



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE



UNIVERSITE D'ABOMEY CALAVI

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II

OPTION

MANAGEMENT

FILIERE

GESTION DES RESSOURCES

HUMAINES (G.R.H)

ANNÉE ACADEMIQUE:

2006 – 2007

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE
LA GESTION DU PERSONNEL AU
MINISTERE DE LA CULTURE DE
L'ARTISANAT ET DU TOURISME**

Présenté et soutenu par :
Ginette Ernestine DAIZO

Maître de stage

AHOLOU Romain
Administrateur Civil
Secrétaire Général Adjoint
du Ministère de la Culture, de
l'Artisanat et du Tourisme

Directeur de mémoire :

MAHINOU ZOCLI Véronique
Chargée de cours à l'Ecole Nationale
Administration et de Magistrature

Août 2007

D
I
P
L
O
M
E

D'
A
D
M
I
N
I
S
T
R
A
T
E
U
R

JURY D'EVALUATION DU MEMOIRE

Président : da SILVA Alphonse

Vice – Président : ZINSOU Brice

Membre : LOKO LOKOSSOU PAUL

***L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE
MAGISTRATURE N'ATTEND DONNER AUCUNE
APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS
EMISES DANS CE MEMOIRE.***

***CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES
COMME PROPRES A LEUR AUTEUR.***

DEDICACE

A toi mon père **Benoît DAIZO**

Toi qui as donné très tôt à tes enfants le goût du travail libérateur et l'esprit de persévérance dans la voie qui mène au dépassement de soi. Toi qui ne cesse de prier pour la réussite de tes enfants. Que ce travail soit le fruit de tes labeurs, de tes investissements matériels et moraux.

A toi ma mère **Yvette TITUS**

Pour l'Amour que tu témoignes à nous tes enfants soufflés sur la braise, et les peines que tu as endurées pour nous élever ; trouve ici la légitime satisfaction morale que tu mérites si bien. Que ce travail soit le fruit de tes souffrances et le gage de l'amour qui nous unit. Profonde affectation.

A toi mon très cher époux **Francis FADONUGBO**

C'est ici le fruit de ta patience. Ton grand désir est de me voir réussir dans la vie. Tu n'as ménagé aucun effort pour me créer les conditions requises par cette exigence. Pour toutes les peines endurées à mon égard, je t'en suis reconnaissante.

A vous mes enfants **Maurane Frangy et Olphiz Divine**

Vous qui devez comprendre que le travail est indispensable à la survie dans ce monde difficile. Que ceci puisse être pour vous un exemple !

A mes frères et sœurs : trouvez ici ma profonde gratitude pour l'ambiance familiale que vous ne cessez de créer et d'entretenir au sein de la famille

REMERCIEMENTS

- A mon maître de mémoire, madame **Véronique MAHINO** ZOCLI, Administrateur civil, Enseignante à L'ENAM, qui malgré ses multiples occupations, a accepté de suivre spontanément ce mémoire jusqu'à son terme et qui a su renforcer en moi la passion pour le management des hommes ;
 - à mon maître de stage, monsieur **AHOLOU Romain**, Administrateur Civil, Secrétaire Adjoint du Ministère de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme pour avoir accepté de diriger ce travail malgré ses multiples sollicitations ;
 - à monsieur **Célestin AKPOVO** ex Directeur de l'Administration du Ministère de la Culture de l'Artisanat et du Tourisme, Professeur à l'Université Nationale d'Abomey-Calavi, qui m'a soutenu tout au long de ce travail ;
 - à monsieur **APKO Emmanuel**, ex chef du personnel du Ministère de la Culture de l'Artisanat et du Tourisme, pour le courage qu'il a pu me donner en m'excitant à faire cette formation ;
 - aux membres du jury, qui ont bien voulu sacrifier une partie de leur temps pour apprécier ce travail ;
 - à tous les autorités de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) ;
 - à tous les professeurs de l'ENAM principalement ceux de la filière Gestion des Ressources Humaines pour avoir contribué à ma formation ;
 - à tout le personnel du Ministère de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme en
-

particulier aux agents du service des Ressources Humaines pour l'aide et la collaboration ;

- à tous ceux qui, de diverses manières, ont apporté leur assistance pour la réalisation de ce travail.

LISTE DES SIGLES ET
ABREVIATIONS

AC : Attaché de Cabinet

AM : Assistant du Ministre

AC : Attaché de Cabinet

AM : Assistant du Ministre

ANPT : Agence Nationale de Promotion Touristique

ARDET : Agences Régionales de Développement du Tourisme

AST : Assistant du Secrétaire Général

ATS : Agent Technique de la Statistique

ATH : Administrateur du Tourisme et de l'Hôtellerie

AGPE : Administrateur de Gestion de Politique Economique

AC : Administrateur du commerce/civil

AES : Agent d'Entretien et de Service

ASF : Assistant des Services Financiers

ASA : Attaché des Services Administratifs

BUBEDRA : Bureau Béninois des Droits d'Auteurs

CE-PDTRP : Cellule d'Exécution du Projet de Développement Touristique de la Route des pêches

CT : Contrôleur du Trésor

CT : Conseiller Technique

CC : Contrôleur du Commerce

CPA : Centre de Promotion de l'Artisanat

CVA : Conducteur de Véhicule Administratifs

CSF : Contrôleur des Services Financiers

DAC : Directeur Adjoint de Cabinet

DC : Directeur de Cabinet

DRH : Direction des Ressources Humaines

IGM : Direction de l'Inspection et de la Vérification Interne

DRFM : Direction des Ressources Financières et du Matériel

DPP : Direction de la Promotion et de la Prospective

DDT : Direction du Développement Touristique

DPET : Direction des Professions et des Etablissements Touristiques

DAPT : Direction de l'Animation et de la Promotion Touristique

DAOP : Direction de l'Artisanat et des Organisations Professionnelles

DAMA : Direction de l'Apprentissage des Métiers Artisanaux

DCo-MTA : Délégation Communale du Ministère de la Culture, de l'Artisanat
et du Tourisme

DSRT :

DDCAT : Direction Départementale de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme

EAN : Ensemble Artistique National

FAC : Fond d'Aide à la Culture

FESPOLAC : Festival des Population Lacustres

FITHEB : Festival International de Théâtre du Bénin

FNDPT : Fonds National de Développement et de Promotion

FNPA : Fonds national de Promotion de l'Artisanat

MCAT : *Ministère du Commerce de l'Artisanat et du Tourisme*

MCAT : Ministère de la Culture de l'Artisanat et du Tourisme

MTA : Ministère du Tourisme et de l'Artisanat

MEA : Maison des Entreprises Artisanales

OPS : Opérateur de Saisie

OPS : Opérateur de Saisie

PSA : Préposé des Service Administratifs

PC : Professeur Certifié

PSF : Préposé des Services Financiers

SA : Secrétariat Administratif

SASA : Secrétaire Adjoint des Services Administratifs

SSA : Secrétaire des Service Administratifs

SASF : Secrétaire Adjoint des Services Financiers

TSAC : Technicien Supérieur d'Action Culturelle

TTH : Technicien du Tourisme et de l'Hôtellerie

TSTP : Technicien Supérieur des Travaux Publics.

SGM : Secrétariat Général du Ministère

SGA : Secrétaire Général Adjoint

SRU : Service des Relations avec les Usagers

SP : Service du Protocole

SP : Secrétariat Particulier

SPA : Service de pré Archivage

SI : Service Informatique

LISTE DES TABLEAUX

Pages

Tableau N° 1 : Effectif du personnel.....	
Tableau N° 2 : Répartition du personnel par statut et par catégorie	
Tableau N° 3 : Répartition du personnel par tranche d'âge.....	
Tableau N° 4 : Tableau de bord de l'étude.....	
Tableau N° 5 : Récapitulatif de l'échantillonnage de l'enquête par le questionnaire.....	
Tableau N° 6 : Récapitulatif de l'échantillonnage de l'enquête par le guide d'entretien.....	
Tableau N° 7 : Récapitulatif de l'échantillonnage de l'enquête par le guide d'entretien.....	
Tableau N° 8 : Niveau d'étude des agents.....	
Tableau N° 9 : Satisfaction par rapport au recrutement.....	
Tableau N° 10 : Formation complémentaire.....	
Tableau N° 11 : Fiches de description de poste.....	
Tableau N° 12 : Formation correspondant à vos attributions.....	
Tableau N° 13 : Satisfaction par rapport aux conditions de travail	
Tableau N° 14 : Satisfaction par rapport à l'environnement de travail.....	
Tableau N° 15 : Moyens nécessaires et suffisants de travail	
Tableau N° 16 : Types de relations.....	
Tableau N° 17 : Implication dans les prises de décisions.....	
Tableau N° 18 : Suivi des carrière.....	

LISTE DES FIGURES

- Figure n° 1 :** Répartition graphique des agents du MCAT
par Statut
- Figure n° 2 :** Répartition graphique par Catégorie et par statuts des
agents.....
- Figure n° 3 :** Répartition graphique du personnel
par tranche d'âge.....
- Figure n°4 :** Satisfaction par rapport aux conditions de travail.....
- Figure n° 5 :** Illustration des problèmes du cadre de travail
des agents à la Direction des Ressources Humaines.....
- Figure n° 6 :** Illustration des problèmes du cadre de travail
au Secrétariat de la Direction de la Programmation
et de la Prospective du MTA.....
- Figure n° 7 :** Satisfaction par rapport à la gestion
de la carrière des agents.....

RESUME

La valeur humaine est mesurable, porteuse de potentialités et correspond au bien le plus précieux qu'une organisation puisse avoir. Elle doit donc être entretenue, développée, stimulée en permanence pour s'épanouir et donner le meilleur d'elle-même.

S'il est vrai que dans la pratique, cette théorie sert de base, il n'est pourtant pas réel que toutes les organisations se l'approprient pour en faire le socle de leur politique de gestion des ressources humaines. Pour cela, il nous a paru indispensable de mener une étude sur la manière dont le personnel du Ministère de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme est géré. Etant plus proche des réalités des agents nous avons choisi le thème : **« Contribution à l'amélioration de la gestion du personnel du Ministère de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme »**

Par cette étude, nous souhaiterions contribuer à une meilleure gestion du personnel de ce ministère car nous avons remarqué qu'ils ne travaillent pas dans des conditions optimales, que leur performance au travail n'est pas évaluée et qu'ils ne sont pas motivés. Nous nous sommes surtout basé sur les hypothèses selon lesquelles : le faible niveau de qualification des agents et leur non performance sont dus à l'insuffisance d'outils moderne et dynamiques de travail. Par ailleurs, l'absence d'objectifs clairement définis aux agents explique l'absence d'évaluation de leur performance au travail. Enfin les agents sont pas démotivés parce qu'ils ne se sentent pas valorisés.

L'analyse des résultats de cette enquête a confirmé nos hypothèses de départ et sur cette base, nous avons proposé des solutions allant dans le sens d'une gestion efficace et efficiente du personnel de Ministère du Tourisme et de l'Artisanat.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE PRELIMINAIRE : CADRE CONCEPTUEL SUR LA PROBLEMATIQUE DE LA GESTION DU PERSONNEL AU MINISTERE DE LA CULTURE, DE L'ARTISANAT ET DU TOURISME

SECTION I : Présentation et étude du cadre institutionnel de travail.....	4
<i>Paragraphe</i> 1 : Présentation du Ministère de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme.....	4
<i>Paragraphe</i> 2 : Etat des lieux de la gestion du personnel.....	8
SECTION 2 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude.....	22
<i>Paragraphe</i> 1 : Causes des problèmes et objectifs fixés.....	22
<i>Paragraphe</i> 2 : Hypothèses et démarche de travail.....	24

CHAPITRE PREMIER : ANALYSE CRITIQUE DE LA GESTION DU PERSONNEL AU MCAT.

SECTION I : Préparation de l'enquête et collecte des données.....	32
<i>Paragraphe</i> 1 : Préparation de l'enquête.....	32
<i>Paragraphe</i> 2 : Collecte des données.	32
SECTION II : Analyse des résultats et vérification des hypothèses.....	43
<i>Paragraphe</i> : 1 Analyse des résultats de la collecte.....	43
<i>Paragraphe</i> : 2 Vérifications des hypothèses et établissement des diagnostics	52

CHAPITRE DEUXIEME : PROPOSITION D'AMELIORATION DE LA GESION DU PERSONNEL AU MCAT.

SECTION 1: Amélioration du système de gestion de la carrière

des agents du MCAT.....	55
<i>Paragraphe</i> 1 : Nécessité d'une approche efficace de gestion et du suivi de la carrière des agents.....	55
<i>Paragraphe</i> 2 : Nécessité d'une politique efficace de renforcement des performances.....	59
SECTION 2 : Conditions de mises en œuvre des solutions préconisées.....	64
<i>Paragraphe</i> 1 : Réorganisation de la Direction des Ressources Humaines.....	64
<i>Paragraphe</i> 2 : Recommandation à l'endroit du Ministère de la Fonction Publique et celui de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme.....	67
CONCLUSION GENERALE.....	74
BIBLIOGRAPHIE.....	75
ANNEXES.....	

INTRODUCTION GENERALE

Depuis les années 50, avec les phénomènes de déséconomie d'échelle, beaucoup d'entrepreneurs s'accordent à dire que l'accroissement des investissements pour augmenter la productivité de l'organisation n'est qu'une possibilité limitée. Il faut désormais agir sur les qualités, le travail, la formation du capital humain et la combinaison des facteurs. Les ressources humaines se trouvent donc au carrefour des actions qualitatives conduites par l'organisation. Pour cela, il faut améliorer la performance humaine.

En effet, la fonction « gestion du personnel » a sensiblement évolué au cours des dernières décennies mais à des rythmes tout à fait différents d'une entreprise à l'autre. De ce fait, la situation se caractérise par une relative hétérogénéité dans la conception de la gestion des hommes. Ainsi, la fonction « Ressource Humaine » qui a pendant longtemps été absente dans les littératures économiques concernant l'entreprise, retrouve une place de noblesse dans les différentes stratégies de la gestion de l'entreprise.

Aujourd'hui plus qu'hier, les problèmes sociaux et humains occupent une des toutes premières places de l'étude de la gestion de l'entreprise. Ce changement est le résultat d'une évolution séculaire au début de l'ère industrielle. Le facteur humain, l'une des ressources dont dispose l'entreprise pour atteindre ses objectifs, n'est plus désormais considéré comme les autres ressources car c'est lui qui valorise ces dernières et joue un rôle capital dans la réussite de l'entreprise.

De ce point de vue, l'entreprise qui se veut performante ne saurait être celle qui disposerait seulement des technologies les plus performantes mais aussi et surtout des hommes qui vont mettre tout leur enthousiasme, leur passion et toute leur énergie à atteindre ses objectifs. Ceci dénote de l'importance de la gestion qualitative des Ressources Humaines qui se traduit par la mise en œuvre d'une politique de gestion du personnel basée non seulement sur la formation, la gestion de la carrière mais aussi et surtout sur l'amélioration des conditions de travail et le souci du bien-être du personnel.

La gestion des ressources humaines au sein d'une entreprise est une fonction de l'organisation qui vise à obtenir une adéquation efficace et continue dans le temps entre le personnel et les emplois en terme d'effectif et de qualification. Elle a pour objectif l'optimisation continue des compétences au service de la mission de l'organisation. Parler du facteur humain, c'est mettre l'accent sur la gestion du potentiel humain de l'entreprise. « La fonction gestion du personnel est ici conçue non seulement dans sa vision administrative de chambre d'enregistrement des lois sociales mais dans son rôle de preneur de décisions»¹

Mais aujourd'hui au Bénin, malgré les actions entreprises par l'Etat en matière de réforme administrative, le système de gestion du personnel reste encore confronté à d'énormes difficultés.

Le Ministère de la Fonction Publique, gestionnaire de tout le personnel de l'Etat, se trouve encore à l'étape de la gestion administrative du personnel. Aucun planning dans son mode de gestion ne se fait ressentir, la lenteur dans l'exécution des tâches a aujourd'hui un impact sur le bon fonctionnement des autres ministères. Avec l'évolution qu'a connu la gestion du personnel, les politiques de gestion des ressources humaines ne sont pas encore élaborées. Un semblant de politique de recrutement et d'évaluation est élaboré avec beaucoup d'insuffisances dans son application. La gestion prévisionnelle des Ressources Humaines est presque inexistante car les mises à disposition ne répondent pas toujours aux besoins quantitatifs et qualitatifs réels exprimés par les ministères.

La question de la gestion du personnel se pose avec acuité au Ministère de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme, notre cadre d'étude. Le malaise est très profond, tant les conditions de vie et de travail se sont dégradées surtout chez les agents de niveau inférieur. On note en particulier l'insuffisance d'infrastructures, le problème de motivation et la politisation de l'administration qui sont des facteurs sur lesquels il faut porter une attention particulière.

¹ MARTORY Bernard et CROZER Daniel, (1986), « Gestion des Ressources Humaines », Fernand NATHAN, 2^{ème} édition, vol 288, page 10

Une brève revue des pratiques en cours au Ministère de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme révèle d'innombrables dysfonctionnements qui compromettent l'aboutissement heureux des objectifs. Aussi une gouvernance administrative défectueuse et laxiste avec une absence d'autorité, caractérisée par l'inadéquation quantitative du personnel par rapport aux activités du ministère, et l'absence d'un système rigoureux de gestion du personnel est-elle à constater.

C'est pour contribuer à la réflexion sur ces préoccupations que nous avons choisi, dans le cadre de notre mémoire de fin de formation, de travailler sur le thème «**Contribution à l'amélioration de la gestion du personnel au Ministère de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme**». Cette étude sera présentée en trois grands chapitres.

Le premier chapitre est consacré au cadre conceptuel de notre étude qui se résume à la présentation du cadre de travail, à la fixation des objectifs et à la méthodologie de travail.

Le deuxième chapitre comporte l'analyse critique de la gestion du personnel au MCAT à travers la présentation des résultats de l'enquête menée auprès des principaux acteurs du ministère et des causes des dysfonctionnements.

Le troisième chapitre aborde les suggestions visant à corriger quelque peu les insuffisances et à améliorer la gestion du personnel dans cette importante institution publique.

Le chapitre sera consacré à la présentation et à l'étude du cadre institutionnel du travail (Section 1), au cadre théorique et à notre méthode de travail (Section 2)

CHAPITRE PRELIMINAIRE
CADRE CONCEPTUEL DE L'ETUDE SUR
LA PROBLEMATIQUE DE LA GESTION
DU PERSONNEL AU MINISTERE DE LA
CULTURE, DE L'ARTISANAT ET DU
TOURISME

Section I : Présentation et étude du cadre institutionnel de travail

Cette section prendra en compte la présentation du Ministère de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme (Paragraphe 1) et l'état des lieux de la gestion de son personnel (Paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Présentation du Ministère de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme.

Le Ministère sera présenté aussi dans ses attributions, organisation et fonctionnement (A), il en sera de même pour la Direction des Ressources Humaines (B).

A) Attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme, (MCAT)

Nous avons choisi comme cadre institutionnel, le Ministère de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme. Créé par décret n° 2007-445 du 02 Octobre 2007, ce ministère a pour mission de proposer les politiques nationales dans les domaines de la culture, de l'Artisanat et du Tourisme et d'en assurer la mise en œuvre.

1) Attributions

Le Ministère de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme est chargé de :

- élaborer et actualiser périodiquement les politiques nationales des trois secteurs dans le cadre du plan national de développement, tout en tenant compte des principes de rentabilité, de durabilité et d'équité ;
 - œuvrer, conformément aux orientations de la charte culturelle, à la réémergence des identités culturelles du Bénin ;
-

- organiser et encadrer le développement des activités des secteurs de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme à travers un cadrage institutionnel et réglementaire dynamique, puis une politique incitative appropriée ;
- assurer la coordination, le fonctionnement et le contrôle des activités des secteurs de la Culture de l'Artisanat et du Tourisme ;
- assurer, avec la collaboration du Ministère des Affaires Etrangères, de l'intégration Africaine, de la Francophonie et des Béninois de l'Extérieur, la représentation et la défense des intérêts de l'Etat au sein de divers organismes internationaux à vocation culturelle, artisanale et touristique auxquels la République du Bénin a adhéré ou adhérera ;
- promouvoir l'information et la formation des acteurs et animateurs du monde de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme et leur fournir une assistance technique adéquate ;
- appliquer dans le cadre de la politique d'intégration africaine, les directives communautaires dans les secteurs de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme ;
- veiller à la qualité des productions culturelles et artisanales ainsi qu'à la qualité des infrastructures et des prestations touristiques ;
- assurer la tutelle des Etablissements, Entreprises et Organismes Publics relevant des trois secteurs.

Il participe enfin aux assemblées générales et activités des institutions internationales ou régionales auxquelles le Bénin a adhéré dans les domaines de la

Culture, de l'Artisanat et du Tourisme en collaboration avec le Ministère des Affaires Etrangères.

2) Organisation et fonctionnement.

Le Ministère de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme comprend le cabinet, les Directions centrales, les Directions techniques et les Directions départementales.

Le cabinet est composé de : (DC, DAC, CT, AC, IGM, SPM, CC) ;

les directions centrales sont structurées en (DRFM, DRH, DPP) ;

les directions techniques sont subdivisées en (DPC, DAPC, DBPL, DCINE, DDT, DPET, DAPT, DAOP, DAMA).

Il comprend en outre les entreprises, établissements et organismes publics sous tutelle que sont : (CNC, CLAC, CeNALP, FAC, FASPC BUBEDRA, FITHEB, FESPOLAC, EAN, RE, CEAAC, ABRD, FDM, FNPA, ANPT, FNDPT, ARDET, CE-PDTRP, CPA, MEA, A-DPTRP, EHE) et les établissements hôteliers de l'Etat.

Les directions départementales, au nombre de six (6), sont chargées de mettre en œuvre, au niveau de chaque département, la politique nationale en matière de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme. En tant que structures déconcentrées du ministère, elles ont pour mission d'accompagner la mise en œuvre des attributions de toutes les directions techniques nationales dans leur ressort territorial. Elles représentent le ministère au sein des instances départementales et locales.

Parmi toutes ces structures celle qui intéresse le plus notre étude est la Direction des Ressources Humaines (DRH).

A) Attributions, organisation et fonctionnement de la Direction des Ressources Humaines (DRH).

Le décret N° 445 du 02 octobre 2007, portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère du Tourisme et de l'Artisanat a désormais érigé les services des ressources de l'ex Direction de l'Administration en Direction des Ressources Humaines avec des attributions bien précises.

1) Attributions de la DRH

Nous référant au contenu du décret cité supra, on peut dire que la mission de la Direction des Ressources Humaines recouvre les charges suivantes :

- l'évaluation continue des besoins en personnel de tout le ministère et des services déconcentrés ;
- la gestion rationnelle et efficiente du personnel à travers les demandes de recrutements, la formation et le suivi de la carrière ;
- la coordination de la gestion des personnels du ministère y Compris des organismes sous tutelle et ce, dans le respect des règles en vigueur.

Pour animer l'ensemble de ces services, la Direction des Ressources Humaines dispose de cinq agents toutes catégories confondues ayant les profils suivants :

- Trois (3) agents de la catégorie C et ayant pour formation de base le secrétariat, mais formés sur le tas en gestion des ressources humaines avec une ancienneté allant de cinq à dix ans ;
- un (1) agent de la catégorie B ayant le BTS en gestion des ressources humaines avec un an d'ancienneté ;
- un an un (1) cadre de la catégorie (A).

2) Organisation et fonctionnement de la DRH

Conformément à l'arrêté n°089/MTA/DC/SG/SA du 09 juin 2007 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction des Ressources Humaines, la DRH est composée de :

- un secrétariat chargé de l'enregistrement et de la ventilation des courriers, de la réception et de l'envoi des messages, et toutes autres tâches de secrétariat à lui confiées par le Directeur ;
- un Service de la Formation et des Stages (SFS) chargé de la gestion de la formation au sein du ministère, à travers l'élaboration d'un plan et d'un programme de formation, et de l'exécution de toutes autres tâches à lui confiées ;
- un Service du Recrutement, de l'Evaluation et du Suivi des Carrières (SREPSC) du personnel à partir du recrutement jusqu'à la retraite.

En se référant aux profils des agents de cette Direction et au vu des missions assignées à chaque service, nous constatons que la DRH ne dispose pas encore de compétences avérées pour gérer à bien les ressources humaines du ministère.

Paragraphe 2 : Etat des lieux de la gestion du personnel

Ce paragraphe nous permettra d'avoir une idée sur l'effectif du personnel MCAT (A) et de nous renseigner sur les problèmes auxquels ce personnel est confronté (B).

A) Aperçu du personnel et son mode de gestion.

Les hommes constituent la plus importante des ressources du ministère. Pour bien gérer cette ressource, il faut connaître et maîtriser ses caractéristiques et

tendances dans le temps et dans l'espace. C'est pourquoi il est important d'examiner la structure, la dynamique de l'évaluation et de l'encadrement administratif de ce personnel.

1) Etat du personnel du Ministère de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme.

L'évaluation du personnel prend en compte aussi bien les aspects quantitatifs que qualitatifs.

Le Ministère de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme est animé par un personnel d'un effectif de 407 agents ayant des statuts différents. Ce personnel est composé d' Agents Permanents de l'Etat, d'agents contractuels de l'Etat et d'autres agents (agents occasionnels). Les Agents Permanents sont ceux qui ont été nommés dans un emploi permanent de l'Etat et titularisés dans un grade de la hiérarchie de l'administration. Les agents contractuels sont des agents de l'administration publique ayant un lien contractuel avec l'Etat. Quant aux autres agents (occasionnels), ils sont recrutés par le ministère et sont payés sur PIP (Programme d'Investissement Public).

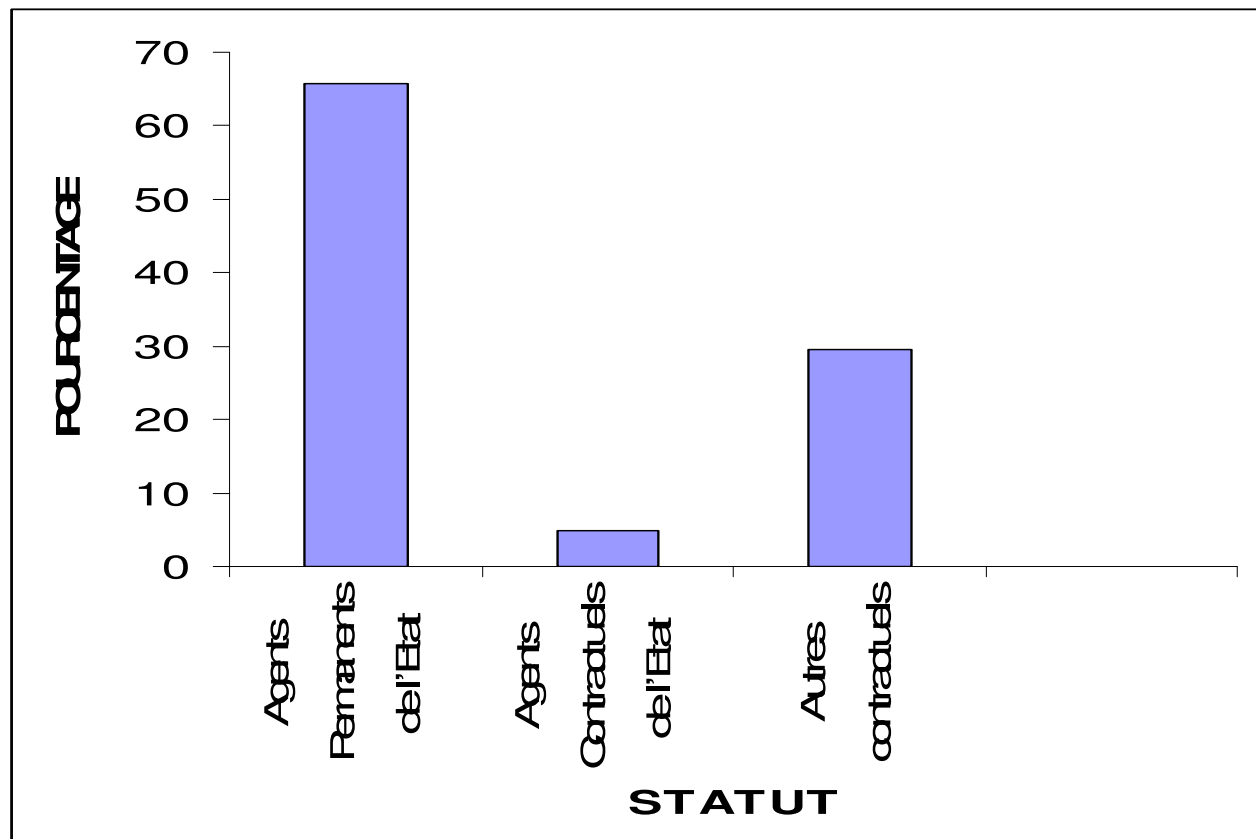
A ce titre, nous présenterons à travers les tableaux et figures ci-dessous la répartition du personnel par statut, par catégorie socio professionnelle et par tranche d'âge.

Tableau (1) : Répartition du personnel par statut au 30 mai 2007

N° d'ordre	Statuts	Effectifs	Pourcentage
01	Agents Permanents de l'Etat	251	62
02	Agents Contractuels de l'Etat	12	3
03	Autres agents (occasionnels)	144	35
Total		407	100

Source : Direction des ressources humaines/MCAT

Figure N°1 : Répartition graphique des agents du MCAT par Statut au 30 mai 2007



L'examen de cette figure montre que les Agents Permanents de l'Etat au nombre de deux cent cinquante un (251) représentent 62% de l'effectif total du personnel. Les agents Contractuels de l'Etat moins nombreux, sont au nombre de

(12) et représentent 3% de l'effectif du personnel. Les autres agents (agents occasionnels) d'un effectif de 144 représentent 35 % du personnel du ministère.

Cette répartition du personnel du MCAT montre le nombre important des agents recrutés sur (PIP) Programme d'Investissement Public au sein du ministère. Ces agents représentent près du 1/3 de l'effectif total du personnel et sont aussi pour la plupart des agents d'exécution. L'effectif pléthorique que constitue cette catégorie de personnel est une source de conflits pour le ministère (fronde sociale, frustration, débrayage).

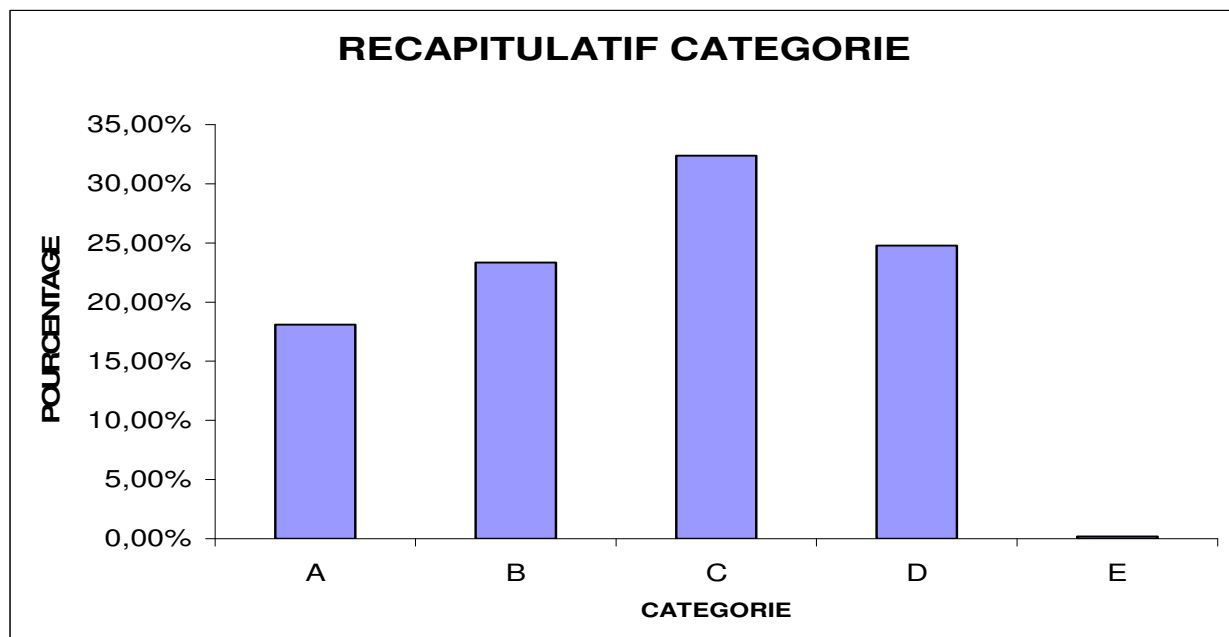
Tableau (2) : Répartition par statut et par catégorie au 30 mai 2007

Catégorie	APE	Contractuel de l'Etat	Occasionnels	Total	Pourcentage
A	54	02	14	70	17 %
B	62	3	19	84	21 %
C	72	3	67	142	35 %
D	57	3	44	104	25 %
E	6	1	0	7	2 %
Total	138	10	62	210	100 %

Source : Direction des Ressources Humaines

Notons ici que le personnel du ministère est composé essentiellement d'agents d'exécution tant au niveau des APE que de celui des autres agents (occasionnels). Cette situation ne permet pas au ministère d'atteindre ses objectifs à cause du faible niveau de qualification desdits agents.

Figure n°2 : Récapitulatif du personnel par catégorie



L'examen du graphique intitulé récapitulatif du personnel par catégorie permet de constater que les agents des catégories C et D représentent 57% de l'effectif total alors que ceux de la catégorie A ne font que 18,09 %, et les cadres B 23%. Il convient de rappeler que les autres agents (occasionnels) représentent environ 30 % de l'effectif actuel du personnel est caractérisé par un nombre trop élevé d'agents des catégories C et D.

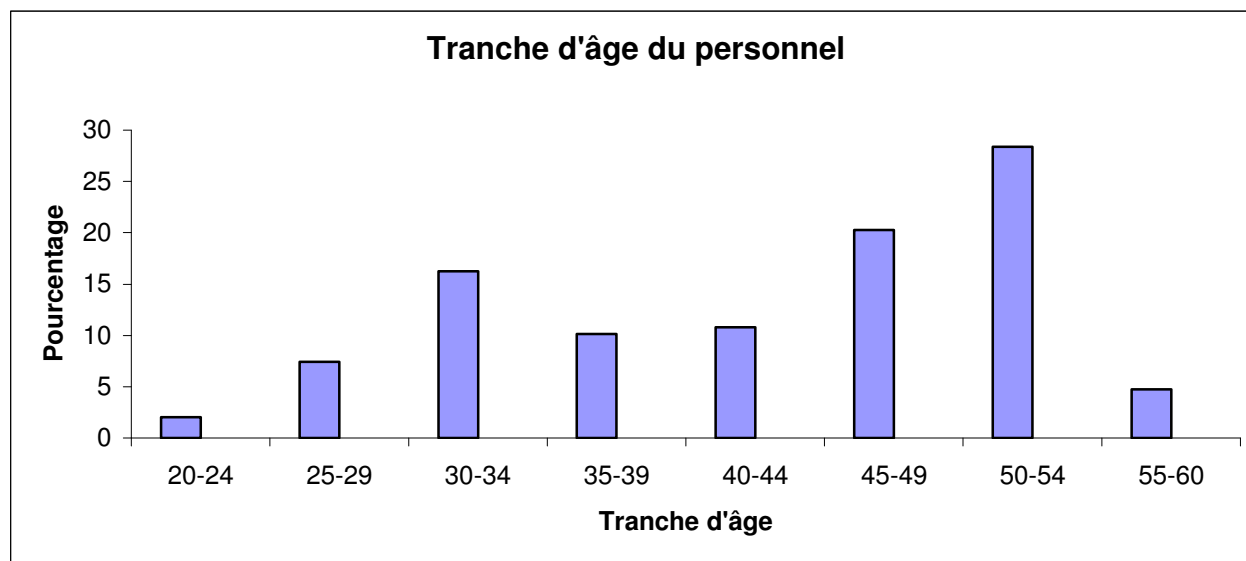
De nouveaux objectifs en matière de recrutement d'agents doivent être assignés au ministère. Pour accomplir ses missions, le Ministère de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme a désormais plus besoin de cadres de conception et d'application que d'agents d'exécution. Aussi, le recrutement devrait-il s'inscrire dans l'objectif de réduire progressivement l'effectif des agents d'exécution. Mais qu'en est-il en réalité ?

Tableau (3) : Effectif du personnel par tranche d'âge au 30 mai 2007

Tranche d'âge	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-60
Effectif	06	22	48	30	32	60	84	14
%	2,03	7,43	16,22	10,14	10,81	20,27	28,38	4,73

Source : Direction des Ressources Humaines

Figure n° 3 : Répartition graphique du personnel par tranche d'âge.



Les fonctions des APE cessent après trente (30) ans de service ou cinquante cinq (55) ans d'âge pour les agents des catégories C, D et E ; cinquante huit (58) ans d'âge ou 30 ans de service pour les agents de la catégorie B et soixante et soixante ans d'âge ou 30 ans de service pour ceux de la catégorie A.

Mais il est à constater à travers cette figure que la tranche d'âge de 50-54 ans regroupe plus d'agents (soit un pourcentage de 28,38 %) que les autres

tranches d'âge. Ce qui traduit l'état de vieillissement d'une bonne partie du personnel surtout au niveau de la catégorie A. Une fois l'état de ce personnel connu, il est nécessaire de savoir comment il est géré.

2) Mode de gestion du personnel du Ministère de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme.

Au Ministère de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme, la carrière des agents permanents de l'Etat est basée sur les principes de la Fonction Publique à savoir : recrutement, stage probatoire, nomination, titularisation, avancement, promotion. Il faut noter que les anciennes structures en charge des carrières dépendaient de la Direction de l'Administration. En effet, précédemment, les services du personnel étaient les parents pauvres des Directions de l'Administration préoccupées par la gestion financière et matérielle au détriment de la gestion des ressources humaines.

Les services du personnel étaient sans moyens humains, matériels et financiers et ne pouvaient donc mettre en œuvre les outils essentiels de gestion du personnel. Ce lourd héritage de plusieurs décennies est un handicap sérieux au décollage de la nouvelle structure issue des dernières réformes administratives, à savoir l'érection des services des Ressources Humaines en Direction.

Le constat au niveau de cette direction révèle une insuffisance des outils de gestion des ressources humaines et une mauvaise utilisation de ces derniers.

C'est pourquoi les plaintes enregistrées en matière de gestion de la carrière des agents sont dues à l'absence de certains outils de gestion. Alors, pour maîtriser et gérer au mieux les ressources humaines du Ministère de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme, le premier problème auquel la Direction des Ressources Humaines doit apporter une solution, est de pouvoir identifier et mesurer les effectifs et les compétences dont le ministère peut disposer. Il s'agit là du problème du dénombrement des agents dudit ministère. Ce préalable peut paraître assez

simple à première vue, mais la réalité est qu'à la DRH, ce comptage n'est pas effectué de manière précise. Il est donc parfois très difficile d'obtenir à un instant « T » le nombre exact des agents qui y travaillent.

La gestion du personnel au MCAT se fait encore de façon traditionnelle car aucun logiciel de gestion des ressources humaines n'existe. L'absence d'une pyramide actualisée des âges vient aggraver cette lacune. Ainsi, il n'est pas possible de dire aisément le nombre d'agents qui iront à la retraite dans 5 ans, dans 10 ans, etc. Le tableau synoptique qui devrait permettre de gérer au jour le jour les mouvements du personnel (effectifs par direction, mises en stage, congés annuels, mises à disposition, etc....) est inexistant.

Prenant donc en compte toutes ces insuffisances, nous avons essayé de cibler et de spécifier la problématique de notre étude.

A) Ciblage et spécification de la problématique.

L'inventaire des problèmes a permis de cibler la problématique de l'étude et de préciser la vision globale de résolution.

1) Problématique de l'étude

Cette étape permet d'identifier les problèmes généraux relatifs à la gestion du personnel au Ministère de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme pour aboutir aux problèmes spécifiques.

a) Ciblage du problème

« Les collectivités locales ne sont rien sans les hommes qui les animent... », a écrit **Jacques BOURDON**. Il poursuit en affirmant que « les structures ne sont que des cadres abstraits : elles prennent vie par les hommes qui

exercent leurs activités dans ces cadres, qu'il s'agisse de décider ou d'exécuter au niveau subalterne comme au sommet des hiérarchies on retrouve pour l'essentiel des intelligences, des volontés, des libertés ; des hommes »²

Il est à retenir que le personnel constitue l'un des aspects fondamentaux de l'autonomie des organisations et favorise le succès et l'efficacité de toute entreprise.

La gestion du personnel fait appel à des connaissances venant de la psychologie, de la sociologie, de l'économie. Elle est basée sur une conception orientée vers des objectifs à long terme et structurée par des politiques et des pratiques reconnues. L'objectif de la gestion du personnel est la recherche de l'équilibre des valeurs techniques et humaines.

D'après les théories de l'organisation scientifique du travail (OST) de Taylor, l'employé était considéré comme une machine. L'essentiel pour l'employeur était d'obtenir les résultats souhaités en termes de productivité et de rendement³. L'organisation du travail était axée sur des lois rigides et strictes. En dépit de cette rigidité, il n'y avait point de performance. La qualité ne suivait pas la quantité. Avec l'évolution du marché où la loi de la quantité a cédé la place aux lois de la qualité, la performance devient la principale finalité de l'entreprise.

Considérant l'Homme comme étant au centre de la dynamique de toute structure, il devrait y avoir au nombre de ses préoccupations, les besoins ci-après :

- la formation continue ;
- la bonne gouvernance ;
- la bonne identification des profils ;
- la bonne connaissance des postes ;
- la définition du plan de carrière adapté ;

² Cité par SOGNON S. Quelavits dans « La gestion du personnel communal et le développement local : cas de la Mairie » ENAM, cycle I, 2006

³ LOKOSSOU Charlemagne, « perfectionnement des Ressources Humaines », Manuel de formation CED 2003 p.12

- le suivi des carrières ;
- la motivation.

Mais un diagnostic rapide de l'administration béninoise révèle en général de graves maux, vecteurs du dysfonctionnement des services administratifs.

La gestion du personnel, du Ministère de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme, dans les différentes structures sous tutelle n'échappe pas à ce malaise. Lorsqu'on s'intéresse au fonctionnement actuel de ces différentes structures, on se rend compte qu'il existe un déséquilibre constant tant au niveau de l'effectif que des compétences dû à l'inexistence de politique globale de gestion des ressources humaines et de plan d'action approprié au niveau de toute l'administration béninoise.

Comme le démontrent aussi les tableaux précédents, les ressources humaines du MCAT sont constituées en majorité d'agents d'exécution, soit un pourcentage de 77%, contre 23 % pour les cadres de la catégorie A. Il se pose là un réel problème de faible niveau de qualification du personnel dont les conséquences sont la mauvaise conception des analyses des dossiers, les lenteurs administratives et les retards dans le traitement des dossiers.

b) Spécification des problèmes

De manière spécifique, la présente étude portera sur les trois grands points essentiels qui se présentent ainsi qu'il suit :

- le faible niveau de qualification des agents
- la non performance des agents.
- l'irrégularité dans la gestion de la carrière des agents.

2) Intérêt de l'étude.

Il s'agit ici de préciser une vision globale pouvant nous permettre de résoudre les trois problèmes spécifiques et par ricochet le problème général.

Toute organisation, publique ou privée a besoin pour son développement, d'un personnel qualifié, efficace et performant. Pour cela, elle se doit de dynamiser les potentiels de son équipe de travail pour en obtenir le meilleur rendement possible. De ce fait, il nous paraît nécessaire de prendre conscience des trois problèmes spécifiques liés à la problématique de l'étude afin d'améliorer et de rendre plus performante la gestion du personnel au MCAT.

En effet, le problème général auquel est confronté le ministère est le problème de gestion non efficace du personnel. Or la compétitivité de toute structure de production de biens et services dépend de sa composante humaine. C'est dans cette optique que **Jean BODIN** déclare qu' « il n'y a de richesse que d'hommes »⁴. Pour arriver à cette compétitivité au MCAT, il est nécessaire d'établir une adéquation entre les objectifs, les méthodes et les moyens, puis les compétences, aptitudes et potentialités de son personnel.

Par rapport au problème spécifique n°1 relatif au faible niveau de qualification des agents, il importe de souligner que la qualification est perçue comme une appréciation sur une grille hiérarchique de la valeur professionnelle d'un travailleur, suivant sa formation, son expérience et ses responsabilités.

Le bas niveau de nombre d'agents du MCAT constitue un fléau qui freine l'évolution dudit Ministère. Car ces agents manquent non seulement d'initiatives mais aussi d'analyses cohérentes face aux problèmes d'ordre administratif et relationnel qu'ils rencontrent quotidiennement dans la liquidation de leurs tâches

⁴ Jean BODIN, « Le personnel communal » (1974) Paris, édition Berger page 56.

journalières.

Le problème spécifique n°2 relatif à la non performance des agents nous appelle à essayer une définition de ce qu'est la performance. La performance d'un agent est l'ensemble des résultats obtenus dans l'exécution d'une tâche. Ainsi, la non performance signale donc une absence totale de résultats concluants et

concordants par rapport aux activités exercées par un agent au cours d'une période donnée. Au MCAT, la non performance de nombre d'agents porte un coup à la réalisation des objectifs du ministère

L'absence de formation et de motivation ainsi que la gestion non axée sur les résultats des activités du ministère fait que les agents ne prennent pas conscience de leurs faiblesses pour rechercher leurs performances ; ils sombrent ainsi dans une routine qui ne dit pas son nom. Ils sont par surcroît démotivés pour les raisons suivantes :

- l'insuffisance du matériel de travail ;
- le cadre de travail non approprié ;
- le manque de formation continue ;
- les conditions non optimales de travail.

Selon Herlriegel et al. (1990) dans leur ouvrage « **Management des organisations** », « le terme motivation sert à désigner les forces qui agissent sur une personne ou en elle-même, pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique, orientée vers un objectif »⁵. De cette citation, nous déduisons qu'il faille créer aux agents du Ministère de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme des conditions qui puissent les stimuler, les inciter à l'action. La résolution de ce problème sera alors basée sur les actions pouvant efficacement motiver le personnel.

Par rapport au problème spécifique n°3 qui concerne l'irrégularité dans la gestion de la carrière des agents, les responsables du Ministère de la Culture, de

⁵ Hellriegel D., Slocum J.W., Management des organisations De Boeck, Paris, Bruxelles, 1ère éd, p. 693

L'Artisanat et du Tourisme devront comprendre que le tout ne suffit pas de recruter ou de se faire recruter du personnel. Il faut suivre l'évolution de la carrière des agents. Une mauvaise gestion de la carrière peut empêcher l'agent d'évoluer et de bénéficier des avantages auxquels il a droit. Le plus important est le droit à la pension de retraite que certains croient qu'il suffit de travailler pour se le voir garantir. Les dirigeants se doivent de suivre l'évolution des agents qu'ils recrutent dès leur intégration dans l'administration jusqu'à la cessation de leurs fonctions. De même, les agents du MCAT doivent eux aussi s'intéresser à l'évolution de leur carrière afin de compléter les actions déployées dans ce sens par les services de la Direction des Ressources Humaines.

Ces solutions doivent passer nécessairement par un recrutement de qualité pour corriger les déséquilibres tant au niveau des effectifs que des compétences. Mieux, un suivi régulier dans l'évolution de la carrière des agents, la recherche de la performance et l'amélioration constante des conditions de travail des agents sont autant d'actions positives devant accompagner le recrutement de qualité ainsi réalisé.

La problématique ainsi dégagée met en évidence un problème général et trois problèmes spécifiques. Dans le but de résoudre ces problèmes, le présent travail s'est fixé des objectifs. Pour atteindre ces objectifs des hypothèses ont été élaborées. Ces différents aspects sont répertoriés dans le tableau de bord de l'étude présenté ci-après :

Tableau 4 : Tableau de bord de l'étude sur la contribution à l'amélioration de la gestion du personnel au MCAT.

Niveau d'Analyse	Problèmes	Objectifs	Causes	Hypothèses
NIVEAU GENERAL	<p>Problème général :</p> <p>Gestion inefficace du personnel</p>	<p>Objectif général :</p> <p>Contribuer à l'amélioration du système de gestion du personnel</p>	<p>Cause générale :</p> <p>Inexistence d'une politique globale de gestion</p>	<p>Hypothèse générale :</p> <p>L'Absence d'une stratégie de gestion et les mauvaises conditions de travail des agents ne leur permettent pas de donner un bon rendement</p>
NIVEAUX SPECIFIQUES	<p>Problème spécifique N° 1 :</p> <p>Faible niveau de qualification des agents</p>	<p>Objectif spécifique N° 1 :</p> <p>Contribuer à l'amélioration du niveau de qualification des agents</p>	<p>Cause spécifique N° 1 :</p> <p>Le mode de recrutement adopté.</p>	<p>Hypothèse spécifique N° 1</p> <p>Le mode de recrutement adopté par le MCAT explique le faible niveau de qualification des agents</p>
	<p>Problème spécifique N° 2 :</p> <p>Manque de performance du personnel</p>	<p>Objectif spécifique N° 2 :</p> <p>Contribuer au renforcement de la performance des agents et à l'amélioration de leur condition de travail</p>	<p>Cause spécifique N° 2 :</p> <p>Inexistence d'une politique de motivation et de formation</p>	<p>Hypothèse spécifique N° 2 :</p> <p>La non performance des agents est due à l'absence d'une politique de motivation</p>
	<p>Problème spécifique N° 3 :</p> <p>Irrégularité dans la gestion de la carrière des agents</p>	<p>Objectif spécifique N° 3 :</p> <p>Proposer des mesures favorisant une meilleure gestion de la carrière des agents</p>	<p>Cause spécifique N° 3 :</p> <p>Inexistence d'un plan de carrière du personnel du MCAT</p>	<p>Hypothèse spécifique N° 3 :</p> <p>L'irrégularité dans la gestion de la carrière des agents est due à l'absence de plan de carrière au sein du ministère.</p>

Section : 2 Cadre théorique et méthodologie de l'étude.

Cette section sera consacrée aux causes des problèmes identifiés, aux objectifs fixés (Paragraphe 1) puis aux hypothèses et à la méthodologie de travail (Paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Causes des problèmes et objectifs fixés

L'identification des causes fera l'objet de notre préoccupation en (A) et la fixation des objectifs en (B).

A) Causes des problèmes identifiés :

Autant de problèmes que de causes, ainsi trois causes sont à définir

a) Causes liées au problème spécifique n°1

Le mode de recrutement basé sur le système de quota, imposé par les Ministères de la Fonction Publique et des Finances est la source des déséquilibres qui existent au niveau des effectifs et des compétences. Chaque année, le Ministère de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme opère un recrutement basé plutôt sur la quantité et non sur la qualité ; les agents des catégories C et D font au moins 75% de l'effectif des agents recrutés. Le Ministère de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme adopte ce type de recrutement pour avoir un nombre important d'agents par rapport à l'enveloppe budgétaire à lui allouée afin de combler au maximum ce déficit en personnel.

C'est cette pratique constamment renouvelée qui explique le faible niveau de qualification du personnel.

Une telle situation devrait éveiller la conscience des autorités à recruter des cadres de conception afin de résorber progressivement le déséquilibre constaté entre agents d'exécution et cadres.

b) Causes liées au problème spécifique n° 2

Le manque de performance et la lenteur dans l'exécution des tâches sont dus à plusieurs facteurs comme, l'absence de motivation, l'absence de formation, la non définition des objectifs, l'absence d'évaluation du personnel et de la non prise en compte de l'état de vieillissement de ce dernier. A cela, il faut ajouter le manque de culture d'entreprise et la rareté des concours professionnels. Or, lorsque l'agent travaille, il faut qu'il soit encouragé d'une manière ou d'une autre. La motivation stimule l'agent, elle l'empêche d'être nonchalant ou négligent dans l'exécution de ses tâches et de céder aux vices de corruption. Un cadre de travail peu commode ne permet pas non plus aux agents de s'épanouir vraiment.

c) Causes liées au problème spécifique n°3

L'une des missions principales de la Direction des Ressources Humaines est la gestion et le suivi de la carrière des agents ; mais l'inexistence des outils de gestion des ressources humaines tel que le plan de carrière, ne permet pas aux responsables en charge de la gestion du personnel, de maîtriser l'évolution professionnelle des agents. Cette lacune vient par ailleurs à être appuyée par la négligence et par l'ignorance de certains agents qui ne se préoccupent pas réellement de l'évolution de leur carrière. Dès qu'ils commencent à percevoir leur salaire, ils se disent qu'ils auront droit à la pension de retraite sans savoir qu'il faut remplir au préalable un certain nombre de conditions.

B) Objectifs fixés

L'Objectif général poursuivi par cette étude est de contribuer à l'amélioration de la gestion du personnel au Ministère de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme. Mais de manière spécifique on aura :

a) Objectif relatif au problème spécifique n°1

L'objectif visé ici est l'amélioration du niveau de qualification des agents en proposant une politique objective de recrutement.

b) Objectif relatif au problème spécifique n°2

A ce niveau, l'objectif est de proposer des procédures de gestion qui conduiront les gestionnaires des Ressources Humaines à un meilleur suivi de la carrière des agents.

c) Objectif relatif au problème spécifique n°3

Il s'agit de proposer des stratégies favorisant le renforcement de la performance des agents afin de contribuer à une meilleure implication du personnel au processus d'un développement durable .

Paragraphe 2 : Hypothèses et démarche de travail

Ce paragraphe concerne les hypothèses (A) et les méthodes de travail (B).

A) Hypothèses de travail

Les hypothèses de travail sont étroitement liées aux objectifs spécifiques. Il s'agit de :

a) Hypothèse liée au problème spécifique n°1

L'héritage du personnel dominé par les agents des catégories C et D et la politique non objective de recrutement sont à la base du faible niveau de

qualification des agents. C'est pourquoi l'hypothèse n°1 est libellée de la manière suivante : Le faible niveau de qualification des agents est dû au fort taux d'agents d'exécution hérité et au mode de recrutement non objectif adopté par le Ministère du Tourisme et de l'Artisanat.

b) Hypothèse liée au problème spécifique n°2

Le manque de suivi de l'évolution professionnelle des agents et l'inexistence d'un plan de carrière des agents ont engendré des irrégularités dans la situation administrative de certains agents. D'où la formulation de l'hypothèse n°2 de la façon suivante : les irrégularités existantes dans la gestion de la carrière des agents sont dues à l'inexistence d'un plan de carrière.

c) Hypothèse liée au problème spécifique n°3

L'inexistence d'une politique de formation et de motivation rend les agents peu performants. L'on peut en déduire comme hypothèse : l'insuffisance ou l'inexistence des outils de travail et le cadre de travail inapproprié ne permettent pas aux agents de donner un bon rendement.

Afin d'atteindre ces objectifs et de soumettre lesdites hypothèses à l'épreuve des faits, la démarche méthodologique suivante a été adoptée.

B) Démarche adoptée

Cette partie a été consacrée à la clarification des concepts de l'étude à travers une revue de littérature (1) et la méthode de travail (2).

1) Revue de la littérature

Cette partie fait la synthèse des documents qui ont servi à traiter le sujet et

permet d'obtenir le point sur les différentes recherches effectuées. L'on peut citer :

- la gestion du personnel
- la gestion des ressources humaines
- la planification des ressources humaines
- la gestion prévisionnelle des ressources humaines

a) Concept de la gestion du personnel et de la Gestion des Ressources Humaines

Rappelons que « **le personnel** est l'ensemble des personnes (individus) employées par une institution de droit privé ou de droit public. La gestion du personnel consiste à veiller à la mise en application des politiques de l'organisation et à la mise en œuvre des procédures ainsi qu'au respect de la réglementation inhérente à l'utilisation rationnelle et efficace des individus au service de l'entreprise »⁶.

La gestion du personnel consiste en des mesures (politiques, procédures) et des activités ou pratiques (formation, recrutement) impliquant des ressources humaines et visant à une efficacité et une performance optimales de la part des individus et des organisations. Les objectifs de la gestion des ressources humaines sont variés. Ils contribuent à la fois à la réalisation des objectifs organisationnels et à ceux du personnel.

D'après Jean Louis MERCIER, (1996) la gestion du personnel regroupe deux branches : **la gestion administrative du personnel** et la gestion prévisionnelle du personnel. « L'administration est définie comme un ensemble d'organes ou de services chargés d'assurer les missions administratives des personnes publiques »⁷.

⁶ Joël CAUDEN, Adérito Alain SANCHES (1997), « Gestion des Ressources Humaines », 2^{ème} éditions, vol 341, page 13.

⁷ Jean Louis Mercier (1996), « Mémento de gestion administrative des agents de 'Etat », Centre de documentation.

La gestion administrative du personnel « consiste à conformer la situation administrative de chaque agent avec la réglementation en vigueur ». Cette branche de la gestion du personnel met un accent sur l'importance du suivi de la carrière de l'agent. La gestion prévisionnelle du personnel « consiste à envisager les situations futures à partir des éléments actuels et des changements probables ». Cette branche est relative à la gestion quantitative et qualitative du personnel dans le temps et dans l'espace.⁸

Les activités de gestion administrative, concernent tout d'abord la gestion collective (établissement et conservation des données sur l'ensemble du personnel). Certains outils spécifiques permettent d'établir cette gestion collective ; il s'agit d'outils tels que les tableaux synoptiques ou les dossiers individuels du salarié.

Les activités de la gestion sociale concernent le volet de la gestion du contentieux interne et de la gestion des problèmes sociaux du personnel.

Selon Jean Pierre Citeau dans « Gestion des Ressources Humaines, principes généraux », **la fonction ressources humaines** est née, de l'intégration du facteur humain dans l'organisation ; mais celle-ci s'est faite à partir de préoccupations finalement assez hétérogènes et à des rythmes très chaotiques. Cette particularité explique probablement les difficultés actuelles à stabiliser un vocabulaire spécifique et à dégager de l'univers baroque de ses pratiques une approche véritablement formelle de la fonction ressources humaines. Pour lui, la transformation de la fonction personnel en ressources humaines constitue, à la fois, l'un des résultats tangibles et l'un des moteurs les plus actifs de cette évolution. Témoin et acteur d'une évolution à la fois symbolique (ne plus considérer l'individu comme un simple paramètre de l'action) et stratégique (fixer aux ressources humaines des objectifs de développement), la fonction ressources humaines est

⁸ Jean-Pierre CITEAU, 1997, « Gestion des Ressources Humaines » Principes généraux, 2^{ème} édition p.32

dotée aujourd'hui d'une nouvelle définition⁹.

La fonction ressources humaines participe à la recherche d'une meilleure efficacité des organisations en s'efforçant de promouvoir et de réaliser une meilleure allocation des ressources humaines (adéquation compétence- emplois) et de mobiliser les potentiels de chaque salarié et fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs autour du fonctionnement et du développement de l'organisation (équité de la contribution rétribution)¹⁰.

« **La gestion des ressources humaines** recouvre davantage les aspects liés à la dynamique des ressources humaines. Cette dynamique est stimulée par la recherche de la performance de l'adéquation entre les besoins en main-d'œuvre de l'entreprise et les ressources disponibles. Mais elle est aussi tributaire du souci d'établir une équité entre la contribution de ses ressources et leur rétribution »¹¹.

Dans ce cas, le système décisionnel est moins lié aux contraintes réglementaires qu'à la nécessité de résoudre ou de réguler tel ou tel problème de personnel dans un laps de temps plus ou moins limité.

Pour les auteurs tels que : William B.WERTHER, JB ; Keith DAVIS et Hélène LEE-GOSSELIN, « le but de la gestion des ressources humaines est de fournir à l'organisation une main-d'œuvre efficace »¹². Pour atteindre ce résultat, l'étude de la gestion des ressources humaines révèle comment une organisation se procure, développe, utilise, évalue et conserve le personnel dont elle a besoin : en d'autres termes, elle indique comment l'employeur peut s'assurer d'avoir au bon moment un nombre suffisant d'employés ayant les qualifications requises pour mener à bien les objectifs de l'organisation et qui sont disposés à le faire¹³.

⁹ Jean-Pierre CITEAU, 1997 « Gestion des Ressources Humaines » Principes généraux, 2^{ème} édition p.28

¹⁰ Idem

¹¹ Joël CAUDEN, Adérito Alain SANCHES (1997) « Gestion des Ressources Humaines » 2^{ème} éditions, vol 341, page 19.

¹² William B.WERTHER, JB ; Keith DAVIS et Hélène LEE-GOSSELIN (1985), « La gestion des Ressources Humaines Québec page 11

¹³ William B. WERTHER, JB ; Keith DAVIS ; Hélène LEE-GOSSELLIN « Gestion des Ressources Humaines » Québec 1985 p.6

Pour que la Gestion des Ressources Humaines soit efficace, il est indispensable que la personne ou la structure assumant la responsabilité globale de cette fonction ait clairement défini ses objectifs et attributions en matière de recrutement, d'appréciation des performances, des mutations et affectations, des formations, de représentation du personnel ainsi que les liaisons internes et celles de l'extérieur. Ce rôle ne se cantonne donc pas aux procédures strictement administratives, à la circulation et à l'archivage des informations.¹⁴

On en déduit que la gestion du personnel est l'expression de la dimension bureaucratique de la Gestion des ressources humaines, qui elle, s'inscrit dans une dynamique globale et intégrée dont dépend la survie de l'entreprise. Le champ de la gestion des ressources humaines est beaucoup plus large dans la mesure où d'une part, il comporte en plus un aspect stratégique (gestion prévisionnelle, la gestion des carrières, la politique salariale, la politique de formation continue...), et d'autre part, il intègre les dernières avancées en matière de psychologie de travail et de communication (motivation du personnel, techniques d'optimisation de la communication, gestion de conflits,...)¹⁵

La gestion des ressources humaines a pour objectif d'assurer la meilleure adéquation possible entre les besoins des structures et les ressources humaines. Elle est essentiellement basée sur le bon fonctionnement de l'établissement. Le projet social d'établissement vise à l'amélioration générale des conditions de gestion des ressources humaines et des conditions de participation des personnes à la vie de l'établissement. Son champ d'intervention recouvre la gestion prévisionnelle, la définition des postes et des fonctions, le développement des compétences, l'évaluation des performances, la formation continue et les relations sociales.¹⁶

¹⁴ <http://www.councils.org/1small-business/owneroperator/hrmanagement-f.cfm>

¹⁵ Cité par ZOCLI Véronique dans « Gestion des carrières au féminin et gestion stratégique des ressources humaines » Support de cours GRH Conseil Juillet 2003

¹⁶ <Http://www.hosmat.com/assurqualite/manuel/grh.html>

b) Concept de la gestion prévisionnelle et de planification des ressources humaines.

La planification implique un effort d'analyse de la situation présente pour envisager le déroulement possible des actions futures. Elle se présente comme une sorte d'anticipation de l'avenir.

« Les ressources humaines désignent l'ensemble des agents aussi bien permanents, temporaires qu'occasionnels, utilisés par l'entreprise pour réaliser ses objectifs ». ¹⁷

La planification des ressources humaines se définit quant à elle comme « l'ensemble des activités, des règles de procédure qui concourent au processus de réalisation à court, moyen et long terme, à l'adéquation homme/poste, besoins/ressources d'une organisation en vue de réaliser les objectifs fixés et d'atteindre les résultats escomptés ». ¹⁸

La gestion prévisionnelle des ressources humaines permet l'adéquation des ressources humaines aux évolutions de l'établissement. Elle permet d'assurer les prestations de soins selon les exigences des postes, l'évaluation de la charge de travail, les nécessités de remplacement et les compétences du personnel. Une description actualisée des fiches de fonction et des profils de poste est effectuée. Les responsabilités et les exigences de tout poste font l'objet d'un document écrit et communiqué. ¹⁹

La gestion prévisionnelle des ressources humaines tient compte des missions et de la structure d'activité, des technologies utilisées et de la démographie du personnel.

¹⁷ DAVOH Martin, Cours de gestion de formation, ENAM, Cycle II 2003 (inédit)

¹⁸ LOKOSSOU (Charlemagne, Cours sur la planification des Ressources Humaines, ENAM, 2002 (inédit)

¹⁹ [Http://www.hosmat.com/assurqualite/manuel/grh.html](http://www.hosmat.com/assurqualite/manuel/grh.html)

2) Méthode de travail adoptée

Cette étape est essentiellement consacrée à la recherche documentaire et à l'enquête sur le terrain.

a) Recherche documentaire

Cette revue documentaire est consacrée à la consultation de certains documents ayant rapport avec notre thème d'étude. Elle s'est effectuée au niveau des structures tels que : le Centre de documentation Patrick VIEYRA de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), le Centre de documentation du Conseil Economique et Social (CES), les directions techniques du Ministère du Tourisme et de l'Artisanat. Des recherches ont été faites aussi sur l'Internet par rapport à la planification des ressources humaines. Nous avons aussi procédé à une observation directe consacrée à une pré-enquête sur le terrain et enfin à l'enquête proprement dite.

b) Enquête sur le terrain

L'objectif visé au cours de l'enquête est de recueillir les informations nécessaires par un sondage afin d'évaluer la gestion des ressources humaines au Ministère de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme. Les techniques d'enquêtes utilisées sont le questionnaire et les entretiens directs. Le questionnaire d'enquête élaboré a été administré à un échantillon (quelques agents des catégories A, B, C et D) bien ciblé et le guide d'entretien destiné aux directeurs centraux, techniques et départementaux.

CHAPITRE I
ANALYSE CRITIQUE DE LA
GESTION DU PERSONNEL AU MCAT

Ce chapitre prend en compte la préparation de l'enquête, la collecte des données (Section 1) l'analyse des résultats et la vérification des hypothèses (Section 2)

Section 1 : Préparation de l'enquête et collecte des données

Dans cette section nous parlerons de la préparation de l'enquête (Paragraphe 1) et de la collecte des données (Paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Préparation de l'enquête

Cette préparation se résume à la détermination de la population cible (A) et à l'élaboration des instruments de collecte des données (B).

A) Détermination de la population cible et choix des instruments de collecte des données

1) Détermination de la population cible.

Dans le choix de la population cible, il a été identifié des agents, toutes catégories confondues n'ayant pas de postes de responsabilité, qui ont fourni des informations entrant dans le cadre de notre étude. Il s'agit précisément ici de certains Agents Permanents de l'Etat (APE) et des Agents Contractuels de l'Etat (CE) en service au MCAT. Un entretien a-t-il été également réalisé avec les directeurs et chefs de services. Au total, une population de 50 agents permanents de l'Etat, de sept (7) chefs services et de quinze (15) directeurs a été ciblée.

2) Choix des instruments de collecte

Il est tenu compte de la population cible pour choisir les instruments de collecte des données. Dans ce cadre, un questionnaire est choisi pour interroger les agents concernés. Le questionnaire est un instrument de collecte de données qui permet d'interroger les gens à l'aide d'un formulaire comprenant une série de questions les concernant. Il est rempli sous anonymat ; ce qui leur a permis de répondre librement.

En ce qui concerne les directeurs et chefs de services, des entrevues ont été faites à travers un guide d'entretien.

B) Elaboration des instruments :

Les instruments utilisés au cours de ce travail sont le questionnaire et le guide d'entretien.

1) Questionnaire

Il s'agit des questions écrites élaborées et administrées aux Agents Permanents de l'Etat (APE). Cet outil a permis de collecter les informations auprès des différentes catégories d'agents. (***Confère annexe n° 2***)

2) Guide d'entretien

Ce sont les entrevues réalisées avec les différents directeurs centraux, techniques et départementaux. Ces entretiens ont permis d'avoir une idée sur le rendement des agents dans les différents services. (***Confère annexe 3***)

Paragraphe 2 : Collecte des données

Cette étape sera consacrée à la présentation des données recueillies (A) et aux forces et faiblesses observées dans la gestion du personnel au MCAT (B).

A) Présentation des données recueillies

Avant de présenter les données, il est important de faire le récapitulatif du questionnaire et du guide d'entretien pour leur dépouillement.

Tableau 5 : Récapitulatif de l'échantillonnage de l'enquête par le questionnaire.

Département	Catégorie A	Catégorie B	Catég. C et D	Total
Atacora-Donga	-	1	3	4
Atlantique Littoral	15	9	44	68
Borgou/Alibori	1	2	6	9
Mono-Couffo	1	2	2	5
Ouémé-Plateau	1	2	6	9
Zou-Colline	1	-	4	5
Total	19	16	65	100

Source : Enquêtes

Tableau 6 : Récapitulatif de l'échantillonnage de l'enquête par le guide d'entretien.

Département	Directeurs	Chefs services	Total
Atacora/Donga	1	-	1
Atlantique/ Littoral	18	15	33
Borgou/Alibori	1	-	1
Mono/Couffo	1	-	1
Ouémé/Plateau	2	-	2
Zou/Colline	1	-	1
Total	24	15	39

Source : Enquêtes

Tableau n° 7 : Dépouillement du questionnaire et du guide d'entretien.

Population questionnée	Effectifs	Nombre de réponses recueillies	Pourcentage
Directeurs	30	24	80 %
Chefs services	15	15	100 %
Agents toutes catégories confondues	100	64	64 %

Source : Enquêtes

Pour 45 entretiens prévus, seuls 24 directeurs ont répondu favorablement ; les autres sont indisponibles à cause de leurs calendriers très chargés. Quant aux collaborateurs de ces derniers la majorité a répondu aux questions ; d'où nous avons collecté beaucoup d'informations pour faire le travail.

Les chefs services se sont rendus tous disponibles ; le guide d'entretien a donc été utilisé à 100%.

Quant aux autres agents à qui les 100 questionnaires ont été adressés, 64 ont répondu, soit un taux d'utilisation de 64 %.

D'une manière générale, les enquêtés ont révélé qu'au sein du Ministère de la Culture de l'Artisanat et du Tourisme, il n'existe aucun plan d'action opérationnel, c'est-à-dire qu'aucune politique générale de gestion des ressources humaines n'y a été élaborée.

Par souci de synthèse, une démarche de présentation par grandes catégories (conformément à nos problèmes spécifiques) a été adoptée notamment :

- le faible niveau de qualification des agents ;
- la non performance des agents ;
- les irrégularités constatées dans la gestion de la carrière des agents.

1) Faible niveau de qualification des agents

En se basant sur le fait que le bon rendement d'un agent dépend du niveau d'études et des formations complémentaires reçues, nous avons cherché à appréhender ces réalités auprès des agents du MCAT. C'est ainsi que la question relative au niveau d'étude des agents a permis de recueillir les données consignées dans le tableau ci-après :

Tableau n° 8 : Niveau d'étude des agents

Niveau d'études,	Valeurs absolues	Valeurs relatives
Niveau secondaire	36	56,25
Baccalauréat	24	37,50
Niveau supérieur	4	6,25

Source : Enquêtes

La lecture de ce tableau nous révèle que 36 enquêtés soit 56,25%, ont le niveau secondaire alors que 24 agents soit 37,50 % ont le baccalauréat, et quatre

(4) agents seulement ont un niveau supérieur. Ce qui confirme le faible niveau de qualification de ces agents. Cette lacune est le fait des Ministères de la Fonction Publique et des Finances qui, de par leur système de recrutement, n'arrivent pas à

satisfaire les attentes des autres Ministères.

Ce qui fait qu'à la question de savoir si le personnel est satisfait du recrutement opéré par le Ministère de la Fonction Publique, nous avons reçu les réponses ci-après :

Tableau n°9 : Satisfaction par rapport au recrutement

Réponses	Valeurs absolues	Valeurs relatives
Satisfaits	2	3,12
Insatisfaits	58	90,63
Aucune idée	4	6,25

Source : Enquêtes

Le tableau ci-dessus nous révèle que la majorité des agents soit 90 % ne sont pas satisfaits du mode de recrutement du Ministère de la fonction publique. Il évoque le problème d'insuffisance de personnel d'encadrement, c'est-à-dire les cadres de conception.

Aussi la formation d'intégration pour les nouvelles recrues et la formation de mise à niveau permettent elles un temps soit peu de rehausser le niveau des agents. Mais force est de constater que depuis leur entrée dans la Fonction Publique seules les formations de courte durée ont été suivies par certains agents seulement.

Donc à la question de savoir si les agents ont reçu une formation complémentaire depuis leur entrée dans la Fonction Publique, nous avons eu comme réponses :

Tableau n° 10 : Formations complémentaires

Réponses	Valeurs absolues	Valeurs relatives
Satisfaits	44	68,75
Insatisfaits	20	31,25

Source : Enquêtes

A travers ce tableau nous constatons que les vingt deux (44) enquêtés, soit 68,75% ont suivi une formation complémentaire contre 20 autres (31,25%) qui n'ont bénéficié d'aucune formation depuis leur entrée dans la Fonction Publique en l'occurrence au MCAT. Notons que les formations suivies et citées sont celles organisées par le Ministère de la fonction publique et sont de courtes durées (40 heures). Il s'agit très souvent de l'initiation à l'informatique, de la rédaction administrative et de la gestion du secrétariat.

Ces formations ne répondent pas entièrement aux problèmes auxquels les agents sont confrontés car elles concernent souvent les agents des catégories B, C, D.

2) Non performance des agents et l'irrégularité dans la gestion de la carrière des agents.

a) La non performance des agents

Pour évaluer la performance, il faut se baser sur les objectifs de travail fixés aux employés. Pour cela, nous avons voulu savoir si les agents ont une fiche de description de poste qui définit clairement leurs missions et leurs objectifs de travail. Les réponses à cette question sont les suivantes :

Tableau n° 11 : Fiche de description de poste

Réponses	Valeurs absolues	Valeurs relatives
Oui	8	12,5
Non	56	87,5

Source : Enquêtes

Il ressort de ce tableau que 08 enquêtés soit 12,5 %, disposent d'objectifs de travail alors que 87,5 % n'en disposent pas. La formation fait partie aussi de l'une des conditionnalités pour rendre performant un agent. A la question de savoir si les agents sont formés pour les postes occupés, les réponses sont les suivantes :

Tableau n° 12 : Formation correspondant aux attributions

Réponses	Valeurs absolues	Valeurs relatives
Oui	8	12,5
Non	56	87,5

Source : Enquêtes

Les données de ce tableau montrent que 87,5 % des agents n'ont jamais suivi une formation dans le domaine de leur fonction ou par rapport à leurs attributions. ce qui pose aujourd'hui le problème de la remise à niveau ou du recyclage des agents.

Il y a aussi d'autres facteurs qui permettent d'améliorer la performance des agents. C'est par exemple les meilleures conditions de travail offertes au personnel et qui constituent aussi une forme de motivation.

Le personnel du Ministère du Tourisme et de l'Artisanat se plaint des conditions de travail à eux offertes. A la question de connaître leur degré de satisfaction, les réponses consignées dans le tableau ci-après ont été reçues :

Tableau n° 13 : Satisfaction par rapport aux conditions de travail

Réponses	Valeurs absolues	Valeurs relatives
Satisfaits	14	22
Insatisfaits	50	78

Source : Enquêtes

Comme nous l'avons vu plus haut, les conditions de vie et de travail des agents sont une forme de motivation. Pour cela il est nécessaire de s'intéresser aux questions relatives à leur environnement de travail et les moyens mis à leur disposition. Les données suivantes ont été recueillies :

Tableau n° 14 : Satisfaction par rapport à l'environnement de travail

Réponses	Valeurs absolues	Valeurs relatives
Satisfaits	14	22
Insatisfaits	50	78

Source : Enquêtes

Les agents qui estiment ne pas être satisfaits de leur environnement de travail sont au nombre de 50 soit 78 %, tandis que ceux qui se sentent satisfaits sont 14 soit 22 %. Les raisons évoquées par les insatisfaits sont :

- insuffisance de locaux pour abriter les services ;
- bureaux trop exigus pour le nombre d'agents y exerçant ;
- conditions d'hygiène très peu favorables (peu d'aération, archives cohabitant avec les hommes).

S'agissant des moyens mis à leur disposition pour l'accomplissement de leurs tâches, 36 affirment qu'ils ne sont pas suffisants pendant que 28 estiment disposer de moyens suffisants pour le travail (confère tableau ci-après) :

Tableau n° 15 : Moyens nécessaires et suffisants de travail

Réponses	Valeurs absolues	Valeurs relatives
Moyens suffisants	28	43,75
Moyens insuffisants	36	56,25

Source : Enquêtes

A cette préoccupation concernant les moyens de travail, 56,25 % des agents ne disposent pas de moyens nécessaires et suffisants. Des besoins les plus importants aux moins importants, ils souhaiteraient avoir :

- des fournitures de bureau en quantité suffisante ;
- des matériels et équipements performants (photocopieurs, imprimantes, micro-ordinateurs) ;
- des meubles de rangement ;
- une connexion au réseau Internet ;
- des archives séparées des bureaux de travail.

La considération portée à un agent, à son poste de travail et son implication dans les prises de décisions facilitent la réalisation des objectifs aussi bien par l'agent que par son supérieur hiérarchique. Face à cette situation nous avons cherché à savoir le type de relation qui existe entre les agents et leurs supérieurs hiérarchiques et leur implication dans les prises de décisions, ce qui nous donne :

Tableau n° 16 : Types de relations

Réponses	Valeurs absolues	Valeurs relatives
Subordination	54	84,37
Collaboration	10	15,63

Source : Enquêtes

Tableau n° 17 : Implication dans les prises de décisions

Réponses	Valeurs absolues	Valeurs relatives
Oui	54	84,37
Non	10	15,63

Source : Enquêtes

A la lecture de ces tableaux nous remarquons que l'esprit participatif n'est pas développé au Ministère de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme car les agents sont écartés des prises de décisions. Cela crée des frustrations et fait régner une morosité ambiante.

b) Irrégularités constatées dans la gestion de la carrière des agents

La majorité du personnel n'est pas satisfaite de la gestion de leur carrière par les services de la Direction des Ressources Humaines. Lorsque la question relative à l'évolution de leur carrière leur a été posée, les réponses ci-dessous ont été enregistrées :

Tableau n°18 : Suivi de la carrière

Réponses	Valeurs absolues	Valeurs relatives
Oui	8	12,5
Non	40	62,5
Un peu	16	25

Source : Enquêtes

Les raisons évoquées pour étayer une telle situation sont :

- retard dans la prise des actes ;
- omission de certains agents au cours des commissions d'avancement de grade ;

Les avancements d'échelons étant automatiques, ils réclament qu'ils soient gérés et suivis par les services de la Direction des Ressources Humaines.

Des situations à l'instar de celles évoquées plus haut ne sont pas de nature à rendre le MCAT compétitif. Il urge donc que les vieilles pratiques de gestion du personnel soient actualisées pour y faciliter la gestion moderne des ressources humaines.

Ceci étant, nous remarquons que la gestion du personnel au Ministère de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme comporte aussi bien des aspects positifs que négatifs. Il convient de signaler toutefois, que nos recherches ne se sont pas réalisées sans difficultés. Ainsi, certains agents qui sont pourtant directement concernés par notre étude ont été très réticents à nous fournir les informations souhaitées. D'autres ont tout simplement fait de la rétention d'informations malgré le caractère anonyme du questionnaire qui leur a été distribué.

B) Forces et faiblesses du mode de gestion du personnel au MCAT

Tout au long de notre recherche nous avons observé quelques outils de gestions du personnel. Cela participe des forces du MCAT.

1) Inventaire des atouts (Forces et opportunité)

Le Ministère de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme dispose de quelques outils de gestion tant au niveau central qu'au niveau sectoriel il s'agit de :

- Le plan de travail annuel ;
- La liste manuelle au niveau de la Direction des Ressources Humaines ;
- Le plan de formation non actualisé.

2) Inventaire des insuffisances (Faiblesses et menaces)

Sur l'ensemble de l'existant, le MCAT manque des outils essentiels appropriés à la gestion des ressources humaines à savoir :

- Une fiche de description de poste ;
- Un plan de carrière ;
- Un logiciel de gestion des Ressources Humaines ;
- Un plan emploi ressources ;
- Une pyramide des âges.
- Un tableau synoptique.

Section 2 : Analyse des résultats et vérification des hypothèses

Comme l'indique la section cette partie prend en compte l'analyse des résultats, (Paragraphe 1) la vérification des hypothèses à l'établissement des diagnostics (Paragraphe 2).

Les informations recueillies par rapport aux problèmes spécifiques au cours de nos enquêtes seront analysées de la façon suivante :

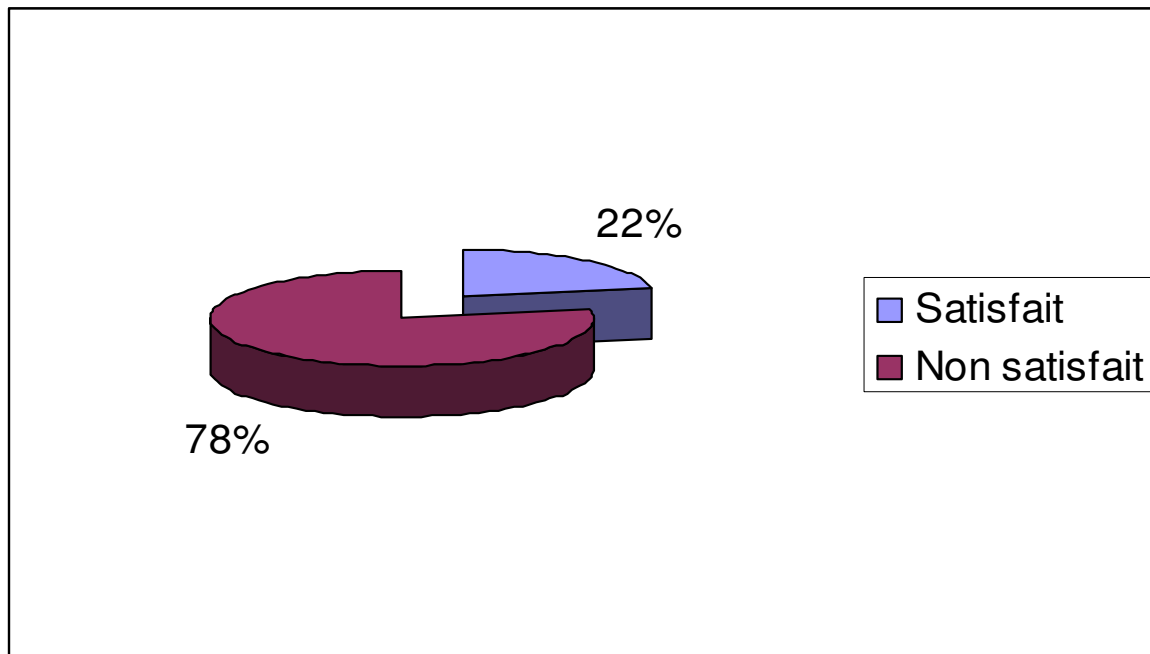
Paragraphe 1 : Analyse des résultats de la collecte

A) Analyse relative à la non performance des agents.

La performance des agents est subordonnée à un bon plan de formation et la motivation de ces derniers. La motivation prend ici en compte l'amélioration des conditions de vie et de travail des agents.

Lorsque la réaction des enquêtés sur leurs conditions de travail a été sollicitée, 78 % ont déclaré ne pas être satisfaits du tout tandis que 22 % estiment être plus ou moins satisfaits comme l'indique la figure ci-dessous :

Figure n° 4: Satisfaction par rapport aux conditions de travail



Nous remarquons à ce niveau que plus de la moitié des agents affirment travailler dans un cadre peu convenable. La majorité se plaint de l'exiguïté des bureaux et du manque de matériels adaptés à leurs fonctions.

Pour mieux comprendre l'impact de ces conditions sur le rendement des agents, nous analyserons successivement les difficultés relatives au cadre de travail, aux moyens matériels, à la motivation et à la formation.

1) Problèmes liés au cadre et aux moyens de travail

a) Problèmes liés au cadre

L'enquête sur le terrain a permis de s'imprégner de certaines difficultés rencontrées par les agents.

L'insatisfaction du cadre de travail se fait ressentir surtout à la DRH et à la Direction de la Programmation et de la Prospective. à travers les figures ci-dessous où les conditions de travail des agents ne sont pas appropriées. Les

locaux font défaut et ceux qui existent sont exigus et peu fonctionnels (manque d'aération). Dans ces locaux exigus et encombrés de dossiers, cohabitent quatre à cinq agents.

Cette situation est à déplorer car la première conditionnalité pour un agent de fournir un effort est qu'il soit bien installé. Mais cette condition n'est pas respectée au MCAT. Les pressions des autorités sur les directeurs, et la création des services sans une étude préalable des états des lieux du matériel, l'attribution des bureaux à certaines Directions au détriment d'autres Directions, et la mauvaise répartition du matériel de l'Etat sont à la base de ce dysfonctionnement.

L'insuffisance criarde des locaux date d'au moins de cinq (5) ans. Mais si les autorités du ministère prenaient à cœur ce problème, il connaîtra depuis un début de solution dans la mesure où le Ministère dispose d'un crédit intitulé « extension » réservé à la construction de bâtiments dans ce ministère.

Figure n°5 : Illustration des problèmes du cadre de travail à la DRH



Source : Direction des Ressources Humaines

Comme l'on le remarque si bien, à la Direction des Ressources Humaines tous les services à savoir le secrétariat, le service de la gestion de la carrière et le service de la formation sont concentrés dans un même bureau trop étroit et peu aéré.

Ce cadre de travail ne permet pas aux agents de se concentrer pour donner le meilleur d'eux mêmes. Malgré l'importance des Ressources Humaines au sein d'une organisation, le Ministère de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme continue de la reléguer au second rang en la privant de ses droits.

Figure n°6 : Illustration des problèmes du cadre de travail au secrétariat DPP.



De même à la DPP le secrétariat est transformé en magasin et en bureau des cadres. Avec un nombre important de matériels et de fournitures, le seul bureau abrite cinq (5) agents. Aucun espace n'est libre pour circuler librement et accueillir les usagers. Certains agents de cette direction sont dispersés un peu partout dans le ministère et d'autres dans un hall du ministère du commerce ; ce qui ne permet pas une bonne coordination des tâches de ladite direction.

b) L'insuffisance des moyens matériels

« Une mission, un homme, les moyens ».

Cette trilogie n'est malheureusement pas respectée dans l'administration publique, en l'occurrence au Ministère du Tourisme et de l'Artisanat.

En effet, les moyens font défaut. La plupart des services sont confrontés à l'insuffisance de mobilier de bureau. Il n'existe quasiment pas de meubles de

rangement. Cette situation oblige le personnel de la Direction des ressources humaines à déposer à même le sol les dossiers des agents qui sont parfois la proie de la poussière.

Au service des ressources humaines de la DRH, les tables sur lesquelles sont installés les micro-ordinateurs servent en même temps de bureaux pour les agents. Cette Direction ne dispose que de deux ordinateurs qui ne peuvent servir qu'à effectuer des saisies. Aucun logiciel de gestion des ressources humaines n'y est installé.

Par ailleurs il faut également noter l'insuffisance de moyens de déplacement. Certains agents sont contraints à supporter les frais de transport qui normalement devraient être à la charge du Ministère de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme, pour se rendre aux réunions. D'autres y vont avec leurs propres moyens. Ce problème se pose avec acuité à la Direction des Ressources Humaines où le directeur ne dispose pas de véhicule de service pour effectuer ses nombreux déplacements vers les Ministères de la Fonction Publique et des Finances. Face à ces conditions médiocres de travail, il n'y a aucun doute que l'agent soit démotivé.

Les conditions d'octroi de matériel ne sont pas respectées. Il est installé au sein de ce ministère une guerre de personnes où certains agents ou directeurs bénéficient de certains avantages au détriment d'autres. Cette situation dénote de

la mauvaise volonté des autorités qui sont chargées de la répartition du matériel. Au MCAT, cette injustice génère des frustrations et ne fait pas avancer le travail.

2) Problèmes liés à la motivation et à la formation

a) Problèmes liés à la motivation

La résolution des problèmes du cadre et des moyens de travail ne suffit pas pour résorber le problème de motivation pouvant induire une performance des

agents. Au Ministère de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme, cette démotivation découle également du fait qu'il n'existe pas d'incitation financière particulière au profit des agents. Si les autorités souhaitent réaliser des objectifs de développement qu'elles se sont fixées avec le soutien de ce personnel, il y a lieu de reconsidérer leur politique en matière des ressources humaines.

En ce qui concerne les avantages pécuniaires perçus en dehors du salaire, certains affirment en bénéficier. Ces avantages se résument aux primes de sujétion, de déplacement et de rendement des agents nommés. Alors que ces primes devraient profiter à un plus grand nombre sur la base des critères de mérite pour susciter l'engouement au travail.

Au MCAT, des frustrations sont nées à propos des promotions internes où la politisation à outrance de l'administration joue un grand rôle dans les nominations des agents aux postes. La fidélisation des talents est bafouée d'où la mauvaise gestion du personnel au sein du ministère avec pour corollaire le mécontentement et l'absentéisme des cadres compétents laissés souvent sans attributions.

b) Problèmes liés à la formation

L'administration publique étant semblable à une entreprise et donc assujettie à des objectifs, elle doit mettre un accent particulier sur le renforcement progressif des compétences de son personnel, afin de l'impliquer dans l'atteinte de ses objectifs. Le renforcement de la performance exige une formation de qualité. Mais force est de constater qu'au MCAT bien que le besoin se fasse sentir, elle ne demeure pas une préoccupation majeure des dirigeants. Ils se contentent des formations organisées par la Fonction Publique pour les agents des catégories B, C, D. Et mieux, ces agents sont écartés des rares formations organisées à l'extérieur. Ceux qui y vont sont incapables de restituer les connaissances acquises. Une situation qui crée au sein de ce ministère une ambiance de travail désastreuse et conflictuelle.

Cette insuffisance constatée en matière de gestion de la formation des agents du MCAT les amène à végéter dans la routine et la médiocrité. Les responsables de ce ministère en l'occurrence les gestionnaires des Ressources Humaines doivent revoir leur système de gestion de la formation en proposant des stratégies efficaces de réussite.

Pour aboutir à ce résultat l'élaboration d'un plan de formation devient indispensable ; un plan bien établi qui puisse prendre en compte les préoccupations du Ministère en matière de compétence

De tout ce qui précède, il ressort que l'absence globale des politiques de gestion constitue un autre aspect du problème des déséquilibres observés dans la gestion du personnel du MCAT.

Eu égard à ce qui précède, il urge que les autorités du Ministère de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme, s'engagent résolument dans une approche qui élève la gestion des ressources humaines au rang des priorités.

B) Analyse relative au faible niveau de qualification du personnel et à la gestion de leur carrière

Le faible niveau de qualification des agents est dû principalement au mode de recrutement adopté par le MCAT. Il est donc important de repenser une autre forme de recrutement associé à une formation de mise à niveau.

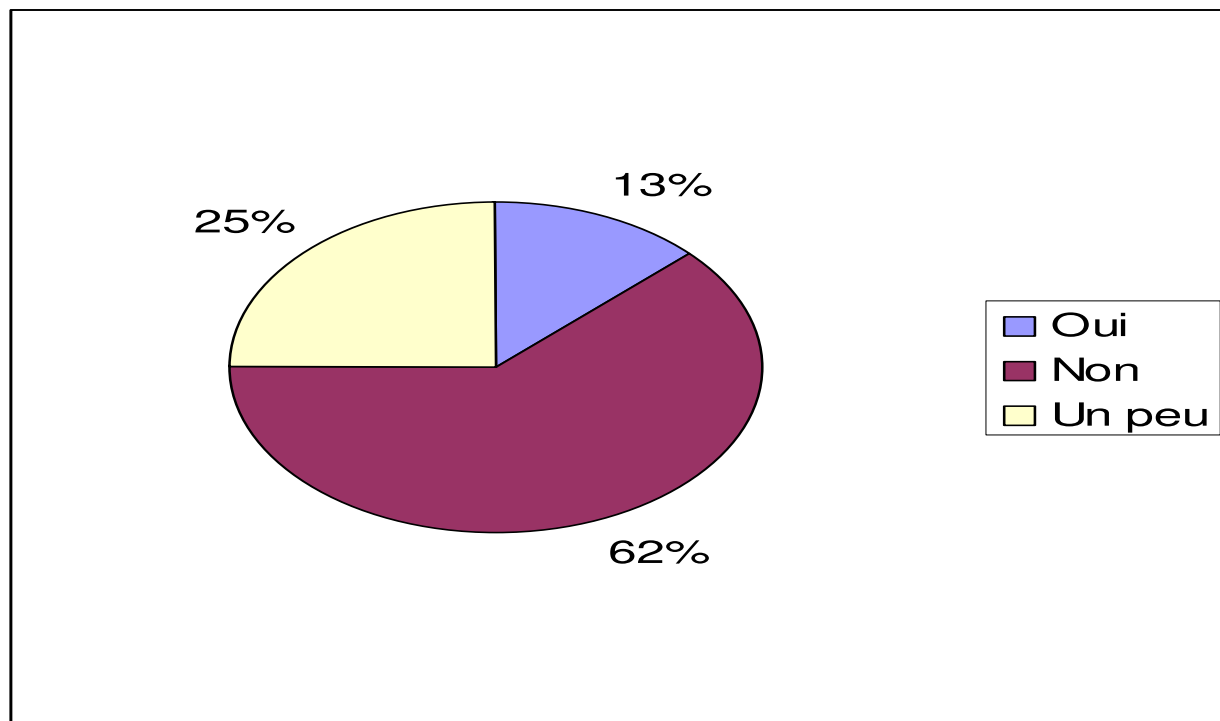
1) Formation complémentaire et mode de recrutement

Le bon niveau de qualification est subordonné à un mode de recrutement respectant certaines règles. Mais les contraintes du Ministère de la Fonction Publique n'ont pas permis au MCAT d'avoir le personnel dont il a effectivement besoin.

Cependant le Ministère de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme pouvait se passer de cette contrainte en organisant avec le concours de la Fonction Publique des recrutements hors quota. Un recrutement financé par le MCAT avec son budget de fonctionnement lui permettra d'exprimer et de recruter le personnel réel dont il a besoin pour atteindre ses objectifs. De ce fait l'élaboration d'un plan triennal de recrutement et de formation devrait être la préoccupation majeure du MCAT pour remédier à ce déséquilibre de dotation en ressources humaines.

2) Gestion de la carrière

Figure n° 7 : Satisfaction par rapport à la gestion de la carrière des agents



Source Enquêtes

De l'analyse des données de cette figure, il ressort que 25 % des agents savent réellement qu'ils bénéficient régulièrement d'avancement d'échelon. Leurs dossiers sont à jour au moment de la dernière commission des travaux d'avancement d'échelon et de grade.

Par contre 62 % des agents affirment qu'ils ne sont pas avancés alors que les 13 % restants répondent n'avoir aucune idée par rapport à leur avancement.

Les agents qui ne savent pas s'ils sont avancés ont une ancienneté relativement courte. Leur situation n'est pas encore grave, car la majorité n'a pas encore atteint deux ans d'ancienneté.

En définitif on comprend ainsi aisément que 38 % estiment ne pas avoir les mêmes chances de promotion que leurs collègues. En effet, bien que la quasi-

totalité des projets d'actes administratifs relatifs à la gestion des carrières des agents de l'Etat soit élaborée au niveau des ministères, force est de constater que ces projets d'actes mettent du temps à être signés par le Ministère chargé de la Fonction Publique et celui chargé des Finances et de l'Economie.

Le circuit du traitement des actes de gestion des carrières des personnels de l'Etat est d'une manière générale un vrai labyrinthe. Le décompte des différentes étapes du traitement d'un acte depuis le niveau sectoriel jusqu'à sa parution est fastidieux et implique des allées et venues interminables entre le Ministère de la Fonction Publique et le Ministère des Finances.

L'analyse de ce circuit fait apparaître un manque de coordination et de collaboration entre les différents Ministères en charge des dossiers des agents. Cette situation est aggravée par les mauvais comportements acquis par certains agents en service dans ces structures et qui ont noms corruption, fainéantisme, absentéisme, incompétence etc.

En dépit des intentions affichées par les autorités à divers niveaux, l'informatisation de la gestion du personnel de l'Etat piétine encore aussi bien au niveau sectoriel qu'au niveau du Ministère chargé de la Fonction Publique. La gestion des carrières est sujette à beaucoup d'erreurs et d'omissions.

Dans ces conditions, les agents se trouvent contraint de parcourir les services techniques concernés pour suivre l'évolution de leurs actes. Ce suivi se révèle être un vrai parcours du combattant.

Au regard de ces résultats et de leur portée, quelle appréciation peut on faire des hypothèses de départ de l'étude ?

Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et établissement des diagnostics

Afin d'aboutir à la formulation des diagnostics, il convient de s'assurer que les hypothèses émises sont totalement ou partiellement vérifiées ou ne le sont pas.

A) Vérification des hypothèses

Les hypothèses sont formulées par rapport à chaque problème spécifique.

1) Vérification de l'hypothèse n°1

Il ressort de nos analyses que le Ministère emploie principalement les agents de la catégorie C et D (les agents d'exécution). De plus le mode de recrutement de cette structure est peu objectif. Par conséquent, l'hypothèse selon laquelle le faible niveau de qualification des agents est dû au fort taux d'agents d'exécution utilisés et le mode de recrutement non objectif adopté par ce ministère, est vérifiée.

2) Vérification de l'hypothèse n°2

Nos analyses nous montrent que les conditions de travail des agents du ministère sont la cause essentielle de leur non performance. Et aussi comme les figures n°5 et n°6 l'indiquent, le cadre de travail des agents ne leur permet pas de donner un bon rendement. On en déduit l'hypothèse selon laquelle la non performance des agents est due au manque de motivation, formation, évaluation du personnel est vérifiée

3) Vérification de l'hypothèse n°3

Des résultats de nos analyses, il ressort que 45 % des agents affirment ne pas être régulièrement avancés et une partie des agents 20 % disent n'avoir aucune idée sur leur avancement. Les 50 % se plaignent de la mauvaise gestion de leur carrière. Par conséquent, l'hypothèse selon laquelle l'irrégularité dans la gestion de la carrière des agents est due à l'absence d'un plan de carrière et du manque de suivi de la carrière des agents est partiellement vérifiée.

B) Etablissement des diagnostics

Les diagnostics ont été établis par rapport à chaque problème spécifique.

1) Diagnostic par rapport au problème spécifique n°1

Le faible niveau de qualification des agents est dû à l'utilisation d'un nombre important d'agents d'exécution par le MCAT et du recrutement non objectif.

2) Diagnostic par rapport au problème spécifique n°2

Il est vrai que les conditions de vie et de travail, dénoncées ne permettent pas aux agents d'être performants. Mais aussi il faut souligner au passage que la motivation et la formation seules ne sauraient être à la base de ce problème. Nous avons aussi l'inexistence d'un plan d'action objectif élaboré pour atteindre des objectifs donnés, et le mutisme du personnel d'encadrement face aux forces et faiblesses des agents.

3) Diagnostic par rapport au problème spécifique n°3

L'absence d'un plan de carrière et l'insuffisance de suivi de la carrière par les gestionnaires des ressources humaines ne justifient pas l'irrégularité dans

la gestion de la carrière des agents. Car la carrière doit être suivie également par l'agent lui-même. Cette irrégularité peut être aussi due à la lenteur administrative qui ne permet pas la sortie rapide des actes.

Ainsi, le diagnostic prouve que les hypothèses sont en partie vérifiées. Par conséquent les causes des trois problèmes spécifiques sont à présent évidentes. Il reste alors à proposer des mesures correctives et des solutions à ces différentes situations.

CHAPITRE II
PROPOSITION D'AMÉLIORATION
DE LA GESTION DU PERSONNEL AU
MINISTÈRE DE LA CULTURE, DE
L'ARTISANAT ET DU TOURISME

Ce chapitre propose les approches de solutions (Section 1) et les conditions de leur mise en œuvre. (Section 2)

Section : 1 Amélioration du système de gestion de la carrière des agents du Ministère de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme.

Cette amélioration prendra en compte l'approche efficace de gestion de la carrière (A) et l'approche de renforcement des performances (B).

Paragraphe 1 : Nécessité d'une approche efficace de gestion et de suivi de la carrière des agents.

Les aspects essentiels de la gestion et du suivi de la carrière des employés d'une organisation passent par la planification des ressources humaines et de la carrière.

A) Planification des Ressources humaines

La planification des ressources humaines est le processus par lequel les gestionnaires identifient et prévoient leurs besoins en personnel en vue d'atteindre leurs objectifs de programme.

Au MCAT la planification et la gestion des Ressources Humaines devraient être des facteurs déterminants de l'efficacité organisationnelle et fonctionnelle. Car le but d'une planification des ressources humaines est d'obtenir le bon type d'employés en nombre adéquat, au bon moment, au bon endroit et au meilleur coût pour la réalisation des objectifs fixés.

En réalité, la planification des Ressources Humaines n'est pas connue du personnel de la DRH. Le personnel est géré au quotidien. Ce qui ne permet pas

une adéquation en nombre et en qualification des agents.

La planification des ressources humaines doit contribuer essentiellement à garantir une bonne gestion du personnel au Ministère de la Culture de l'Artisanat et du Tourisme. Elle est nécessaire aussi bien pour l'établissement des prévisions des emplois que pour le recrutement des agents. En un mot, elle doit permettre la gestion prévisionnelle des tâches et des effectifs.

1) Gestion des tâches

Au MCAT, seules les activités des directions techniques font l'objet d'une prévision. Cette prévision consiste à fixer à l'avance les tâches à accomplir par ces directions. Cela permet de maîtriser les tâches qui relèvent des objectifs globaux du Ministère et les délais d'exécution. Mais les Ressources Humaines à responsabiliser sur ces tâches ne sont pas rationnellement gérées.

Il est important que les agents soient associés à la démarche de la programmation des activités. Ceci aura pour avantage de susciter un engagement pour la réalisation des objectifs.

La prévision des tâches n'a de sens que si elle s'accompagne de la responsabilisation des agents qui doivent les accomplir.

2) Gestion des effectifs

La prévision des effectifs nous conduit à poser deux questions essentielles :

- De quel type de personnel a-t-on besoin ?
- De combien d'agents a-t-on besoin pour exécuter correctement les tâches ?

De toute évidence, il y a une corrélation entre les tâches qui sont

déterminées, la qualité et le nombre des agents devant les exécuter.

Pour réussir cette opération les gestionnaires des Ressources Humaines du MCAT doivent gérer les vacances de postes dues aux départs à la retraite des agents, aux décès, aux départs en formation, aux départs en congés et toutes autres causes de départ de l'agent. Ils doivent aussi établir un état du personnel qui intègre des indicateurs individuels et collectifs.

Les indicateurs individuels renseignent sur la personne de l'agent. Ce sont :

- l'âge ;
- la date d'entrée en fonction dans l'organisation ;
- l'ancienneté au poste, dans le service et dans l'administration ;
- l'absentéisme ;
- les performances par rapport aux critères d'évaluation du personnel ;
- la date de départ à la retraite.

Les indicateurs collectifs fournissent des renseignements sur l'ensemble des agents à savoir :

- la rotation du personnel qui est le pourcentage des départs des agents par rapport à l'effectif total du personnel ;
- le taux de promotion ;
- l'âge moyen des agents ;
- le taux d'absentéisme.

Enfin ils insisteront sur la rotation du personnel qui se calcule de la manière suivante :

$$\text{Rotation du personnel} = \frac{\text{Nombre de départ au cours d'une période}}{\text{Effectif moyen de la période}}$$

Elle permet de déterminer le nombre d'agents à recruter pour maintenir l'effectif constant.

Les informations recueillies permettront de fixer l'effectif normal requis par rapport aux tâches à accomplir, de prévoir les départs d'ici à un horizon (T), de déceler les problèmes de gestion des ressources humaines tels que :

- le vieillissement ;
- l'absentéisme.

Cette collecte d'informations permet également de rechercher les correctifs appropriés aux dysfonctionnements décelés.

A) Planification de la carrière des agents

Selon le dictionnaire Larousse, La carrière est l'ensemble des emplois à occuper par une personne pendant sa vie professionnelle. C'est aussi les différentes étapes ou degrés successifs d'une profession. (Recrutement.....retraite) La planification des carrières au MCAT permettra d'abord d'informer les agents des possibilités de carrière existant dans le ministère, puis à élaborer un plan de carrière. Ce plan de carrière amènera les agents à se fixer des objectifs de carrière qui sont à la mesure de leurs aptitudes et de leurs intérêts. Le plan de carrière et le suivi sont deux (02) outils principaux qui assurent la planification des carrières.

1) Plan de carrière

« Le plan de carrière est l'ensemble des étapes successives que doit parcourir un agent tout le temps que durera sa carrière ». Cela signifie que les agents du Ministère de la Culture de l'Artisanat et du Tourisme doivent comprendre que mener une carrière suppose de faire un choix professionnel judicieux, de

décider de son développement professionnel et de le mener à terme en définissant

ses objectifs personnels. C'est aussi leur faire comprendre qu'ils obtiendront de l'avancement tout en acquérant les compétences nécessaires à l'atteinte des objectifs de carrière. Ces étapes seront matérialisées dans un plan de carrière.

L'avantage qu'ont ces agents dans l'élaboration d'un plan de carrière est que cela leur permettra de gérer tous les aspects liés aux cheminements de leur carrière durant leur vie professionnelle et d'éviter d'accepter les nominations fantaisistes.

2) Suivi de carrière

Au cours de nos analyses nous avons déjà suffisamment développé le système de gestion de la carrière observé au MCAT. Le suivi de carrière concerne ici la tenue efficace des documents relatifs à la carrière des agents. Il concerne les programmes destinés à créer des possibilités d'avancement. Ces programmes prennent en compte les problèmes et les enjeux de carrière qui accompagnent le cycle de vie des agents du MCAT. En un mot, le suivi de carrière exige :

- L'élaboration du tableau de bord de tout le personnel ;
- Le recueillement des actes successifs de carrière par agent auprès des administrations concernées ;
- L'information des agents sur leur situation de carrière
- Le suivi des formalités de jouissance des avantages acquis pour leur niveau de carrière.

Une fois les outils de gestion élaborés et mis à la disposition des agents, l'amélioration des capacités intellectuelles de ces derniers serait aussi un atout. D'où la nécessité d'une politique efficace de renforcement des performances.

Paragraphe 2 : Nécessité d'une politique efficace de renforcement des performances

Pour garantir la performance, les autorités doivent organiser des formations aux agents et penser à des stratégies pour les encourager au travail. Ce qui nécessite une politique de formation et de motivation du personnel.

A) Gestion de la formation

La formation est l'action qui contribue à l'acquisition, au développement et à l'actualisation des compétences des agents tout au long de leur carrière. Elle constitue un levier important d'adaptation des personnes dans l'évolution de leur environnement professionnel »²⁰

Elle vise le renforcement des capacités du personnel. La formation du personnel du MCAT doit intéresser aussi bien les agents nouvellement recrutés que ceux qui y sont déjà en fonction. Elle permettra aux premiers, de maîtriser les exigences de leur poste de travail et de leur environnement, aux seconds, d'actualiser et d'approfondir les connaissances initiales qu'ils avaient reçues au moment de leur recrutement.

1) Formation des agents nouvellement recrutés

Le ministère, dans ses efforts pour corriger quantitativement et qualitativement la structure de son personnel doit procéder à la formation des agents nouvellement recrutés. Ces agents ont besoin d'être imprégnés des réalités et exigences de leur poste de travail et comprendre les spécificités de l'administration.

²⁰ VALLEMONT Serge (1999), Gestion des Ressources Humaines dans l'Administration » Paris, la documentation française, p.41

En effet, les agents recrutés dans un service doivent compléter leur formation théorique ou même pratique acquise ailleurs.

2) Formation des agents en fonction

La formation est primordiale tout au long de la carrière d'un agent. La modernisation des outils de travail et des méthodes de travail, l'évolution de la législation et de l'environnement socio-politique sont autant de raisons qui peuvent justifier l'utilité de la formation des agents déjà en poste.

Cette formation dite continue, permet aux agents d'accroître leur niveau et leur capacité professionnelle. Elle doit être organisée de façon scientifique afin d'influencer positivement les performances du Ministère d'où la nécessité d'un plan de formation.

Ce plan de formation ne doit être ni arbitraire, ni subjectif. Il tiendra compte des besoins exprimés par les agents, et ceux du responsable de la gestion des ressources humaines sur la base des évaluations réalisées, des contraintes financières et de la continuité du service public. Ce plan doit être le plus objectif, le plus transparent possible, pour ne pas provoquer des frustrations inutiles qui ne peuvent que desservir le ministère de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme.

Aussi, faudra-t-il que le ministère évalue la mise en œuvre du plan de formation et apporte des aménagements au besoin, afin que la politique de formation soit toujours en adéquation avec les objectifs de performance. Le Ministère de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme doit s'engager, dans cette voie et s'intéresser à toutes les catégories de personnel et non se limiter aux cadres A et B.

Au MCAT, la formation doit être considérée comme un des investissements

de la gestion des Ressources Humaines. Elle sera partie intégrante du projet de transformation de l'administration. Elle contribuera ainsi à créer la mobilisation

indispensable pour la réforme.

L'absence d'évaluation est probablement la plus grande faiblesse des activités de formation et de développement.

Les professionnels des ressources humaines se demandent trop rarement si ce programme a atteint les objectifs qu'on lui avait fixés. Ils considèrent souvent le programme était valable parce que son contenu semblait important. Ils peuvent aussi se fier aux évaluations des agents formés qui mentionnent le plaisir qu'ils ont retiré de l'expérience plutôt que d'en évaluer le contenu.

Les gestionnaires des Ressources Humaines et les autres responsables du Ministère doivent comprendre que l'évaluation de la formation et du développement doit suivre des étapes bien définies : l'avant formation, la formation, et l'après formation.

D'abord, les critères d'évaluation doivent être établis avant le début de la formation. Les participants devraient subir un premier test, lequel permettrait de déterminer le niveau de leurs connaissances et habiletés avant le début du programme. Les tests de sélection sont parfois utilisés à cette fin. Après le programme de formation ou de développement, un nouveau test devrait être passé afin de découvrir s'il y a eu des améliorations à la suite du programme. On juge alors si les améliorations sont significatives au point qu'on ne peut les attribuer au hasard. Si c'est le cas, on sait que le programme de formation est la cause de cette différence.

La formation deviendra donc un succès si les résultats ont permis d'atteindre les critères d'évaluation déterminés au début. Le succès du programme ne peut être déterminé en toute certitude qu'avec une mesure de l'amélioration de la performance au travail, quelque temps après la fin du programme. Le délai peut

varier de plusieurs mois à quelques années.

Une bonne politique en matière de recrutement et de formation doit être complétée par une stratégie de motivation.

B) Gestion de la motivation :

La motivation désigne ; « les forces qui agissent, sur une personne ou en elle-même, pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique, orientée vers un objectif »²¹. Les forces qui contribuent à atteindre des objectifs d'une organisation sont nombreuses.

1) Motivation relative aux conditions de travail

Aujourd'hui, la motivation est perçue par l'ensemble des managers comme une dimension incontournable de la réussite des équipes et par voie de conséquence, des entreprises. Pour une entreprise, à produits identiques et à marché égal, la motivation des salariés pèse d'un poids décisif dans la balance de la compétitivité.

Au MCAT, la condition pour que les agents soient à même d'exécuter convenablement leurs tâches est la prise en considération des facteurs susceptibles de les motiver. La motivation en ce qui concerne les agents de ce Ministère est relative à l'amélioration des conditions de travail, l'évaluation de la performance.

Mais en dehors de l'amélioration des conditions de vie et de travail, les agents doivent être associés aux prises de décisions pour permettre de renforcer l'implication, la motivation et le sentiment d'appartenance.

²¹ HELLRIEGEL et al, (1999) « Management des Organisation », 1^{ère} édition, Paris Buxelles, Nouveaux Horizons de BOECK Université p. 158

2) Motivation relative à l'implication des agents

Il faut qu'une nouvelle politique plus dynamique axée sur la participation active des agents motivés à la vie du Ministère pour les amener à se préoccuper à l'instar de leur famille, de la bonne marche de leur patrimoine commun qu'est le MCAT. Il s'agira d'une participation opérationnelle. Elle tend à favoriser le dépassement des modèles productifs tayloriens, lequel dépassement est rendu nécessaire par l'évolution du contexte économique.

Le choix effectué permettra de mieux faire circuler les informations, d'habituer les agents à échanger sur leurs pratiques professionnelles, facilitant de fait la poly fonctionnalité, et l'évolution des carrières.

Une bonne gestion des agents du MCAT passera par la circulation de l'information. Les gestionnaires et les autres agents doivent réaliser à quel point il est important de partager avec le reste du Ministère l'information qu'ils détiennent. Ensemble, les agents du Ministère ont besoin de savoir ce qu'ils font afin de pouvoir mieux travailler.

Cette étude sur la question de la gestion du personnel au MCAT est une occasion pour souligner le rôle indéniable que les responsables des ressources humaines sont appelés à jouer et la responsabilité des autorités à divers niveaux.

Mais il ne suffit pas de proposer des solutions. Encore faut-il que les conditions favorables à la mise en application efficiente de ces perspectives soient dégagées.

Section 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions préconisées.

Cette section prendra en compte la réorganisation de la DRH (Paragraphe 1) et les recommandations à l'endroit du Ministère de la Fonction Publique et celui de

la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme (Paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Réorganisation de la Direction des Ressources Humaines

Pour une meilleure gestion du personnel, il convient de procéder à la réorganisation de la Direction des Ressources Humaines en mettant l'accent sur quelques unes des fonctions qui sont les siennes.

A) Professionnalisation des gestionnaires des Ressources Humaines et leur rôle conseil.

1) Professionnalisation

Le caractère central de la Gestion des Ressources Humaines dans la mise en œuvre du plan d'action va nécessiter la professionnalisation les gestionnaires de la Direction des Ressources Humaines.

Il s'agit ici de donner à cette fonction sa véritable dimension en passant d'une gestion traditionnelle et purement administrative au MCAT à une véritable Gestion des Ressources Humaines intégrant tous les aspects que recouvre une politique de GRH (recrutement, formation permanente, évaluation, gestion prévisionnelle, valorisation et motivation ...)

Une formation spécifique adaptée aux problèmes et aux enjeux du contexte de la réforme administrative béninoise devrait être élaborée par le ministère en charge de la gestion du personnel (le ministère de la Fonction Publique) et être considérée comme prioritaire dans le plan d'action de mise en œuvre de la réforme.

Les gestionnaires des Ressources Humaines doivent avoir une formation appropriée et se réunir régulièrement avec les experts en Gestion des Ressources

Humaines du secteur privé afin d'échanger leurs expériences dans l'application de nouvelles méthodes de Gestion des Ressources Humaines.

2) Fonction de conseil des gestionnaires

La Direction des Ressources Humaines a une fonction conseil au sein des organisations. Son existence est justifiée par l'aide qu'elle apporte aux employés, aux gestionnaires et à l'organisation pour tout ce qui touche les ressources humaines. Les spécialistes des services des ressources humaines ne disposent pas de l'autorité qui leur permettrait d'exiger que le gestionnaire des autres services acceptent et suivent leurs idées. Ils possèdent plutôt une autorité qu'on appelle « autorité-conseil » ; c'est l'autorité d'aviser, de recommander aux gestionnaires des autres services plutôt que celle de les commander²².

Les gestionnaires qui sont à la tête des services dits d'opération possèdent ce qu'on appelle une autorité hiérarchique ; celle-ci leur permet de prendre des décisions concernant le rendement, la performance et les ressources humaines qu'ils emploient. C'est en effet les cadres hiérarchiques qui sont normalement responsables des promotions, de l'assignation des tâches et des autres décisions affectant les ressources humaines. Les spécialistes du service des ressources humaines conseillent les cadres hiérarchiques qui sont responsables de la performance de leurs employés.

Le service des ressources humaines peut aussi se voir accorder une autorité de type fonctionnel lorsque les situations sont extrêmement routinières ou hautement techniques. L'autorité fonctionnelle octroie aux spécialistes du service des ressources humaines le droit de prendre des décisions qui normalement seraient prises par les cadres ou la haute administration. Par exemple, les décisions qui ont trait aux avantages sociaux des employés sont techniquement complexes. Ainsi, la haute administration peut accorder au service des ressources

²² William B. WERTHER, JB ; Keith DAVIS ; Hélène LEE-GOSSELLIN « Gestion des Ressources Humaines » Québec 1985 p15

humaines l'autorité fonctionnelle lui permettant de décider quels types d'avantages qui seront offerts au personnel. L'autorité fonctionnelle permet aux spécialistes de prendre efficacement des décisions, de fixer des critiques. Elle assure ainsi un certain contrôle, une uniformité de traitement des employés, le développement et l'utilisation d'une expertise.

A) Dotation de la Direction des Ressources Humaines en outils de gestion appropriés.

Comme on le dit souvent, « une mission, un homme et des moyens ». Il est facile de rejeter le tort sur la Direction des Ressources Humaines mais il est moins aisé de mettre à sa disposition les outils efficaces pouvant lui faciliter la tâche.

1) Doter la DRH de sa ligne budgétaire

Nous recommandons aux autorités du ministère de tenir compte des besoins identifiés dans les prévisions budgétaires afin de doter de la Direction des Ressources Humaines des outils modernes pour la rendre opérationnel et plus performante.

2) Doter la DRH des instruments de travail

L'installation d'un logiciel de gestion du personnel, l'élaboration et la validation du plan de formation ont chacune un coût non négligeable auquel seule la DRH ne peut faire face. Mieux, elle devra faire face à bien d'autres actions salutaires tels que l'élaboration d'un manuel de procédures, l'achat d'un tableau synoptique, la révision périodique des ordinateurs pour éviter les pannes fréquentes conduisant à une lenteur excessive dans la prise des actes administratifs. Il revient alors au MTA de prendre en compte ces besoins à travers les charges communes du budget du Ministère.

Paragraphe 2 : Recommandations à l'endroit du Ministère de la Fonction Publique et celui de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme.

Il paraît aussi judicieux de formuler quelques recommandations à l'endroit du Ministère de la Fonction Publique (A) et celui de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme (B).

A) Recommandations à l'endroit de Ministère de la Fonction Publique

A travers l'étude, l'analyse diagnostique a montré que les services des ressources humaines et a fortiori les autres entités dans chaque ministère, ont une connaissance très fragmentaire et imprécise de la gestion des ressources humaines et de leur évolution dans le temps.

1) De la nécessité de reformuler la politique de gestion des Ressources Humaines de l'Etat

Pour parvenir à une gestion efficace du personnel de l'Etat, il serait souhaitable que le Ministère de la Fonction Publique :

- pense à la réforme des politiques de gestion des Ressources Humaines, en organisant des creusets d'échange avec les autres ministères en vue de dégager des points essentiels concernant l'amélioration du processus de gestion des Ressources Humaines. Il s'agira d'une gestion des Ressources Humaines prospective et stratégique, adaptée à la transformation profonde des missions et fonctions des ministères ;

- redéfinit le mode de recrutement dans la Fonction Publique. Il s'agira de revoir avec le Ministère chargé des Finances dans quelle mesure il pourra augmenter les quotas alloués aux différents ministères en matière de recrutement. De manière

générale, la pénurie du personnel au sein des ministères est due au faible quota à eux alloué qui ne comble pas leurs attentes par rapport à leurs besoins en personnel.

- revoit le système d'évaluation des agents devenu caduc et qui ne donne plus d'engouement au travail. Car aujourd'hui, les avancements de grade (promotions) sont aussi automatiques que les avancements d'échelons. Les notations sont faites à la tête du client et obéissent au tempérament de chaque supérieur hiérarchique. Nous recommandons au Ministère de la Fonction Publique de réactualiser le système de notation des agents. Il faut désormais, une notation basée sur des objectifs bien précis, appuyée d'une évaluation.

A cet effet, il faut en priorité, développer les outils qui permettront de mieux connaître les effectifs, les évolutions récentes, les fonctions et métiers exercés et les qualifications.

2) De la dynamisation de la Fonction Publique

Pour atteindre cet objectif, il serait souhaitable que la Fonction Publique :

- reprenne avec les autres ministères, les états des lieux afin de s'assurer effectivement des maux réels dont souffre la gestion du personnel de l'Etat

- élabore avec les ministères un cahier des charges visant une meilleure connaissance de l'emploi incluant des recommandations méthodologiques ;

- dynamise la Direction Générale de la Carrière des Agents de l'Etat en matière de traitement des dossiers transmis par les autres ministères. Aussi faudrait-il éviter les pertes de dossiers en créant une cellule de contrôle de gestion de la carrière qui aura pour mission d'effectuer des descentes dans les ministères pour le contrôle de la mise en œuvre des outils de gestion.

B) Recommandations à l'endroit du Ministère de la Culture de l'Artisanat et du Tourisme

1) De la restructuration du MCAT en matière de gestion des Ressources Humaines.

Avec les dysfonctionnements observés au Ministère du Tourisme et de l'Artisanat les Autorités devront penser à :

- redéployer le personnel : Le redéploiement fait appel à beaucoup de paramètres que déjà abordés dans les chapitre précédents (recrutement, formation,mutation)
- améliorer les conditions de vie et de travail des agents afin d'éviter les pertes de temps, les efforts inutiles et de donner aux agents l'envie de travailler ;

A propos du cadre de travail, il va falloir penser à des solutions à court terme et à long terme. A court terme, il faudra négocier avec le Ministère de l'Industrie et du Commerce pour récupérer quelques bureaux dans le patrimoine du MCAT. A long terme, la construction de nouveaux bureaux sera envisagée dans le cadre de l'utilisation des fonds alloués au projet extension du MCAT ;

- soient obligés de prendre des « taxis moto » à leur propre frais pour accomplir des tâches du service. Il s'agira de favoriser chez eux, la promptitude dans la constitution des dotes, de doter la DRH d'un moyen de déplacement convenable et sécurisant pour éviter que les agents dossiers d'avancement, pour faciliter le suivi régulier des dossiers au Ministère de la Fonction Publique et au Ministère en charge des Finances ;

- doter chaque Direction d'Intranet pour améliorer la communication entre les services et Directions.
 - prévoir à la Direction des Ressources Humaines des meubles de rangement appropriés pour faciliter aux agents qui y travaillent, la recherche facile des dossiers du personnel.
 - penser à une meilleure localisation de la Direction des Ressources Humaines afin de loger les agents ailleurs que dans le bureau contenant les dossiers du personnel.
 - revoir la méthode de distribution du matériel aux agents afin d'éviter les frustrations ;
 - former ou mettre à niveau, tous les Directeurs où qu'ils soient sur les notions de base en ce qui concerne la gestion efficace des ressources humaines ;
 - initier, un projet de communication à introduire en conseil des ministres sur les problèmes de pénurie et de vieillissement avancé du personnel au Ministère de la Culture, de l'Artisanat et u Tourisme, afin de susciter des recrutements ne serait –ce- que pendant une période donnée ;
 - sauvegarder les acquits en ressources humaines du ministère par la promotion interne des agents ;
 - Impliquer, ne serait-ce que partiellement, chaque Directeur Départemental, dans tout projet basé sur son territoire de compétence ;
 - Veiller, autant que faire ce peut, à assurer l'adéquation entre les postes et les profils dans les procédures de nomination et de promotion des agents ;
 - Impliquer rigoureusement la Direction des ressources humaines dans la gestion
-

des formations à l'étranger ;

3) Des obligations à la charge des agents du MCAT dans le cadre de la gestion de leur carrière.

Ces recommandations vont aussi à l'endroit des agents du ministère qui doivent :

- Fournir aux services de la Direction des ressources humaines, leurs derniers actes d'avancement ;
- Développer le réflexe du suivi régulier et personnel de leur carrière ; prévoir dans ce cas, des séminaires de formation et d'information.
- Transmettre à la Direction des Ressources Humaines, au mois d'août de chaque année, les bulletins de notes de l'année précédente dûment remplis et signés, afin d'éviter les bousculades et retards inutiles dans le suivi correct des carrières.

C'est pourquoi, il devient indispensable et nécessaire de compléter leurs connaissances par une formation professionnelle continue afin de les rendre plus aptes à assumer efficacement les nouvelles obligations du Ministère.

Ainsi le tableau de synthèse ci-dessous récapitule tout le travail abattu (de la problématique aux solutions d'éradication des causes réelles se trouvant à la base des problèmes en passant d'une part par la fixation des objectifs et la formulation des hypothèses et d'autre par la formulation du diagnostic).

Tableau 4 : Tableau de synthèse de l'étude sur la contribution à l'amélioration de la gestion du personnel au MCAT.

Niveau d'Analyse	Problèmes	Objectifs	Causes	Hypothèses	Approches de solutions
NIVEAU GENERAL	Problème général : Gestion inefficace du personnel	Objectif général : Contribuer à l'amélioration du système de gestion du personnel	Cause générale : Inexistence d'une politique globale de gestion	Hypothèse générale : Absence d'une stratégie de gestion et les mauvaises conditions de travail des agents ne leur permettent pas de donner un bon rendement	
NIVEAUX SPECIFIQUES	Problème spécifique N° 1 : Faible niveau de qualification des agents	Objectif spécifique N° 1 : Contribuer à l'amélioration du niveau de qualification des agents	Causes spécifiques N° 1 : Le mode de recrutement adopté.	Hypothèses spécifiques N° 1 : Le mode de recrutement adopté par le MCAT explique le faible niveau de qualification des agents	Malgré les contraintes du FP et du MFE, chercher à voir au sein du MTA une politique de recrutement. Cela permettra aux gestionnaires des Ressources Humaines d'élaborer pour l'avenir un plan triennal de recrutement et de formation afin de résoudre petit à petit le problème dont il souffre.
	Problème spécifique N° 2 : Manque de performance du personnel	Objectif spécifique N° 2 : Contribuer au renforcement de la performance des agents et à l'amélioration de leur condition de travail	Causes spécifiques N° 2 : Inexistence d'une politique de motivation et de formation	Hypothèses spécifiques N° 2 : La non performance des agents est due à l'absence d'une politique de motivation	Chercher à faire former les agents à les motiver tout en leur offrant les meilleures conditions de travail
	Problème spécifique N° 3 : Irrégularité dans la gestion de la carrière des agents	Objectif spécifique N° 3 : Proposer des mesures favorisant une meilleure gestion de la carrière des agents	Causes spécifiques N° 3 : Inexistence d'un plan de carrière du personnel du MCAT	Hypothèses spécifiques N° 3 : L'irrégularité dans la gestion de la carrière des agents est due à l'absence de plan de carrière au sein du ministère.	Réorganiser la DRH en motivant les agents qui y travaillent, et en les dotant des outils de gestion.

CONCLUSION GENERALE

L'étude sur la gestion du personnel du Ministère de la Culture, de l'Artisanat du Tourisme et a révélé beaucoup de dysfonctionnements organisationnels dus à l'inexistence d'un plan global de gestion du personnel

Chacun de En effet, l'état des lieux aussi bien du personnel que de son mode de gestion, permet de constater que les ressources humaines souffrent notamment de trois grands maux Il s'agit du faible niveau des agents, de leur non performance, des nombreuses irrégularités qui s'observent au niveau du déroulement de leur carrière.

ces maux a été diagnostiqué et des essais de solutions ont été suggérés. Ces solutions passent forcément par la mise en place d'un certain nombre de mesures pouvant permettre une certaine adéquation entre les hommes, le cadre de travail et l'organisation du travail.

C'est pourquoi il est nécessaire et urgent que le MTA opte à l'élaboration et à l'utilisation rationnelle des outils de base de planification stratégique et de gestion des RH.

Ces outils élémentaires de gestion favoriseront l'améliorer de la gestion du personnel avec la mise en œuvre des recommandations formulées et la prise en compte des mesures d'accompagnement qui s'imposent, tels la logistique et les moyens financiers.

BIBLIOGRAPHIE

I- OUVRAGES GENERAUX

- Jacques BOURDON, « Le personnel communal » (1974) Paris, édition Berger, vol 241
- Jean Louis MERCIER, (1996) « Mémento de gestion administrative des agents de l'Etat », Centre de documentation vol 104, page 34.

II – OUVRAGES SPECIFIQUES

- HELLRIEGEL et al (1999), « Management des Organisations » 1ère édition, Paris Bruxelles, Nouveau Horizons de BOECK Université.
- Jean –Pierre CITEAU, (1997), « **Gestion des ressources humaines** » Principes généraux et cas pratiques. 2ème édition, vol 183.
- Joël CAUDEN ; Adérito Alain SANCHES (1997) « **Gestion des ressources humaines** » 2ème éditions, vol 341. édition ; vol 288.
- MARTORY Bernard et CROZER Daniel, (1986) « Gestion des Ressources Humaines » Fernand NATHAN, 2ème édition, vol 405.
- VALLEMONT Serge (1999) « Gestion des Ressources Humaines dans l'Administration » Paris documentation française.
- William B. WERTHER, JR ; Keith DAVIS ; Hélène LEE-GOSSELLIN (...) « **La gestion des ressources humaines** » Vol 705.

III – MEMOIRES

- Aboudou BONOU, « Planification des Ressources Humaines au Port de Autonome de Cotonou » ENAM 2005 72 pages.
- Annick I. Y. F. SAIZONOU « De l'Administration du personnel à la gestion des Ressources Humaines des collectivités locales » : un défi que doit relever la commune de Cotonou, ENAM 2005 63 pages
- Quelavists SOGNON, « La gestion du personnel communale et le développement » Cas de la Mairie de Cotonou ENAM I, 2006 67 pages.
- Thomas DANSI, « Motivation du personnel comme outil d'amélioration de la performance dans l'Entreprise » : Cas de la SOBEMAP, BCEAO-COFEB, 26^{ème} promotion, 2004, 53 pages.

IV TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

- Décret n° 2006-407 du 10 août 2006 portant Attributions, Organisation et du 20 mai 2007 Fonctionnement du Ministère de la Culture de l'Artisanat et du Tourisme;
- Arrêté n°089/MTA/DC/SG/SA du 09 juin 2007 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction des Ressources Humaines.

IV SITES WEB

- <http://www.hrma-agrh.gc.ca/hr.rh/hrp-prh/index.f.asp> du 13 avril 2007.
- <http://www.councils.org/1smail-business/owneroperator/hrmanagement.f.cfm> du 20 mai 2007
- <http://stratégis.ic.gc.ca/epic/site/mfbs-gprea.nsf/fr/1u00014f.html> du 20 mai 2007.
- <http://www.hosmat.com/assurqualite/manuel/grh.html> du 20 mai 2007.

V AUTRES SOURCES

- SETEC INTERNATIONAL ET AFRIQUE ETUDE, Rapport de l'audit de cinq ministères, 1997, inédit
 - Ministère des Travaux Publics et des Transports (MTPT)
 - Ministère du Commerce et du Tourisme (MCT)
 - Ministère du Travail, de l'Emploi et des Affaires Sociales (MTEAS)
 - Ministère de l'Industrie et Petites et Moyennes Entreprises (MIPME)
 - Ministère de l'Energie, des Mines et l'Hydraulique (MEMH).



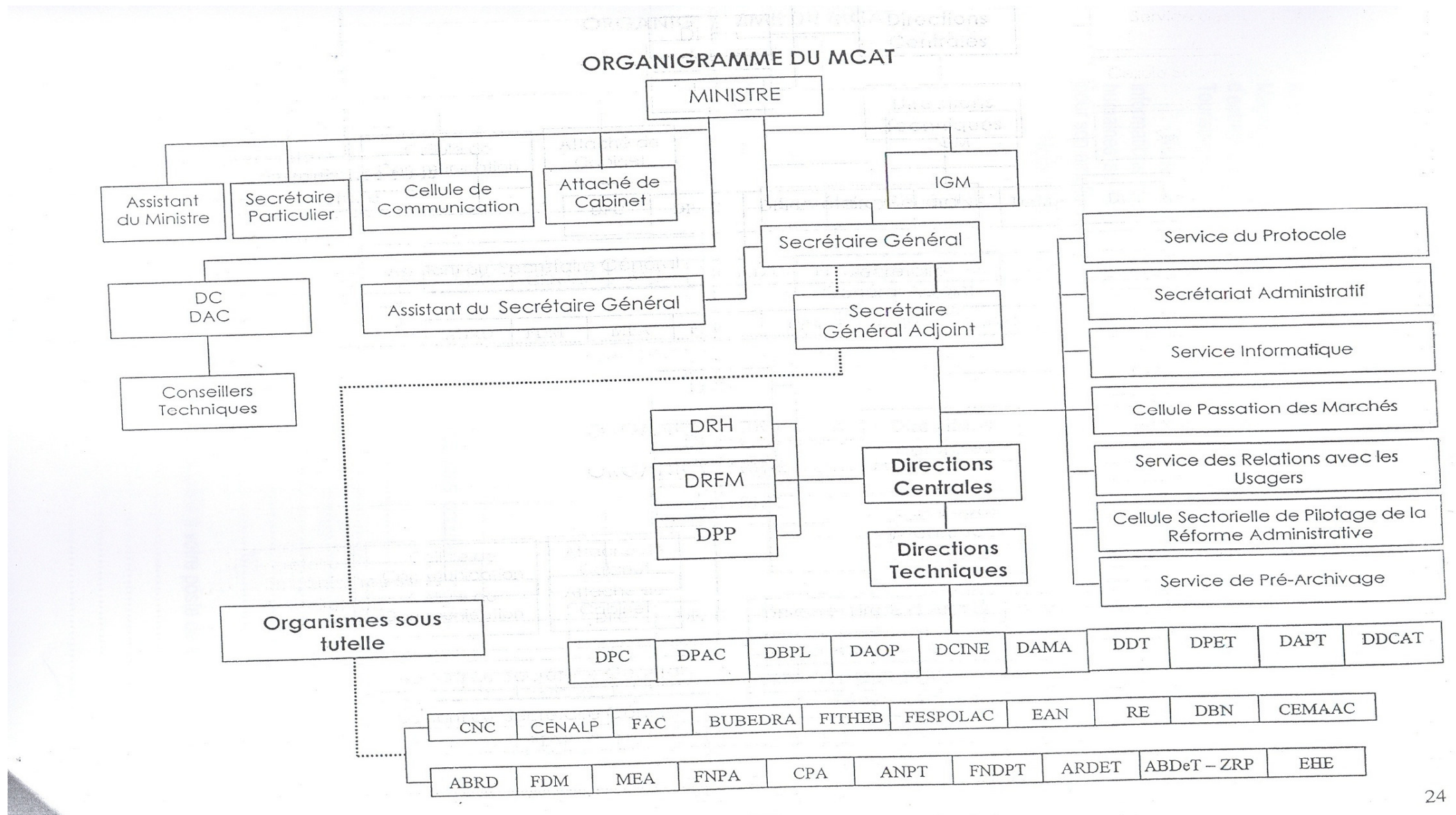
ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

Annexe n° 1 : Organigramme du Ministère du Tourisme et de l'Artisanat

Annexe n° 2 : Questionnaire

Annexe n°3 : Guide d'entretien



QUESTIONNAIRE

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin de formation en Gestion des Ressources Humaines au second cycle de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature de l'Université d'Abomey-Calavi (ENAM/UAC), nous nous sommes proposé d'entreprendre une étude sur « l'Amélioration dans la Gestion du personnel du Ministère du Tourisme et de l'Artisanat ».

Notre objectif, en élaborant ce questionnaire à votre intention, est de recueillir des informations fiables en vue de mettre en exergue la situation de la gestion des ressources humaines au Ministère du Tourisme et de l'Artisanat et proposer une approche de solution pour son amélioration.

Nous vous remercions d'avance de votre précieuse contribution à la réussite du travail.

INFORMATIONS RELATIVES A L'ENQUETE

A) IDENTIFICATION

- ❖ Sexe : Masculin Féminin
- ❖ Corps et
grade :.....
- ❖ Poste occupé :.....
- ❖ Ancienneté au
poste :.....
- ❖ Ancienneté dans le service :.....
- ❖ Date de
l'enquête :.....

B) APPRECIATION PERSONNELLE

1) Quelle est votre formation de base ?

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

2) Quels sont les différents postes qu'avez-vous occupé depuis votre prise de service dans l'administration publique ?

.....
.....

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

3) Avez-vous reçu une fois une formation appropriée à votre poste de travail ?

Si oui laquelle ?.....

.....

Si non

pourquoi ?.....

.....

.....

4) Quelles sont les différentes formations (qualifiantes : plus de 40 h) que vous avez suivies depuis votre prise de service jusqu'à ce jours ?

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

5) Disposez-vous des moyens de travail convenables/adéquats pour accomplir la mission qui vous est assignée à votre poste oui non autre (préciser)

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

6) Quelles sont les relations de travail que vous entretenez avec vos proches collaborateurs ?

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

7) Quelle (s) perception (s) avez-vous des nominations qui sont souvent faites aux postes techniques des structures du ministère ?

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

.....8) Les conditions dans lesquelles vous travaillez vous permettent-elles de fournir de bons rendements ?

Oui Non

- Si non, que souhaitez-vous ?
- Si oui lesquelles ?

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

9) Etes-vous souvent associé aux prises de décisions dans votre structure ou service ?

Oui Non
Si non pourquoi ?

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

10) A votre connaissance, le ministère a-t-il une stratégie de motivation des agents en vue de les amener à assurer une productivité optimale des services dont ils dépendent ?

Oui Non
a. Si oui, décrivez les succinctement comment les agents sont motivés.

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

.....

11) Le Ministère a-t-il une politique ou un système d'évaluation du personnel ?

Oui

Non

- Si non, qu'avez-vous à proposer pour l'élaboration d'une politique ou d'un système d'évaluation du personnel ?

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

12) Existe-t-il une adéquation entre votre formation et votre poste ou vos attributions ?

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

NB : Vos suggestions pour une pour amélioration de la gestion optimale du personnel du Ministère du Tourisme et de l'Artisanat.

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

- * Absences
- * Demande de mutation vers un autre ministère
- * Abandon de poste
- * Retard au poste

IV Suggestions

7) Les absences au poste des agents se justifient parfois par la nécessité de suivre leurs dossiers administratifs. Que peut faire l'administration pour faciliter le suivi de leur carrière ?

8) Dans le cadre de la valorisation des ressources humaines, quelles mesures peuvent être prises pour l'amélioration des conditions de vie et de travail des agents du MTA ?

9) Autres suggestions pour une amélioration dans la gestion des ressources humaines au MTA.

TABLE DES MATIERES

Jury dévaluation du mémoire.....	i
Déclaration d'engagement du chercheur.....	ii
Dédicaces.....	III
Remerciements.....	IV
Liste des sigles et abréviations.....	V
Liste des tableaux.....	Vi
Liste des figures.....	VII
Résumé.....	VIII
Sommaire.....	Ix

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE PRELIMINAIRE : DRE CONCEPTIONNEL SUR LA PROBLEMATIQUE DE LA GESTION DU PERSONNEL AU MINISTERE DE LA CULTURE DE L'ARTISANAT ET DU TOURISME

SECTION I: Présentation et étude du cadre institutionnel de travail.....4

Paragraphe 1: Présentation du Ministère de la Culture de l'Artisanat et du Tourisme

A – Attributions et fonctionnement du Ministère de la Culture de l'Artisanat et du Tourisme	
1) Attributions.....	4
2) Organisation et fonctionnement.....	5
B – Attributions, Organisation Fonctionnement de la Direction de Ressources Humaines.....	6
1) Attributions de la DRH.....	6
2) Organisation et fonctionnement.....	7
<u>Paragraphe 2</u> : Etat des lieux de la gestion du personnel.....	8
A) Aperçu du personnel du MCAT et son mode de gestion.....	8
2) Mode de gestion du personnel MCAT.....	13
A) Ciblage spécification de la problématique et vision de résolution.....	14
1) Problématique de l'étude.....	14
2) Intérêt de l'étude.....	16
SECTION II : Cadre théorique et méthodologie de l'étude.....	21
<u>Paragraphe 1</u> : Causes des problèmes et objectifs fixés.....	21
A) Causes des problèmes identifiés	21

1) Causes liées au problème spécifique n°1.....	21
2) Causes liées au problème spécifique n° 2.....	22
3) Causes liées au problème spécifique n° 3.....	22
B) Objectifs fixés.....	22
1) Objectif relatif au problème spécifique n° 1.....	22
2) Objectif relatif au problème spécifique n° 2.....	23
3) Objectif relatif au problème spécifique n° 3.....	23
<u>Paragraphe 2</u> : Hypothèses, et méthodologie de travail.....	23
A) Hypothèses de travail.....	23
1) Hypothèse liée au problème spécifique n° 1.....	23
2) Hypothèse liée au problème spécifique n°2.....	23
3) Hypothèse liée au problème spécifique n° 3.....	24
B) Démarche adoptée.....	24
1) Revue de la littérature.....	24
2) Méthode de travail.....	29
<u>CHAPITRE PREMIER</u> : ANALYSE CRITIQUE DU PERSONNEL AU MCAT.....	29
<u>Paragraphe 1</u> : Préparation de l'enquête.....	30
A – Détermination de la population cible et choix des instruments.....	30

1) Détermination de la population cible.....	31
2) Choix des instruments de collectes des données.....	31
B – Elaboration des instruments.....	31
1) Questionnaire.....	31
2) Guide d'entretien.....	31
<u>Paragraphe 2</u> : Collecte des données.....	31
A – Présentation des données recueillies.....	31
1) Faible niveau de qualification des agents.....	33
2) Non performance des agents et irrégularité dans la gestion de la carrière des agents.....	34
B – Forces et faiblesses de la gestion du personnel au Ministère du Tourisme et de l'Artisanat.....	40
1) Inventaire des atouts (Forces et opportunités).....	40
2) Inventaire des problèmes (Faiblesses et menaces)...	40
SECTION II: Analyse des résultats et vérification des hypothèses.....	41
<u>Paragraphe 1</u> : Analyse des résultats de la collecte.....	41
A – Analyse relative à la non performance des agents.....	41
1) Problèmes liés au cadre et aux moyens de travail.....	42
2) Problèmes liés à la motivation et à la formation.....	45

B – Analyse relative au faible niveau de qualification..... 47

1) Formation complémentaire et mode de recrutement..... 47

2) Gestion de la carrière..... 48

Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses

et établissement des diagnostics..... 50

A – Vérification des hypothèses..... 50

1) Vérification de l'hypothèse n° 1..... 50

2) Vérification de l'hypothèse n° 2..... 50

3) Vérification de l'hypothèse n° 3..... 50

B – Etablissement des diagnostics..... 50

1) Diagnostic par rapport au problème spécifique n° 1..... 51

2) Diagnostic par rapport au problème spécifique n° 2..... 51

3) Diagnostic par rapport au problème spécifique n° 3..... 51

CHAPITRE DEUXIEME :PROPOSITIONS D'AMELIORATION DE LA GESTION

DU PERSONNEL AU MCAT..... 52

SECTION I : Amélioration du système de gestion

de la carrière des agents..... 52

Paragraphe 1 : Nécessité d'une approche efficace

de gestion et de suivi de la carrière des agents..... 52

A – Planification des Ressources Humaines..... 52

1) <u>Gestion des tâches</u>	53
2) <u>Gestion des effectifs</u>	54
B – <u>Planification de la carrière</u>	55
1) <u>Plan de carrière</u>	55
2) <u>Suivi de carrière</u>	55
<u>Paragraphe 2</u> : Nécessité d'une politique efficace de renforcement des performances.....	56
A – Gestion de la formation.....	56
1) Formation des agents nouvellement recrutés.....	57
2) Formation des agents en fonction.....	57
B – Gestion de la motivation.....	59
1) Motivation relative aux conditions de travail des agents.....	59
2) Motivation relative à leur implication.....	60
<u>SECTION II</u> : Conditions de mise en œuvre des solutions préconisées.....	61
<u>Paragraphe 1</u> : Réorganisation de la Direction des Ressources Humaines.....	61
A – Professionnalisation des gestionnaires des Ressources Humaines.....	62

1) Professionnalisation.....	62
2) Fonction de conseil des gestionnaires	63
B – Dotation de la Direction des Ressources.....	63
Humaines en outils de gestion appropriées.....	63
1) Doter la DRH d'une ligne budgétaire.....	63
2) Doter la DRH des instruments de travail.....	61
<u>Paragraphe 2</u> : Recommandations à l'endroit de la Fonction Publique et du Ministère de la Culture de l'Artisanat...et du Tourisme.....	61
A – Recommandations à l'endroit de la Fonction Publique.....	62
1) De la nécessité de redéfinir les politiques de gestion des Ressources Humaines de l'Etat.....	62
2) De la dynamisation des services de la Fonction Publique.....	63
B – Recommandations à l'endroit du MCAT.....	63
1) De la restructuration du MCAT en matière de Gestion des Ressources Humaines.....	63
2) Des obligations à la charge des agents du MCAT dans le cadre de la gestion de leur carrière.....	65
CONCLUSION GENERALE.....	68

BIBLIOGRAPHIE..... 69

ANNEXES..... 71