que le secteur douanier est sensible et mérite beaucoup d'attention. Les constats ont révélé que la DGDDI présente plusieurs atouts en matière d'organisation et de mobilisation du personnel. Cependant, il existe encore intéressant d'améliorer les procédés. A cet effet, certaines mesures organisationnelles

doivent être approfondies surtout en matière d'acquisition des ressources humaines. Pour y parvenir, nous proposons les recommandations suivantes :

En vue d'une bonne détermination des ressources humaines à la DGDDI, nous suggérons la mise en place d'un comité qui se chargera d'élaborer et de suivre la GPEC, d'instaurer une norme de référence pouvant répondre à la densité du trafic douanier ainsi que la mise en œuvre d'une politique de recrutement.

Dans ce sens, la DGDDI doit tenir compte du développement du trafic, du nombre d'agents dans chaque catégorie, et des compétences nécessaires au contrôle du trafic douanier. Pour ce faire, la sélection des agents doit être établie avec méthode et minutie de façon à identifier les ressources humaines compétentes selon les exigences de poste. Ainsi il urge d'élargir la base de recrutement aux fonctions actuelles nécessaires au développement de toute organisation telle que l'informatique, la gestion des ressources humaines et la comptabilité fiscale. De même la DGDDI doit réaliser dans un court délai son répertoire des emplois et la définition des postes.

#### **b) Recommandation à l'endroit du Ministère des Finances et du Ministère du Travail et de la Fonction Publique**

Le recrutement du personnel de l'Etat est piloté par une commission présidée par le MTFP. Ainsi l'acquisition des ressources humaines de la DGDDI revient en aval aux décisions du MF et du MTFP. Il est donc important de leur prodiguer quelque suggestion dans le but d'améliorer la pratique de l'acquisition des Ressources Humaines destinées à la douane.

En ce qui concerne la détermination des besoins en ressources humaines, il serait bon d'accéder aux requêtes de la DGDDI en la matière. Dans cette optique, les décideurs du recrutement doivent mettre en place un tableau de bord qui définit clairement la politique de recrutement. Il serait aussi intéressant de revoir à la hausse

le budget destiné au recrutement des agents douaniers en fonction des besoins validés et non en fonction des budgets arbitrairement alloués par le Ministère des Finances. Par ailleurs l'élargissement de la base du personnel des Ressources Humaines demanderait un apurement ou une actualisation des textes réglementaires et législatifs (lois, statuts, codes, décrets, arrêtés, ordonnances, décisions) régissant le secteur douanier afin de les adapter à la vision actuelle : faire du Bénin un pays émergent.

Pour obtenir des ressources humaines de bonne qualité et dévouées à la cause publique, le système de recrutement doit être revu. Ainsi on peut introduire des tests de personnalité et de psychologie pouvant faire ressortir la moralité des candidats. Pour éviter les polémiques qui interviennent après la visite médicale, il serait plus appréciable de placer la phase visite médicale au premier rang de la sélection.

L'amélioration du système nécessite aussi un audit de recrutement qui va exposer clairement les insuffisances et les atouts des pratiques actuelles de l'acquisition des ressources humaines. Ce qui permettra à terme de corriger les dysfonctionnements qui entravent la bonne marche du système de recrutement. Enfin l'Etat doit renforcer la gestion des ressources humaines de ses structures et institutions en particulier la DGDDI en gestionnaire des ressources humaines de haut niveau.

## ***2- Tableau de synthèse de l'étude***

Il se présente comme suit :

**TABLEAU N° 5 : TABLEAU DE SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE**

Niveau d'analyse		Problème	Objectif	Hypothèses	Causes réelles	Diagnostics de l'étude	Solutions
<b>Niveau général</b>		<u>Problème général</u> Imperfection du système de recrutement à la DGDDI	<u>Objectif général</u> Contribuer à l'amélioration de la pratique de recrutement à la DGDDI	<u>Hypothèse générale</u> -	-		
<b>Niveau spécifique</b>	<b>1</b>	<u>Problème spécifique n°1</u> Détermination non optimale des besoins en ressources humaines	<u>Objectif n°1</u> Suggérer les mesures d'une détermination optimale des besoins en ressources humaines	<u>Hypothèse spécifique n° 1</u> La Détermination non optimale des besoins en ressources humaines est due à l'absence de la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences)	- GPEC - Norme de référence - Absence de politique de recrutement	<u>Diagnostic n° 1</u> La détermination non optimale des besoins en ressources humaines est causée par : • l'absence de la GPEC • l'inexistence de politique de recrutement • La non adoption des normes de référence dans le recrutement	- Elaboration d'une norme de référence et élaboration d'une politique de recrutement. - Comité d'élaboration de la GPEC - Elaborer le tableau pluriannuel de recrutement du personnel de la DGDDI
	<b>2</b>	<u>Problème spécifique n°2</u> Inadéquation entre la qualification des ressources humaines recrutées et les exigences des postes	<u>Objectif spécifique n°2</u> Proposer les moyens de réalisation de l'adéquation entre la qualification des ressources humaines recrutées et les exigences des postes	<u>Hypothèse spécifique n° 2</u> Les insuffisances du processus de sélection sont à la base d'une inadéquation entre la qualification des ressources humaines recrutées et les exigences des postes	- Absence de définition des emplois - Absence de description des postes - Insuffisance des critères de sélection	<u>Diagnostic n° 2</u> L'inadéquation entre la qualification des RH recrutées et les exigences des postes est causée par : • Absence de définition des emplois • Absence de description des postes • Insuffisance du processus de sélection	- Elargissement de la base de recrutement à d'autres fonctions actuelles - Améliorer les tests de sélection - Elaborer le répertoire des emplois - Faire l'audit de recrutement

***CONCLUSION GENERALE***

Les ressources humaines constituent la richesse fondamentale de toute organisation. Les exigences de productivité imposent alors à toute organisation une gestion efficiente des ressources en général, des ressources humaines en particulier.

Pendant longtemps, dans les organisations, la gestion des ressources humaines a été occultée au profit des ressources financières et matérielles. Cette situation demande un changement des anciens paradigmes qui trouvaient leur sens dans un environnement moins complexe.

Par ailleurs, pour sécuriser, cadrer et tirer profit du développement de plus en plus croissant des trafics commerciaux, il revient d'assurer une bonne image de nos régies financières en l'occurrence celle des douanes. Etant donné qu'une entreprise ne vaut que ce que valent les hommes et les femmes qui la composent, l'amélioration de la performance de la DGDDI nécessite une amélioration de la pratique de recrutement de ses ressources humaines.

Ainsi, notre travail a identifié les principaux dysfonctionnements en matière d'acquisition des ressources humaines et a apporté quelques solutions pour un perfectionnement de la pratique.

Pour y parvenir, un état des lieux a été réalisé ; ce qui a permis de relever d'une part que la détermination non optimale des besoins en ressources humaines est due à l'absence de la GPEC, de la norme de référence, du manque d'une politique de recrutement et d'autre part de l'inadéquation entre la qualification des ressources humaines recrutées et les exigences des postes provenant de l'absence d'une définition des emplois, de l'insuffisance du processus de sélection et de l'absence de description des postes.

En vue de l'amélioration de la situation actuelle, le présent mémoire recommande la mise en place de certains instruments modernes de la GRH. Il s'agit essentiellement du tableau de bord pluriannuel de recrutement, le plan de carrière, le répertoire des emplois et l'élaboration d'une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. De même l'élargissement de la base de recrutement et d'autres fonctions actuelles et l'amélioration des tests de sélection s'avèrent nécessaires.

Enfin notre travail n'a pas pu aborder tous les aspects du recrutement notamment l'intégration de nouveaux agents dans leurs postes. Il importe que cet aspect soit apprécié pour améliorer la pratique de recrutement à la DGDDI, notre problématique n'intégrant pas tous les aspects du recrutement.

## **BIBLIOGRAPHIE**

1. AZZOPARDI, G. , (2003), « *Les nouveaux tests de recrutements* », Marabout, Paris,
2. CAUDEN, J., et SANCHES, A. A., (1997) « *La Gestion des Ressources Humaines* », 2<sup>ème</sup> Edition, Berger - Levrault, Paris
3. CITEAU J-P (2002), « Gestion des Ressources Humaines : « *Principes généraux et cas Pratiques* », 4<sup>ème</sup> Editions, Dalloz, Paris.
4. DANHOUNDO, F. (2007) « *La modernisation de la fonction publique du Bénin ; Contenu et Modalité de mise en œuvre des réformes* », Mémoire de DEA, FASEG, UAC.
5. DEVERS, T. (1984), «*Guide des recrutements et mutations*», Edition d'organisation.
6. DGDDI (2005) , "*Guide annuaire officiel des Douanes et Droits Indirects*", document de la DGDDI
7. Doury, J. P. (2003) «*L'art de mener un entretien de recrutement : décelez la perle rare* », Edition d'organisation, Paris
8. ENAM-UAC (2005) "*Référentiel des mémoires document adopté par le conseil des professeurs de l'ENAM*", juillet 2005

9. GUYOT, J. (1983) « *Le recrutement méthodiques du Personnel : guide pratique* », 2<sup>ème</sup> Edition mise à jour et augmentée, Paris, Entreprise moderne d'édition 1983.
10. Le GALL, J. M., (2002) « *La Gestion des Ressources Humaines : Que sais-je ?* », 6<sup>ème</sup> Edition, PUF, Paris.
11. LUSSATO, A. (1998) « *Les tests de recrutement : leurs limites* », Paris PUF.
12. OFPA (1994), "*Recueil des statuts généraux des Fonctions Publiques Africaines*", Tome 1, document de l'OFPA.
13. PERRETI J-M (2004), « *Gestion des Ressources Humaines* », 11<sup>e</sup> édition, Vuibert, Paris Cedex 13
14. SEREVILLE, C.,(2002), «*Entraînez-vous aux tests psychotechniques* », vie professionnelle
15. ST ONGE, Sylvie et Al (2004) : «*Relever les défis de la Gestion des Ressources Humaines* », 2<sup>ème</sup> édition, Gaétan Morin Editeur Itée, Montréal,

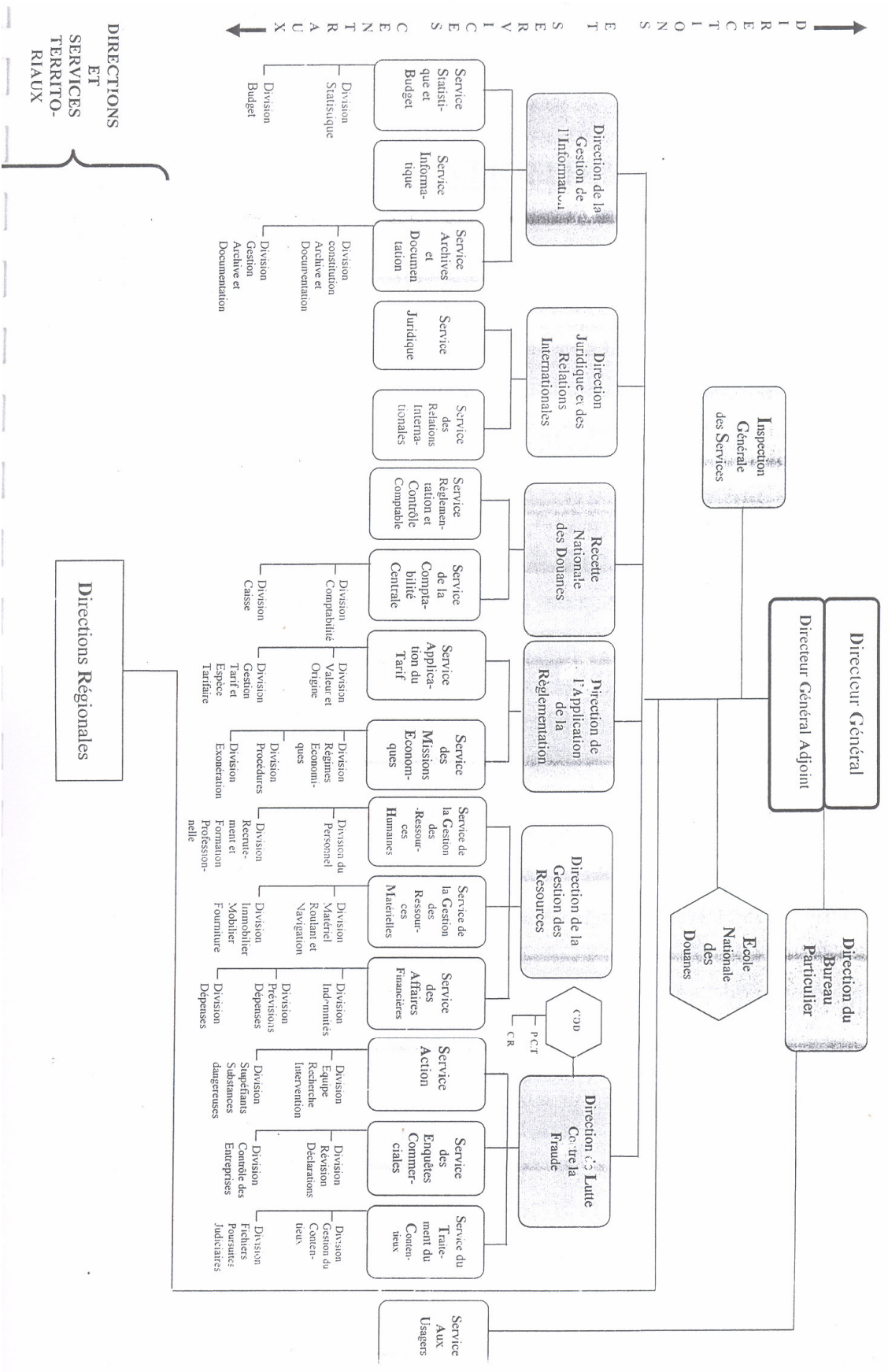
# *ANNEXES*

## ANNEXES

1. Organigramme
2. Guide d'entretien n° 1 adressé au Chef Service du Personnel de la Douane
3. Guide d'entretien n° 2 adressé au Chef Service des recrutements dans la fonction publique
4. Décret n° 2006-619 du 19 novembre 2006
5. Exemple de départ à la retraite par corps et par année

D I R E C T I O N S E T S E R V I C E S C E N T R A U X

DIRECTIONS  
ET  
SERVICES  
TERRI-  
TORIAUX



Directions Régionales

# **GUIDE D'ENTRETIEN N° 1**

## **Groupe cible : Chef du Personnel des Douanes**

Dans le cadre de notre formation en Gestion des Ressources Humaines au cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature, nous entreprenons des recherches pour la rédaction d'un mémoire sur :

*« Contribution à l'amélioration de la pratique de recrutement dans la fonction publique : cas de la DGDDI ».*

Nous vous prions de bien vouloir répondre à ce guide d'entretien

- 1- Pensez-vous que les différents tests que comportent la procédure de recrutement permettent-ils de sélectionner le meilleur candidat ?
- 2- Comment déterminez-vous les besoins en personnel à la DGDDI ?
- 3- Réalisez-vous une démarche de planification des ressources humaines à la DGDDI ?
- 4- Décrivez sommairement la démarche.
- 5- Selon vous, la méthode de détermination des besoins en personnel par département respecte-elle le principe de l'égal accès à la fonction publique ?

## **GUIDE D'ENTRETIEN N° 2**

### **Groupe cible : Chef Service du recrutement dans la fonction publique**

Dans le cadre de notre formation en Gestion des Ressources Humaines au cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature, nous entreprenons des recherches pour la rédaction d'un mémoire sur :

*« Contribution à l'amélioration de la pratique de recrutement dans la fonction publique : cas de la DGDDI ».*

Nous vous prions de bien vouloir répondre à ce guide d'entretien .

1. Existe-t-il un service spécialisé pour le recrutement des agents paramilitaires ? Le cas des douanes.
2. Décrire la procédure depuis la manifestation des besoins exprimés par le ministère de tutelle (MF).
3. Sur quel financement le concours des douanes est-il organisé ?
4. Existe-t-il un planning des besoins (agents à recruter) sur une longue période ? Prenant en compte le programme (ou la pratique) des recrutements à la fonction publique ?
5. Définition et procédure de recrutement sur quota.

DECRET N° 2006- 619 DU 19 NOVEMBRE 2006

portant attributions, organisation et fonctionnement du  
Ministère Délégué Chargé du Budget auprès du  
Ministère du Développement, de l'Economie et des  
Finances.

LE PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE,  
CHEF DE L'ETAT,  
CHEF DU GOUVERNEMENT,

- Vu la loi n° 90-032 du 11 décembre 1990 portant Constitution de la République du Bénin ;
- Vu la proclamation, le 29 mars 2006 des résultats définitifs de l'élection présidentielle du 19 mars 2006 ;
- Vu le décret n° 2006-178 du 08 avril 2006 portant composition du Gouvernement et le décret 2006-414 du 17 août 2006 qui l'a modifié ;
- Vu le décret n° 2006-268 du 14 juin 2006 fixant la structure type des ministères ;
- Vu le décret n° 2006-616 du 23 novembre 2006 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère du Développement, de l'Economie et des Finances ;
- Sur proposition du Ministre Délégué Chargé du Budget auprès du Ministre du Développement, de l'Economie et des Finances ;
- Le Conseil des Ministres entendu en sa séance extraordinaire du 31 octobre 2006 ;

DECRETE :

TITRE I : DES MISSIONS ET ATTRIBUTIONS DU MINISTRE DELEGUE

Article 1<sup>er</sup> : Le Ministre Délégué Chargé du Budget exerce, sous l'autorité et par délégation respectivement du Président de la République et du Ministre du Développement, de l'Economie et des Finances, les attributions dévolues à ce dernier et relatives à :

### SECTION 3 : DE LA DIRECTION GENERALE DES DOUANES ET DROITS INDIRECTS

Article 42 : La Direction Générale des Douanes et Droits Indirects est chargée de :

- exécuter la politique douanière de l'Etat ;
- déterminer l'assiette et de procéder à la liquidation des droits et taxes sur toutes les marchandises importées, exportées ou en transit sur le territoire national ;
- recouvrer et de reverser les droits et taxes au Trésor Public ;
- appliquer les prohibitions d'ordre public définies par les autorités nationales compétentes, liées à l'importation, à l'exportation ou au transit de certaines marchandises ;
- entretenir les relations douanières internationales ;
- suivre la formation professionnelle et le perfectionnement des personnels des Douanes, sous la coordination de la Direction des Ressources Humaines.

Article 43 : La Direction Générale des Douanes et Droits Indirects (DGDDI) comprend les Services Centraux et les Services Extérieurs.

Article 44 : Les Services Centraux rattachés directement à la Direction Générale sont :

- l'Inspection Générale des Services ;
- le Bureau Particulier ;
- l'Ecole Nationale des Douanes ;
- la Direction Juridique et des Relations Internationales ;
- la Recette Nationale des Douanes ;
- la Direction de l'Application de la Réglementation ;
- la Direction de la Lutte Contre la Fraude ;
- la Direction de la Gestion des Ressources ;
- la Direction de la Gestion de l'Information ;

Article 45 : Les Services extérieurs comprennent :

- les Directions Régionales des Douanes ;
- les Recettes et Postes de douane ;

## DEPART A LA RETRAITE PAR CORPS PAR ANNEE

ANNEE	INSPECTEURS	CONTROLEURS	AGT.CONST.	PREP. BRIG.
2007	38	21	3	7
2008	16	11	4	*
2009	7	7	4	6
2010	12	15	8	4
2011	10	10	16	18
2012	5	*	1	6
2013	20	*	4	8
2014	14	*	*	2
2015	5	*	*	27
2016	8	1	9	35
2017	*	*	1	2
2018	*	*	*	*
2019	*	*	*	*
2020	*	1	*	*
2021	*	*	*	*
2022	*	2	*	*
2023	1	1	*	*
2024	1	1	*	1
2025	*	1	*	1
2026	*	*	*	3
2027	1	*	*	*
2028	1	*	*	5
2029	*	*	*	1
2030	1	1	*	45
2031	*	1	*	6
2032	6	*	*	47
2033	4	8	*	41
2034				
2035				
2036				

# TABLE DES MATIERES

<b>DEDICACES</b> .....	<b>iii</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>iv</b>
<b>LISTE DES SIGLES</b> .....	<b>v</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>vi</b>
<b>LISTE DES GRAPHIQUES</b> .....	<b>vii</b>
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>viii</b>
<b>RESUME</b> .....	<b>1</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	<b>3</b>

<b><u>CHAPITRE PREMIER</u> : DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE</b>	
<b>    A LA VISION GLOBALE DE RESOLUTION</b>	
<b>    DE LA PROBLEMATIQUE DE RECRUTEMENT</b>	
<b>    A LA DGDDI</b> .....	<b>5</b>

## **Section 1 : Cadre Institutionnel de l'Etude et Restitution**

<b>    des observations de stage à la DGDDI</b> .....	<b>6</b>
<b>        <u>Paragraphe 1</u> : Présentation de la DGDDI et de la DGR</b> .....	<b>6</b>
<b>A- Statut juridique, mission et structure organisationnelle de la DGDDI</b>	<b>6</b>
1) Les services centraux .....	<b>9</b>
2) Les services extérieurs .....	<b>9</b>
<b>B- Présentation de la DGR</b> .....	<b>9</b>

<b><u>Paragraphe 2</u> : Restitution des Observations de stage : Etat des lieux</b>	
<b>de la pratique de recrutement à la DGDDI.....</b>	<b>10</b>
<b>A- Etat des lieux sur la pratique de recrutement à la DGDDI.....</b>	<b>10</b>
<b>B- Inventaire des éléments de l'état des lieux .....</b>	<b>17</b>
<b>1) Inventaire des atouts .....</b>	<b>17</b>
<b>2) Inventaire des problème.....</b>	<b>17</b>

**Section 2 : Choix, Spécification, Vision globale et Séquences**

**de résolution de la problématique. ....19**

**Paragraphe 1 : Choix et Spécification de la problématique ..... 19**

A- Choix de la problématique ..... 19

B- Spécification de la problématique choisie ..... 20

Paragraphe 2 : Vision globale et séquence de résolution de la problématique ... 21

A- Vision globale de résolution de la problématique ..... 21

**B- Séquences de résolution de la problématique .....22**

**CHAPITRE DEUXIEME : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE**

**AUX APPROCHES DE SOLUTIONS POUR L'AMELIORATION  
DE L'ACQUISITION DES RESSOURCES HUMAINES A LA  
DGDDI. .... 24**

**Section 1 : Objectifs, Hypothèses, Revue de Littérature et la méthodologie. .25**

**Paragraphe 1 : Objectifs et Hypothèses de l'étude .....25**

**A- Les objectifs de l'étude. ....25**

**B- Les hypothèses de recherche. ....  
25**

**C- Elaboration du tableau de bord de l'étude. .... 28**

**Paragraphe 2 : Revues de littérature et Méthodologie .....30**

**I- Revue de littérature ..... 30**

**A- Les contributions antérieures sur l'imperfection du système**

de recrutement. ....	30
B- Les contributions antérieures sur le problème de la détermination non optimale des besoins. ....	30
C- Les contributions antérieures sur l'inadéquation entre profil et poste. ....	31
II- La Méthodologie .....	31
A- Approche empirique .....	31
1) Les objectifs de l'enquête .....	32
2) L'échantillonnage. ....	32
3) La spécification des données .....	32
4) Approche théorique .....	33
<b><u>Section 2</u> : Collecte des données, analyse des résultats des enquêtes .....</b>	<b>34</b>
<b><u>Paragraphe 1</u> : Collecte et analyse des données .....</b>	<b>34</b>
I- Présentation des données et ses limites .....	34
A- La réalisation des entretiens et les difficultés .....	34
B- Les limites des données .....	35
II- Présentation et analyse des données du problème spécifique n°1 ..	35
III-Présentation et analyse des données liées au problème spécifique n°2.....	38
A- Les insuffisances du processus de sélection .....	38
B- L'absence de description de poste .....	39
1) Le diagnostic du problème n° 1. ....	39
2) Le diagnostic du problème n° 2 .....	40
<b><u>Paragraphe 2</u> : Diagnostic établi et approches de solutions aux     deux problèmes spécifiques .....</b>	<b>41</b>
I- Diagnostic établi .....	41

<b>II- Approche de solution et conditions de leur mise en œuvre</b> . . . . .	<b>42</b>
<b>A- Approche de solutions.</b> . . . . .	<b>42</b>
<b>1) Approche de solutions aux problèmes spécifiques n° 1</b> . . . . .	<b>42</b>
a) <b>Elaboration de la démarche de GPEC</b> . . . . .	<b>42</b>
b) <b>Elaboration de la norme de référence pour</b> <b>l’acquisition du personnel.</b> . . . . .	<b>43</b>
c) <b>La conception d’une politique de recrutement</b> . . . . .	<b>43</b>
<b>2) Approche de solutions aux problèmes spécifiques n° 2</b> . . . . .	<b>44</b>
a) <b>La description des postes.</b> . . . . .	<b>45</b>
b) <b>La définition des emplois</b> . . . . .	<b>45</b>
c) <b>L’amélioration du processus de sélection.</b> . . . . .	<b>45</b>
<b>B- Les conditions de mise en œuvre des solutions</b> <b>et le tableau de synthèse de l’étude</b> . . . . .	<b>46</b>
<b>1) Les conditions de mise en œuvre des solutions, les recommandations</b> <b>à l’endroit des acteurs du recrutement.</b> . . . . .	<b>46</b>
a) <b>Les recommandations à l’endroit de la DGDDI.</b> . . . . .	<b>46</b>
b) <b>les recommandations à l’endroit du Ministère des Finances</b> <b>et du Ministère de la Fonction Publique.</b> . . . . .	<b>47</b>
<b>2) Tableau de synthèse</b> . . . . .	<b>48</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.</b> . . . . .	<b>50</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> . . . . .	<b>52</b>

**ANNEXES**

**TABLES DES MATIERES**