



*REPUBLIQUE DU BENIN*

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY – CALAVI

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

**MEMOIRE DE FIN DE FORMATION  
DU CYCLE II**

(Pour l'obtention du Diplôme d'Administrateur  
en Gestion des Ressources Humaines)

Option :  
Management

Filière :  
Gestion des Ressources Humaines

3<sup>ème</sup> Promotion (2005-2007)

Année académique 2006-2007

THEME :

**CONTRIBUTION A UNE OPTIMISATION DE LA  
DOTATION EN RESSOURCES HUMAINES DU  
MINISTRE DE LA FAMILLE, DE LA FEMME ET DE  
L'ENFANT (MFFE)**

Présenté et soutenu par :  
Sanni OROU YERIMA  
Sous la direction de :

Maître de stage :  
Roger GANHOU  
Directeur Adjoint  
des Ressources Humaines  
au MFFE

Directeur de Mémoire :  
Frantz MASSOUGBODJI  
Enseignant à l'ENAM  
Consultant en Ressources Humaines

Août 2007



# JURY D'ÉVALUATION DU MÉMOIRE

**Président : Parfait AGBLONON**

**Vice- président : Théophile D. BATCHO**

**Membre : Zakari BABA BODY**

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

## DEDICACE

Je dédie ce mémoire à :

- Dieu tout puissant pour toutes les grâces dont il m'a comblé ;
- Mon feu père, OROU YERIMA Sama, toi qui m'as beaucoup manqué dans ma vie ; que ton âme repose en paix ;
- Ma très chère maman, MERE Bana Minipo, véritable artisane de ma vie, pour toute ton affection maternelle, ton soutien matériel et financier et surtout tes bénédictions ; reçois à travers ce résultat, l'expression de ma gratitude ;
- Mon épouse, SABI DENI Dado Elisabeth, pour ton concours inestimable dans la réalisation de ce travail ; reçois ici l'expression de toute ma reconnaissance ;
- Mes frères et ma sœur, pour tous vos soutiens ;
- Mon feu premier instituteur, MIYIGBENA Codjo Michel, pour avoir su guider mes premiers pas sur le chemin du savoir, que ton âme repose en paix.

# REMERCIEMENTS

- A mon Directeur de mémoire, Monsieur Frantz MASSOUGBODJI, pour avoir spontanément accepté de diriger ce travail et dont les précieux conseils et avis techniques ont contribué à son aboutissement ;
- A tout le personnel enseignant et administratif de l'ENAM, pour tous les sacrifices consentis afin de nous assurer un enseignement de qualité ;
- A Madame Antoinette BONOU HOUEDETE, DRH/MFFE, pour ses conseils.
- A Monsieur Roger GANHOUI DA/RH/MFFE, pour son encadrement au cours de mon stage et son appui technique ;
- A Monsieur Rigobert MEHOU-LOKO, DAPP/MFFE, pour ses conseils et son appui en matériel didactique ;
- A tous mes amis, parents et alliés, pour tous vos soutiens.

# SIGLES

<b>AC</b>	= Attaché de Cabinet
<b>AM</b>	= Assistant du Ministre
<b>APE</b>	= Agent Permanent de l'Etat
<b>C-COM</b>	= Cellule de Communication
<b>CPS</b>	= Centre de Promotion Sociale
<b>CT</b>	= Conseiller Technique
<b>DAS</b>	= Direction des Affaires Sociales
<b>DAC</b>	= Directeur Adjoint de Cabinet
<b>DC</b>	= Directeur de Cabinet
<b>DDFFE</b>	= Direction Départementale de la Famille de la Femme et de l'Enfant
<b>DEA</b>	= Direction de l'Enfance et de l'Adolescence
<b>DF</b>	= Direction de la Famille
<b>DIVI</b>	= Direction de l'Inspection et de la Vérification Interne
<b>DOFFE</b>	= Direction de l'Observatoire de la Famille, de la Femme et de l'Enfant ;
<b>DPFG</b>	= Direction de la Promotion de la Femme et du Genre
<b>DPP</b>	= Direction de la Programmation et de la Prospective
<b>DPSS</b>	= Direction de la Protection Sociale et de la Solidarité
<b>DRFM</b>	= Direction des Ressources Financières et du Matériel
<b>DRH</b>	= Direction des Ressources Humaines
<b>DRIPH</b>	= Direction de la Réadaptation et de l'Intégration des Personnes Handicapées
<b>ENAM</b>	= Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature

<b>FADIB</b>	= Fonds d'Appui au Développement des Initiatives de Base
<b>FASNAS</b>	= Fonds d'appui à la Solidarité Nationale et à l'Action Sociale
<b>IGM</b>	= Inspection Générale du Ministère
<b>MFFE</b>	= Ministère de la Famille, de la Femme et de l'Enfant
<b>MFPSS</b>	= Ministère de la Famille, de la Protection Sociale et de la Solidarité
<b>SA</b>	= Secrétariat Administratif
<b>SGM</b>	= Secrétariat Général du Ministère
<b>SP</b>	= Secrétaire Particulier
<b>SSS</b>	= Service Social Spécialisé
<b>UAC</b>	= Université d'Abomey - Calavi

# LISTE DES TABLEAUX

**Tableau n°1** : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt et détermination des Problématiques possibles (p.19)

**Tableau n°2** : Synthèse des approches retenues (p.25)

**Tableau n°3** : Tableau de bord de l'étude (p.31 bis)

**Tableau n°4** : Répartition des données de l'enquête par rapport au problème spécifique n°1 (p.55)

**Tableau n°5** : Répartition des données de l'enquête par rapport au problème spécifique n°1 (p.55)

**Tableau n°6** : Répartition des données de l'enquête par rapport au problème spécifique n°2 (p.56)

**Tableau n°7** : Répartition des données de l'enquête par rapport au problème spécifique n°2 (p.57)

**Tableau n°8** : Répartition des données de l'enquête par rapport au problème spécifique n°3 (p.58)

**Tableau n°9** : Répartition des données de l'enquête par rapport au problème spécifique n°3 (p.58)

# RESUME

Les observations de stage nous ont permis de déceler un nombre important de problèmes préoccupants auxquels le ministère de la Famille, de la Femme et l'Enfant (MFFE) est confronté et parmi lesquels vient en première loge une insuffisance quantitative et qualitative du personnel.

L'importance de ce problème dont la résolution conditionne la bonne conduite des activités du ministère nous a amené à lui consacrer notre étude. C'est pourquoi le sujet de notre mémoire est intitulé : "**contribution à une optimisation de la dotation en ressources humaines du MFFE**"

Ceci nous permettra de proposer des solutions à la résolution du problème général suivant : **dotation non optimale en ressources humaines du MFFE.**

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

- insuffisance quantitative du personnel
- insuffisance qualitative du personnel
- inexistence d'un cadre organique de gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Dans une optique de recherche de solution aux problèmes sus- cités, notre étude s'est fixée les objectifs suivants :

**Objectif général :**

Contribuer à une optimisation de la dotation en ressources humaines du MFFE

**Objectifs spécifiques :**

- Proposer les conditions de dotation du MFFE en effectif suffisant
- Proposer le contexte de dotation du MFFE en ressources humaines qualifiées
- Suggérer un cadre réglementaire en matière de gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Dans la méthodologie que nous avons adoptée, nous avons formulé des hypothèses à vérifier par des enquêtes de terrain, ce qui nous a permis d'aboutir aux résultats obtenus, identifiant les causes réelles des problèmes posés. En vue de leur résolution, des approches de solution les plus appropriées ont été proposées et leurs conditions de mise en œuvre précisées.

# SOMMAIRE

Introduction	(p.2)
Chapitre préliminaire : observations de stage et problématique de recherche	(p.6)
Section I : Présentation du cadre de l'étude et observations de stage	(p.6)
Paragraphe 1 : Présentation du cadre institutionnel de l'étude : le MFFE	(p.6)
Paragraphe 2 : Etats des lieux sur les activités du MFFE	(p.11)
Section II : Ciblage de la problématique	(p.20)
Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique	(p.20)
Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique	(p.22)
Chapitre premier : Cadre théorique et méthodologique de l'étude	(p.28)
Section I : Cadre théorique	(p.28)
Paragraphe 1 : Fixation des objectifs et formulation des hypothèses	(p.28)
Paragraphe 2 : Revue de la littérature	(p.31)
Section II : Méthodologie de l'étude	(p.45)
Paragraphe 1 : Approches empiriques	(p.45)
Paragraphe 2 : Approches théoriques	(p.48)
Chapitre II : De la collecte des données aux conditions de mise en œuvre	(p.53)
Section I : Collecte et analyse des données	(p.53)
Paragraphe 1 : Organisation de la collecte des données	(p.53)
Paragraphe 2 : Présentation des données et vérification des hypothèses	(p.54)
Section II : Approches de solution et conditions de mise en œuvre	(p.61)
Paragraphe 1 : Approches de solution aux problèmes spécifiques	(p.61)
Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre	(p.64)
Conclusion	(p.68)
Bibliographie	(p.70)
Annexes	(p.73)
Table des matières	(p.77)



**INTRODUCTION  
GENERALE**

## Introduction

La création d'un département ministériel répond à un besoin précis dont la satisfaction contribue au développement et au mieux être des populations à charge.

C'est dans cette optique qu'il est assigné au ministère de la Famille de la Femme et de l'Enfant (MFFE), par décret n° 2006-581 du 02 novembre 2006, la mission de concevoir, d'élaborer les modalités de mise en œuvre de la politique du Gouvernement en matière de promotion de la famille, de la femme, de l'enfant, de la protection sociale et de promotion de la solidarité nationale et d'évaluer les résultats.

Mais le MFFE qui émane d'une direction technique, la direction des affaires sociales (DAS) longtemps ballottée entre divers ministères, notamment ceux en charge de la justice, du travail et de la santé, a-t-il les moyens de sa politique ?

Neuf ans après sa création le 15 mai 1998, le MFFE reste toujours instable, tant au plan de son identité qu'à celui des moyens matériels, financiers et surtout humains qu'il lui faut pour son fonctionnement.

Or, pour relever les nombreux défis de promotion de la famille, de la femme et de l'enfant, le Ministère a besoin fondamentalement à côté des ressources financières et matérielles, de moyens humains suffisants.

Malheureusement, au nombre des difficultés qui entravent la réalisation de ses objectifs, se trouve en bonne place une insuffisance quantitative et qualitative très prononcée de ses moyens humains.

En effet, le rapport de l'état des lieux du ministère, commandité en 2006 par le gouvernement du Président Boni YAYI, a relevé au plan des ressources humaines :

- Un déficit du personnel ;
- Un vieillissement du personnel agent permanent de l'Etat : 206 agents se trouvent dans la tranche d'ancienneté de service de 21 à 30 ans sur les 354 agents permanents que compte le ministère, soit un taux de 58,19% ;
- La non fonctionnalité de certains services du ministère, faute de personnel ;
- Une insuffisance des compétences existantes face à l'ampleur des missions assignées au ministère.

Face à cette situation qui risque à terme de paralyser les activités du ministère, il importe que des mesures correctrices et préventives soient prises.

Mais pour être efficaces, les solutions à ces problèmes ne doivent pas être le fait, ni du hasard, ni d'une action ponctuelle passagère. Il faut donc envisager des approches prospectives durables basées sur une gestion prévisionnelle des ressources humaines.

En effet, aujourd'hui mieux qu'hier, la gestion des ressources humaines est en phase de devenir pour l'administration une fonction essentielle dont la bonne prise en compte conditionne son adaptation.

Mais la gestion des ressources humaines ne saurait se limiter à une simple administration du personnel. Il ne s'agit plus d'administrer au quotidien, bien que cette activité soit importante, mais il faut anticiper sur l'évolution des effectifs et des compétences.

Ainsi, le maintien en permanence d'une adéquation quantitative et qualitative de l'emploi implique une approche dynamique, une veille technologique, un suivi de l'employabilité de chacun, une gestion préventive, un effort permanent de qualification et de requalification du personnel existant, un développement de la mobilité et de nouveaux recrutements dans le cadre d'une gestion proactive des compétences.

En somme, la mise en place d'une administration performante nécessite une gestion prévisionnelle des ressources humaines qui lui permettrait :

- Une meilleure adaptation des compétences aux emplois ;
- Une meilleure maîtrise des conséquences des changements technologiques et économiques ;
- Une meilleure gestion des carrières ;
- Une meilleure réduction des risques et des coûts liés aux déséquilibres.

C'est dans cette perspective d'une amélioration de la gestion des ressources humaines du ministère, gage d'un accroissement de son rendement par une meilleure performance, que nous nous proposons de mener notre étude qui sera consacrée à un inventaire des problèmes qui minent la gestion des ressources humaines du ministère, à la recherche de leurs causes puis à des suggestions d'approches de solution.

Dans ce cadre, le sujet qui fait l'objet de notre recherche est intitulé : **contribution à une optimisation de la dotation en ressources humaines du MFFE.**

Les étapes de son développement observeront la démarche méthodologique suivante :

- D'abord au chapitre préliminaire, nous procéderons au ciblage de la problématique à l'issue des observations de stage ;
- Ensuite au chapitre premier nous allons élaborer le cadre théorique et méthodologique de l'étude afin d'en fixer les objectifs et formuler les hypothèses, puis procéder à la revue de la littérature et pouvoir enclencher les différentes procédures de collecte des données ;

Enfin au chapitre II, nous terminerons par une réalisation de la collecte des données, leur analyse, la recherche des approches de solution et les conditions de leur mise en œuvre.

**CHAPITRE PRELIMINAIRE :  
OBSERVATIONS DE STAGE ET  
PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE**

# **CHAPITRE PRELIMINAIRE : OBSERVATIONS DE STAGE ET PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE**

Le ministère de la Famille, de la Femme et de l'Enfant (MFFE) a servi de cadre institutionnel pour notre stage pratique aux fins de mener les recherches nécessaires à notre étude. Ainsi, nous avons pu faire l'état des lieux à partir de nos observations de terrain (section 1). Ce qui nous a permis d'identifier les différents problèmes auxquels le ministère se trouve confronté et d'aboutir au ciblage de notre problématique (section 2).

## **SECTION I : PRESENTATION DU CADRE DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE**

Nous présenterons dans un premier temps le cadre structurel du stage et dans un second, l'état des lieux sur les activités du ministère.

### **Paragraphe 1 : Présentation du cadre institutionnel de l'étude : le MFFE**

Cette présentation porte aussi bien sur l'historique, la mission et les attributions du ministère (I) que sur sa structure organisationnelle (II).

#### **I- Historique et mission du MFFE**

##### **A- Historique**

L'histoire du ministère en charge de la Famille, de la Femme et de l'Enfant au Bénin remonte à une époque précédant les indépendances.

Ainsi à la suite des élections de 1956, le Gouvernement socialiste prend le pouvoir en France et décide d'accélérer l'évolution politique des colonies. Le ministre de la France d'Outre-mer, Gaston DEFFERRE, élabore une loi-cadre qui généralise dans les territoires les conseils de Gouvernement.

La Colonie du Dahomey (actuel Bénin) devient autonome comme la plupart des territoires de l'Afrique Française.

Monsieur Sourou Migan APITHY, désigné vice-président du Conseil de Gouvernement (équivalent de Premier Ministre), forme le 27 mai 1957 le premier Gouvernement de l'ex-Dahomey. Le secteur en charge de la famille et des affaires sociales est transformé en ministère sous la dénomination de "**ministère des Affaires Sociales**".

Mais dès la formation du deuxième Gouvernement le 13 février 1958, le ministère perd son autonomie et devient **ministère du Travail et des Affaires Sociales**.

En janvier 1959, il recouvre son autonomie dans le premier Gouvernement provisoire. Mais à la formation du deuxième Gouvernement provisoire le 26 mai 1959, il sera incorporé au ministère de la Santé, sous la dénomination de ministère de la Santé Publique et des Affaires Sociales.

A la formation du premier Gouvernement post indépendance en novembre 1960, le ministère retrouve son autonomie qu'il conserve seulement pendant deux mois. Depuis cette époque a commencé la valse des ballottements qui fera de lui à partir du 29 décembre 1960, et ce de façon ininterrompue jusqu'en 1998, l'appendice d'autres ministères.

En respect des engagements pris par le Bénin à différentes rencontres internationales, notamment au sommet mondial sur le développement social à Copenhague en mars 1995 et à la Conférence de Beijing sur la femme en septembre 1995, le Chef de l'Etat, Chef du Gouvernement a procédé à la création en avril 1996 du ministère de la Santé, de la Protection Sociale et de la Condition Féminine.

Le 15 mai 1998, les affaires sociales redeviennent sous le gouvernement du Président KEREKOU, un ministère autonome sous la dénomination de **ministère de la Protection Sociale et de la Condition Féminine**.

Au remaniement ministériel de juin 1999, le ministère change de dénomination et devient **ministère de la Protection Sociale et de la Famille**.

Au lendemain des élections présidentielles de mars 2001, il change une fois de plus d'appellation et devient **ministère de la Famille, de la Protection Sociale et de la Solidarité**.

Dans le premier Gouvernement formé par le Président Boni YAYI, arrivé au pouvoir à l'issue des élections présidentielles de mars 2006, le ministère une fois encore

change de dénomination pour être actuellement **ministère de la Famille, de la Femme et de l'Enfant**.

Quelles sont alors la mission et les attributions que le Gouvernement a assignées à ce ministère à caractère social en charge de la famille, de la femme et de l'enfant ?

### **B- Mission et Attributions**

Le décret n° 2006-581 du 02 novembre 2006 portant attributions, organisation et fonctionnement du ministère de la Famille, de la Femme et de l'Enfant dispose en son article 1<sup>er</sup> que « le MFFE a pour mission de concevoir, d'élaborer les modalités de mise en œuvre de la politique du Gouvernement en matière de promotion de la famille, de la femme, de l'enfant, de protection sociale et de promotion de la solidarité nationale et d'en évaluer les résultats. »

Le même décret en son article 2 en décline les attributions et précise que le *MFFE* est chargé entre autres de :

- concevoir, élaborer, veiller à la mise en œuvre de la politique nationale de promotion de la famille, et d'en assurer le suivi et l'évaluation ;
- concevoir, élaborer, veiller à la mise en œuvre de la politique nationale de promotion de la femme et d'en assurer le suivi et l'évaluation ;
- concevoir, élaborer, veiller à la mise en œuvre de la politique nationale de la promotion de l'enfant et de l'adolescent et d'en assurer le suivi et l'évaluation ;
- concevoir, élaborer, veiller à la mise en œuvre de la politique nationale d'appui aux personnes économiquement vulnérables et d'en assurer le suivi et l'évaluation ;
- concevoir, élaborer, veiller à la mise en œuvre des politiques nationales de protection et d'intégration des personnes handicapées, des personnes âgées et d'assurer leur suivi et leur évaluation ;
- promouvoir la solidarité nationale.

Mais de quelles structures le MFFE dispose-t-il tant au niveau national que déconcentré pour pouvoir accomplir la mission et les attributions qui lui sont confiées ?

## II - Structure organisationnelle

### A- Au niveau central

Le MFFE s'est doté au niveau central d'une organisation solide décrite au titre II du décret 2006-581 sus évoqué. Cette structure comprend :

- les services directement rattachés au Ministre ;
- le cabinet du Ministre ;
- le secrétariat général du ministère ;
- les directions centrales ;
- les directions techniques ;
- les organismes sous tutelle.

Au nombre des services directement rattachés au Ministre, nous avons :

- l'Inspection générale du ministère (ex-DIVI)
- le Secrétariat particulier (SP)
- la Cellule de communication (C-COM)
- l'Assistant du Ministre (AM)
- l'Attaché de cabinet (AC)

En ce qui concerne le cabinet du Ministre, il comprend, notamment :

- un Directeur de cabinet (DC)
- un Directeur adjoint de cabinet (DAC)
- cinq conseillers techniques dont un conseiller juridique (CT)
- un Attaché de cabinet.
- un Assistant du Ministre
- un Secrétaire particulier
- un chef de la cellule de communication

Chargé de la coordination des activités des Directions centrales et techniques du ministère, de l'élaboration des normes et standards des prestations de services et d'infrastructures du secteur ainsi que le suivi des organismes sous tutelle, le secrétariat général comprend :

- le secrétariat administratif ;
- le service de pré-archivage ;
- le service informatique ;
- le service des relations avec les usagers ;

- la Cellule de passation des marchés publics ;
- le Service de protocole du ministère.

Structures d'appui du ministère, les directions centrales, au nombre de trois sont :

- la Direction des Ressources Humaines (DRH) ;
- la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) ;
- la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP)

Les directions techniques, au nombre de cinq (05) sont :

- la Direction de la Famille (DF) ;
- la Direction de l'Enfance et de l'Adolescence (DEA) ;
- la Direction de la Promotion de la Femme et du Genre (DPFG) ;
- la Direction de la Protection Sociale et de la Solidarité (DPSS) ;
- la Direction de la Réadaptation et de l'Intégration des Personnes Handicapées (DRIPH).

A l'instar des directions centrales, les directions techniques fonctionnent à travers divers services créés en leurs seins et en fonction de leurs spécificités.

### **B- Au niveau intermédiaire**

Au niveau intermédiaire et opérationnel, le MFFE est structuré en directions départementales de la famille, de la femme et de l'enfant (DDFFE), en centres de promotion sociale (CPS) et en services sociaux spécialisés (SSS).

Dans son organisation, le MFFE comporte des organismes sous tutelle au nombre desquels nous avons :

- le Fonds d'Appui à la Solidarité Nationale et à l'Action Sociale (FASNAS) ;
- le Fonds d'Appui au Développement des Initiatives de Base (FADIB) ;
- l'Observatoire de la Famille, de la Femme et de l'Enfant (OFFE). Cette liste n'est pas limitative.

Prenant appui sur les différentes structures ainsi mises en place, comment le MFFE fonctionne-t-il ? De quels atouts dispose-t-il ? Et quels sont les problèmes auxquels se trouve-t-il confronté ?

## **Paragraphe 2 : Etat des lieux sur les activités du MFFE**

### **I- Activités des Structures**

Dans le cadre de notre étude, nous nous proposons de présenter de façon spécifique, la gestion des ressources humaines et ensuite les autres activités du ministère.

#### **A- Gestion des ressources humaines du ministère**

L'arrêté *n° 932/MFPSS/DC/SGM/DRH/SA* du 09 mai 2005 portant attributions, organisation et fonctionnement de la direction des ressources humaines, édicte en son article 1<sup>er</sup> que : conformément aux dispositions de l'article 42 du décret n° 2005-232 du 28 avril 2005, la DRH est l'organe de gestion des ressources humaines du ministère. A ce titre, elle est chargée de :

- veiller à l'application des normes juridiques et textes réglementaires au plan administratif ;
- assurer la formation, le recyclage, le perfectionnement et l'utilisation rationnelle du personnel, en collaboration avec les directions concernées ;
- assurer l'évaluation des besoins en personnel ;
- suivre la carrière des agents, en collaboration avec les structures concernées des autres départements ministériels ;
- élaborer la politique du développement des ressources humaines et assurer leur suivi.

A cet effet, quelles sont les différentes tâches qu'exécute la DRH pour une gestion efficiente des ressources humaines du ministère et quelles sont les difficultés auxquelles se trouve-t-elle confrontée ?

#### **1- Les différentes tâches exécutées**

##### **a- Exécution des tâches administratives et de secrétariat**

Les tâches administratives et de secrétariat de la direction sont exécutées par le secrétariat qui est chargé de traiter les courriers, tenir les archives et assurer la gestion du matériel. Les différents services techniques que compte la DRH appuient également le secrétariat dans l'exécution de ces tâches administratives.

### **b- Activités de suivi et d'évaluation de la performance**

Les activités relatives au suivi et à l'évaluation des performances des agents en fonction dans les structures du ministère sont menées par le service d'appui à la gestion des performances (*SAGeP*) qui est chargé entre autres de :

- veiller à l'adéquation entre les compétences et les emplois des agents ;
- appuyer les structures du ministère dans la gestion des compétences de leur personnel ;
- veiller à l'application des normes, standards et procédures de prestation. Ces activités sont menées en collaboration avec les autres services techniques de la direction et les autres structures du ministère.

### **c- Gestion des statistiques du personnel et des carrières**

La gestion statistique du personnel et des carrières est assurée par le service des statistiques, des prévisions et du suivi des carrières. A ce titre, il est chargé essentiellement de :

- veiller à l'élaboration de la politique de développement des ressources humaines ;
- créer et tenir à jour une base de données statistiques sur les ressources humaines du ministère ;

### **d- Activités de formation**

Le Service de formation de la DRH assure et coordonne toutes les activités relatives à la formation du personnel relevant du ministère. Il est à ce titre chargé de :

- déterminer et évaluer en liaison avec les directions centrales, techniques, et départementales du ministère, les besoins en formation du personnel ;
- mettre en œuvre la politique nationale en matière de formation continue au sein du ministère ;
- élaborer et veiller à la mise en œuvre des plans de formation ;
- définir les indicateurs mesurables d'évaluation des agents formés en collaboration avec le service d'appui à la gestion des performances ;

Grâce à l'organisation décrite plus haut et à la conduite des activités sus-mentionnées, la DRH a pu poser des actes concrets qui sont des atouts pour une amélioration de la gestion des ressources humaines à savoir :

- **l'élaboration, la validation et l'application depuis 2005 d'un plan quinquennal de formation** qui permettra aux agents d'accéder à des postes plus importants.

- **la prise en compte des différentes catégories du personnel du ministère pour leur participation aux concours professionnels** organisés par le ministère en charge du Travail et de la Fonction Publique
- **l'établissement de façon périodique de l'état des ressources humaines** permettant à la DRH de disposer d'une base de données.

Par contre, comme points faibles, il convient de souligner que la DRH éprouve encore des difficultés dans la conception et la confection de certains outils de gestion, notamment :

- ✓ **la non élaboration d'une politique de gestion des ressources humaines.**

*La DRH* ne dispose pas d'un document de politique de gestion des ressources humaines qui lui permettrait de donner les orientations précises en matière de gestion des ressources humaines.

- ✓ **La non élaboration de projection de l'évolution du personnel** qui permettrait de donner une idée de ce que deviendrait le personnel à un horizon donné.

Les résultats de l'inventaire des ressources humaines qui permettent d'avoir l'état du personnel devraient servir à réaliser différentes simulations de l'évolution des ressources humaines aux plans quantitatif et qualitatif en fonction de certains paramètres ou de certaines hypothèses de travail sur une période donnée, ce qui n'est pas le cas ici.

- ✓ **la non élaboration d'un plan de recrutement fonctionnel.** Cet instrument permettrait, à partir des besoins du ministère, de planifier l'acquisition progressive des ressources humaines.
- ✓ **la non élaboration d'un cadre organique.** Cet instrument de planification et de contrôle de la gestion des ressources humaines favoriserait une répartition équilibrée des ressources humaines entre les services.
- ✓ **l'inexistence d'un système d'évaluation du personnel.** Faute d'outils élaborés à cet effet, le personnel, dans l'exercice de ses fonctions n'est soumis à aucune évaluation.
- ✓ **l'inexistence d'une stratégie de recrutement** du personnel adapté aux besoins du ministère. Depuis neuf (09) ans déjà que le ministère en charge de la famille et de la protection sociale bénéficie d'une autonomie stable, il convient de remarquer que l'évolution du personnel, tant au plan quantitatif que qualitatif, ne suit pas le rythme de

l'évolution des structures et des activités du ministère. Ceci faute d'une stratégie de recrutement de personnel adapté aux besoins sans cesse croissants du ministère.

## **2- Difficultés rencontrées**

### **a- Au plan des infrastructures**

Toute la DRH est logée dans deux bureaux dont un pour la Directrice et l'autre pour le reste du personnel y compris le Directeur adjoint. Un réduit tient lieu d'archives pour la direction.

Il en découle que tous les services de la direction, y compris le secrétariat chargé de l'accueil et de l'orientation des usagers, sont regroupés dans un même bureau où les entrées et les sorties incessantes tant du personnel que des visiteurs perturbent constamment le bon fonctionnement des services et ne permettent pas la concentration du personnel : **le cadre de travail est inapproprié pour une bonne prestation du personnel.**

### **b- Au plan des moyens matériels et financiers**

Comme moyens matériels, la DRH dispose pour son fonctionnement, d'un micro-ordinateur pour chaque service, d'un photocopieur fonctionnel, d'appareils électroniques et électroménagers, de deux climatiseurs et de fournitures de bureau ainsi que de deux (02) interphones.

Ce qu'il importe de souligner surtout dans ces équipements, c'est l'existence d'outils informatiques pour son fonctionnement : **la DRH est équipée en matériel informatique.**

Il convient cependant de souligner **l'inexistence d'un logiciel de gestion des ressources humaines**. Ce qui rend difficile l'élaboration des outils de gestion des ressources humaines.

En matière de ressources financières, la DRH **ne dispose pas de crédits délégués**. Elle est intégrée comme toutes les directions centrales du ministère au programme d'appui à la gestion des services administratifs. Ce qui rend difficile le processus de déblocage des fonds en vue de l'exécution des activités programmées.

### **c- Au plan des ressources humaines**

Tous ces services de la DRH sont animés par un personnel réduit ne comptant que cinq agents répartis comme suit :

- trois administrateurs de catégorie A1 ;
- un contrôleur de l'action sociale de catégorie B3 ;
- un préposé des services administratifs, agent contractuel de l'Etat.

Cet effectif qui devrait être de quatorze (14) agents au moins selon les services prévus dans l'arrêté portant attribution, organisation et fonctionnement de la DRH, est très insuffisant (pour gérer plus de trois cents (300) agents que compte le ministère. **Cette insuffisance des effectifs** contraint le personnel de la DRH à une surcharge de travail.

### **B- Autres activités du ministère**

Outre la gestion des ressources humaines, le MFFE mène de nombreuses activités en liaison avec sa mission, notamment :

#### **1- La gestion administrative et de passation des marchés.**

Cette activité est confiée au Secrétariat Général du Ministère (SGM) qui assure la mémoire, la continuité dans la gestion administrative, la gestion des dossiers et la conduite des procédures de passation de tous les marchés. Il s'emploie à cet effet entre autres à gérer les courriers ordinaires, à coordonner les activités des directions centrales, techniques, départementales ainsi que les organismes sous tutelle, à veiller à la tenue des archives ;

#### **2- L'élaboration des plans d'action du ministère.**

C'est la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) qui assure la conception et l'élaboration du plan d'action du ministère, la gestion des projets et programmes de coopération, en collaboration avec les autres directions centrales, techniques ou les organismes sous tutelle ;

#### **3- La gestion des ressources financières et du matériel**

C'est la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) qui assure la gestion des ressources financières et du matériel du ministère. Il veille à l'application des normes juridiques et réglementaires au plan budgétaire et matériel, élabore le projet de budget du ministère, collabore avec la cellule de passation des marchés ;

#### **4-Le contrôle de la gestion administrative, financière et technique du ministère**

L'Inspection Générale du Ministère (IGM), ex DIVI) contrôle en permanence la gestion administrative, financière et technique de l'ensemble des services et organismes relevant de l'autorité du Ministre, contribue à la définition et à l'élaboration des normes et standard en matière de prestation de services et d'infrastructures dans les domaines de la protection de la famille, de la femme et de l'enfant, contrôle l'application et la réglementation nationale en vigueur en matière de promotion de la famille, de la femme et de l'enfant ;

#### **5- Les activités de promotion de la femme et du genre**

Elles relèvent de la Direction de la Promotion de la Femme et du Genre (DPFG) qui met en œuvre la politique nationale de promotion dans le but d'améliorer les conditions de vie de la femme et de favoriser sa pleine participation au processus de développement socio-économique du Bénin, conçoit et met en œuvre les programmes de promotion de la femme ;

#### **6- Les activités de promotion de l'enfance et de l'adolescence**

Elles sont confiées à la Direction de l'Enfance et de l'Adolescence (DEA) qui :

- assure l'élaboration, la coordination et la mise en œuvre des programmes du gouvernement en faveur de l'enfant et de l'adolescent ;
- veille à la vulgarisation et à l'application des textes juridiques sur la promotion de l'enfant ;
- élabore un programme de soutien et de réinsertion sociale des enfants en situation difficile.

#### **7- La réadaptation et l'intégration des personnes handicapées**

La Direction de la Réadaptation et de l'Intégration des Personnes Handicapées (DRIPH) assure l'élaboration, la coordination, le suivi et la mise en œuvre de la politique du gouvernement en matière de réadaptation et d'intégration des personnes handicapées et son évaluation afin de favoriser leur pleine participation au développement national ;

#### **8- Les activités de Protection Sociale et de la Solidarité**

Dans ce cadre, la Direction de la Protection Sociale et de la Solidarité (DPSS) assure :

- d'une part, l'élaboration, la coordination, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de la politique du gouvernement en matière de protection sociale et de la solidarité nationale,
- d'autre part l'élaboration des stratégies de protection sociale et de développement de la solidarité ;

### **9- La promotion de la famille**

La Direction de la Famille (DF) assure l'élaboration et la mise en œuvre du programme du ministère en faveur de la famille selon la politique générale du gouvernement, veille à la vulgarisation et à l'application effective des textes juridiques sur la famille en l'occurrence le Code des Personnes et de la Famille ;

### **10- La gestion de l'information**

La Direction de l'Observatoire de la Famille, de la Femme et de l'Enfant (DOFFE) contribue à la gestion de l'information relative à la famille, à la femme et à l'enfant, collecte les documents ayant trait à la femme, à l'enfant et au genre, fournit les informations susceptibles de mettre en valeur les droits de la femme et de l'enfant, fait la promotion de l'égalité entre les sexes.

Dans l'exécution des activités sus-énumérées, le ministère éprouve assez de difficultés dont nous allons énumérer quelques unes :

- tous les services techniques des directions du ministère ne sont pas fonctionnels, par manque d'infrastructure, doublé d'une insuffisance de personnel ;
- l'inexistence d'un service des relations avec les usagers, cela ne donne pas une bonne image du ministère ;
- l'absence d'Internet dans la plupart des directions, cet instrument de travail qui est aujourd'hui une nécessité et qui facilite la collecte des informations ;
- l'inexistence d'un manuel de procédures, ce qui n'est pas de nature à faciliter la tâche au personnel déjà insuffisant ;
- l'insuffisance et l'inadaptation des recyclages, ce qui plonge le personnel dans une routine dans l'exécution de ses tâches.
- l'insuffisance du personnel qualifié

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

Dans la restitution de nos observations de stage, nous avons dégagé plusieurs constats significatifs (CS) dont nous présentons ici les inventaires selon qu'ils sont des

atouts dont dispose le ministère ou des problèmes auxquels il est confronté dans son fonctionnement.

### **A- Inventaire des atouts**

Les forces identifiées sont :

- 1- l'existence d'outils informatique ;
- 2- l'existence d'un plan quinquennal de formation validé ;
- 3- l'existence de concours professionnel pour le personnel ;
- 4- l'existence d'un état des ressources humaines;
- 5- l'existence d'une direction des ressources humaines.

### **B- Inventaire des problèmes**

#### **1- En ce qui concerne les faiblesses, nous avons :**

- 1- le cadre de travail inapproprié ;
- 2- l'absence de logiciel de gestion des ressources humaines ;
- 3- l'absence de crédits délégués pour les Directions centrales et techniques ;
- 4- l'inexistence de cadre organique de gestion de ressources humaines;
- 5- l'inexistence d'un système d'évaluation du personnel ;
- 6- la non fonctionnalité de certains services dans des directions ;
- 7- l'inexistence d'un service de relations avec les usagers ;
- 8- l'absence d'Internet dans certaines directions techniques ;
- 9- l'inexistence d'un manuel de procédure ;

#### **2- Pour ce qui est des menaces, nous avons :**

- 1- la non réalisation de projection sur le personnel existant ;
- 2- l'inexistence d'un plan de recrutement fonctionnel ;
- 3- l'inexistence d'un document de politique de gestion des ressources humaines;
- 4- l'insuffisance quantitative du personnel ;
- 5- l'insuffisance de personnel qualifié ;
- 6- l'inexistence de recyclage pour le personnel de certaines directions
- 7- l'inexistence d'une stratégie de recrutement du personnel adaptée aux besoins du ministère.

De cet inventaire, nous allons procéder à un regroupement des problèmes identifiés par centre d'intérêt afin d'en dégager les problématiques possibles. Les résultats de l'exercice sont consignés dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n° 1 : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt et détermination des problématiques possibles**

N° d'Ordre	Centre d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes Généraux	Problématiques
01	Organisation et fonctionnement des structures du MFFE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cadre de travail inapproprié</li> <li>- absence de crédits délégués</li> <li>- non fonctionnalité de certains services</li> <li>- inexistence d'un service des relations avec les usagers</li> <li>- absence d'Internet dans certaines directions</li> </ul>	Mauvais fonctionnement des structures du MFFE	Problématique d'une dynamisation des structures du MFFE
02	Dotation du MFFE en ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non réalisation de projection sur le personnel existant</li> <li>- Inexistence d'une stratégie de recrutement du personnel adaptée aux besoins du ministère</li> <li>- inexistence d'un plan de recrutement fonctionnel</li> <li>- insuffisance quantitative du personnel</li> <li>- insuffisance du personnel qualifié</li> </ul>	Dotation non optimale du MFFE en ressources humaines	Problématique d'une optimisation de la dotation en ressources humaines du MFFE
03	Planification des ressources humaines au MFFE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- inexistence de cadre organique de gestion des ressources humaines</li> <li>- inexistence de document de politique de gestion des ressources humaines</li> </ul>	Absence d'une politique de gestion des ressources humaines au MFFE	Problématique de l'élaboration d'une politique de gestion des ressources humaines au MFFE

04	Motivation des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>- inexistence d'un manuel de procédure</li> <li>- inexistence de recyclage pour le personnel</li> </ul>	Conditions de travail non motivantes	Problématique de la création de conditions de travail motivantes au MFFE
05	Gestion des carrières des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>- absence de logiciel de gestion des ressources humaines</li> </ul>	Gestion de carrière peu moderne	Problématique d'une gestion des carrières modernes du personnel du MFFE
06	Gestion du rendement des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>- inexistence d'un système d'évaluation du personnel</li> </ul>	Absence d'un système de gestion du rendement	Problématique d'une gestion du rendement

## SECTION II : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

Après l'identification des différentes problématiques possibles issues de l'inventaire des problèmes, il convient de procéder à un choix de la problématique à traiter (Paragraphe 1) et de déterminer la vision globale de résolution (Paragraphe 2).

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

#### I- Choix de la problématique

Le MFFE est confronté à de nombreux problèmes dans son organisation et son fonctionnement. De ce fait, plusieurs problématiques sont envisageables pour corriger les insuffisances constatées dans sa gestion. Tous les problèmes ne pouvant pas être résolus à la fois, il s'avère nécessaire d'opérer un choix parmi les problématiques retenues après les avoir rappelées.

## A- Rappel des problématiques dégagées

Le regroupement par centre d'intérêt des problèmes recensés au niveau des structures du MFFE nous a permis de dégager les six problématiques suivantes :

- 1- la problématique d'une dynamisation des structures du MFFE ;
- 2- la problématique d'une optimisation de la dotation en ressources humaines du MFFE ;
- 3- la problématique de l'élaboration d'une politique de gestion des ressources humaines au MFFE ;
- 4- la problématique de la création de conditions de travail motivantes au MFFE ;
- 5- la problématique d'une gestion des carrières performantes du personnel du MFFE ;
- 6- la problématique d'une gestion du rendement.

De cette liste, nous procéderons au choix de la problématique dont la résolution aidera à améliorer sensiblement le fonctionnement du MFFE.

## B- Choix de la problématique

Dans le cadre de la rédaction d'un mémoire, il n'est pas possible de procéder à la fois à la résolution de toutes les problématiques identifiées dans l'état des lieux. Aussi, avons-nous fait l'option de choisir une problématique dont la résolution contribuera non seulement à éliminer nombre de dysfonctionnements constatés au sein du ministère, mais servira également de préalable à la résolution des autres problématiques.

Ces considérations nous ont amené à choisir la problématique de "**l'optimisation de la dotation en ressources humaines du MFFE**" dont il convient d'en donner la spécification.

Cette problématique cadre bien avec le problème général de notre étude qui est : "**dotation non optimale en ressources humaines du MFFE**".

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

- 1- insuffisance quantitative des ressources humaines disponibles ;
- 2- insuffisance qualitative des ressources humaines disponibles ;
- 3- inexistence d'un cadre organique de gestion prévisionnelle des ressources humaines ;

Quelles sont alors les caractéristiques de cette problématique choisie ?

## **II- Spécification de la problématique**

La spécification de la problématique consistera à préciser la particularité de la problématique choisie et à donner une justification du sujet de mémoire retenu.

### **A- Particularité de la problématique choisie**

Pour assurer le bon fonctionnement de ses structures, le MFFE doit disposer à chaque instant d'agents nécessaires pour occuper efficacement les différents postes existants. Mais la satisfaction de cette exigence passe par la dotation optimale en ressources humaines du MFFE grâce à la mise en place d'une gestion prévisionnelle, véritable stratégie préventive et anticipative des emplois et des compétences. En plus, contrairement au volet formation, ce domaine n'a fait l'objet d'aucune étude jusqu'ici au niveau du ministère. C'est ce qui explique la particularité de cette problématique dont la résolution conditionne celle des autres.

### **B- Justification du sujet du mémoire**

Afin de doter le MFFE d'outils nécessaires pour lui permettre d'assurer un équilibre quantitatif et qualitatif durable de son personnel, nous avons jugé utile, au regard de la situation qui prévaut dans ce département ministériel en matière de gestion des ressources humaines, de porter notre étude sur le sujet intitulé : « **Contribution à une optimisation de la dotation en ressources humaines du MFFE** »

## **Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique**

Après le choix de la problématique et sa spécification qui nous a permis de justifier également le choix de notre sujet, nous allons aborder la démarche à adopter pour conduire d'une façon globale la résolution de cette problématique.

Dans la vision globale de résolution de la problématique, nous allons décrire la démarche à suivre dans la résolution du problème général et des problèmes spécifiques qui sont une désagrégation du problème global. Notre méthodologie consistera donc à préciser de façon sommaire, les points qui seront abordés aussi bien dans la résolution du problème

général que dans celle des problèmes spécifiques et partant, circonscrire le champ de développement de notre sujet. (I)

Nous procéderons ensuite à une présentation des approches retenues (II)

## **I- Approches génériques de résolution des problèmes identifiés**

### **A- Approche générique de résolution du problème général**

Le problème général identifié est intitulé : **dotation non optimale en ressources humaines du MFFE.**

S'il est une difficulté qui n'échappe à aucune structure du ministère, c'est bien l'insuffisance quantitative et qualitative du personnel. Or, la gestion des ressources humaines en terme d'administration du personnel ne saurait trouver une solution à cette situation qui paralyse le fonctionnement du ministère, affecté par une forte inertie dans la gestion des effectifs et des compétences de son personnel. C'est pourquoi, il faut doter le ministère d'une capacité à gérer les flux de son personnel, pour, d'une part, assurer une meilleure adaptation possible des besoins et des ressources, compte tenu de l'évolution de ses attributions et d'autre part, pouvoir anticiper sur les départs.

### **B- Approche générique de résolution des problèmes spécifiques**

#### **1- Approche générique liée à l'insuffisance quantitative des ressources humaines disponibles au MFFE**

La résolution de ce problème passera par la mise en place d'une gestion prévisionnelle quantitative qui consiste à développer une approche démographique et quantitative des ressources humaines dont l'objectif sera d'éclairer les décisions en matière de recrutement en prenant en compte les flux de promotion et de sortie et l'évaluation des besoins compte tenu des compétences nécessaires découlant d'une approche qualitative de la gestion prévisionnelle.

#### **2- Approche générique liée à l'insuffisance qualitative des ressources humaines disponibles au MFFE**

Les problèmes que pose la gestion prévisionnelle des ressources humaines ne sont pas seulement d'ordre quantitatif. L'introduction de nouvelles technologies dans les tâches administratives, la mise en place de nouvelles pratiques professionnelles fondées sur

plus d'autonomie, plus de responsabilisation, vont réagir sur le contenu des emplois. Les besoins nouveaux à satisfaire, une nouvelle conception du rôle des services publics exigent des qualifications différentes. Il y a donc lieu d'anticiper sur les compétences à réunir.

C'est pourquoi, la résolution de l'insuffisance qualitative du personnel se fera par la mise en place d'une gestion prévisionnelle des compétences qui consiste à évaluer les qualifications existantes et à conduire des analyses sur l'évolution des emplois commandée par celle des missions du service.

### **3- Approche générique liée à l'inexistence d'un cadre organique de gestion prévisionnelle des ressources humaines**

Disposant de système d'information sur les ressources humaines existantes et sur leurs caractéristiques propres et ayant développé une capacité d'analyse et d'anticipation tant du point de vue quantitatif que qualitatif au regard des évolutions prévisibles à moyen terme, il convient maintenant d'en tirer les conséquences en matière de politique de gestion des ressources humaines.

En d'autres termes, la mise en place d'une gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences n'est pas une fin en soit. Elle doit permettre de concevoir et de mettre en œuvre un cadre réglementaire de gestions tant collectives que personnalisées dans une perspective à moyen terme. Autrement dit, il faut mettre en place un cadre organique de gestion prévisionnelle des ressources humaines à travers un programme d'action.

## **II- Présentation des approches retenues**

Dans cette rubrique, nous allons d'abord présenter la synthèse des approches retenues à travers un tableau, puis énoncer les séquences de résolution de la problématique.

## A- Présentation de la synthèse des approches

**Tableau n°2 : Synthèse des approches retenues**

N°	Problèmes spécifiques	Approches génériques retenues
01	Insuffisance quantitative des ressources humaines disponibles au MFFE	Approche basée sur la mise en place d'une gestion prévisionnelle quantitative des ressources humaines
02	Insuffisance qualitative des ressources humaines disponibles au MFFE	Approche basée sur la mise en place d'une évolution des qualifications existantes et des compétences nécessaires pour satisfaire les besoins prévisibles
03	Inexistence d'un cadre organique de gestion prévisionnelle des ressources humaines au MFFE	Approche basée sur la mise en place d'un cadre réglementaire de gestion prévisionnelle des ressources humaines

## B- Séquences de résolution de la problématique

A partir de cette vision globale de résolution, nous dégageons la démarche séquentielle suivante :

- 1- Fixation des objectifs ;
- 2- Formulation des hypothèses ;
- 3- Construction du tableau de bord ;
- 4- Revue de la littérature ;
- 5- Choix de l'outil de collecte de données ;
- 6- Choix de l'outil d'analyse des données ;
- 7- Collecte des données ;
- 8- Analyses des données et vérification des hypothèses ;
- 9- Etablissement du diagnostic ;
- 10- Approches de solution ;
- 11- Conditions de mise en œuvre ;
- 12- Construction d'un tableau de synthèse de l'étude (TSE).

L'étape préliminaire que nous venons de franchir nous a permis de définir le cadre de notre étude par la présentation des résultats des observations de stage, l'identification de la problématique et de déterminer la vision globale de résolution des problèmes recensés.

A cette étape-ci, nous allons aborder le cadre théorique et méthodologique de notre étude.

**CHAPITRE PREMIER :  
CADRE THEORIQUE ET  
METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE**

# **CHAPITRE PREMIER : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE**

Le cadre théorique et méthodologique sera consacré à la fixation des objectifs, à la formulation des hypothèses, à la revue de la littérature et à la démarche méthodologique adoptée.

## **SECTION I : CADRE THEORIQUE**

### **Paragraphe 1 : Fixation des objectifs et formulation des hypothèses**

Il importe avant d'aborder ces étapes de fixation des objectifs et de formulation des hypothèses, de rappeler les problèmes à résoudre au cours de notre étude.

- **Problème général**

"Dotation non optimale en ressources humaines du MFFE"

- **Problèmes spécifiques**

- Insuffisance quantitative du personnel du ministère
- Insuffisance qualitative du personnel du ministère
- Inexistence d'un cadre organique de gestion prévisionnelle des ressources humaines.

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

##### **A- Objectif général**

L'objectif général de notre étude est de "**contribuer à une optimisation de la dotation en ressources humaines du MFFE** "

##### **B- Objectifs spécifiques**

Comme objectifs spécifiques, notre étude permettra, en fonction des problèmes spécifiques respectifs de :

- Proposer les conditions de dotation du MFFE en effectif suffisant ;
- Proposer le contexte de dotation du MFFE en ressources humaines qualifiées ;
- Suggérer un cadre réglementaire en matière de gestion prévisionnelle des ressources humaines.

## **II- Formulation des hypothèses**

C'est avec force conviction que nous formulons nos hypothèses issues des analyses faites sur les problèmes spécifiques par rapport à leurs causes probables. Reste que les résultats de la collecte des données les approuvent si elles sont vraies ou les rejettent si elles sont fausses. La démarche consistera en la détermination des causes probables de chaque problème spécifique en vue de la formulation de chaque hypothèse subséquente.

### **A- Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°1**

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

Ainsi, l'insuffisance quantitative du personnel du ministère peut être due à :

- un départ des agents du ministère
- un accroissement des activités du ministère
- un manque de gestion prévisionnelle des effectifs.

Au nombre des motifs pouvant provoquer la sortie des agents de la liste du personnel du ministère, seule l'admission à la retraite peut entraîner un départ important. Les autres cas de départ tels que les décès, les démissions ou les licenciements interviennent dans une proportion très faible. Or, les cas d'admission à la retraite sont des départs programmés dont les termes sont bien connus. En conséquence, ces différents départs ne sauraient justifier l'insuffisance quantitative du personnel.

En ce qui concerne l'accroissement des activités du ministère, il est un fait que toute entreprise qui naît est appelée à se développer. Donc l'accroissement des activités est un phénomène prévisible et même souhaitable pour la survie du ministère. Par conséquent, il ne saurait à lui seul expliquer l'insuffisance quantitative du personnel.

Par contre, le manque d'une gestion prévisionnelle des effectifs fait que les mouvements du personnel, tant en entrée qu'en sortie, ne sont ni planifiés, ni suivis. Ce qui peut entraîner un déséquilibre, soit excédentaire, soit déficitaire des effectifs. Cette cause nous semble donc la plus plausible qui serait à la base du problème spécifique n°1.

Au regard de ce qui précède, nous pouvons alors formuler notre hypothèse spécifique n°1 de la manière suivante : **l'insuffisance quantitative du personnel du ministère est due à un manque de gestion prévisionnelle des effectifs.**

### **B- Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°2**

L'insuffisance qualitative du personnel du ministère peut être due à :

- l'évolution des emplois existants ;
- la création de nouveaux emplois
- un manque de gestion prévisionnelle des compétences

L'évolution des emplois existants s'accompagne d'un développement des ressources humaines disponibles et par tant d'une évolution de la qualification du personnel. Elle ne saurait donc justifier une quelconque insuffisance des compétences du personnel.

La création de nouveaux emplois peut certes, expliquer en partie une insuffisance des compétences, mais ne peut en être la cause principale, car le développement des ressources humaines par la formation, tout en consolidant l'existant, prépare le futur.

En ce qui concerne la gestion prévisionnelle des compétences, elle a pour but de faire correspondre les compétences des salariés à l'activité de l'entreprise et ses perspectives d'évolution. Dans ces conditions, son absence peut être cause de déséquilibres dont la situation d'insuffisance des compétences du personnel constatée au niveau du ministère.

En statuant sur ce qui précède, nous pouvons alors formuler notre hypothèse spécifique n°2 ainsi qu'il suit : **l'insuffisance qualitative du personnel est due à un manque de gestion prévisionnelle des compétences.**

### **C- Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°3**

Au nombre des causes qui peuvent être à la base de l'inexistence d'un cadre organique de gestion prévisionnelle des ressources humaines nous pouvons citer :

- l'inexistence d'une politique de gestion des ressources humaines ;
- la méconnaissance des outils de gestion prévisionnelle des ressources humaines ;
- l'absence de gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences

La politique en matière de gestion des ressources humaines constitue un cadre global de référence de gestion des ressources humaines. L'absence de cette politique, même si elle peut avoir un effet induit sur l'inexistence d'un cadre organique de gestion prévisionnelle des ressources humaines en constituerait une cause lointaine qui ne saurait la justifier.

La méconnaissance des outils de gestion prévisionnelle des ressources humaines ne saurait non plus justifier l'inexistence du cadre organique. ; car ces outils interviennent beaucoup plus dans l'élaboration des gestions prévisionnelles des effectifs et des compétences que dans la confection du cadre organique.

Par contre, l'absence de gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences pourrait bien justifier l'absence du cadre organique qui n'est qu'une traduction opérationnelle des démarches de gestion prévisionnelle. Par conséquent, il ne saurait avoir de cadre organique de gestion prévisionnelle en l'absence d'une gestion prévisionnelle.

Cette analyse nous amène à formuler notre hypothèse spécifique n°3 de la façon suivante : **l'absence de gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences explique l'inexistence d'un cadre organique de gestion prévisionnelle des ressources humaines.**

Le récapitulatif des problèmes, des objectifs et des hypothèses est consigné dans le tableau de bord suivant de notre étude.

(Voir page 31 bis)

## **Paragraphe 2 : Revue de la littérature**

La revue de la littérature permet dans un travail de recherche universitaire comme le mémoire, de s'assurer au préalable de l'état des connaissances identifiées. Aussi, les différentes approches génériques retenues au niveau de la vision globale de résolution de la problématique choisie constitueront-elles pour nous les principaux repères de cet exercice. Ainsi, nous ferons le point des connaissances liées au problème général de **la dotation non optimale en ressources humaines du MFFE** à travers les problèmes ci-après :

- insuffisance quantitative des ressources humaines disponibles au MFFE ;
- insuffisance qualitative des ressources humaines disponibles au MFFE ;
- inexistence d'un cadre organique de gestion prévisionnelle des ressources humaines au MFFE.

Mais avant d'exposer les contributions antérieures sur ces problèmes spécifiques, il nous paraît opportun d'aborder quelques généralités sur la question.

**Tableau n° 3 : Tableau de bord sur : « Contribution à une optimisation de la dotation en Ressources Humaines du MFFE».**

Niveau d'analyse		Problématique	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général		<b>Problème général</b> Dotation non optimale en ressources humaines du MFFE	<b>Objectif général</b> Contribuer à une optimisation de la dotation en ressources humaines du MFFE	-----	-----
Niveau spécifique	<b>1</b>	<b>Problème spécifique n° 1</b> Insuffisance quantitative du personnel du MFFE	<b>Objectif spécifique n° 1</b> Proposer les conditions de dotation du MFFE en effectif suffisant	<b>Cause spécifique n°1</b> Manque de gestion prévisionnelle des effectifs	<b>Hypothèse spécifique n°1</b> L'insuffisance quantitative du personnel du ministère est due à un manque de gestion prévisionnelle des effectifs
	<b>2</b>	<b>Problème spécifique n°2</b> Insuffisance qualitative du personnel du MFFE	<b>Objectif spécifique n°2</b> Proposer le contexte de dotation du MFFE en ressources humaines qualifiées	<b>Cause spécifique n°2</b> Manque de gestion prévisionnelle des compétences	<b>Hypothèse spécifique n°2</b> L'insuffisance qualitative du personnel est liée à un manque de gestion prévisionnelle des compétences
	<b>3</b>	<b>Problème spécifique n°3</b> Inexistence d'un cadre organique de gestion prévisionnelle des ressources humaines	<b>Objectif spécifique n°3</b> Suggérer un cadre réglementaire en matière de gestion prévisionnelle des ressources humaines	<b>Cause spécifique n°3</b> Absence de gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences	<b>Hypothèse spécifique n°3</b> L'absence de gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences explique l'inexistence d'un cadre organique de gestion prévisionnelle des ressources humaines.

## **I- Généralités sur la gestion des ressources humaines**

### **A- Concept de gestion des ressources humaines**

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

"**La gestion des ressources humaines**" est une fonction de l'entreprise qui s'occupe de la gestion des hommes et des femmes qui y travaillent. Son champ d'action couvre les domaines ci-après :

- ❖ La gestion administrative du personnel ;
- ❖ Le développement des ressources humaines et la formation professionnelle continue ;
- ❖ La gestion des relations sociales et l'application des normes d'hygiène et de sécurité ;
- ❖ La gestion prévisionnelle des ressources humaines.

### **B- la gestion prévisionnelle des ressources humaines.**

Parfois appelée gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, "**la gestion prévisionnelle des ressources humaines**" est une sous - fonction de la gestion des ressources humaines qui a pour objet de permettre à l'entreprise de disposer en temps voulu, du personnel en nombre et en qualité nécessaires pour exercer des activités et des responsabilités qui se révéleront indispensables à la vie et à l'évolution de l'entreprise.

Selon Jean - Pierre CITEAU, (2002, p. 63) la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) peut simplement aider les entreprises à poser autrement la problématique de l'emploi, en appréciant plus rigoureusement toutes les incidences à terme des choix politiques de l'entreprise, afin de faciliter la définition de mesures plus appropriées à la régulation du « marché interne».

L'équilibre quantitatif, à court comme à moyen terme, dépend de la mise en place d'une gestion prévisionnelle, préventive et anticipative des emplois et des compétences qui s'appuie sur des outils et modalités d'application.

## **II - Revue de la littérature relative à chaque problème spécifique :**

Il convient de préciser que, les points de connaissances liés aux problèmes spécifiques sont sous le couvert de la thématique du problème général de la dotation non optimale en ressources humaines du MFFE.

### **A- Revue de littérature relative à l'insuffisance quantitative des ressources humaines au MFFE.**

L'approche générique retenue dans le cadre de la résolution de ce problème est basée sur la mise en place d'une gestion prévisionnelle quantitative des ressources humaines.

Selon Serge VALLEMONT, (1998, P.15) la gestion prévisionnelle des effectifs exige la mise en place de systèmes d'information, le traitement de ces informations devant permettre, tant au niveau global qu'aux différents niveaux opérationnels, d'effectuer les projections nécessaires et d'anticiper en simulant différentes hypothèses d'évolution.

Pour Serge VALLEMONT, il s'agit d'une première étape absolument indispensable en matière de gestion prévisionnelle. Son caractère uniquement quantitatif, s'il ne peut être considéré comme suffisant pour une gestion dynamique de l'emploi, n'en constitue pas moins un cadrage démographique nécessaire à la mise en œuvre d'une politique des ressources humaines.

Le terme « effectif » dans la gestion prévisionnelle des effectifs mérite d'être cerné par rapport au contexte dans lequel il est utilisé.

En effet, selon le petit Robert, le terme « effectif » désigne le nombre de personnes constituant un groupe défini (effectif d'une classe par exemple).

Mais pour Jean-Marie PERETTI, (2002, p 44) le terme « effectif » est d'un emploi délicat, car il recouvre des réalités différentes. L'effectif se compose des salariés liés à l'employeur par un contrat de travail, quels que soient la forme, la durée, le caractère permanent ou à temps partiel, même si l'exécution du contrat est suspendue. Aussi, est-il nécessaire de compléter le terme « effectif » d'un ou de plusieurs qualificatifs permettant de le définir. Il est également nécessaire de préciser le moment de la mesure de l'effectif et de la période concernée. Enfin, pour déterminer certains seuils légaux d'effectifs, des travailleurs non liés par un contrat de travail peuvent être pris en compte.

## **1- l'inventaire des ressources existantes :**

Pour y parvenir il faut :

### **a- Recenser les effectifs réels**

Il s'agit des agents effectivement en poste. En effet la gestion prévisionnelle quantitative suppose, une collecte des informations permettant de connaître les effectifs réels et toutes les données qui s'y rapportent afin d'en déduire les flux prévisionnels de sortie.

La nature des informations à recueillir conduit à recommander que la démarche de gestion prévisionnelle des effectifs parte des unités opérationnelles, on entend aussi bien le service déconcentré que la direction d'administration centrale ou le service central.

La réussite d'une telle démarche va dépendre pour beaucoup de la fiabilité des informations provenant de ces unités opérationnelles.

### **b- Rassembler les données dans le cadre d'un bilan social**

En France, la loi du 12 juillet 1977 relative au bilan social des entreprises stipule : le bilan social récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes.

En général, un bilan social dans l'administration comportera six rubriques : l'emploi, les rémunérations, les conditions de travail, la formation, les relations professionnelles, l'action sociale.

En définitive, nous pouvons dire que le bilan social est un outil de base de la fonction personnel et que par les informations qu'il apporte, il constitue un élément essentiel pour la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines en ce qu'il permet de disposer d'une bonne photographie de l'existant en matière de ressources humaines.

## **2- le fichier du personnel**

C'est un outil de base pour la gestion prévisionnelle dans ses différentes dimensions. En effet, pour alimenter en données tout système de gestion prévisionnelle tant quantitative que qualitative ou personnalisée, il convient de disposer d'un fichier du

personnel qui ne doit pas se limiter à récapituler les seules informations à caractère administratif mais comporter également les caractéristiques professionnelles propres à chaque agent, notamment sur le plan des compétences acquises, des tendances d'évolutions professionnelles, des formations suivies.

L'entretien annuel d'évaluation sera l'instrument privilégié pour alimenter ces fiches individuelles.

### **3- les méthodes et outils à mettre en place pour appréhender la gestion prévisionnelle des effectifs**

Au nombre de ces méthodes et outils, nous aborderons les plus usuels suivants :

#### **a- les tableaux de bord des stocks**

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

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

#### **b- la pyramide des âges**

La pyramide des âges est un outil classique de la gestion prévisionnelle. Elle est établie en portant en ordonnées les groupes d'âges décomposés par tranche de cinq années et en abscisses les effectifs correspondant aux groupes d'âges.

La pyramide des âges donne une vision synthétique de la population en cause en indiquant globalement les âges (ou groupes d'âges dominants).

L'avantage d'une présentation sous forme de pyramide est de permettre de visualiser d'un seul coup d'œil une situation démographique actuelle ou projetée. La projection dans le temps d'une pyramide des âges, toutes choses égales par ailleurs, permet de visualiser le vieillissement des populations étudiées. C'est donc un outil de simulation particulièrement intéressant.

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

- la pyramide en " champignon", traduisant un personnel vieillissant ;
- la pyramide en " poire ", pour une population à dominance jeune ;
- la pyramide en " bobine", reflétant une population équilibrée entre jeunes et âgés mais présentant un creux pour les âges intermédiaires ;
- la pyramide en " œuf ", parfaitement équilibrée au niveau de tous les âges représentés.

#### **c- la pyramide des anciennetés**

La pyramide des anciennetés s'applique aux emplois, c'est – à –dire aux postes de travail. Elle constitue un des éléments d'information permettant, à partir d'une vision synthétique de la structure des anciennetés, d'apprécier globalement les capacités de développement et d'adaptation du service en cause.

La pyramide d'ancienneté se construit suivant les mêmes modalités que la pyramide des âges, mais il est préférable pour son exploitation de la construire année par année.

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

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

### **B - Revue de la littérature relative à l'insuffisance qualitative des ressources humaines disponibles au MFFE**

L'approche théorique retenue dans le cadre de la résolution de ce problème est basée sur la mise en place d'une gestion prévisionnelle qualitative des ressources humaines.

En effet, les problèmes auxquels est confrontée la fonction publique en matière de prévision dans la gestion de ses personnels ne sont pas seulement d'ordre quantitatif : la gestion prévisionnelle ne peut pas se réduire à la seule approche démographique sus – évoquée.

Nécessaire, la dimension quantitative n'est pas suffisante pour mettre en œuvre une politique de valorisation des ressources humaines. Elle doit s'articuler avec une démarche

qualitative centrée sur l'évaluation des qualifications existantes et des compétences nécessaires pour satisfaire les besoins prévisibles.

Avant d'aborder les différents aspects de ce volet de la gestion prévisionnelle, il importe de clarifier certains concepts y afférents.

### \* **La compétence**

C'est une notion clé de la gestion des ressources humaines contemporaines, même si celle-ci est demeurée longtemps un concept à géométrie variable.

Selon Michel BOYE et Gérard ROPERT (1994, p 68) la compétence se définit comme une capacité à agir dans un environnement professionnel donné. Elle correspond au rapprochement entre des savoirs maîtrisés, un potentiel individuel et une organisation du travail, laquelle distribue la légitimité à exercer ce savoir.

Dans ce sens, c'est autant une caractéristique liée à la personne qu'à l'organisation du travail.

De même, Maurice de MONTMOLLIN (1986, p 122), définit la compétence comme « des ensembles stabilisés de savoirs et de savoir-faire, de conduites-types, de procédures standards, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissages nouveaux »

### \* **l'emploi**

C'est l'ensemble d'activités ayant des caractères et des exigences spécifiques, nécessaires à la réalisation des objectifs.

Jean – Marie PERETTI, (2002, p 51) définit l'emploi comme " l'ensemble des fonctions qui sont confiées, en partage ou à titre exclusif à un salarié".

### \* **Fonction, poste, métier.**

Pour Jean- Marie PERETTI :

- ❖ **La fonction** est un ensemble de tâches correspondant à un rôle dans un système de travail"
- ❖ **le poste** se définit comme le couple emploi plus une localisation"
- ❖ **le métier** représente un ensemble de savoir-faire professionnel et de compétence permettant d'occuper un emploi"

Après ces définitions de concepts, nous allons aborder les contributions antérieures proprement dites à ce problème spécifique.

### **1- Objectifs et moyens d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**

De l'avis de Serge VALLEMONT, deux objectifs et deux moyens caractérisent la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Le premier objectif est de procéder à un recensement organisé des compétences existantes. Il s'agit pour toute organisation moderne de se doter d'une capacité de réunir les informations nécessaires pour connaître la nature des emplois, les qualifications requises et les métiers qu'ils recouvrent et les savoirs détenus par ceux et celles qui les exercent.

Le second objectif est d'anticiper sur les évolutions prévisibles afin d'être en mesure d'ajuster les compétences requises et les compétences réelles.

L'évolution des qualifications existantes s'appuiera :

- au niveau individuel, sur un état des compétences effectivement développées par chacun des agents : les outils de base seront notamment, l'entretien d'évaluation et le recueil des besoins de formation ;
- au niveau collectif, sur un recensement des profils d'emploi et de compétences, fait de façon anonyme par famille d'emplois.

A partir de cet inventaire des compétences, et de la définition des axes majeurs de la stratégie de changement à développer, la gestion prévisionnelle des compétences comporte généralement trois phases :

- ✓ Phase 1 : le bilan individuel et collectif des compétences ;
- ✓ Phase 2 : la cible : les métiers, l'organisation, les profils d'emploi ;
- ✓ Phase 3 : les plans d'action : réorganisation, formation, gestion des carrières

### **2- Adaptation des spécificités de la fonction publique à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**

Pour Serge VALLEMONT (2002, p 39) « la prise en compte des spécificités des emplois de l'administration publique doit tout d'abord nous conduire à rejeter toute idée consistant à vouloir plaquer purement et simplement les méthodes et instruments utilisés

dans le privé sur la fonction publique ». Ainsi, la gestion prévisionnelle des compétences est possible dans l'administration, sous réserve d'une approche adaptée qui intègre les nombreuses et importantes spécificités des emplois de la fonction publique. Parmi celles – ci, on peut citer :

- ✚ l'importance des effectifs globaux de la fonction publique qui sont sans commune mesure avec ceux des entreprises privées ;
- ✚ la spécificité des responsabilités exercées par nombre de fonctionnaires, avec, en particulier, les obligations de continuité et d'égalité du service public ;
- ✚ l'extrême diversité, tant des métiers pratiqués que des responsabilités exercées ;
- ✚ les particularités de la gestion des personnels de la fonction publique et notamment, la pérennité du lien existant entre le fonctionnaire et l'Etat et l'importance particulière qu'elle donne à la notion des carrières.

### **3- Démarches et instruments pour une gestion prévisionnelle des compétences dans l'Administration**

En terme de démarche, Serge VALLEMONT (1998, p. 40) propose de :

#### **a - Organiser un recensement des compétences disponibles**

Dans l'Administration, cette démarche peut être abordée de deux manières :

- la première consiste à examiner les activités développées par chaque agent et à analyser en regard les compétences démontrées pour les assumer. Si cette démarche est exceptionnellement possible au niveau des petites unités, elle est en général inadaptée, parce que très longue au niveau de la plupart des services.
- La seconde qui paraît la mieux adaptée consiste à distinguer les emplois et les compétences pouvant relever d'une gestion dite collective de ceux qui, de par leur niveau de responsabilité ou de spécificité, exigent une gestion individuelle.

Pour recenser les compétences disponibles dans les emplois à gestion collective on procèdera à un descriptif des savoirs, savoir-faire et savoir-être à mettre en œuvre pour exécuter les tâches afférentes aux activités d'un emploi.

★ **Les savoirs** : il s'agit de l'ensemble des connaissances qu'il est nécessaire de posséder dans des disciplines et à un certain niveau pour réaliser la tâche ;

★ **Les savoir-faire** : ils concernent la maîtrise d'outils, de procédures, de méthodes requis pour la réalisation de la tâche (par exemple utilisation d'un micro-ordinateur) ;

★ **Les savoir-être** : ce sont les attitudes et les comportements, les façons d'agir, exigés pour la réalisation de la tâche.

**b- Mener une réflexion stratégique sur les missions pour en tirer les conséquences sur les évolutions nécessaires des compétences.**

Cette démarche repose sur les questions essentielles que doivent se poser les responsables d'une administration à savoir :

- où voulons-nous aller (définition des buts et des objectifs et élaboration d'un projet) ?
- comment y aller (définition d'une stratégie et d'un programme d'action) ?
- quelles sont nos ressources (financières, techniques, humaines) ?
- comment faire l'adéquation entre nos ressources et nos projets ?

Elle s'inscrit dans une logique de responsabilisation des services, conduisant à la mise en œuvre d'une politique interne à l'administration qui se traduit par une planification des activités des ressources nécessaires.

**c- Emplois types, emplois sensibles**

Serge *VALLEMONT*, (1998, p. 58), définit les emplois types, les familles professionnelles et les emplois sensibles ainsi qu'il suit :

★ **Emploi type** : c'est une entité abstraite intégrant un ensemble d'activités qui font appel aux mêmes exigences professionnelles.

C'est un concept élaboré pour permettre les analyses centrées sur le contenu de l'emploi en terme d'activités.

★ **Famille professionnelle** : C'est un ensemble d'emplois types regroupés selon la notion de « proximité professionnelle », c'est à dire d'emplois types présentant des caractéristiques d'activités et des compétences requises communes.

L'approche par la famille professionnelle vise à identifier des espaces professionnels à l'intérieur desquels se produisent les évolutions les plus probables.

★ **Emplois sensibles** : Ce sont des emplois types qui, à l'horizon 3-5 ans, représentent les enjeux et les contraintes majeures et prioritaires selon la bonne vieille loi empirique des « 20-80 » : 20 % des emplois représenteront 80 % des problèmes.

Les emplois types sensibles ne sont pas seulement ceux pour lesquels les effectifs diminuent ou ceux qui posent des problèmes de reconversion, mais tous les emplois types auxquels sont associés des enjeux économiques et sociaux importants.

D'une manière générale, on peut souligner qu'il n'y a pas une seule façon d'engager une démarche de gestion prévisionnelle. Le choix du mode d'entrée et de la méthode à développer dépendra de la situation propre à chaque administration et des problèmes en matière des ressources humaines auxquels elle est confrontée.

L'entrée par le plan à moyen terme est la plus rationnelle, mais elle suppose que les missions de l'administration concernée soient claires et qu'une stratégie précise, avec son volet ressources humaines en découle.

### **C- Revue de la littérature relative à l'inexistence d'un cadre organique de gestion prévisionnelle des ressources humaines**

L'approche générique retenue dans le cadre de la résolution de ce problème est la mise en place de gestion prévisionnelle des ressources humaines. En effet, la mise en place des démarches et outils de gestion prévisionnelle sus-cités doit permettre de concevoir et de mettre en œuvre des politiques d'acquisition et de développement des ressources humaines.

Cette traduction opérationnelle des démarches de gestion prévisionnelle au profit d'une politique dynamique de gestion des ressources humaines exige la prise en compte des spécificités de la fonction publique et de sa culture propre.

Comme actions innovantes à engager pour tirer les conséquences des démarches de gestion prévisionnelle, nous aurons :

- les recrutements ;
- la formation continue ;
- la gestion prévisionnelle personnalisée ;

pour lesquelles il convient de préciser le cadre réglementaire dans lequel ces politiques doivent s'inscrire.

## **1- Agir sur le recrutement**

Pour Jöel CAUDEN et Adérito Alain SANCHES (1998, p. 119) : « le recrutement consiste simplement à chercher pour chaque emploi, la personne convenable, qui a les capacités voulues et qui accepte la rémunération offerte ».

### **a- Les règles et modalités de recrutement dans la fonction publique**

Rappelons que le concours constitue le procédé de droit commun de recrutement à la fonction publique.

Cette disposition est précisée dans la loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant statut général des agents permanents de l'Etat qui stipule en son article 16 : les agents permanents de l'Etat sont recrutés :

- sur titre, par concours direct ou après un test ;
- par examens professionnels.

Il en résulte que les fonctionnaires sont recrutés par voie de concours suivant des modalités qui permettent la participation à la fois de candidats n'appartenant pas à l'administration (concours direct) et ceux appartenant déjà à l'administration (examens professionnels).

Le processus de recrutement comporte plusieurs opérations qui sont regroupées de façon schématique en :

- trois étapes par Jean-Pierre CITEAU (2002, p. 83) à savoir : l'identification et la spécification des besoins, la campagne de recrutement et les procédures de sélection, l'intégration dans le poste de travail ;
- quatre étapes par Jean-Marie PERETTI, à savoir : préparation de recrutement, recherche des candidatures, sélection des candidats, accueil et intégration.

### **b- Organiser le recrutement dans une optique prévisionnelle**

Selon Serge VALLEMONT, (1998, p. 75) : « la première traduction opérationnelle d'une démarche de gestion prévisionnelle sera de substituer à l'approche parcellisée des concours administratifs annuels, la conception d'une véritable politique de recrutement se traduisant d'abord sur le plan quantitatif, par un plan annuel de recrutement construit dans une optique prévisionnelle ; l'addition des concours administratifs relatifs à chacun des corps du Ministère ne constituant pas une politique de recrutement ».

### **c- Professionnaliser les recrutements**

Pour Serge *VALLEMONT (1998, p. 79)* ; il convient de faire évoluer les modalités de recrutement, dans le strict respect de la réglementation relative au concours afin que le concours, qu'il soit interne ou externe, passe de la logique d'un contrôle de connaissances théoriques à celle d'une mesure des capacités professionnelles adaptées au métier à exercer. Il s'agit en définitive, pour l'administration de recruter et promouvoir des agents qui soient capables de devenir de vrais professionnels et, donc, déceler parmi les candidats à un concours donné ceux qui ont les meilleures aptitudes à l'exercice des fonctions qui leur seront confiées.

*Jöel CAUDEN et Adérito Alain SANCHES (1998, p. 123)* proposent pour une acquisition de personnel compétent dans la fonction publique, le recrutement au mérite.

Pour la mise en œuvre de ce principe qui n'est pas une facilité pour l'administration (versée dans la magouille), ils proposent deux procédés :

- le premier procédé repose sur le fait que l'application du principe est imposée par des dispositions statutaires, applicables sous le contrôle du juge ;
- le second procédé consiste à confier l'opération de recrutement à un organisme indépendant donnant toute garantie à cet égard.

Les nouveaux profils à recruter étant définis et leur nombre arrêté, il faudra identifier les différentes sources possibles. Il ne faut donc pas se limiter aux seules possibilités offertes par les recrutements externes. Il faut intégrer les potentialités internes existantes, c'est à dire ne pas raisonner seulement en terme de nouveau profil à recruter, mais aussi en terme d'adaptation professionnelle grâce à la promotion interne et à la formation continue.

### **2- Agir sur la formation continue**

Le second levier, après la politique de recrutement dont dispose l'administration pour traduire opérationnellement sa démarche de gestion prévisionnelle des ressources humaines, est la formation continue.

Pour ajuster les compétences réelles aux compétences requises, l'administration va devoir développer une stratégie de formation continue finalisée sur les objectifs découlant de sa politique de gestion prévisionnelle des ressources humaines.

### **a- La réglementation en matière de formation continue**

Les dispositions législatives en matière de formation continue dans la fonction publique sont prévues dans la loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant statut général des agents permanents de l'Etat notamment en ses articles 65 à 69.

Ainsi, l'article 65 par exemple, de cette loi dispose : « les statuts particuliers de chaque corps et les règlements propres à chaque unité de production doivent assurer à tous les agents permanents de l'Etat ayant les aptitudes nécessaires, des facilités de formation et d'accès aux catégories hiérarchiquement supérieures conformément à l'article 16 ci-dessus ».

Pour Serge VALLEMONT, (1998, p. 86), la formation continue, articulée avec la gestion prévisionnelle des ressources humaines, les objectifs de promotion sociale et de préparation au concours internes avec la gestion personnalisée prévisionnelle des agents, va tenir une place déterminante dans une mise en œuvre d'une politique de gestion dynamique des ressources humaines.

Cela implique la définition par l'administration d'une stratégie de formation continue cohérente avec les évolutions et les objectifs du ministère, tenant compte de ses spécificités. Ce qui exige d'inscrire une telle politique dans la durée et de se donner les moyens correspondants.

C'est dire que la formation continue, outil stratégique pour l'adaptation des administrations et la valorisation des ressources humaines, doit reposer sur des plans de formation pluriannuels bien élaborés.

### **b- Mettre en place une formation continue de haut niveau pour les cadres supérieurs**

Force est de constater le faible intérêt que témoignent souvent les cadres supérieurs pour les formations continues de type « catalogue », ne visant pas à répondre à des besoins clairement identifiés.

Or, la gestion prévisionnelle des compétences est particulièrement importante au niveau de l'encadrement supérieur. C'est donc à l'évidence déterminant pour la réussite des politiques de réformes de l'administration que soient mises en place des formations de longues durées permettant d'adapter les cadres aux mutations de leurs fonctions.

Evidemment, la réussite d'une politique ambitieuse de formation continue des cadres supérieurs reposera sur leur pleine adhésion aux objectifs de la formation.

Cela suppose qu'une telle stratégie de formation soit étroitement articulée avec une politique de gestion personnalisée des carrières.

### **3- Mettre en place une gestion personnalisée pour les postes d'encadrement et les emplois sensibles**

L'exigence d'anticipation dans le domaine de la gestion des ressources humaines s'impose au premier chef pour les postes d'encadrement et pour les emplois sensibles, c'est à dire les emplois pour lesquels se posent les problèmes de fortes évolutions des compétences ou de recrutement.

C'est sur ces emplois qu'il conviendra d'investir en priorité en mettant en place les moyens pour assurer une gestion prévisionnelle personnalisée des agents concernés.

## **SECTION II : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.**

La méthodologie adoptée prendra en compte deux types d'approches que sont : les approches empirique et théorique.

### **Paragraphe 1: Approche empirique**

Elle nous permettra de présenter la méthode d'enquête envisagée suivant une démarche comportant plusieurs étapes à savoir :

#### **1- Fixation des objectifs de la collecte des données**

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

Par cette démarche méthodologique, il s'agira, de façon spécifique, de voir si :

- l'insuffisance quantitative du personnel est due à un manque de gestion prévisionnelle des effectifs ;
- l'insuffisance qualitative du personnel est due à un manque de gestion prévisionnelle des compétences ;
- l'absence de gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences explique l'inexistence d'un cadre organique de gestion prévisionnelle des ressources humaines

## **2- Nature de la collecte**

Pour vérifier nos hypothèses, nous effectuerons une enquête au niveau des structures logées dans l'enceinte même du ministère.

Cette enquête se fera sur la base d'un questionnaire d'enquête lié aux problèmes spécifiques.

## **3- Cadre de l'enquête**

La ville de Cotonou a été retenue comme cadre de réalisation de cette enquête. Ceci pour les raisons suivantes :

- le MFFE, cadre de notre étude, est implanté à Cotonou ;
- le temps imparti et les moyens disponibles sont limités

## **4- Echantillonnage et détermination de la population mère**

L'échantillon est un étalon de mesure. C'est une fraction représentative d'une population destinée à être étudiée par sondage.

La population mère ciblée comprend :

- les cadres du ministère
- les agents du ministère

Par souci de fiabilité des réponses et au regard des contraintes de délai, un échantillon de cinquante (50) personnes a été identifié, composé de :

- 5 cadres de la DRH
- 20 cadres du ministère relevant des autres structures
- 25 agents

## **5- Spécification des données à mobiliser**

Les données que nous aurons à mobiliser serviront à confirmer ou à infirmer les hypothèses émises. En d'autres termes elles permettront d'avoir des informations sur :

- L'insuffisance quantitative du personnel du MFFE.
- L'insuffisance qualitative du personnel du MFFE.
- L'inexistence du cadre organique de gestion prévisionnelle.

## 6- Conception du questionnaire

Dans le but de mieux apprécier le contenu de notre étude et de contrôler les informations recueillies lors de notre stage, nous avons élaboré un questionnaire d'enquête par rapport aux problèmes spécifiques identifiés. Les questions fondamentales dont les réponses nous permettront de vérifier nos hypothèses formulées se présentent comme suit :

- **Par rapport à l'insuffisance quantitative en personnel du ministère :**

- ressentez-vous une insuffisance quantitative en personnel dans votre direction ou service ?

oui  non

- si oui, le manque de gestion prévisionnelle des effectifs pourrait-il en être la principale cause ?

oui  non

- **Par rapport à l'insuffisance qualitative du personnel du ministère**

- Ressentez –vous une insuffisance qualitative du personnel dans votre direction ou service ?

oui  non

- si oui le manque de gestion prévisionnelle des compétences pourrait-il en être la principale cause ?

oui  non

- **Par rapport à l'inexistence d'un cadre organique de gestion prévisionnelle des ressources humaines au MFFE :**

- le MFFE dispose t'il d'un cadre organique de gestion prévisionnelle des ressources humaines ?

oui  non

- Si non, l'absence de gestion prévisionnelle des ressources humaines pourrait-elle en être la principale cause ?

oui  non

Outre ces questions fondamentales, diverses autres questions significatives ont contribué à la confection de ce questionnaire qui sera annexé au présent document.

### **7- Technique de dépouillement**

Le dépouillement des données qui seront recueillies auprès de l'échantillon ciblé se fera de façon manuelle.

### **8- Outils d'analyse de présentation des données.**

Les résultats obtenus seront analysés selon qu'il va s'agir de questions fermées ou de questions ouvertes.

Pour les questions fermées nous adopterons la méthode de tri.

Quant aux questions ouvertes, nous les apprécierons en fonction des réponses fournies par les enquêtés.

## **Paragraphe 2 : Approches théoriques**

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

### **I- Choix de la théorie liée à l'insuffisance quantitative du personnel du MFFE**

#### **A- Présentation de la théorie retenue**

L'approche générique que nous avons retenue pour la résolution de ce problème est celle de Serge VALLEMONT qui préconise la mise en place d'une gestion prévisionnelle des effectifs comme une approche quantitative anticipative dont les différentes composantes de la démarche adoptée ont été développées dans la revue de la littérature.

#### **B- Normes et repères d'amélioration de la situation**

Il s'agit de ressortir les aspects qui montreront qu'il y a une amélioration de la situation vécue actuellement. Ainsi, nous dirons que le problème est résolu lorsqu'il sera mis en place une gestion <sup>22</sup>prévisionnelle quantitative des ressources humaines au MFFE.

### **C- Seuils de décision pour la vérification de l'hypothèse liée à l'insuffisance quantitative du personnel du MFFE.**

Ce problème de l'insuffisance quantitative du personnel du MFFE est concerné dans notre questionnaire par les questions 1 et 2 libellées de la manière suivante :

- Ressentez-vous une insuffisance quantitative du personnel dans votre direction ou service ?

oui  non

- Si oui, quelle pourrait en être la cause principale ?

- Départ des agents du MFFE
- Accroissement des activités du MFFE
- Manque de gestion prévisionnelle des effectifs

Des réponses que nous auront obtenues, nous retiendrons la cause qui aura été exprimée par au moins 35% des enquêtés.

## **II- Choix de la théorie liée à l'insuffisance qualitative du personnel du MFFE**

### **A- Présentation de la théorie**

L'approche générique retenue ici est celle de la mise en place d'une gestion prévisionnelle des compétences développée dans la revue de la littérature selon la conception de Serge VALLENMONT qui cadre parfaitement avec notre perception du problème.

### **B- Normes et repères d'amélioration de la situation.**

Ce problème sera considéré comme résolu lorsqu'il sera mis en place au MFFE, une gestion prévisionnelle des compétences, centrée selon Serge VALLEMONT sur l'évaluation des qualifications existantes et des compétences nécessaires pour satisfaire les besoins prévisibles.

### C - Seuils de décision pour la vérification de l'hypothèse n°2

Le problème de l'insuffisance qualificative du personnel est concerné dans notre questionnaire par les questions 4 et 5 libellées de la manière suivante :

- Ressentez-vous une insuffisance qualificative du personnel dans votre direction ou service ?

Oui  Non

- Si oui, quelle pourrait en être la cause principale ?

- Evolution des emplois existants
- Création de nouveaux emplois
- Manque de gestion prévisionnelle des compétences

A l'issue du dépouillement des résultats des enquêtes, la question qui aura obtenue au moins 35% des réponses des enquêtés sera retenue comme cause principale.

### III- Choix de la théorie liée à l'inexistence d'un cadre organique de gestion prévisionnelle des ressources humaines au MFFE

#### A- Présentation de la théorie

L'approche théorique retenue et développée dans notre revue de littérature, est la mise en place d'une gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences selon la perception de Serge VALLEMONT à laquelle nous adhérons dans notre démarche.

#### B- Normes et repères d'amélioration de la situation.

L'élaboration d'un cadre organique de gestion des ressources humaines qui résolvera le problème posé ne sera possible que par la mise en place effective de la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences des ressources humaines.

**C- Seuils de décision pour la vérification de l'hypothèse n°3**

Ce problème spécifique est concerné dans notre questionnaire par les questions 7 et 8 libellées ainsi qu'il suit :

- Le MFFE dispose t-il d'un cadre organique de gestion prévisionnelle des ressources humaines ?

Oui  Non

- Si non, quelle pourrait être la principale cause de cette inexistence ?

- Absence d'une politique de gestion des ressources humaines
- Méconnaissance des outils de gestion prévisionnelle des ressources humaines
- Absence d'une gestion prévisionnelle quantitative et qualitative des ressources humaines

La question qui, parmi celles sus énumérées, aura obtenue au moins 35% des réponses des enquêtés sera considérée comme cause principale du problème posé.



**CHAPITRE II :  
DE LA COLLECTE DES DONNEES  
AUX CONDITIONS DE MISE EN  
ŒUVRE**

## **CHAPITRE II : DE LA COLLECTE DES DONNEES** **AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE**

Au moyen des enquêtes que nous réaliserons, nous procéderons à la collecte et à la présentation des données qui nous permettront de vérifier nos hypothèses et d'établir des diagnostics. Ainsi, nous pourrions proposer des solutions adéquates aux problèmes posés et les conditions de leur mise en œuvre en vue d'une optimisation de la dotation en ressources humaines du MFFE.

### **SECTION I : COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES**

Dans cette section, le premier paragraphe sera consacré à l'organisation de la collecte des données et aux difficultés rencontrées et le second, à la présentation et à l'analyse des données.

#### **Paragraphe 1 : Organisation de la collecte des données**

Elle sera essentiellement marquée par la collecte des données et par les difficultés rencontrées.

##### **I- Collecte des données**

Elle observera deux étapes : Celle de la préparation et celle de la réalisation.

##### **A- Préparation de la collecte**

Dans le souci de recueillir des informations fiables et vérifiables, nous avons conçu un questionnaire comme support de collecte de données que nous avons testé, corrigé et adapté à toutes les composantes de notre échantillon choisi. Une copie de ce questionnaire est annexée au présent document.

##### **B- Réalisation de la collecte**

Notre questionnaire a été effectivement adressé à notre cible choisie dans les proportions prévues. Il est à noter que toute la population identifiée se trouve au ministère. Il importe d'ajouter également que les données recueillies par l'enquête ont été complétées par divers documents auxquels nous avons pu avoir accès.

## **II- Difficultés rencontrées et limites des données collectées.**

### **A- Difficultés rencontrées**

Nous avons, dans la préparation, mais surtout dans la réalisation de la collecte, rencontré diverses difficultés qui ne sont heureusement pas de nature à entacher la crédibilité des données recueillies. Elles sont de divers ordres à savoir :

- les difficultés dans la distribution du questionnaire, les cibles n'étant toujours pas présentes ;
- le manque de temps de certains cadres pour remplir le questionnaire dans les délais ; ce qui nous a amené à faire plusieurs tours dans leurs bureaux en dépit du temps limité pour collecter les données ;
- l'insuffisance d'une documentation sur la gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Des réaménagements ont été faits dans notre chronogramme pour gérer ces difficultés afin de pouvoir accéder aux informations recherchées.

### **B- Limites des données collectées**

Les limites ont trait au fait que l'enquête a porté sur un échantillon choisi dans une population mère qui est l'ensemble de tout le personnel du ministère réparti à travers tout le pays. Or, comme nous l'avons expliqué plus haut, Cotonou a été le seul cadre retenu pour notre enquête, ceci en raison du temps imparti et de nos ressources matérielles et financières limitées.

En plus, toutes les questions du questionnaire n'ont pas été comprises de la même manière par toutes les composantes de l'échantillon, donc interprétées différemment. Heureusement encore, ces cas ne sont pas légion et n'entachent pas la qualité de nos résultats dont nous abordons ainsi l'étape de la présentation.

## **Paragraphe 2 : Présentation des données et vérification des hypothèses**

Nous procéderons à une présentation et à une analyse des résultats par rapport à chaque problème spécifique en résolution, puis à une vérification des hypothèses.

### **I- Présentation et analyse des données.**

#### **A- Présentation et analyse des données relatives à l'insuffisance quantitative du personnel du MFFE**

Les données relatives à ce problème spécifique ont été recueillies en réponse aux questions fondamentales 1 et 2 qui ont été posées à cet effet aux enquêtés dans le questionnaire.

Les résultats obtenus pour chacune de ces questions sont consignés dans les tableaux suivants :

**Tableau n° 4** : Répartition des données de l'enquête par rapport au problème spécifique n° 1

Modalités	Nombre d'observations	Fréquences relatives
Oui	46	92 %
Non	04	08 %
Total	50	100 %

Source : Réponses question n° 1 du questionnaire :

"Resentez-vous une insuffisance quantitative en personnel dans votre direction ou service ? "

De l'analyse de ce tableau, il ressort ce qui suit :

- 92 % des enquêtés affirment ressentir une insuffisance quantitative du personnel dans leur direction ou service
- 08 % ne la ressentent pas.

**Tableau n° 5** : Répartition des données par rapport au problème spécifique n° 1

Modalités	Nombre d'observations	Fréquences relatives
Accroissement des activités du ministère	04	08 %
Départ des agents du ministère	06	12 %
Manque d'une gestion prévisionnelle des effectifs	28	56 %
Autres	12	24 %
Total	50	100 %

Source : Réponses question n° 2 du questionnaire de l'enquête.

" Si oui, quelle pourrait en être la principale cause ? "

Ainsi, par rapport à ce tableau :

- 08 % des enquêtés pensent que l'insuffisance quantitative du personnel est due à un accroissement des activités du ministère.
- 12 % pensent que cela est dû au départ des agents du ministère

- 56 % déclarent que la cause de cette insuffisance quantitative en ressources humaines est le manque de gestion prévisionnelle des effectifs.
- 24 % des enquêtés ont trouvé autres causes différentes des trois sus mentionnées.

Il ressort de l'analyse de ces résultats que le manque de gestion prévisionnelle des effectifs est la cause fondamentale de l'insuffisance quantitative du personnel du MFFE.

## **B- Présentation et analyse des données par rapport au problème spécifique n° 2**

Afin de vérifier l'hypothèse liée à l'insuffisance qualitative du personnel du MFFE, nous avons conçu les questions 4 et 5 de notre questionnaire. Les réponses obtenues à l'issue de ces questions sont présentées dans les tableaux ci-après :

**Tableau n°6** : Répartition des données de l'enquête par rapport au problème spécifique n°2

<b>Modalités</b>	<b>Nombre d'observations</b>	<b>Fréquences relatives</b>
Oui	40	80 %
Non	10	20 %
Total	50	100 %

Source : Réponses question n° 4 du questionnaire :

"Ressentez-vous une insuffisance qualitative du personnel dans votre direction ou service"

De l'analyse de ce tableau, il ressort que :

- 80 % des enquêtés ressentent une insuffisance qualitative du personnel dans leur direction ou service,
- 20 % des enquêtés ne la ressentent pas.

**Tableau n° 7** : Répartition des données de l'enquête par rapport au problème spécifique n°2

Modalités	Nombre d'observations	Fréquences relatives
Création de nouveaux emplois	04	08 %
Evolution des emplois existants	02	04 %
Manque de gestion prévisionnelle des compétences des ressources humaines du MFFE	34	68 %
Autres	10	20 %
Total	50	100 %

Source : Question 5 du questionnaire de l'enquête.

De l'analyse de ce tableau il ressort que :

- 08 % des enquêtés identifient la création de nouvel emploi comme cause du problème
- 04 % des enquêtés retiennent l'évolution des emplois comme cause du problème spécifique n°2
- 68 % affirment que cette insuffisance qualitative est due à un manque de gestion prévisionnelle des compétences du personnel du MFFE
- 20 % d'entre eux rattachent cette insuffisance à d'autres causes différentes de celles sus énumérées.

Ces résultats nous montrent que le manque de gestion prévisionnelle des compétences du personnel du ministère est la cause fondamentale de l'insuffisance qualitative du personnel du MFFE.

### **C- Présentation et analyse des données par rapport au problème spécifique n°3**

Ce problème est relatif à l'inexistence d'un cadre organique de gestion prévisionnelle des ressources humaines au MFFE.

Ici également, deux questions fondamentales ont été identifiées aux fins de vérifier l'hypothèse liée à ce problème.

Les résultats obtenus à l'issue de l'enquête sont consignés dans les tableaux suivants :

**Tableau n°8** : Répartition des données de l'enquête par rapport au problème spécifique n°3

Modalités	Nombre d'observations	Fréquences relatives
Oui	18	36 %
Non	32	64 %
Total	50	100 %

Source : question n° 7 du questionnaire de l'enquête

L'analyse de ce tableau fait remarquer que :

- 36 % des enquêtés pensent qu'il existe un cadre organique de gestion prévisionnelle des ressources humaines au MFFE
- 64 % d'entre eux pensent que cet outil n'existe pas au MFFE

**Tableau n° 9** : Répartition des données de l'enquête par rapport au problème spécifique n° 3

Modalités	Nombre d'observations	Fréquences relatives
Méconnaissance des outils de gestion prévisionnelle des ressources humaines	03	06 %
Absence d'une politique de gestion des ressources humaines	08	16 %
Absence d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines	21	42 %
Autres	18	36 %
Total	50	100 %

Source : Question n° 8 du questionnaire

La lecture de ce tableau révèle que :

- 06 % des enquêtés retiennent la méconnaissance des outils de gestion prévisionnelle comme cause de l'inexistence d'un cadre organique de gestion prévisionnelle des ressources humaines au MFFE

- 16 % d'entre eux pensent plutôt que l'absence d'une politique de gestion des ressources humaines en est la cause.
- 42 % estiment qu'il est lié à une absence de gestion prévisionnelle des ressources humaines.
- 36 % ont identifié d'autres causes pour justifier ce problème.

Malgré le taux élevé des autres causes, il ressort de cette analyse que l'absence d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines constitue la cause fondamentale de ce problème.

## **II- Vérification des hypothèses et établissement de diagnostic**

La vérification des hypothèses antérieurement formulées permettra d'établir les éléments de diagnostic.

### **A- Vérification des hypothèses**

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

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

Pour qu'une solution au problème lié à l'hypothèse n°1 soit validée, il est fixé un seuil de décision d'au moins 35 % ; c'est-à-dire que 35 % des enquêtés optent pour cette solution.

Or, de toutes les causes probables sus évoquées et selon les données quantitatives de notre analyse, le manque de gestion prévisionnelle des effectifs est, pour 56 % des enquêtés, à la base de ce problème d'insuffisance quantitative du personnel du MFFE. Ce taux dépasse largement le seuil des 35% fixé. Il en découle alors que l'hypothèse émise par rapport à ce problème spécifique est entièrement vérifiée.

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

Le seuil de décision pour résoudre ce problème d'insuffisance quantitative du personnel du MFFE, lié à l'hypothèse n°2, était fixé à 35 % de réponses des enquêtés. Or, le manque de gestion prévisionnelle des compétences a été retenu par 68 % des enquêtés comme cause à ce problème. Un taux largement au dessus du seuil fixé. Il en résulte donc que l'hypothèse précédemment formulée par rapport au problème spécifique n°2 est entièrement vérifiée.

### **3-Degré de vérification de l'hypothèse n°3**

La vérification de cette hypothèse liée au problème de l'inexistence d'un cadre organique de gestion prévisionnelle des ressources humaines, était subordonnée à l'obtention d'au moins 35 % des réponses des enquêtés. Or, l'absence d'une gestion prévisionnelle comme cause à ce problème est approuvée par 42 % des enquêtés. Ce taux étant largement au-dessus des 35 % escomptés, nous pouvons conclure que l'hypothèse n°3 est également entièrement vérifiée.

Au total, il ressort de l'analyse des données collectées à l'issue de notre enquête que les causes supposées être à l'origine des problèmes à résoudre sont entièrement confirmées comme les vraies causes de ces problèmes. En conséquence, nos hypothèses de recherche sont totalement vérifiées. Ce qui nous amène alors à établir le diagnostic de notre étude.

### **B- Etablissement de diagnostic**

Il sera procédé ici à la formulation des différents éléments de diagnostic relatif à chaque problème en résolution et ceci en fonction du degré de vérification des hypothèses retenues.

#### **1- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°1**

La vérification de l'hypothèse n°1 nous permet de retenir définitivement que l'insuffisance quantitative du personnel du MFFE est due à un manque de gestion prévisionnelle des effectifs au ministère.

#### **2- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n °2**

L'hypothèse liée à ce problème étant vérifiée, nous pouvons conclure de façon définitive que l'insuffisance qualitative du personnel du MFFE est due à un manque de gestion prévisionnelle des compétences.

#### **3- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n° 3**

La vérification de l'hypothèse n°3 nous amène à conclure que l'inexistence d'un cadre organique de gestion prévisionnelle des ressources humaines est due à une absence de gestion prévisionnelle des ressources humaines.

## **SECTION II : APPROCHE DE SOLUTION ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE**

Il s'agira dans cette partie, de proposer des solutions pour la résolution des problèmes spécifiques que nous avons identifiés et observer les conditions de leur mise en œuvre.

### **Paragraphe1 : Approches de solution aux problèmes spécifiques.**

#### **I- Approches de solution aux insuffisances quantitative et qualitative du personnel du MFFE.**

Les diagnostics établis font ressortir que ces problèmes sont dus à un manque de gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences au niveau du ministère. Il découle des diagnostics que la résolution de ces problèmes passe par la mise en place d'une gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences au niveau du ministère.

Il revient donc à la DRH, structure faîtière du ministère en matière de gestion des ressources humaines, de concevoir tous les outils de gestion nécessaires à la mise en place de cet important instrument de gestion.

Pour y parvenir, il sera question d'observer en la matière, la démarche adaptée et les mesures appropriées.

#### **A-/ La démarche à suivre.**

Elle sera celle de la gestion prévisionnelle des ressources humaines qui, de façon classique, passe par les étapes suivantes :

##### **1- L'inventaire des ressources humaines disponibles.**

Il consiste à produire une base de données faisant apparaître les principales caractéristiques des ressources humaines disponibles afin de bien les connaître pour mieux les utiliser et les valoriser.

Cette base de données doit présenter un décompte du personnel en fonction du nombre, de l'âge, de l'ancienneté, du sexe, de la nationalité, des compétences, du niveau de formation...

Les formes de présentation de ces outils sont appelées des outils d'observation.

Par ces outils, l'état du personnel fournit l'occasion de faire un premier diagnostic qui permet de détecter des problèmes de déséquilibre de la pyramide des âges, de renouvellement des générations, de compétences individuelles et collectives ou d'absentéisme.

## **2- Prévision de l'évolution des ressources humaines disponibles.**

L'état du personnel une fois réalisé, constitue un support fiable sur la base duquel le prévisionniste pourra opérer des simulations afin de déterminer la composition future du personnel. Il s'agit d'un pronostic dans lequel on cherche à savoir ce que sera la configuration future du personnel, avant de la confronter aux besoins en personnel qu'il faut également anticiper.

## **3- Prévision des besoins en ressources humaines.**

Prévoir les besoins en ressources humaines, revient à chercher ce dont le ministère aura besoin en terme de ressources humaines au plan quantitatif et au plan qualitatif, compte tenu de l'évolution prévisible de ses activités et compte tenu des évolutions probables de son environnement.

En général, une organisation cherche toujours à développer ses activités, ce qui impliquera pour elle de mobiliser davantage de ressources humaines pour faire face aux exigences de ce développement.

Mais il convient de remarquer que l'organisation baigne dans un environnement évolutif. Les évolutions prévisibles de cet environnement auront la plupart du temps, des conséquences sur l'organisation, la nature et le niveau de ses activités et ressources humaines.

Cette prévision se fait en tenant compte du programme d'action de l'organisation et en fonction des évolutions externes ainsi que du secteur d'activités dans lequel la structure évolue.

## **4- l'identification des écarts et des risques.**

La confrontation entre les résultats des deux étapes parallèles précédentes doit à ce niveau être faite. Elle aboutit généralement à l'observation d'un certain nombre d'écarts qui constituent des déséquilibres. Ces déséquilibres peuvent être quantitatifs ou qualitatifs.

### **Les déséquilibres quantitatifs peuvent être :**

- un sureffectif correspondant à une situation dans laquelle, dans une entreprise, dans un service ou dans une catégorie socio- professionnelle, les ressources humaines excèdent les besoins réels.
- un sous- effectif, dans ce cas, le personnel est insuffisant par rapport aux besoins de la structure.

### **Pour les déséquilibres qualitatifs, nous pouvons avoir :**

- du personnel sous- qualifié : les exigences des métiers sont supérieures aux compétences des agents qui exercent ces métiers. Ce qui peut s'avérer dommageable pour l'organisation.
- du personnel surqualifié ; c'est une situation dans laquelle les ressources humaines en terme de compétence sont excédentaires par rapport aux besoins. Ce qui peut avoir des incidences financières difficilement supportables par l'organisation.

Les déséquilibres constatés au niveau du ministère lors de notre étude sont : le sous effectif et la sous- qualification du personnel.

## **5- le plan de ressources humaines.**

La mise en œuvre de la démarche de gestion prévisionnelle des ressources humaines aboutit à l'élaboration d'un plan d'action visant à résorber les déséquilibres prévisionnels et ce faisant, à réaliser une adéquation entre les ressources humaines nécessaires et les ressources humaines disponibles. La gamme des actions visant à résorber ces déséquilibres est diversifiée. On peut regrouper les actions en deux catégories :

- les actions visant à résorber un déficit quantitatif ou qualitatif en ressources humaines :
- les actions visant à résorber un excédent quantitatif et ou qualitatif en ressources humaines.

## **B-/ Les actions de régulation.**

Le ministère étant concerné par un déficit quantitatif et qualitatif de son personnel, les actions à envisager ici seront celles qui viseront à résorber ces déficits.

### **1-La mise en œuvre d'un plan de recrutement externe.**

Il s'agira pour le ministère, de procéder en collaboration avec les ministère concernés, à un recrutement des ressources humaines manquantes et d'organiser à l'intention de

ces nouvelles recrues, des formations d'accompagnement afin d'optimiser leur intégration dans la structure.

## **2- La formation continue du personnel.**

La formation contribuera à corriger le déficit dans la mesure où elle permet aux salariés bénéficiaires d'acquérir de nouvelles compétences et de prendre en compte eux-mêmes les activités qui incombent aux postes déficitaires.

## **3- La mobilité interne.**

Elle implique notamment de jouer sur les promotions et les mutations.

On raisonne ici dans le schéma où par exemple une catégorie socio- professionnelle est en sous- effectif. Afin de combler le déficit en ressources humaines, on fera en sorte de promouvoir depuis la catégorie inférieure, des agents.

Ce sont là, entre autres quelques actions qui permettraient au ministère de réguler le déficit en ressources humaines auquel il est confronté.

## **II- Approche de solution à l'inexistence d'un cadre organique de gestion prévisionnelle de ressources humaines.**

La résolution de ce problème passe par la mise en place d'un cadre organique qui se veut être un instrument de planification et de contrôle de la gestion des personnels et de la gestion financière. C'est donc un tableau analytique prévisionnel.

De ce point de vue, le cadre organique détermine au plan quantitatif et qualitatif, sur une base pluriannuelle (3 à 5 ans) des emplois ou postes administratifs permanents, nécessaires au fonctionnement des services du ministère.

Cet outil permettra au ministère de comparer les ressources humaines disponibles avec les besoins quantitatifs et qualitatifs actuels, ainsi qu'avec ceux prévus à moyens termes en vue de concevoir des actions de régulation telles que les plans de formation et de perfectionnement, les politiques rationnelles d'affectations ou de recrutement.

## **Paragraphe2 : Condition de mise en œuvre.**

Il s'agit des recommandations adressées à l'endroit des différents acteurs de la mise en place de la gestion prévisionnelle de ressources humaines en vue d'une optimisation de la dotation en ressources humaines du MFFE.

### **I- Recommandations à l'endroit du MFFE.**

Pour pouvoir mettre en œuvre et rendre efficaces les approches de solution proposées, il serait souhaitable que :

- le ministère s'y engage effectivement ;
- la direction des ressources humaines soit dynamisée. C'est elle qui doit définir les règles de démarches à suivre à travers l'élaboration de la méthodologie et des outils d'application de la gestion prévisionnelle.
- tout le personnel du ministère soit informé et impliqué dans le processus de mise en place d'une gestion prévisionnelle
- l'adéquation des règles de procédures et les objectifs visés soit respectée.

### **II – Recommandations à l'endroit du Ministère de la Fonction Publique.**

Dans son rôle de pourvoyeur des ministères sectoriels en ressources humaines, il serait souhaitable pour le MTFP de :

- mieux prévoir les besoins de l'Etat en ressources humaines.
- faire de la formation un vecteur de réforme.
- amplifier la formation continue
- rénover la procédure de notation et d'évaluation individuelle.
- promouvoir la mobilité et la polyvalence professionnelle.
- mener la réforme de l'encadrement supérieur.
- améliorer la gestion interministérielle des ressources humaines.

### **III- Recommandations à l'endroit du Ministère des Finances.**

Il serait souhaitable que le ministère:

- renforce le budget prévu pour le recrutement du personnel au MFFE.
- autorise un recrutement hors cota afin de pouvoir permettre au ministère de combler l'important déficit en personnel auquel il est confronté.

### **IV- Recommandations à l'endroit des partenaires sociaux du MFFE.**

Il importe que les différents organismes nationaux ou internationaux qui sont en partenariat avec le MFFE l'appuient, dans la mesure du possible pour renforcer ses

ressources humaines en l'aidant par exemple à recruter des agents contractuels au titre des projets ou programmes qu'ils exécutent ensemble.

La prise en compte de ces recommandations par les différents acteurs sus- visés contribuerait à améliorer quantitativement et qualitativement les ressources humaines du ministère.



**CONCLUSION  
GENERALE**

Au nombre des multiples problèmes auxquels le MFFE se trouve confronté, celui de l'insuffisance quantitative et qualitative de ses ressources humaines s'est révélé prioritaire et de résolution urgente.

Dans la recherche d'approches pour y parvenir, celle de la gestion prévisionnelle des ressources humaines est apparue très déterminante en terme d'efficacité et de durabilité.

En réalité la résolution du problème de déficit du personnel, tel qu'il se pose au MFFE n'est pas le fait d'une action ponctuelle. Elle mérite que des stratégies adaptées soient bien élaborées et planifiées. C'est pourquoi entre autres solutions, la gestion prévisionnelle est la plus indiquée.

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

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

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

- Elle se heurte à l'ampleur de l'incertitude conjoncturelle ;
- Elle entraîne des actions nécessaires à moyen terme, mais dont on peut souvent se passer à court terme ;

- Elle nécessite l'existence de définitions de postes et de données assez fiables sur les compétences alors que dans ces domaines, les données disponibles dans les structures sont souvent lacunaires.

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

Au total, la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines appuyée et soutenue par les différents acteurs impliqués, contribuera sans aucun doute à une optimisation de la dotation en ressources humaines du ministère de la Famille, de la Femme et de l'Enfant.

.



# **BIBLIOGRAPHIE**

## **BIBLIOGRAPHIE**

- 1- BOYE Michel et G. ROPERT (1995) « Gérer les compétences dans les services publics », les éditions d'organisation, 261p.
- 2- CAUDEN Joël et A.A. SANCHES (1998) « Gestion des ressources humaines », Berger Levrault, 2<sup>ème</sup> édition , 242p.
- 3- CITEAU Jean – Pierre (2002) « Gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratiques », 4<sup>ème</sup> édition 260p.
- 4- COTE Nicole, L. BELANGER, J. JACQUES (1994) «La dimension humaine des organisations», gaëtan morin, éditeur, 396p.
- 5- HELLRIEGEL, SLOCUM, WOODMAN (1992) «Management des organisations», 5<sup>e</sup> édition, Nouveaux horizons, 693p.
- 6- LEVY-LEBOYER Claude (2005) «Evaluation du personnel», 5<sup>e</sup> édition, les éditions d'organisation, 294p.
- 7- PERETTI Jean-Marie (2002) « Ressources humaines et gestion des personnes », 4<sup>ème</sup> édition, Vuibert,224p.
- 8- PERETTI Jean-Marie (2004) « Gestion des ressources humaines », Vuibert, 11<sup>ème</sup> édition 284p.
- 9- PERETTI Jean-Marie (2005) «Ressources humaines», 9<sup>e</sup> édition, Vuibert, 582p.
- 10- VALLEMONT Serge (1998) « La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences dans les 3 fonctions publiques » Berger Levrault, 229p.
- 11- VIARGUES J.-L. (1999) « Manager les hommes » collection de l'institut MANPOWER, édition d'organisation, 406p.

## **TEXTE DE LOI**

Loi n°86-013 du 26 février 1986 portant statut général des agents permanents de l'Etat.

## **AUTRES DOCUMENTS**

- 1- Les affaires sociales au Bénin, 1<sup>ère</sup> édition, novembre 2002, 44p.
- 2- plan de formation du personnel (2006 – 2010), MFPSS, juillet 2005, 47p.

- 3- Cours de gestion prévisionnelle des ressources humaines
- 4- Fascicule de Cabinet GRH conseil sur la gestion prévisionnelle des ressources humaine
- 5- Guide de gestion des ressources humaines, Techno -Compétence, Emploi Québec, 2003, 132p.
- 6- Référentiel des mémoires, ENAM, 2005, 75p.

# **ANNEXES**

**Annexe 1 :**  
**Questionnaire de l'étude**

# QUESTIONNAIRE

Dans le cadre de ses recherches sur la gestion prévisionnelle des ressources humaines au MFFE, Monsieur Sanni OROU YERIMA, en formation professionnelle continue à l'ENAM, voudrait solliciter votre contribution de qualité. A cet effet, il voudrait vous prier de bien vouloir apporter des réponses aux préoccupations exprimées ci-dessous. Il vous rassure que les données collectées ne seront exploitées que dans le strict but académique sus-mentionné.

## **I – Identification**

- Ministère.....
  - Direction.....
  - Service.....
  - Poste Occupé.....
- .....

## **II – Insuffisance quantitative du personnel du MFFE**

1- Ressentez-vous une insuffisance quantitative du personnel dans votre Direction ou service ?

Oui  non

2- Si oui, quelle pourrait être la principale cause ?  
(Veuillez cocher seulement la cause principale)

- \* Accroissement des activités du MFFE
- \* Départ des agents du MFFE (retraite, décès, ...)
- \* Manque de gestion prévisionnelle des effectifs

3- Autre (Veuillez la citer).

## **III – Insuffisance qualitative du personnel du MFFE**

4- Ressentez-vous une insuffisance du personnel au plan des compétences dans votre Direction ou service ?

Oui  non

5- Si oui, quelle pourrait être la principale cause de cette insuffisance qualitative ?

- \* Création de nouveaux emplois
- \* Evolution des emplois existants
- \* Manque de gestion prévisionnelle des compétences des ressources humaines du MFFE

6- Autre (veuillez la citer)

#### **IV – Existence d’un cadre organique de gestion prévisionnelle des ressources humaines ?**

7- Le MFFE Dispose t-il d’un cadre organique de gestion prévisionnelle des ressources humaines ?

Oui  non

8- Sinon quelle pourrait être la principale cause de cette inexistence ?

\* Méconnaissance des outils de gestion prévisionnelle des ressources humaines ?

\* Absence d’une politique de gestion des ressources humaines ?

\* Absence d’une gestion prévisionnelle des ressources humaines

9- Autre (veuillez la citer)

#### **V – Suggestions**

10- Comment la mise en place d’une gestion prévisionnelle des ressources humaines au MFFE pourrait elle contribuer à corriger les déséquilibres constatés ?

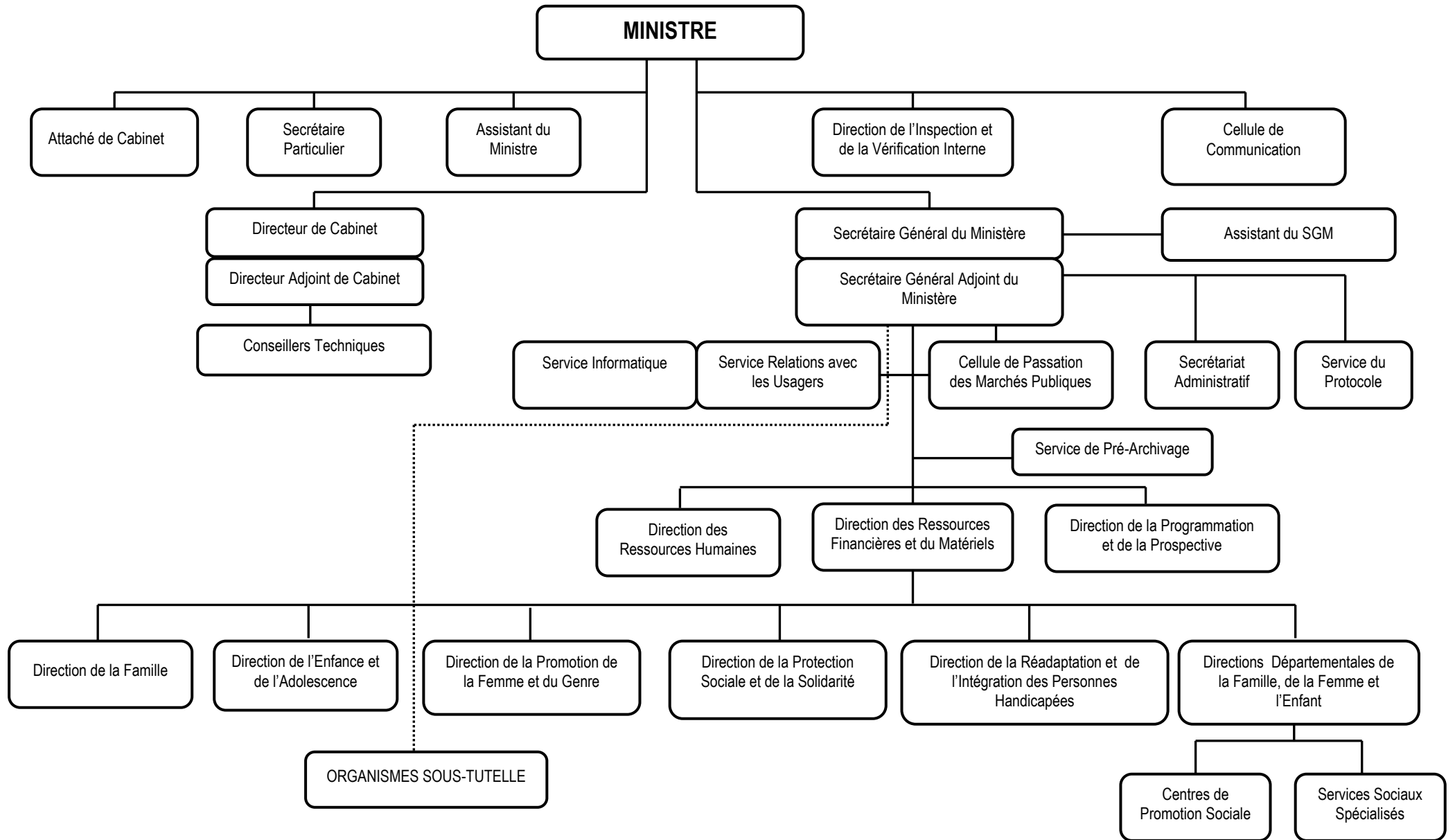
11- Quelles sont les difficultés qui pourraient entraver la mise en place de cet instrument de gestion des ressources humaines ?

12- Que suggérez-vous pour surmonter ces difficultés ?

**Merci pour votre disponibilité**

**Annexe 2 :**  
**Organigramme du MFFE**

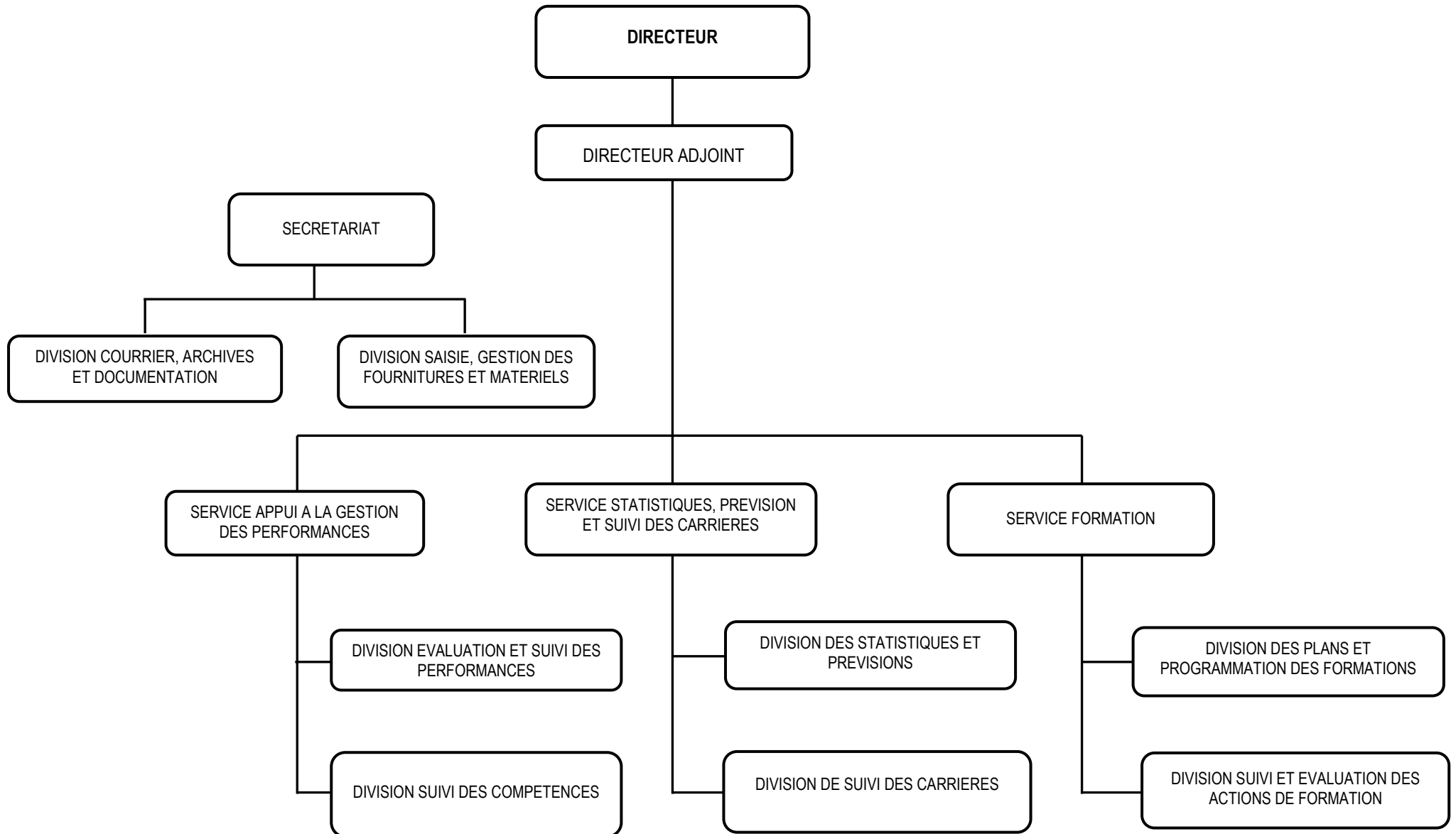
# ORGANIGRAMME DU MFPSS



**Annexe 3 :**

**Organigramme de la DRH**

# ORGANIGRAMME DE LA DRH/MFPSS



<b>Table des matières</b>	<b>Page</b>
Introduction .....	1
Chapitre préliminaire : observations de stage et problématique de recherche.....	5
Section I : Présentation du cadre de l'étude et observations de stage .....	6
Paragraphe 1 : Présentation du cadre institutionnel de l'étude : le MFFE.....	6
I : Historique et mission du MFFE.....	6
A : Historique .....	6
B : Mission et attributions .....	8
II : Structure organisationnelle .....	8
A : Au niveau central.....	8
B : Au niveau intermédiaire .....	10
Paragraphe 2 : Etat des lieux sur les activités du MFFE.....	10
I- Activités des structures .....	10
A- Gestion des ressources humaines du Ministère .....	10
1- les différentes tâches exécutées.....	11
a- Exécution des tâches administratives et de secrétariat .....	11
b- Activités des suivi et d'évaluation de la performance.....	11
c- Gestion des statistiques du personnel et des carrières .....	12
d- Activités de formation .....	12
2- Difficultés rencontrées .....	13
a- Au plan des infrastructures.....	14
b- Au plan des moyens matériels et financiers .....	14
c- Au plan des ressources humaines .....	14
B – Autre activités du Ministère .....	15

1- Gestion administrative et de passation des marchés .....	15
2- Elaboration des plans d'action du Ministère .....	15
3- Gestion des ressources financières et du matériel.....	15
4- Contrôle de la gestion administrative financière et technique du Ministère.....	15
5- Activités de promotion de la femme et du genre.....	15
6- Activités de promotion de l'enfance et de l'adolescence .....	16
7- Réadaptation et intégration des personnes handicapées.....	16
8- activités de promotion sociale et de la solidarité.....	16
9- Promotion de la famille.....	16
10- Gestion de l'information .....	16
II- Inventaire des éléments de l'état des lieux .....	17
A- inventaire des atouts .....	17
B- Inventaire des problèmes .....	17
Section 2 : ciblage de la problématique .....	20
Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique .....	20
I- Choix de la problématique .....	20
A- Rappel des problématiques dégagées .....	20
B- Choix de la problématique.....	21
II- Spécification de la problématique .....	21
A- Particularité de la problématique choisie .....	21
B- Justification du sujet de Mémoire .....	22
Paragraphe 2 : Détermination de la vision de résolution de la problématique.....	22
I- Approches génériques de résolutions des problèmes identifiés .....	22
A- Approche générique de résolution du problème général.....	22
B- Approches génériques de résolution des problèmes spécifiques .....	23
1- Approche générique liée à l'insuffisance quantitative des ressources humaines.....	23

2- Approche générique liée à l'insuffisance qualitative des ressources humaines.....	23
3- Approche générique liée à l'inexistence d'un cadre organique .....	23
II- Présentation des approches retenues .....	24
A- Présentation de la synthèse des approches .....	24
B- Séquence de résolution de la problématique .....	24
Chapitre premier : cadre théorique et méthodologique de l'étude .....	26
Section 1 : cadre théorique .....	27
Paragraphe 1 : Fixation des objectifs et formulation des hypothèses .....	27
I- Fixation des objectifs de l'étude .....	27
A- Objectif Général.....	27
B- Objectif Spécifique.....	27
II- Formulation des hypothèses .....	28
A- Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°1.....	28
B- Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°2.....	29
C- Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°3.....	30
Paragraphe 2 : revue de la littérature .....	30
I- Généralité sur la gestion des ressources humaines .....	31
A- Concept de gestion des ressources humaines .....	31
B- La gestion prévisionnelle des ressources humaines .....	31
II- Revue de la littérature relative à chaque problème spécifique .....	32
A- Revue de la littérature relative à l'insuffisance quantitative des ressources humaines.....	32
1- Inventaire des ressources existences .....	33
a- Recenser les effectifs réels .....	33
b- Rassembler les données dans le cadre d'un bilan Social.....	33
2- le fichier du personnel.....	34

3- les méthodes et outils à mettre en place pour appréhender	
la gestion prévisionnelle.....	34
a- Tableau de bord des stocks.....	34
b- Pyramide des âges .....	35
c- Pyramides des anciennetés .....	35
d- Les tableaux de bord des évolutions naturelles .....	36
B- Revue de la littérature relative à l'insuffisance qualitative	
des ressources humaines.....	36
a- La compétence .....	36
b- L'emploi.....	37
c- Fonction poste et métier.....	37
1-Objectifs et moyens d'une gestion prévisionnelle des emplois et	
des compétences.....	37
2- Adaptation des spécificités de la fonction publique à la gestion prévisionnelle	
des emplois et des compétences.....	38
3- Démarche et instrument pour une gestion prévisionnelle des compétences dans	
l'administration .....	39
a- Organiser un recensement des compétences disponibles .....	39
b- Mener une réflexion stratégique sur les missions pour en tirer les	
conséquences sur les évolutions nécessaires des compétences.....	40
c- Emplois types, emplois sensibles.....	40
C- Revue de la littérature relative à l'inexistence d'un cadre organique .....	41
1- Agir sur le recrutement .....	41
a- les règles et modalités de recrutement dans la fonction publique.....	41
b- Organiser le recrutement dans une optique prévisionnelle.....	42

c- Professionnaliser les recrutements .....	42
2- Agir sur la formation continue.....	43
a- la réglementation en matière de formation continue .....	43
b- mettre en place une formation continue de haut niveau pour les cadres supérieurs.....	44
3- Mettre en place une gestion personnalisée pour les postes de l'encadrement et les emplois sensibles.....	44
Section II : Méthodologie de l'étude .....	45
Paragraphe 1 : Approche empirique.....	45
1- Fixation des objectifs de la collecte des données .....	45
2- Nature de la collecte.....	45
3- cadre de l'enquête.....	45
4- Echantillonnage et détermination de la population mère .....	46
5- Spécification des données à mobiliser .....	46
6- Conception du questionnaire .....	46
7- Technique de dépouillement .....	47
8- Outils d'analyse de présentation des données .....	47
Paragraphe 2 : Approches théoriques .....	48
I- Choix de la théorie liée à l'insuffisance quantitative du personnel .....	48
A- Présentation de la théorie retenue .....	48
B- Normes et repères d'amélioration de la situation .....	48
C- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée à l'insuffisance quantitative du personnel.....	48
II- Choix de la théorie liée à l'insuffisance qualitative du personnel.....	49
A- Présentation de la théorie .....	49
B- Normes et repères d'amélioration de la situation .....	49

C- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°2.....	49
III- Choix de la théorie liées à l'inexistence d'un cadre organique .....	50
A- Présentation de la théorie .....	50
B- Normes et repères d'amélioration de la situation .....	50
C- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°3.....	50
Chapitre 2 : De la collecte des données aux conditions de mise en œuvre .....	51
Section I : Collecte et analyse des données .....	52
Paragraphe 1 : Organisation de la collecte des données .....	52
A- Préparation de la collecte .....	52
B- Réalisation de la collecte .....	52
II- Difficultés rencontrées et limites des données collectées.....	53
A- Difficultés rencontrées.....	53
B- Limites des données collectées .....	53
Paragraphe 2 : Présentation des données et vérification des hypothèses.....	53
I- Présentation et analyse des données .....	53
A- Présentation et analyse des données relatives à l'insuffisance quantitative du personnel .....	53
B- Présentation et analyse des données par rapport au problème spécifique n°2.....	55
C- Présentation et analyse des données par rapport au problème spécifique n°3.....	56
II- Vérification des hypothèses et établissement de diagnostic.....	58
A- Vérification des hypothèses .....	58
1- Degré de vérification de l'hypothèse n°1 .....	58
2- Degré de vérification de l'hypothèse n°2.....	58
3- Degré de vérification de l'hypothèse n°3.....	58
B- Etablissement de diagnostic .....	59

1-Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°1.....	59
2- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°2.....	59
3- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°3.....	59
Section II : Approches de solution et condition de mise en œuvre .....	59
Paragraphe 1 : Approches de solution aux problèmes spécifiques.....	59
1- Approche de solution aux insuffisances quantitative et qualitative du personnel.....	60
A- La démarche à suivre .....	60
1- L’Inventaire des ressources humaines disponibles .....	60
2- Présentation de l’évolution des ressources humaines disponibles.....	60
3- prévision des besoins en ressources humaines .....	61
4- Identification des écarts et des risques .....	61
5- Le plan de ressources humaines .....	62
B- Les actions de régulation .....	62
1- La mise en œuvre d’un plan de recrutement externe .....	62
2- La formation continue du personnel .....	62
3- la mobilité interne .....	62
II- Approche de solution à l’inexistence d’un cadre organique de gestion des ressources humaines .....	63
Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre.....	63
I- Recommandations à l’endroit du MFFE .....	63
II- Recommandations à l’endroit du Ministère de la fonction Publique .....	64
III- Recommandations à l’endroit du Ministère des Finances.....	64
IV- Recommandations à l’endroit des partenaires sociaux du MFFE.....	64
Conclusion Générale .....	67
Bibliographie .....	70

Annexe n°1 : Questionnaire de l'étude .....	74
Annexe n°2 : Organigramme du MFFE .....	75
Annexe n°2 : Organigramme de la DRH .....	76
Table des matières .....	77