

REPUBLIQUE DU BENIN

=°=°=°=°=°

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

=°=°=°=°=°=°

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

=°=°=°=°=°=°

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION
ET DE MAGISTRATURE (ENAM)

=°=°=°=°=°=°

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

Option :

Management

Filière :

Gestion des Ressources Humaines

Promotion : 2005-2007

Sujet de Mémoire :

**La Mobilité comme facteur de développement
des compétences : cas du personnel civil
de la Présidence de la République.**

Réalisé et soutenu par :

Augustin M. VIWANOU

Maître de Stage :

Félix AMOUSSOU

(Chef Services Ressources Humaines
à la Présidence de la République)

Maître de Mémoire :

Martin DAVOH

-Directeur des Ressources
Humaines et de la Formation
de la Poste Bénin-SA
-Enseignant à l'ENAM

Jury de soutenance

Président : Alphonse da SILVA

Membres : - Ismaël TADE

- Aurore HOUNGISSI

24 Août 2007

*L'École Nationale d'Administration et de
Magistrature n'entend donner aucune
approbation, ni improbation aux opinions émises
dans les mémoires. Ces opinions doivent être
considérées comme propres
à leurs auteurs.*

DEDICACE

*Aux enfants issus de familles déshéritées
Ou pauvres et
Aux orphelins du Bénin et d'ailleurs
Je dédie ce mémoire.*

Remerciements

A vous

- Enseignants et formateurs de l'ENAM ;
- Autorités de l'ENAM ;
- Personnel de tous ordres de l'ENAM,

Merci pour votre générosité pour nous avoir offert les conditions d'études que nous avons eues, malgré vos moyens de bord ;

A toi, mon épouse, Prisca, merci pour ta compréhension ;

A vous, Raphaël GOUNON et Timothée HOUNKPATIN, respectivement chef du personnel et chef service documentation au Secrétariat Général du Gouvernement, à la Présidence de la République, merci pour avoir mis généreusement à ma disposition les documents possibles lors de mes recherches ;

A vous, Félix AMOUSSOU, chef service ressources humaines à la Présidence, merci pour votre générosité et votre sens de responsabilité ;

A vous toutes et vous tous, sans distinction aucune, qui, de près ou de loin, m'avez aidé à réussir les présentes études, je vous dis merci ;

Enfin,

A vous, Martin DAVOH, mon maître de mémoire, merci pour votre disponibilité, malgré votre état de santé et vos multiples occupations. Vos observations ont corrigé beaucoup de mes tares. Toute ma révérence.

ABREVIATIONS

GRH = Gestion des ressources Humaines
DRH = Direction des Ressources Humaines
RH = Ressources Humaines
APE = Agent Permanent de l'Etat

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Effectif du personnel par sexe et par catégorie à la Présidence de la République
(page 14) ;

Tableau n°2 : Tableau de bord de l'étude (page 24) ;

Tableau n°3 : Tableau de récapitulation des résultats de l'enquête (page 33).

SOMMAIRE

Introduction Générale

Chapitre préliminaire : Observations de stage et ciblage de la problématique

Section 1 : Observation de stage

Section 2 : Ciblage, spécification et vision globale de résolution de la problématique

Chapitre I : Collecte et analyse des données

Section 1 : Collecte et présentation des données

Section 2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

Chapitre II : Approche de solutions et conditions de mise en œuvre

Section 1 : Approche de solutions

Section 2 : Conditions de mise en œuvre

Conclusion générale

Bibliographie

Tables des matières

ANNEXES

RÉSUMÉ

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

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

Aujourd'hui, au regard de ce que nous observons par rapport à la gestion des hommes et des femmes constituant les ressources humaines de la Présidence de la République, il est évident qu'un changement s'y opère. C'est le regard que nous avons eu lors de nos recherches qui nous obligent à faire opérer des changements dans cette gestion.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences n'étant pas encore perçue dans cette institution comme un outil efficace de gestion des ressources humaines, nous avons suggéré des propositions pour une amélioration. Tel est le but de notre étude.

INTRODUCTION GENERALE

Il est hors de portée, en matière de gestion des ressources humaines, d'envisager qu'un agent occupe le même emploi dans le même poste, au même lieu géographique, depuis son entrée en fonction, jusqu'à la fin de sa carrière. Un tel système de gestion des ressources humaines doit engendrer forcément des frustrations, de la démobilisation et de l'inimplication des agents subissant ce système. Du coup, l'insatisfaction et la non motivation des agents vont entraîner sur l'organisation qui les utilise la non atteinte des objectifs.

La mobilité des agents s'impose donc comme un outil de promotion, de motivation, d'épanouissement personnel et d'enrichissement professionnel pour les agents d'une part et, d'autre part, un moyen efficace, pour l'organisation utilisatrice, d'atteindre des résultats satisfaisants. Mais, qu'est-ce la mobilité ?

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

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

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

D'abord pour le fonctionnaire ou l'agent, le passage d'un poste à un autre, d'un service à un autre, d'un emploi à un autre, lui permet de résoudre un certain nombre de problèmes sociaux et de satisfaire certaines attentes à caractère personnel, de conduire l'agent à une plus grande conscience au travail et à un meilleur rendement. Sur le plan professionnel, la mobilité répond aux souhaits de l'agent de changer d'emploi pour un autre de même niveau ou de niveau supérieur, de changer de qualification. Elle vise à lutter contre la sclérose et la routine

paralysante après un long séjour au même poste. Elle vise à donner à l'agent des opportunités d'acquérir de nouvelles compétences, de nouvelles expériences professionnelles par la confrontation avec d'autres milieux, d'autres réalités sociales, d'autres cultures professionnelles. Elle lui permet de s'adapter et d'acquérir de nouveaux comportements au travail, de s'approprier de nouvelles valeurs, de nouvelles aptitudes. Elle joue également le rôle de levier efficace pour favoriser l'adaptation de l'agent aux changements continus de son environnement professionnel. Elle donne à l'agent l'occasion d'assumer de nouvelles responsabilités et de se faire confier d'importantes charges avec tout ce que cela génère comme avantages.

Ensuite, si l'administration offre à ses agents un cadre favorisant leur motivation au travail et des possibilités de s'épanouir personnellement et professionnellement par une bonne gestion de leur mobilité, c'est l'administration, elle-même, qui s'en enrichit pour une plus grande performance. On pourrait se demander : que pourraient apporter les mouvements de personnels ou les mutations de personnel dans le fonctionnement des services publics en général et dans le fonctionnement des services de la Présidence de la République en particulier ? Pour y répondre, il suffit de faire une analyse au double point de vue organisationnel et stratégique.

Au plan organisationnel les mouvements de personnel permettent de mettre en place une bonne organisation de l'administration et de corriger certains de ses dysfonctionnements. Pour satisfaire au principe de continuité du service public, il est indispensable que les services de la Présidence de la République fonctionnent de manière continue et non par à-coup, qu'il y ait changement ou non à la tête de l'Etat. Ils ne sauraient non plus être interrompus, tout simplement, au gré de la volonté d'un responsable ou de certains groupes de pression.

Au plan stratégique, la politique de mutation du personnel peut jouer un rôle efficient dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques de gestion planifiée des ressources humaines. Les objectifs assignés à l'administration de la Présidence de la République exigent qu'elle dispose de ressources humaines qualifiées et en nombre, motivées et disponibles. Ces ressources doivent être gérées au mieux afin d'en attendre des résultats probants et satisfaisants. Or, mieux gérer les ressources humaines, c'est avoir la maîtrise des effectifs, les

planifier afin d'assurer l'adéquation entre l'effectif d'aujourd'hui et celui prévu à moyen et à long termes.

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

C'est donc pour aider l'administration de la Présidence de la République, en particulier le service en charge de la gestion des ressources humaines, à disposer de cet outil de gestion des hommes que nous nous sommes proposé d'aborder le thème : ***la mobilité comme facteur de développement des compétences : cas des agents civils de la Présidence de la République.***

Nos recherches, dans ce cadre, s'articulent autour des trois chapitres suivants :

1. un chapitre préliminaire consacré aux observations de stage et au ciblage de la problématique de recherches ;
2. un chapitre premier qui fait objet de la collecte et de l'analyse des données ;
3. enfin, un chapitre deuxième consacré aux approches de solutions et aux conditions de mise en œuvre.

Chapitre préliminaire

OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

Dans ce chapitre, il sera question dans un premier temps, de la restitution des constats faits lors de notre stage, et dans un second temps, du ciblage à la détermination de la vision globale de résolution de la problématique.

Section I : Observations de stage.

Avant la restitution de nos observations, nous allons donner ou présenter une vue générale sur notre lieu de stage.

Paragraphe 1 : Présentation du lieu de stage.

La Présidence de la République a servi de lieu de stage pour la réalisation de notre travail.

A Situation géographique, organisation et mission

La Présidence de la République représente le lieu de travail du premier Magistrat du pays. Elle couvre un grand domaine situé d'une part, entre le Boulevard de la Marina au Sud et l'Avenue Jean-Paul II au Nord et d'autre part, entre le Centre Culturel Français à l'Est et le Tribunal de Cotonou à l'Ouest. Elle comprend :

- le Cabinet Civil ;
- le Secrétariat Général du Gouvernement ;
- le Cabinet militaire.

Chacune de ces entités est autonome et organisée par des textes distincts avec des services rattachés (voir annexes).

Le Cabinet Civil, assiste le Président de la République dans la détermination et la conduite de la politique de la Nation. A ce titre, il a pour missions :

- d'élaborer des stratégies pour le Chef de l'Etat ;
- de donner des avis et de fournir des informations sur les dossiers à caractère national ou international pouvant avoir une incidence soit sur la réalisation des objectifs du Gouvernement, soit sur ses décisions ou sur son image ;

- d'établir et de maintenir une liaison constante entre la Présidence de la République, le Gouvernement, les Institutions de l'Etat, les Partis politiques reconnus et la Société Civile ;
- de mettre au point, sur instructions du Président de la République et en collaboration avec les Ministères, le contenu du programme d'actions au Gouvernement ;
- de s'assurer que, dans chaque ministère et dans toutes les administrations publiques et parapubliques, les orientations et les actions sont conformes au programme du Gouvernement.

Le Cabinet Civil du Président de la République est compétent pour toutes missions que le Chef de l'Etat décide de lui confier.

Le Secrétariat Général du Gouvernement

Le Secrétariat Général du Gouvernement «est l'organe permanent chargé de la coordination de l'activité administrative du Conseil des Ministres et de ses travaux. Il relève directement du chef du Gouvernement », article premier du décret 2006-270 du 14 juin 2006 portant attributions, organisation et fonctionnement du Secrétariat Général du Gouvernement (voir annexe).

Le Cabinet militaire.

Le Cabinet militaire, selon le décret 96-495 du 30 octobre 1996 portant création, organisation, attributions et fonctionnement du cabinet Militaire du Président de la République, a en charge, en premier lieu, la sécurité du Chef de l'Etat, de son lieu de travail et de son domicile ainsi que de la défense de la Nation béninoise. Ensuite, le cabinet militaire est l'organe chargé de la coordination de toutes les stratégies de l'armée nationale en matière de défense et de sécurité. Mais, dans le cadre de notre étude, seuls, le Cabinet civil et le Secrétariat Général du Gouvernement retiendront notre attention.

Pour accomplir ses missions, la Présidence de la République dispose d'un personnel civil de 338 agents.

B- Attributions et Fonctionnement

Le Cabinet Civil de la Présidence de la République dispose d'une seule direction. Cette Direction est appelée Direction de l'Intendance du Palais et organisée en quatre services comme suit :

- le service de l'administration et de la gestion du matériel ;
- le service du budget et de la comptabilité ;
- le service des ressources humaines ;
- le service informatique.

La Direction de l'Intendance gère les personnels des services rattachés que sont :

- la Grande Chancellerie de l'Ordre National du Bénin ;
- le Conseil Supérieur de la Magistrature ;
- la Direction Générale des Chiffres et de la Sécurité des Télécommunications ;
- l'Inspection Générale d'Etat ;
- l'Office National des Anciens Combattants et Victimes de Guerre ;
- la Cellule de la Communication ;
- la Cellule de Régulation des Marchés Publics ;
- la Cellule Macro-économique ;
- la Cellule de Contrôle de l'Exécution des Projets de Développement ;
- le Conseil National de l'Investissement ;
- la Délégation à l'Aménagement du Territoire rattachés au Cabinet Civil d'une part, et d'autre part ;
- la Direction du Journal Officiel et de l'Imprimerie Nationale ;
- la Direction des Archives Nationales qui sont rattachées au Secrétariat Général du Gouvernement.

Le Secrétariat Général du Gouvernement a pour attributions :

- d'assurer la pérennité et le bon fonctionnement du Gouvernement ;
- d'assurer la coordination de l'activité administrative du Conseil des ministres ;

- d'assurer un soutien administratif et logistique à toutes les directives du Président de la République et du Conseil des Ministres ;
- de préparer tous les projets de circulaires et instructions en provenance des départements ministériels ;
- de présenter au Conseil des Ministres des documents nécessaires à la prise de décision.

Pour atteindre ces missions, le Secrétariat Général du Gouvernement utilise un personnel qui n'est pas à distinguer de celui géré par la Direction de l'Intendance. Les deux catégories de personnel travaillent dans la même enceinte et sont confondus comme un personnel unique.

C'est l'ensemble de ce personnel ajouté à ceux de tous les services rattachés qui constitue le personnel civil de la Présidence de la République géré par la Direction de l'Intendance à travers ses quatre services.

Signalons au passage qu'en dehors de ces personnels énumérés, il y a d'autres qui sont nommés collaborateurs par le Président de la République, mais ne constituent pas un personnel permanent. Ils rendent le tablier dès que leur mission prend fin. Dès lors, ils rejoignent leurs anciennes structures.

Paragraphe 2 : Etat des lieux et inventaire

Il s'agit dans ce paragraphe de faire l'état des lieux ainsi que l'inventaire de cet état de lieu.

A- L'état des lieux

Sous l'autorité de la Direction de l'Intendance, chacun de ces quatre services a, à sa tête, un chef, appelé Chef Service, qui rend compte au Directeur de l'Intendance.

1°) Le service de l'administration et de la gestion du matériel

Le service de l'administration et de la gestion du matériel a pour attributions de :

- organiser les services de la Présidence de la République ;
- élaborer les politiques et procédures en matière de gestion administrative et du matériel ;
- élaborer les plans de travail et du suivi de leur exécution ;

- évaluer les prestations de service et la demande des corrections nécessaires ;
- tenir les archives et la supervision du Centre de Documentation ;
- gérer le parc automobile, les magasins d'entreposage et l'entretien des locaux.

Ce service fonctionne sans une organisation efficace. On note une absence d'organisation du travail qui se traduit par l'inexistence des procédures de travail. On note à ce niveau une improvisation dans l'exécution des tâches. Les tâches sont attribuées suivant le rythme des activités.

Le service est essentiellement composé de personnel d'exécution et ne dispose pas de cadre de conception dont le niveau de compétence équivaut aux exigences des tâches à accomplir. Il se pose alors le problème de **l'inadéquation entre les profils et les postes**.

C'est un service où les agents sont dotés d'outils performants de travail comme micro-ordinateur avec tous les accessoires, des bureaux climatisés et de personnel en nombre suffisant.

Toutefois, il faut signaler que la disposition dans les bureaux de certains matériels tels par exemples des climatiseurs **ne respecte pas souvent les normes d'hygiène et de sécurité**.

Ensuite, au niveau de la bibliothèque du Cabinet Civil, ce service a cessé de fonctionner depuis plus de six ans. Pour le moment, il n'y a pas d'activité à ce niveau pour des raisons que nous restons ignoré.

Au niveau de la gestion du parc automobile, il faut observer que les véhicules sont affectés même à des agents qui, selon les textes en vigueur, ne devraient pas en bénéficier. **C'est une mauvaise gestion du matériel roulant**.

Au niveau des magasins d'entreposage, il y a une nette séparation entre ceux qui abritent les fournitures de bureau et ceux qui contiennent les matériels lourds. Ces magasins sont bien entretenus et visités presque tous les jours. **L'organisation du travail ici est assez satisfaisante**.

2°) Le service du budget et de la comptabilité

Sous l'autorité du Directeur de l'Intendance, ce service a pour attributions :

- la préparation du budget de la Présidence de la République et du Secrétariat Général du Gouvernement en liaison avec le Service de l'administration et de la gestion du matériel du Secrétariat Général du Gouvernement ;
- les négociations avec les agences centrales, les fournisseurs et les partenaires intérieurs et extérieurs ;
- la préparation des autorisations de dépenses ;
- le contrôle de conformité avec les procédures en vigueur ;
- le contrôle des engagements ;
- l'élaboration des rapports financiers périodiques internes et externes.

Il est composé de deux divisions, à savoir :

- la division comptabilité ;
- la division budget.

La cohérence des activités et l'entraide dans l'accomplissement des tâches dans ce service sont la marque **d'une bonne ambiance de travail**. C'est un atout à exploiter par ce service.

Toutefois, il est à noter qu'au niveau de ce service, les tâches sont accomplies par des agents n'ayant pas une grande qualification.

Par exemple, pour la préparation du projet du budget général de l'Etat, la pratique consiste à respecter simplement, chaque année, la lettre de cadrage des ministères chargés des finances et de l'économie pour l'élaboration du projet du budget annuel de la Présidence de la République sans une identification préalable des besoins des différentes structures de la Présidence, sans la hiérarchisation de ces besoins, afin de déterminer les priorités dans l'application de la lettre de cadrage.

Ce service est aussi composé de personnel d'exécution et ne dispose pas de cadre de conception pour conduire l'élaboration du projet de budget. Le niveau de compétence du personnel est en dessous des exigences des tâches à accomplir. Il se pose alors le problème de **l'inadéquation entre les profils et les postes**.

Néanmoins, en matière de préparation des autorisations de dépenses et de contrôle de conformité avec les procédures en vigueur, il y a une observation stricte de ces procédures. Rien ne se fait sans se référer aux textes en vigueur. **C'est le signe du respect des textes en matière de procédure budgétaire.** C'est un atout à exploiter par l'administration de la Présidence.

De même, l'élaboration des rapports financiers périodiques internes et externes se fait régulièrement dans ce service et ils sont classés soigneusement en archives.

3°) Le service des ressources humaines

C'est le service qui enregistre le plus grand nombre de préoccupations des agents. Sous l'autorité du Directeur de l'Intendance, il a pour attributions:

- la planification des postes et des effectifs ;
- la dotation des postes en personnel (recrutements, affectations) ;
- la gestion des carrières (avancement, promotion, retraite etc. ;
- la formation technique et le perfectionnement du personnel de la Présidence de la République et du Secrétariat Général du Gouvernement ;
- l'application rigoureuse d'un système d'évaluation du rendement, de rémunérations, des récompenses et de sanctions.

En matière de planification des postes et des effectifs, il n'existe aucun instrument de référence. Il y a un sureffectif des agents par rapport aux emplois existants. Aucune planification des postes ni des effectifs n'existe. On note également une absence totale des pratiques d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. La gestion des ressources humaines dans cette structure repose essentiellement sur la gestion administrative du personnel et des carrières. L'inexistence d'une Direction des Ressources Humaines (DRH) afin de gérer au mieux les femmes et les hommes dans toutes leurs dimensions explique **l'absence de vision prospective de la gestion du personnel civil** de la Présidence de la République.

Comme dans toutes les administrations publiques du Bénin, la Présidence de la République dispose de plusieurs catégories d'agents :

- les agents permanents de l'Etat ;
- les agents contractuels de la fonction publique ;
- les agents occasionnels et
- les agents prestataires de services sous-traitance. Cette dernière catégorie n'est pas concernée par notre étude.

Les deux premières catégories sont des agents recrutés par le Ministère de la Fonction Publique et du Travail et mis à la disposition de chaque administration publique dont la Présidence de la République selon les critères définis par ce ministère et celui chargé des finances.

Pour ce qui concerne la troisième catégorie à savoir les agents occasionnels, il faut reconnaître que la pratique de leur recrutement ne repose sur aucune règle de l'art. Or, la qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le besoin immédiat et futur de l'entreprise. Elle repose sur une définition et une description réalistes du poste à pourvoir, sur l'identification du profil correspondant, sur la recherche fructueuse du candidat compétent et, enfin, sur son intégration réussie dans l'entreprise. Mais, la pratique de recrutement des agents occasionnels à la Présidence de la République repose uniquement et exclusivement sur des considérations subjectives et partisans. Ce qui gonfle de façon exagérée l'effectif permanent du fait de la conversion des agents occasionnels en agents contractuels par test. Pire, il existe des agents occasionnels qui ont déjà dix années d'ancienneté sans que cela ne pose aucune inquiétude. Ils restent sans salaire pendant plus de six à sept mois. Ils ne sont ni déclarés à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale ni ne bénéficient d'aucune prestation sociale. **C'est une méconnaissance des dispositions du code de travail et des conventions collectives au Bénin en matière de recrutement. C'est également une situation de recrutement abusif.**

Par exemple, entre avril 2006 et mars 2007, soit douze mois, près d'une centaine d'agents occasionnels sont recrutés pour des emplois qui n'existent pratiquement pas. Ces recrutements ne sont précédés d'aucune définition du besoin, d'aucune recherche de candidats et d'aucune sélection de candidats. Or, il est nécessaire de vérifier l'opportunité du recrutement. Le diagnostic d'opportunité permet de vérifier que toutes les solutions d'amélioration de la

productivité et de réorganisation du service ont été analysées avant de recourir à l'augmentation ou non des effectifs.

Aujourd'hui, l'état d'effectif des agents de la Présidence de la République présente une population d'agents caractérisée comme suit : lire tableau n°1.

Tableau n°1 : Effectif du personnel par sexe et par catégorie à la Présidence de la République.

Catégorie	Effectif		Total
	Hommes	Femmes	
Agents Permanents de l'Etats	55	48	103
Agents Contractuels	54	23	77
Agents occasionnels	93	55	148
Total	202	126	328

Origine du tableau: conçu par nous-mêmes et issu de l'exploitation des documents auxquels nous avons pu accéder.

Par rapport aux emplois réels, il faut noter **un sureffectif** au niveau de toutes les catégories avec **une forte dominance des agents occasionnels**. Ce sureffectif entraîne un laisser aller chez certains agents qui, sans occupation, se promènent dans les bureaux ou se livrent à de petits commerces.

Toutefois, force est de reconnaître que **toutes les compétences existent au sein du personnel de la Présidence de la République** parce qu'il y a plus de cadres de niveau universitaire que de niveau inférieur dans toutes les catégories à l'exception de la catégorie des occasionnels. C'est un atout qu'il faut exploiter.

Au niveau de la gestion des carrières, les dossiers d'avancement et de promotion ne traînent pas. Il y a un suivi régulier des carrières. Toutefois, quelques défauts existent. Par exemple, un agent en détachement dans une institution sous-régionale a rejoint son poste sans formalité et a continué de percevoir son salaire au Trésor public en plus de son nouveau salaire. **C'est une**

légèreté dans la gestion des carrières. Il y a aussi des agents qui ne changent jamais de poste ni d'emploi. Ils sont en permanence à leurs postes. Il s'agit des cadres, pour la plupart. Ils occupent, presque tous, le même emploi durant toute leur carrière. Cela empêche d'opérer un véritable bilan de compétence des agents et est caractéristique d'une **mauvaise gestion de la mobilité des cadres de la Présidence de la République.**

Par exemple, des cadres qui ont déjà occupé de hautes fonctions dans l'administration de la Présidence et d'ailleurs, sont aujourd'hui ramenés au rang d'opérateur de saisie et sont traités comme tel. **C'est une situation déterminante de mauvaise gestion des compétences** caractérisée par des frustrations. Certains de ces cadres, au lieu d'être remis à la disposition du Ministère de la Fonction Publique et du Travail, sont sans tâche et sans bureau. Ils se cachent parfois à la vue de leurs anciens collègues. Cela crée **la morosité du climat social** due au mauvais traitement des cadres qui, dans leur ensemble, sont relégués au second plan.

En matière de formation, il n'existe aucun document de référence. En effet, le résultat du recrutement aboutit au rassemblement d'hommes et de femmes venus d'horizons divers. Ne sachant, pour la plupart, rien de l'emploi retrouvé, il s'impose à eux une formation initiale avant toute mise à l'œuvre. Ceci permet à la nouvelle recrue de connaître son emploi et de savoir comment l'aborder. Cela ne se passe pas ainsi à la Présidence. Chacun se jette à l'eau et se bat tant bien que mal. L'agent se fait former sur le tas. **C'est une méconnaissance de la démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.**

De même, les défis du nouveau siècle, enclins à de profondes mutations caractérisées par la remise en cause permanente des acquis, exigent de l'homme d'aujourd'hui sa propre mise à jour. C'est pourquoi, tout au long du cursus professionnel, il s'impose la formation continue qui doit être traduite dans un plan de formation. Mais, malheureusement, la Présidence de la République **ne dispose pas de plan de formation.** Il existe simplement une programmation de formation de quelques agents qui ont exprimé eux-mêmes le besoin de se faire former.

En matière d'évaluation du rendement, aucun système n'existe. Il en est de même en matière de rémunérations, de récompenses et de sanctions. L'évaluation d'un emploi suppose au préalable

des règles déjà définies. Mais force est de constater qu'**aucun emploi n'est défini, aucun rendement n'est évalué** à la Présidence de la République. Il est rare, sinon, inexistant d'infliger des sanctions aux agents indécents du fait **qu'il n'existe pas de sanctions préalablement définies**. Même celles prévues par la loi 86-013 du 26 février 1986 portant statut des agents permanents de l'Etat, et le décret 2005-108 du 09 mars 2005 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat sont méconnues ou inappliquées. En matière de rémunérations et de récompenses, aucune politique n'existe à cet effet. Il existe de manière générale une grille de primes trimestrielles accordées aux agents. Par contre, au Secrétariat Général du Gouvernement, il existe d'autres primes octroyées aux agents que leurs collègues, à compétence égale, du Cabinet Civil ignorent. **C'est une situation discriminatoire de traitement des agents**. Il n'y a pas de récompenses pour les agents assidus au travail, ou pour un travail bien fait. Cela traduit **le manque de motivation au travail**.

4°) Le service informatique

__ Sous l'autorité du Directeur de l'Intendance, le service informatique s'occupe de :

- la planification, la conception et l'implantation des systèmes informatiques ;
- la programmation des approvisionnements et de l'entretien ;
- la programmation et la supervision de la formation spécifique ;
- l'établissement et la négociation des contrats de service ;
- l'assistance technique et le dépannage du matériel par des prestataires de services extérieurs.

Suite à nos observations, ce service n'a qu'une existence apparente. Il est moins efficace, très récent et n'est pas encore organisé. Pour la plupart des tâches dans ce service, on recourt aux prestations de consultants extérieurs qui contractent les différents marchés d'informatisation et d'installation de réseaux. Peu de compétences avérées existent à ce niveau et celles qui sont disponibles ne sont pas gérées de façon. Une réorganisation de ce service a commencé et promet de bons résultats.

Il faut, toutefois, reconnaître que aucun agent de bureau à la Présidence de la République n'est dépourvu d'appareil ordinateur. Tous les bureaux et leurs occupants sont dotés d'ordinateurs

performants et des accessoires nécessaires. C'est le signe **d'une informatisation des services de la Présidence de La République** qui est un atout. Seulement que les ordinateurs ne sont pas entretenus de façon périodique.

La programmation des approvisionnements relève encore de l'initiative et de la responsabilité du service chargé du matériel alors que le service informatique est plus compétent en la matière. C'est **une mauvaise définition des attributions des services**.

En somme, du fait que les pratiques du management privé ne sont pas introduits dans la gestion des ressources humaines à la Présidence de la République, la dimension humaine des hommes et des femmes dans cette gestion est mal perçue par les gestionnaires.

L'information et la communication se développent uniquement par écrits et réunions. Or, depuis plus d'une décennie, les responsables en charge de la gestion des ressources humaines n'ont jamais réuni le personnel pour d'éventuels échanges. Pire, l'accès aux portes du premier responsable en charge de cette gestion est devenu difficile, voire, lié à des demandes d'audience écrites. Cela est caractéristique d'un **mauvais système d'information et de communication et d'absence des pratiques du management privé**.

La pratique généralisée des jeux, musiques, films et autres distractions sur les ordinateurs et l'utilisation des instruments de musique sophistiqués aux heures de travail sont érigées en droits légitimes, sous l'œil participatif des autorités qui ont équipé tous les bureaux de télévision, de vidéo et lecteurs CD, sont caractéristiques **d'une mauvaise gestion de temps**. Il faut y ajouter les appels prolongés des téléphones portables sur les téléphones fixes de la Présidence à des fins personnelles, la vente d'objets divers et de nourritures dans les bureaux qui sont aussi caractéristiques de mauvaise gestion du temps et constituent des faits quotidiens jamais inquiétés à la Présidence.

Parfois, certaines émissions télévisées sont privilégiées aux tâches assignées aux heures de travail sous l'œil impuissant des supérieurs hiérarchiques. Il faut y ajouter la suppression de la dotation des agents en papier hygiénique qui a pour conséquence le remplissage des toilettes en papier fort qui bloque leur bon fonctionnement, entraînant du coup, des frais de réparation

qui dépassent, en réalité, le coût de la dotation. Cela est caractéristique de la méconnaissance **des règles d'hygiène et de sécurité au travail.**

Cet état des lieux nous amène à faire l'inventaire des éléments observés.

B- Inventaire des éléments de l'état des lieux

1- Inventaire des atouts

La première force qui milite en faveur d'une bonne gestion des services de la Présidence de la République en vue d'un bon rendement est liée à la kyrielle de cadres de compétences diverses et variées dont dispose cette institution. Il faut y ajouter :

- la bonne organisation du travail au niveau de certains services ;
- les matériels performants de travail ;
- la bonne ambiance de travail à certains niveaux;
- le respect des textes en matière de procédure budgétaire ;
- le suivi régulier des carrières ;
- et l'informatisation des services.

Ces forces reconnues à l'administration de la Présidence de la République n'ocultent guère un certain nombre de faiblesses qui méritent d'être inventoriées.

2- Inventaire des faiblesses

Au titre des insuffisances, notons en première ligne l'inexistence d'une Direction des Ressources Humaines.

Il se développe ensuite le recrutement abusif et irrégulier d'agents occasionnels, auquel il faut ajouter :

- le sureffectif ;
- le défaut de compétence à certains niveaux ;
- l'absence de renforcement des capacités ;
- le manque de vision prospective dans la gestion des ressources humaines ;
- la légèreté dans la gestion des carrières ;

- l'inadéquation entre les profils et les postes ;
- l'absence de définition des postes ;
- l'absence des pratiques du management privé ;
- l'absence d'évaluation des rendements ;
- l'absence d'intégration et d'initiation des nouveaux agents ;
- l'absence de plan de formation ;
- l'absence de la fonction ressources humaines ;
- l'absence de politique de rémunération, de récompenses et de sanctions ;
- l'inefficacité du système de motivation ;
- la méconnaissance des règles d'hygiène et de sécurité au travail ;
- la morosité du climat social ;
- la mauvaise gestion du matériel roulant ;
- l'absence de planification du travail ;
- la mauvaise gestion de la mobilité des cadres ;
- le mauvais redéploiement des cadres ;
- la mauvaise structuration des services ;
- la mauvaise définition des attributions des services ;
- la mauvaise gestion du temps ;

Dans notre démarche de détermination de notre problématique, l'ensemble de ces problèmes ou faiblesses sont regroupés en trois grandes problématiques qui se présentent comme suit :

- 1- la problématique de la restructuration des services de la Présidence** qui regroupe les problèmes spécifiques ci-après :
- la mauvaise structuration des services ;
 - la mauvaise définition des attributions des services ;
 - la mauvaise gestion du matériel roulant ;
 - la méconnaissance des règles d'hygiène et de sécurité au travail ;

2- la problématique de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui

regroupe les problèmes spécifiques ci-après :

- les mauvaises pratiques de recrutement ;
- le sureffectif ;
- le défaut de compétence à certains niveaux ;
- l'absence de renforcement des capacités ;
- le manque de vision prospective dans la gestion des ressources humaines ;
- la légèreté dans la gestion des carrières ;
- l'absence totale de définition des postes ;
- l'inadéquation entre profil et poste ;
- la non fixation d'objectifs et de plan de travail ;
- l'absence d'évaluation des rendements ;
- l'absence d'intégration et d'initiation des nouveaux agents ;
- l'absence de politique de rémunération et de récompenses ;
- la mauvaise gestion du temps ;

3- la problématique de mauvaise gestion de la mobilité des cadres de la Présidence

qui regroupe les problèmes spécifiques suivants :

- l'absence de la fonction ressources humaines ;
- l'absence de plan de formation ;
- l'absence des pratiques du management privé ;
- la mauvaise gestion de la mobilité des cadres ;
- la nécessité de renforcement des capacités ;
- le mauvais redéploiement des cadres ;
- l'absence de bilan de compétence ;
- le manque de vision prospective dans la gestion des ressources humaines ;
- la morosité du climat social ;
- l'absence de planification du travail.

Mais, l'essentiel de notre travail porte sur une seule problématique ciblée dans la section qui suit.

Section II : Ciblage, spécification et vision globale de résolution de la problématique.

Il est question dans cette section du choix de la problématique et de la formulation du sujet dans un premier paragraphe puis, dans un second paragraphe, de la détermination de la vision globale de résolution de la problématique.

Paragraphe 1 : Choix de la problématique et formulation du sujet

I- Choix de la problématique

La résolution des problèmes identifiés intitulés "inventaire des faiblesses" regroupés en problématiques, permettra, à coup sûr, d'améliorer la performance des cadres de la Présidence de la République et une amélioration des prestations de cette institution.

Et le choix de notre problématique répond à notre souci de voir plus performants les cadres de la Présidence de la République à travers leur polyvalence, l'approfondissement de leurs connaissances, leur capacité élevée d'adaptation et d'analyse, puis leur épanouissement et enrichissements professionnels sous-tendus par une bonne politique de mobilité. C'est pourquoi, parmi les problématiques ciblées, nous avons choisi d'axer notre étude sur la gestion de la mobilité des cadres de la Présidence de la République.

Ce choix est justifié par le fait que, tout agent ou cadre aspire à un enrichissement professionnel en vue d'occuper des postes (de responsabilité) plus élevés. Alors que, à l'état actuel des choses à la Présidence de la République, la plupart des cadres de cette institution vont passer les trente (30) années de leur vie professionnelle sans pouvoir changer de poste une seule fois et sans pouvoir bénéficier d'une seule formation.

C'est donc pour apporter notre contribution à la gestion de la mobilité des cadres au sein des administrations publiques et celle de la Présidence de la République en particulier, que nous avons intitulé notre sujet comme suit : « **la mobilité comme facteur de développement des compétences : cas du personnel civil de la Présidence de la République** ».

II- Spécification de la problématique

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

- l'absence des pratiques du management privé ;
- l'absence d'un plan de formation ;
- la mauvaise gestion de la mobilité des cadres.

L'outil de sélection des problèmes spécifiques a reposé d'une part, sur leur importance et leur complexité et d'autre part, sur la revue documentaire disponible et accessible.

Paragraphe 2 : De la détermination de la vision globale de résolution de la problématique à la méthodologie adoptée.

I- Objectifs, hypothèses et revue de littérature

A- Des objectifs de l'étude à l'élaboration du tableau de bord

1 Objectifs et hypothèses de l'étude

a- Objectifs

Un objectif général et trois objectifs spécifiques sont à distinguer.

a1- Objectif général

L'objectif général de cette étude est de contribuer à une bonne gestion de la mobilité des cadres de la Présidence en vue de promouvoir leur développement professionnel.

a2- Objectifs spécifiques

Trois objectifs spécifiques sont déduits de l'objectif général à savoir :

- * appeler l'attention des autorités de la Présidence sur l'introduction dans la gestion des ressources humaines des pratiques du management organisationnel ;
- * proposer l'élaboration d'un plan de formation ;
- * suggérer les conditions d'une bonne gestion de la mobilité des cadres de la Présidence.

b- Les hypothèses de l'étude

Trois hypothèses spécifiques sont dégagées par rapport aux problèmes spécifiques.

b1- Hypothèse liée au problème spécifique n°1

L'absence de la fonction RH à la Présidence de la République explique l'absence des pratiques du management organisationnel dans la gestion des ressources humaines dans cette institution. En effet, il est inconcevable qu'à l'heure des grandes concurrences où la performance est recherchée à tous les niveaux, comme condition première de l'employabilité, une organisation de la taille de la Présidence de la République qui utilise plus de trois cent trente agents, réduise la gestion des ressources humaines à la simple gestion administrative et des carrières.

b2- Hypothèse liée au problème spécifique n°2

L'absence d'une vision prospective de la gestion des cadres et l'absence d'un souci de renforcement des capacités expliquent l'absence d'un plan de formation à la Présidence de la République. L'efficacité est liée à la compétence. Mais la compétence doit être remise à jour à travers la formation continue. Ce qui nécessite que l'administration se dote d'un plan de formation.

b3- Hypothèse liée au problème spécifique n°3

Les mauvaises pratiques de gestion de la mobilité des cadres expliquent la sclérose des cadres de la Présidence de la République à rester à leur poste de façon pérenne.

2- Tableau de bord de l'étude

Niveau d'analyse		Problème	Objectif	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général		La non mobilité des cadres de la Présidence de la République qui consiste à rester au même poste durant toute leur carrière.	Contribuer à une bonne gestion de la mobilité des cadres de la Présidence en vue de promouvoir leur développement professionnel	-	-
NIVEAUX SPECIFIQUES	1	Absence des pratiques du management organisationnel dans la gestion des Ressources Humaines	Appeler l'attention des autorités de la Présidence sur l'introduction des pratiques du management organisationnel dans la gestion des RH.	Absence de la fonction ressources humaines	L'absence de la fonction RH explique l'absence des pratiques du management organisationnel dans la GRH à la Présidence de la République.
	2	Absence de plan de formation	Proposer l'élaboration d'un plan de formation	Absence d'une vision prospective de la gestion des cadres de la Présidence de la République	L'absence d'une vision prospective de la gestion des cadres et l'absence d'un souci de renforcement des capacités expliquent l'absence du plan de formation à la Présidence de la République.
	3	La sclérose des cadres de la présidence de la République à être tout le temps au même poste.	Suggérer les conditions d'une bonne gestion de la mobilité des cadres.	Mauvaises pratiques de gestion des compétences.	Les mauvaises pratiques de gestion des compétences expliquent la sclérose des cadres de la Présidence de la République à rester à leur poste de façon pérenne.

B- Revue de la littérature

Il est question ici pour nous, de présenter la revue de la littérature qui constitue le point de nos connaissances sur le thème de notre problématique. A cet effet, la littérature n'est pas moins abondante.

Dominique THIERRY et Christian SAURET dans " La Gestion Prévisionnelle et Préventive des Emplois et des Compétences", *Nouvelle édition, revue et augmentée, de l'Harmattan*, affirment que un des constats les plus fréquents en matière de mobilité dans les entreprises, est la faiblesse d'objectivation du phénomène, tant en terme quantitatif que qualitatif. Avant de définir des objectifs et une politique, il paraît assez évident de préconiser de mieux connaître la réalité de départ. Certaines formes de mobilité peuvent être anticipées et sont plus fréquemment envisagées :

- la mobilité professionnelle (ou horizontale). Elle correspond à un changement de métier. Ce changement demande à l'agent de faire appel à des compétences qu'il n'exerçait pas auparavant ou du moins pas de la même manière ;
- la mobilité d'environnement. Elle correspond à ce qui est le plus souvent dénommé mutation. Le même type d'activité, dans la même qualification, avec le même grade hiérarchique, est exercé dans un autre lieu de travail, dans une autre équipe, avec un autre responsable ;
- la mobilité catégorielle (ou verticale). Il s'agit de la promotion. C'est une mobilité qui conduit un agent à quitter un emploi pour un autre, impliquant un accroissement de responsabilité. Elle est le plus souvent sanctionnée par un changement de catégorie, de grade, de classification, mais aussi par une augmentation de la rémunération.

Faute d'une base de données exhaustives, fiables et mises à jour, on peut, au moins, mettre en place un tableau de bord de la mobilité identifiant les mouvements principaux : entrées, mutations avec promotion, mutations sans promotion, mobilité géographique et sorties caractérisées par les principaux motifs de sortie.

Jean-Marie PERETTI dans "Gestion des Ressources Humaines " 9^e édition, collection dirigée par J-P HELFER & J. ORSONI, relate que, une carrière dans une entreprise, c'est une succession d'affectations. La gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise. Elle apparaît comme un compromis permanent entre des besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. L'évolution des hommes au sein de la pyramide hiérarchique de l'entreprise se traduit en décisions de promotion. Cela implique un système d'appréciation permettant de détecter les potentiels et d'orienter la gestion personnalisée de l'emploi. Cela nécessite également l'existence d'une politique de promotion et d'une gestion des carrières.

Pour Nicole COTE, Laurent BELANGER et Jocelyn JACQUES, dans "La Dimension Humaine des Organisations", édition Gaétan Morin, Institut des Banquiers canadiens, la connaissance des valeurs et des attitudes, et du rôle qu'elles jouent dans le choix des comportements à adopter, s'avère utile dans la vie quotidienne, plus particulièrement au travail. De fait, la satisfaction provenant de la qualité de la vie au travail tient en grande partie aux valeurs et aux attitudes envers le travail, et les conditions où ce dernier s'exerce.

Il est important pour nous de rappeler ici que, parmi les auteurs que nous avons parcourus c'est Dominique THIERRY et Christian SAURET qui ont abordé de façon spécifique la question de la mobilité. Les autres auteurs que nous avons lus, et même, ceux que nous n'avons pas cité ici, l'ont abordée de façon brève.

II- Choix de la méthodologie de l'étude

La méthodologie que nous avons adoptée comprend deux approches, à savoir une approche théorique et une approche empirique.

A- Approche théorique

L'approche théorique que nous abordons vise la résolution du problème général et celle des problèmes spécifiques.

1- Approche théorique de résolution du problème général

L'élaboration et la mise en œuvre d'une politique de gestion de la mobilité du personnel civil de la Présidence de la République contribuera, à coup sûr, à l'amélioration du rendement de ce personnel et le conduira à une plus grande efficacité au travail. Elle permettra de donner aux agents des opportunités d'acquérir de nouvelles compétences, de nouvelles expériences professionnelles par la confrontation avec d'autres milieux, d'autres réalités sociales, d'autres cultures professionnelles. Elle leur permettra de s'adapter et d'acquérir de nouveaux comportements au travail, de s'approprier de nouvelles valeurs, de nouvelles attitudes avec comme corollaires le développement professionnel et l'épanouissement personnel.

L'atteinte de cet objectif passe, à notre avis, par l'instauration de la fonction ressources humaines, l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de formation et enfin, par une bonne gestion des mouvements des cadres.

2- Approche théorique de résolution des problèmes spécifiques

a- Approche théorique de résolution du problème spécifique n°1

Il s'agit ici, de l'instauration de la fonction ressources humaines, notion plus complexe et distincte de la gestion administrative et des carrières. Ce sont les pratiques du management organisationnel dans la gestion des ressources humaines.

En effet, gérer les ressources humaines aujourd'hui, consiste à gérer les compétences et la motivation. Cette gestion vise à synchroniser le développement efficace de l'organisation qui utilise des individus dont elle doit assurer l'épanouissement professionnel et le développement personnel. Cela implique une gestion systémique qui vise des objectifs comme :

- attirer ;
- conserver ;
- développer ;
- motiver et satisfaire ;
- être efficace.

b- Approche théorique de résolution du problème spécifique n°2

Le renforcement des capacités s'impose aujourd'hui comme une nécessité à la recherche de la performance. La formation devient donc un puissant instrument incontournable de conservation, d'adaptation et de développement des ressources humaines dans toute organisation qui se veut dynamique et compétitive. Dans le contexte de l'administration publique béninoise, comme la Présidence de la République, la formation du personnel de l'Etat est régie par des dispositions d'ordre légal et réglementaire. Mais elle n'est pas encore perçue comme un outil de recherche de l'efficacité.

c- Approche théorique de résolution du problème spécifique n°3

La mobilité, lorsqu'elle est bien gérée, répond aux souhaits de l'agent de changer d'emploi pour un autre de même niveau ou de niveau supérieur, de changer de qualification. Elle vise à lutter contre la sclérose et la routine paralysante après un long séjour au même poste. Elle vise à donner à l'agent des opportunités d'acquérir de nouvelles compétences, de nouvelles expériences professionnelles par la confrontation avec d'autres milieux, d'autres réalités sociales, d'autres cultures professionnelles. Elle lui permet de s'adapter et d'acquérir de nouveaux comportements au travail, de s'approprier de nouvelles valeurs, de nouvelles attitudes. Elle joue également le rôle de levier efficace pour favoriser l'adaptation de l'agent aux changements continus de son environnement professionnel. Elle donne à l'agent l'occasion d'assumer de nouvelles responsabilités et de se faire confier d'importantes charges. Elle permet également de mettre en place une bonne organisation de l'administration et de corriger certains de ses dysfonctionnements.

B- Dimension empirique de l'étude

La recherche empirique est passée par :

- l'identification de la population cible et
- la nature de l'enquête.

La population cible a été rapidement identifiée vu le sujet abordé par notre étude. En effet, notre thème nous a conduit à mener des investigations dans les différents services de la Présidence de la République et certains services rattachés.

Notre enquête a visé la collecte d'informations pouvant infirmer ou confirmer nos hypothèses ultérieurement formulées.

C- Séquence de résolution de la problématique

Dans l'optique de résolution du problème général que nous avons dégagé, la démarche suivante s'est imposée à nous :

- fixation des objectifs ;
- formulation des hypothèses ;
- construction du tableau de bord ;
- revue de la littérature ;
- choix de l'outil de collecte des données ;
- choix de l'outil d'analyse des données ;
- collecte des données ;
- analyse des données et vérification des hypothèses ;
- établissement du diagnostic ;
- approche de solution ;
- condition de mise en œuvre.

Chapitre Premier

COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES

Dans ce chapitre, il est d'abord question du cadre et de la préparation des enquêtes, des limites des données recueillies ainsi que leur présentation. Ensuite, va suivre la vérification des hypothèses établies pour enfin aboutir au diagnostic.

Section 1 : Collecte et présentation des données

La présente section sera réservée à la réalisation des enquêtes, à la présentation et à l'analyse des résultats.

Paragraphe 1 : Préparation et réalisation des enquêtes

A- Préparation des enquêtes

Pour mieux appréhender la gestion de la mobilité des agents de la Présidence de la République, nous avons préparé un certain nombre de centres d'intérêts qui ont fait l'objet des entretiens directs que nous avons eus avec certains membres du personnel civil et les responsables (accessibles) des structures de gestion de cette administration.

B- Réalisation des enquêtes

Deux types d'enquêtes sont menés au cours de nos recherches. Une enquête réalisée à partir d'un entretien avec les agents de l'administration, et une autre réalisée à partir d'un entretien avec les responsables. Ici, il a été question d'un échantillonnage réalisé à partir d'un nombre fixé.

Au niveau du personnel, nous avons interrogé cinquante (50) agents dont trente cinq (35) cadres et quinze (15) agents d'exécution.

Au niveau des responsables, nous n'avons pu rencontrer que seulement deux (2) des quatre (4) chefs services. En dehors de ces deux responsables, nous avons aussi rencontré et travaillé avec deux autres responsables du Secrétariat Général du Gouvernement. Ce qui fait quatre responsables rencontrés au total à savoir, le chef service ressources humaines et le chef service informatique du Cabinet civil d'une part, et d'autre part, le chef du personnel et le chef service documentation du Secrétariat Général du Gouvernement.

L'entretien réalisé avec le personnel civil s'est fait autour des questions se rapportant :

- a. à la satisfaction et à la motivation ressenties au poste occupé ;
- b. à la durée passée au poste ;
- c. au désir de changer de poste ;
- d. à la politique des mutations à la Présidence ;
- e. aux propositions éventuelles relatives à la politique de mutation à la Présidence.

D'un autre côté, les entretiens avec les responsables ont porté sur :

- f. la satisfaction et à la motivation ressenties au poste occupé ;
- g. la durée passée au poste ;
- h. les difficultés rencontrées au poste et les changements souhaités ;
- i. les innovations apportées aux méthodes de travail depuis l'occupation du poste à ce jour ;
- j. la nécessité ou non d'une politique de mutation à la Présidence ;

Le déroulement des entretiens a emporté quelques difficultés qui limitent les résultats obtenus.

Paragraphe 2 : Présentation et limites des résultats

La présentation des résultats se résume aux grandes tendances qui se dégagent des entretiens réalisés tant au niveau des agents qu'au niveau des responsables.

A- Les limites des informations recueillies

Un certain nombre de difficultés se sont présentées à nous lors des entrevues. Elles sont d'abord liées à l'indisponibilité des interlocuteurs qui avaient très peu de temps à nous consacrer vu l'importance des tâches quotidiennes qu'ils ont à accomplir. Ensuite, il y a la peur de certains agents de voir transparaître leurs opinions qui pourraient se retourner contre eux dans un document dont ils ne maîtrisent pas l'élaboration. C'est la peur de se voir renvoyé de la Présidence. Paradoxalement, il faut noter que les agents de la Présidence de la République connaissent très peu le fonctionnement des services de cette administration. Si certains d'entre

eux ont pu accepter l'entretien, c'est grâce à leur niveau de formation et à leur connaissance de l'administration en général. Il faut y ajouter la limite de nos propres connaissances qui, quelques fois, ont été vagues ou superficielles et ne nous ont pas permis d'aller plus en profondeur de nos préoccupations. L'entretien avec les agents n'a été possible qu'au niveau des cadres. Au niveau des autres agents qui ne sont pas cadres, il y a eu un refus total de se confier sous prétexte que l'homme est méchant et pourrait, par le biais de cette enquête, nuire à l'autre.

Par rapport aux entretiens avec les agents, la seule difficulté que nous avons rencontrée est la peur de parler et la méconnaissance du fonctionnement de l'administration. Ce qui a fait que les véritables informations qui devraient être fournies ont été un peu camouflées.

Pour ce qui concerne l'entretien avec les responsables, la difficulté est due à la confidentialité des informations et des documents. Tout a été confidentiel, même les informations sur l'état d'effectif de la Présidence. Mais, avouons-le, il y a quelques carences de certains responsables qui ne maîtrisent pas leur propre mission.

B- Résultats des enquêtes

Les résultats des enquêtes sont résumés dans le tableau ci-après.

Tableau n° 3 : Tableau de récapitulation des résultats de l'enquête

Données des Enquêtes Populations visées	La motivation	La durée passée au poste	Le désir de changer de poste	La politique de mutation	Les propositions en vue de mutation	Les difficultés rencontrées au poste	Les innovations apportées	Nécessité d'une politique de mutation
Le personnel responsable	Forte	entre 0 et 2 ans	néant	satisfaisante	en cours	-	en cours	néant
Le personnel non responsable	Faible	entre 06 et 27 ans	100%	Absence de satisfaction	-	scélrose et routine dus à l'immobilisme	-	urgence

Il ressort de ce tableau que par rapport à :

- *La satisfaction et la motivation ressenties au poste.*

Il faut retenir de l'entretien avec les agents rencontrés qu'il y a une satisfaction morale de travailler à la Présidence de la République. Tous ont été unanimes à ce sujet, mais ont déploré qu'il n'existe aucun système de motivation en dehors de la grille trimestrielle de primes à eux allouées. Ils ont aussi déploré qu'à la Présidence, aucun cadre ne bénéficie de missions ni, à l'intérieur ni, à l'extérieur du pays, et non plus d'autres avantages liés au service. Quant aux responsables, rien n'a été déploré ni, au niveau de la satisfaction au poste ni, au niveau de la motivation au travail. Pour eux, toutes les conditions sont réunies pour un bon rendement.

- *La durée passée au poste.*

Pour les agents interrogés, la durée varie entre huit et vingt trois ans au même poste dans le même emploi. Sur les trente cinq interrogés, huit, soit 23% ont déjà passé entre 18 et 23 ans au poste ; seize, soit 46% ont fait entre dix et quatorze ans ; onze, soit 31% sont à leur poste depuis huit ans. Parmi les onze, cinq sont des agents occasionnels. Au niveau des responsables, la durée varie entre six mois et deux ans.

- *Le désir de changer de poste.*

A ce niveau, presque tous les agents interrogés ont émis le souhait de se voir mutés à d'autres niveau de responsabilité. Ils estiment que le traitement fait aux cadres ces dernières années n'encourage pas à continuer le service dans les postes actuellement occupés.

- *La politique des mutations à la Présidence et les propositions éventuelles.*

En dehors des départs volontaires de la Présidence et des renvois, aucune politique de mobilité n'est visible aux dires des agents. Les quelques cas de mobilité interne notés ne concernent que certains agents d'exécution promus aux postes de chefs de division. Il n'y a aucune possibilité pour les cadres de changer de poste ou d'exercer un emploi autre que celui auquel ils ont été recrutés. Ils souhaitent que l'administration de la Présidence commence par organiser les

mouvements de personnel afin de donner l'occasion, tout au moins, de savoir comment le travail se fait dans les autres services. Ici, même les cinq agents occasionnels du lot de l'échantillon ont eu le même souhait. C'est dire que les 100% de cadres interrogés souhaitent qu'il y ait une politique de mutation à la Présidence.

- Les difficultés rencontrées au poste et les changements souhaités.

Pour les responsables rencontrés, les seules difficultés évoquées concernent la gestion des agents occasionnels. Leur gestion, sur le plan salarial, serait en train de peser très lourd.

- Les innovations apportées aux méthodes de travail depuis l'occupation du poste à ce jour.

Les innovations seraient en cours, ont répondu les responsables.

- La nécessité ou non d'une politique de mutation à la Présidence.

Pour certains, il ne servirait à rien de chercher à élaborer une telle politique, pour d'autres, ce serait une bonne chose mais, la nécessité ne se fait pas encore sentir.

Section 2 : Vérification des hypothèses et établissement

Du diagnostic.

Il est question ici de l'analyse des résultats issus des entretiens, de la vérification de nos hypothèses préalablement établies et de l'établissement du diagnostic.

Paragraphe 1 : Analyse de la synthèse des entretiens et Vérification des hypothèses.

I- Analyse des résultats d'entretien

L'analyse se fera aussi bien pour l'entretien avec les agents que pour l'entretien avec les responsables.

A- Analyse des données résultant de l'entretien avec le personnel

L'entretien avec le personnel de la Présidence de la République a révélé que ce personnel ne se sent pas épanoui au travail, et cela pour deux raisons.

La première est liée au fait qu'il n'existe aucun système véritable de motivation des agents qui ont à charge d'accomplir les différentes tâches assignées à cette institution. Ces agents trouvent qu'il n'y a de motivation qu'au niveau des collaborateurs nommés à la Présidence par le Chef de l'Etat pour l'aider à accomplir ses missions.

La deuxième raison est relative aux missions à l'intérieur et à l'extérieur du pays. S'il n'y a pas d'avantages personnels à tirer du travail effectué quotidiennement au-delà des heures de travail, et qu'il n'existe non plus de missions à effectuer ni à l'intérieur, ni à l'extérieur du pays, alors qu'est-ce qui pourrait motiver ?

Mais paradoxalement, ces agents s'estiment, quand même, à l'aise de travailler du fait de la satisfaction morale ressentie du travail à la Présidence pour le simple fait que « travailler à la Présidence » leur permet d'ouvrir des portes sur des opportunités non moins importantes ailleurs.

Sur la question du séjour trop long au poste, ils estiment que c'est une mauvaise chose et souhaitent que cela change et que la possibilité leur soit donnée de mesurer leur performance à d'autres postes. C'est dire que ces travailleurs ne se maintiennent au poste que par résignation. Et là, le stress est présent en permanence.

Les agents souhaitent que le système de gestion du personnel change afin de leur permettre de se sentir considéré au travail pour qu'enfin, les intérêts qui sont les leurs soient sauvegardés. C'est le signe d'un désarroi puisque ces agents voient les « mal donne » mais, sous l'effet de la peur, ne savent pas à quel saint se vouer.

L'entretien avec les agents a aussi révélé qu'il manque le savoir faire au niveau de ceux qui gèrent les ressources humaines dans cette institution. Ils reprochent, par ailleurs, le fait que ces responsables ne se soucient gère des problèmes du personnel, ni sur le plan pécuniaire, ni sur

l'hygiène et la sécurité. Cet état de choses est lié à l'ignorance des responsables de ce qui est appelé véritablement gestion des ressources humaines. Ce qui nécessite un changement de vision beaucoup plus prospective de gestion des ressources humaines.

Cet entretien a, en outre, révélé que la formation des agents n'est pas une préoccupation importante pour les responsables qui, de surcroît, découragent les agents en formation par des défalcatons de primes. Ces agents, après leur formation, ne changent ni de poste ni d'emploi, tout comme si la formation n'est d'aucune utilité. C'est une ignorance de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Ce qui nécessite de changer la donne ancienne.

L'ensemble des personnels de la Présidence de la République est évalué à plus de trois cent trente agents. Il est donc obligatoire que cette institution se dote d'une direction des ressources humaines.

B- Analyse des données résultant de l'entretien avec les responsables

Les entretiens que nous avons eus avec les responsables nous permettent de dire que les dirigeants de cette institution éprouvent quelques difficultés à s'accommoder aux méthodes ou aux techniques managériales de gestion des ressources humaines. Ces difficultés résultent de l'inexistence de cette compétence parmi les responsables.

En effet, aucun des quatre chefs services de la Présidence n'a aucune spécialité de gestion dans quelque domaine que ce soit. Pire, quand nous avons cherché à connaître le niveau d'étude de chacun d'eux, nous nous sommes aperçu que personne d'entre eux n'a au-delà du baccalauréat, pour ne pas dire que personne n'a le baccalauréat. Cet état de choses nous permet de dire que l'administration a de bonnes excuses de mépriser le personnel, surtout le personnel cadre. Ces responsables ne savent pas encore que les ressources humaines constituent la première des ressources de toute organisation.

Ces entretiens ont aussi révélé que ceux des responsables qui ont à charge la gestion des ressources humaines ne savent même pas qu'il y a une différence entre « gestion des ressources humaines » et « gestion du personnel ». Ils ignorent même que la gestion des ressources humaines est une science à part qui requiert une formation de haut niveau. Il y a là une nécessité de changer les choses.

Par exemple, sur la question de la durée passée au poste, tous les responsables reconnaissent occuper le poste avec l'avènement du régime du changement. Ce qui peut traduire que même les services techniques sont confondus aux postes politiques pour lesquels il faut écarter les anciens pour satisfaire les nouveaux venus. Cette approche fausse l'essentiel du concept « gestion des ressources humaines ».

Quant à la satisfaction et la motivation ressenties au poste, pour les responsables, il n'y a point de problème. Tous ont apprécié le système en cours et exhortent tous les travailleurs à apporter leur entière contribution pour la réussite du mandat du Président de l'ère du changement. Cela traduit un mépris des agents qui voient les choses autrement.

Du fait qu'il n'y a pas de syndicat au niveau de la Présidence de la République, les agents voient ce qu'ils sont en droit de dénoncer mais ne le peuvent pas parce qu'il n'y a aucune structure pour prendre leur défense. Et sur ce plan, l'administration a même nommé le chef service ressources humaines **délégué du personnel**. Ce qui ne répond à aucune logique de défense des droits des travailleurs.

Enfin, pour les innovations apportées aux méthodes de travail depuis l'occupation du poste à ce jour et la nécessité ou non d'une politique de mutation à la Présidence de la République les responsables pensent qu'il n'y a aucune urgence à ce niveau, et que le travail des cadres se confond à celui des collaborateurs du Chef de l'Etat. Ce qui, pour eux, devrait aboutir à la cessation du travail des cadres. Toute la problématique se trouve au niveau du manque de visibilité et de lisibilité des pratiques actuelles utilisées par l'administration de la Présidence dans la gestion des ressources humaines qu'elle doit chercher à tout prix à corriger.

II- Vérification des hypothèses

La vérification des hypothèses établies préalablement passe par l'appréciation de leur degré de validation au regard de l'analyse des résultats de l'enquête.

1- Degré de validation de l'hypothèse spécifique n°1

Après analyse des diverses informations que nous avons collectées dans le cadre de nos recherches, nous pouvons affirmer que l'absence de la fonction ressources humaines à la Présidence de la République explique l'absence des pratiques du management organisationnel dans la gestion des ressources humaines de cette institution. La gestion des ressources humaines là est réduite à la gestion du personnel où improvisations et manque de savoir-faire s'entremêlent.

Le fait est clair qu'il faille changer les choses telles qu'elles se présentent aujourd'hui afin de permettre aux compétences de s'éclorre.

Ainsi la première hypothèse spécifique se trouve vérifiée.

2- Degré de validation de l'hypothèse spécifique n°2

L'absence d'une vision prospective de la gestion des ressources humaines et l'absence d'un souci de renforcement des capacités expliquent l'absence d'un plan de formation à la Présidence de la République. L'analyse des points de vue des agents relativement à l'absence d'un cadre formel et l'absence d'un souci de renforcement des capacités nous conforte dans notre hypothèse.

Il est vrai qu'en règle générale, le résultat que l'administration de la Présidence de la République recherche de ses agents est atteint. Mais ce résultat ne provient pas de la satisfaction et de la motivation que ce personnel ressent dans l'accomplissement de ses tâches quotidiennes et du traitement qui est fait de lui, mais plutôt d'un souci de bien faire et de patriotisme. Une politique de formation ficelée dans un plan s'impose donc et s'avère urgente pour la Présidence de la République. Ce qui justifie notre hypothèse spécifique n°2.

3- Degré de validation de l'hypothèse spécifique n°3

Les mauvaises pratiques de gestion des compétences expliquent la sclérose des cadres de la Présidence de la République à rester à leur poste de façon pérenne. L'ignorance que la mobilité des agents s'impose comme un outil de promotion, de motivation, d'épanouissement personnel et d'enrichissement professionnel pour les agents d'une part et, d'autre part, un moyen efficace, pour l'organisation utilisatrice, d'atteindre des résultats satisfaisants est à la base du maintien des cadres de la Présidence à leur poste de façon pérenne.

L'introduction des pratiques managériales du secteur privé s'impose comme une nécessité. Ces pratiques doivent conduire à une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des agents de la Présidence. C'est dire donc que la troisième hypothèse se trouve ainsi justifiée.

Paragraphe 2 : Etablissement du diagnostic

Pour établir le diagnostic, nous nous sommes appesantis sur des considérations d'ordre managérial. En effet, lorsque nous associons les principes managériaux de gestion des ressources humaines aux différentes compétences qui existent à la Présidence de la République, c'est, sans nul doute, que l'efficacité ou la performance doit être atteinte.

En matière de gestion des ressources humaines, nul ne saurait faire une gestion efficace s'il n'est nanti des connaissances managériales de gestion. C'est l'ensemble de ces connaissances ajoutées au flair du gestionnaire et à son agilité de décision, et de mise en œuvre de ses décisions que nous avons désigné par la fonction ressources humaines. Cette réalité de gestion des hommes est aujourd'hui absente à la Présidence de la République.

Notre hypothèse s'est confirmée après nos enquêtes sur le terrain. Cela nécessite une amélioration dans cette gestion.

L'un des changements dans cette gestion passe par la formation continue du personnel de la Présidence de la République. Un plan de formation s'avère indispensable et s'impose comme outil de gestion efficace des hommes et des femmes travaillant dans une organisation.

Toutefois, reconnaissons que le problème que pose aujourd'hui la formation du personnel de la Présidence est le sort de ces agents après leur formation. En effet, tel que les postes existent et les emplois répartis, nous sommes à même de penser que parce que les postes ne sont pas définis et les emplois décrits, la formation ne sera pas d'un d'intérêt efficace. Dans l'ordre actuel des emplois, après deux années d'expériences à votre poste, il est rare que vous n'ayez pas un bon rendement, puisque les tâches ne connaissent pas d'évolution.

Cette nouvelle valeur ajoute à notre hypothèse confirmée, qu'en dehors de la formation, il s'avère indispensables que les postes soient définis et les emplois décrits.

Enfin, la marginalisation des cadres, qui se traduit par les mauvaises pratiques de gestion des compétences est source de frustrations et couronnée par l'immobilisme des cadres de la Présidence de la République à ne pas changer de poste. Cette troisième hypothèse reste confirmée et nécessite des actions urgentes pour une gestion efficace du personnel de cette institution.

Notons que des avancées visibles et notables se préparent pour être enregistrées dans la résolution du problème de gestion des ressources humaines de la Présidence de la République. Toujours est-il que, la question n'est pas encore tranchée. Pour y parvenir, nous avons formulé quelques approches de solutions et proposé les conditions de leur mise en œuvre.

Chapitre deuxième

APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

Pour une meilleure gestion des ressources humaines de la Présidence de la République, nous avons voulu proposer quelques solutions à l'endroit de l'administration de cette institution et proposer ensuite les conditions de mise en œuvre de ces solutions.

Section1 : Approches de solutions

Nous n'avons pas la prétention de trouver des solutions miracles aux différentes insuffisances notées. Il s'agit plutôt pour nous de faire des propositions qui, à notre avis, pourraient améliorer la gestion des ressources humaines à la Présidence de la République. Nos propositions iront dans le sens de chaque problème spécifique

Paragraphe 1 : Approches liées au problème spécifique n°1

Nul ne saurait faire une gestion efficace des ressources humaines s'il n'est nanti des connaissances managériales. C'est l'ensemble de ces connaissances ajoutées au flair du gestionnaire et à son agilité de décision, et de mise en œuvre de ses décisions que nous avons désigné par la fonction ressources humaines. Cette réalité de gestion des hommes est aujourd'hui absente à la Présidence de la République.

La gestion des ressources humaines étant une science et également un art, il importe que ceux qui sont en charge de cette gestion relèvent du domaine. C'est pourquoi il est nécessaire que la Présidence de la République se dote d'une direction des ressources humaines. Cette solution passe nécessairement par la révision de l'organigramme de la Présidence de la République afin d'y inclure la direction des ressources humaines.

Cette solution pourra décharger la Direction de l'Intendance qui cumule aujourd'hui cette fonction. A ce nouveau poste, un spécialiste de la gestion des ressources humaines devra changer les données et introduire dans cette gestion les pratiques du management privé. Il devra également développer un leadership situationnel afin de redonner confiance aux cadres de la Présidence de la République.

Mais, à défaut de modifier l'organigramme de cette institution pour y introduire une direction des ressources humaines, l'actuelle direction de l'intendance devra recourir à cette compétence pour l'aider dans l'accomplissement de cette tâche.

La Présidence de la République devra également procéder à un inventaire de ses compétences afin d'identifier celles qui correspondent le mieux à accomplir les tâches relatives à la gestion des ressources humaines et y recourir.

C'est une nécessité impérieuse pour la Présidence de la République afin de redonner confiance à son personnel.

Mais le recours à cette compétence à l'extérieur de cette institution pour accomplir cette mission ne saurait être écarté si tant est qu'on doit rechercher l'excellence pour construire véritablement un Bénin émergent.

Paragraphe 2 : Approches liées au problème spécifique n°2

La formation est un réel instrument de développement des compétences lorsqu'elle est utilisée et gérée comme outil dans le capital humain et non comme une charge légale. Elle apparaît donc comme une condition de l'employabilité pour les travailleurs et de compétitivité pour l'administration. Il est donc urgent que la Présidence de la République se dote d'un plan de formation.

Nous proposons qu'il s'agisse de plans annuels constitués par la somme des projets individuels suffisamment discutés avec les responsables hiérarchiques. Une synthèse de ces plans pourra aboutir à un véritable plan de formation construit en référence à l'évolution des métiers relevant des services de cette institution.

Cette mesure donnera l'occasion au personnel civil de la Présidence de la République de pouvoir renforcer ses capacités afin d'être plus compétitifs et plus efficaces.

Nous suggérons aussi qu'il soit mis fin au système actuel de formation qui consiste à envoyer des agents recevoir une formation sans leur demander à la fin de cette formation une restitution, même sommaire.

Il s'agira pour les fois à venir, d'évaluer la formation.

Il est souhaitable que la Présidence de la République dispose d'un plan de formation pluriannuel de 3 à 5 ans.

Le plan planifie et organise les actions de formation en fonction des objectifs retenus. Parmi ces objectifs, celui d'assurer l'adaptation des agents à l'évolution de leur emploi.

Document de pilotage et de planification, le plan de formation traduit les choix de la politique de formation par rapport à l'environnement de l'entreprise.

Le plan prendra en compte :

- le problème de compétence identifié ;
- les objectifs pédagogiques visés c'est-à-dire quelle aptitude attendre de l'agent à l'issue de la formation ;
- les axes principaux du contenu de la formation ;
- la pédagogie ;
- la durée et le calendrier ;
- les groupes cibles bénéficiaires ;
- le mode d'évaluation de l'action de formation ;
- le budget.

Il s'agit là, des principaux axes du plan de formation.

Paragraphe 3 : Approches liées au problème spécifique n°3

La mobilité des agents de la Présidence de la République s'impose comme un outil de promotion, de motivation, d'épanouissement personnel et d'enrichissement professionnel pour les agents d'une part et, d'autre part, un moyen efficace, pour la Présidence de la République d'atteindre des résultats satisfaisants. C'est pourquoi nous suggérons l'établissement des éléments suivants pour aider cette administration à l'organiser efficacement. Il s'agira de :

- la cartographie des métiers et des compétences ;

- le recensement des outils de valorisation ;
- le rapprochement des postes disponibles identifiés avec les métiers exercés ;
- la mesure des accessibilités et établissement de parcours de mobilité.

Cela permettra le développement de l'employabilité et l'organisation de la mobilité externe à travers :

- le recensement des opportunités d'emploi externe à court et moyen termes ;
- l'identification des conditions d'accès à ces emplois ;
- la construction de passerelles de compétences et d'itinéraires d'accès aux opportunités recensées ;

Mais il faudra des actions pour l'accompagnement des mobilités par :

- la démarche de reconnaissance de l'expérience professionnelle et la valorisation des acquis ;
- la valorisation des sites d'accueil ;
- la conception de dispositifs encourageant la mobilité volontaire.

Section II : Conditions de mise en œuvre des solutions

Paragraphe 1 : Recommandations liées au problème spécifique n°1

Le fait est clair qu'il faille changer les choses telles qu'elles se présentent aujourd'hui afin de permettre aux compétences de s'éclorre. La modification de l'organigramme de la Présidence pour y introduire une direction des ressources humaines s'impose donc comme une nécessité.

Il faudra une volonté politique pour le faire, et cette volonté politique dépendra du premier responsable en charge de l'administration de la Présidence qu'est le directeur de cabinet civil.

La principale recommandation qui importe, à notre avis, est d'exploiter d'abord les résultats de la présente étude dont copie provisoire est déjà transmise et sera améliorée après les avis et les apports du jury de soutenance. Ensuite, la volonté politique devra suivre.

Paragraphe 2 : Recommandations liées aux problèmes spécifiques n°2 et 3

Il n'existe pas une méthode standard pour développer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. C'est en fonction de la taille de l'organisation, de l'état d'élaboration de son plan stratégique et surtout des problèmes concrets et prioritaires d'adaptation des ressources humaines qu'il est nécessaire d'opérer un choix :

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

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

Nos recommandations ici vont se limiter à une exhortation à changer les choses telles qu'elles se présentent. Il s'agit encore d'insister sur la modification de l'organigramme de la Présidence pour y introduire une direction des ressources humaines.

Au total, nous recommandons :

1°) que l'organigramme de la Présidence de la République soit modifié afin d'y introduire une direction des ressources humaines ;

2°) qu'il y ait une réelle volonté politique de changer les choses afin d'accompagner véritablement le vent du changement ;

3°) qu'il y ait une véritable exploitation de la présente étude après son amélioration suite aux amendements et apports du jury de soutenance ;

4°) enfin, nous recommandons que l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) commence par saisir les différentes administrations concernées par les stages de fin de formation pour une exploitation judicieuse des mémoires réalisés dans ce cadre.

CONCLUSION GENERALE

La gestion des ressources humaines vise à synchroniser le développement efficace d'une organisation qui utilise des hommes et des femmes avec l'épanouissement professionnel et le développement personnel de ceux-ci. C'est pourquoi elle consiste en des mesures impliquant ces hommes et femmes pour leur efficacité et leur performance.

Les dysfonctionnements notés lors de nos recherches à travers la gestion des ressources humaines à la Présidence de la République résultent de la non observance de ces mesures.

Ainsi cinq grands objectifs devront désormais s'imposer à l'administration de la Présidence de la République et consisteront à attirer - conserver - développer - motiver et satisfaire, puis être efficace.

Des canaux de communication doivent permettre de fluidifier l'information vers la base opérationnelle que sont les travailleurs, mais implique que les responsables de l'administration gestionnaire doivent avoir bénéficié de compétences nécessaires pour faire face au mieux à leurs responsabilités de gestion efficace qui leur sont déléguées.

Nous retiendrons que :

- l'embauche est une préoccupation majeure pour toute organisation, mais elle doit être liée à une planification adéquate des besoins ;
- l'élaboration de programmes de relève, le soutien à la gestion des carrières, les programmes qui favorisent la promotion interne sont aussi primordiales ;
- La formation s'impose en tant qu'outil de développement et de gestion des compétences. Elle a un rôle stratégique ;
- on retient également que la motivation et la satisfaction des travailleurs trouvent leurs sources dans plusieurs domaines simultanés de la rémunération, des relations de travail, puis la santé et la sécurité au travail ;
- enfin, l'efficacité passe par plusieurs éléments telles que l'acquisition et la conservation des ressources humaines qualifiées, l'atteinte d'un haut niveau de performance, la qualité de vie au travail et l'environnement de travail sécuritaire.

Etre efficace est le but visé par tout employeur.

Au regard de l'analyse de ces points et à l'avenir, l'administration de la Présidence de la République pourra disposer d'un instrument de référence afin d'améliorer la gestion de ses ressources humaines.

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

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

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

Nous espérons que les insuffisances relevées au cours de notre recherche dans la gestion de la mobilité du personnel civil de la Présidence de la République et les dysfonctionnements auxquels cette administration fait face dans le cadre de cette gestion seront corrigés au travers des propositions que nous avons formulées.

BIBLIOGRAPHIE

1-Ouvrages généraux :

- PERETTI Jean-Marie "*Gestion des Ressources Humaines*" 9^e édition 284 pages ;
- COTE Nicole, Laurent BELANGER, Jocelyne JACQUES ; "*Dimension humaine des organisations*" ; édition, Gaétan Morin ; 386 pages ;
- THIERRY Dominique, Christian SAURET ; "*Gestion Prévisionnelle et Préventive des Emplois et des Compétences*" ; Nouvelle édition revue et augmentée ; L'HARMATTAN ; 268 pages ;
- PERNIN Daniel, "*La Gestion des cadres : acteurs de leur carrière*" ; éditions hommes et techniques ; 1985 ; 294 pages ;
- LEFEBVRE Gérald, "*Le Management d'aujourd'hui : Savoir organiser, Savoir décider*" ; les éditions de l'Homme ; 166 pages ;
- LACONO Geneviève, "*Gestion des Ressources Humaines*" ; Programme Plus, Montchrestien, Gualino éditeur ; collection Business ; 296 pages.

2- Ouvrages spécialisés :

- FABY Vincent B., "*Problématique des mutations du personnel au Ministère de la Santé Publique : contribution pour une meilleure gestion de la mobilité du personnel de la santé*" Mémoire GRH II, UAC/ENAM 2002 73 pages ;
- YEKPON FIOGBE Valérie Houépha, "*Contribution à une Gestion efficiente des mutations des personnels enseignants APE au Ministère des Enseignements Primaires et secondaires : cas des Instituteurs des écoles primaires publiques*" Mémoire GRH II, UAC/ENAM 2005 97 pages ;
- FOUSSENI R. Djamal ; "*Problématique du financement Performant des Projets de développement communautaires au Bénin : cas du PNDCC*" Mémoire AFT I, UAC/ENAM 2006 63 pages ;

3- Textes législatifs et réglementaires :

- Loi 86-013 du 26 février 1986 "*portant statut des agents permanents de l'Etat*" ;
- Décret 2005-108 du 09 mars 2005 "*portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat*" ;
- décret 2006-269 du 14 juin 2006 "portant attributions, organisation et fonctionnement du Cabinet Civil du Président de la République"
- décret 2006-270 du 14 juin 2006 "portant attributions, organisation et fonctionnement du Secrétariat Général du Gouvernement" ;
- décret 96-495 du 30 octobre 1996 "portant attributions, organisation et fonctionnement du Cabinet Militaire du Président de la République"
-

4- Sites Internet

www.interef.com/ateliers/grh_demain/fiches/mobilité_interne.htm

www.anpe.fr/actualités/affiche/archives_2004/janvier_2004/mobilité_1463.html

www.taleo.fr/recherche/mobilité-interne.php

www.taleo.fr/recherche/redéploiement-de-la-main-doeuvre.php

TABLE DES MATIERES

Tables des matières

Introduction Générale.....	1
Chapitre 1 ^{er} : Observations de stage et ciblage de la problématique.....	5
Section 1 : Observation de stage.....	6
Paragraphe 1 : Présentation du lieu du stage.....	6
A- Situation géographique, Structure, Organisation et Mission.....	6
B- Attributions et Fonctionnement.....	8
Paragraphe 2 : Etat des lieux et Inventaire.....	9
A- Etat des lieux.....	9
1- Le service de l'administration et de la gestion du matériel.....	9
2- Le service du budget et de la comptabilité.....	10
3- Le service des ressources humaines.....	12
4- Le service informatique.....	16
B- Inventaire des éléments de l'état des lieux.....	18
1- Inventaire des atouts.....	18
2- Inventaire des faiblesses.....	18
Section 2: Ciblage, spécification et vision globale de résolution de la problématique.....	21
Paragraphe 1 : Choix de la problématique et formulation du sujet.....	21
I- Choix de la problématique.....	21
II- Spécification de la problématique.....	22
Paragraphe 2 : De la détermination de la vision globale de résolution de la problématique à la méthodologie adoptée.....	22
I- Objectifs, hypothèses et revue de littérature.....	22
A- Des objectifs de l'étude à l'élaboration du tableau de bord.....	22
1- Objectifs et hypothèses de l'étude.....	22
a- Objectifs.....	22
a1- Objectif général.....	22
a2- Objectifs spécifiques.....	23

b- Les hypothèses de l'étude.....	23
b1- Hypothèses liée au problème spécifique n°1.....	23
b2- Hypothèses liée au problème spécifique n°2.....	23
b3- Hypothèses liée au problème spécifique n°3.....	23
2- Tableau de bord.....	24
B- Revue de la littérature.....	25
II- Choix de la méthodologie de l'étude.....	26
A- Approche théorique.....	26
1- Approche théorique de résolution du problème général.....	27
2- Approche théorique de résolution des problèmes spécifiques	27
a- Approche théorique de résolution du problème spécifique	27
b- Approche théorique de résolution du problème spécifique n°2.....	28
c- Approche théorique de résolution du problème spécifique n°3.....	28
B- Dimension empirique de l'étude.....	28
C- Séquence de résolution de la problématique.....	29
Chapitre I : Collecte et analyse des données.....	30
Section 1 : Collecte et présentation des données.....	31
Paragraphe 1 : Présentation et réalisation des enquêtes.....	31
A- Présentation des enquêtes.....	31
B- Réalisation des enquêtes.....	31
Paragraphe 2 : Présentation et limites des résultats.....	32
A- Les limites des informations recueillies.....	32
B- Résultats des enquêtes.....	33
Section 2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic.....	35
Paragraphe 1 : Analyse de la synthèse des entretiens et vérification des hypothèses.....	35
I- Analyse des résultats d'entretien.....	35
A- Analyse des données résultant de l'entretien avec les agents.....	35
B- Analyse des données résultant de l'entretien avec les responsables.....	37
II- : Vérification des hypothèses.....	38

1- Degré de validation de l'hypothèse spécifique n°1.....	38
2- Degré de validation de l'hypothèse spécifique n°2.....	39
3- Degré de validation de l'hypothèse spécifique n°3.....	39
Paragraphe 2 : Etablissement du diagnostic.....	39
Chapitre II : Approche de solutions et conditions de mise en œuvre	42
Section 1 : Approche de solutions.....	43
Paragraphe 1 : Approches liées au problème spécifique n°1.....	43
Paragraphe 2 : Approches liées au problème spécifique n°2.....	44
Paragraphe 3 : Approches liées au problème spécifique n°3.....	46
Section 2 : Conditions de mise en œuvre	47
Paragraphe 1 Recommandations liées au problème spécifique n°1.....	47
Paragraphe 2 Recommandations liées aux problèmes spécifiques n°2 et 3.....	47
Conclusion générale.....	48
Bibliographie.....	51
TABLES DES MATIERES.....	54
ANNEXES.....	58

ANNEXES

Guide d'entretien avec les responsables

Bonjour Monsieur,

Je réponds au nom de Augustin VIWANOU, je suis en fin de formation à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) pour l'obtention du diplôme d'administrateur en gestion des ressources humaines.

Dans le cadre de mes recherches, je suis dans le besoin de recueillir des avis et opinions sur certains aspects de gestion en général, mais aussi en ce qui concerne ma spécialité. C'est pourquoi je suis à vous pour vous poser quelques questions.

Pourriez-vous m'accorder un peu de votre temps à cet effet ?

Questions

- 1- êtes-vous satisfait de votre travail ?
 - Sentez-vous motivé pour le faire ?
 - Qu'est-ce qui vous motive réellement ?
- 2- Depuis quand occupez-vous le poste ?
- 3- Quelles difficultés principales rencontrez-vous souvent ?

Souhaitez-vous des changements par rapport à ces difficultés ?
Si oui, lesquels ?
- 4- Avez-vous apporté des innovations aux méthodes de travail préexistantes à votre arrivée au poste ? Si oui, lesquelles ? Si non, pourquoi pas ?
- 5- Pensez-vous qu'il faille élaborer une politique de mobilité pour le personnel civil de la Présidence ? Pourquoi ?
- 6- Connaissez-vous l'importance que revêt la mobilité du personnel pour l'administration ?
- 7- S'il vous était demandé de faire quelques propositions dans le but de la gestion de la mobilité du personnel civil, sur quels facteurs mettriez-vous l'accent ?

- 8- La Présidence de la République, forme-t-elle son personnel ? Dispose-t-elle d'un plan de formation ?
- 9- Existe-t-il une description des différents postes de votre service ?
- 10- La gestion des ressources humaines est-elle bien perçue par vous ?

Je vous remercie.

Guide d'entretien avec le personnel civil

Bonjour monsieur,

Je réponds au nom de Augustin VIWANOU, je suis en fin de formation à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) pour l'obtention du diplôme d'administrateur en gestion des ressources humaines.

Dans le cadre de mes recherches, je suis dans le besoin de recueillir des avis et opinions sur certains aspects de gestion en général, mais aussi en ce qui concerne ma spécialité. C'est pourquoi je suis à vous pour vous poser quelques questions.

Pourriez-vous m'accorder un peu de votre temps à cet effet ?

Questions

1- Etes-vous satisfait de votre travail quotidien ?

Si oui, comment ? Sentez-vous motivé pour ?

Si non, pourquoi ? Pouvez-vous citer quelques facteurs de motivation ?

Quel poste occupez-vous ?

2- Depuis quand occupez-vous le poste ?

3- Combien de mutations avez-vous connues à la Présidence ?

4- Sentez-vous le besoin de changer de poste ?

5- Comment voyez-vous les mutations à la Présidence ?

6- Que proposeriez-vous en matière de mutation à la Présidence ?

Je vous remercie.

DECRET N° 2006- 269 DU 14 JUIN 2006

Portant attributions, organisation, et fonctionnement
du Cabinet Civil du Président de la République.

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

- Vu** la loi n°90-032 du 11 décembre 1990 portant Constitution de la République du Bénin ;
- Vu** la proclamation le 29 mars 2006 par la Cour Constitutionnelle des résultats définitifs de l'élection présidentielle du 19 mars 2006 ;
- Vu** le décret n°2006-178 du 08 avril 2006 portant composition du Gouvernement ;
- Vu** le décret n° 96-425 du 04 octobre 1996 portant organisation, attributions et fonctionnement du Cabinet Civil du Président de la République ;
- SUR** proposition du Président de la République, Chef de l'Etat, Chef du Gouvernement ;

Le Conseil des Ministres entendu en sa séance du 31 mai 2006,

DECRETE :

Article 1^{er} : Les activités à caractère civil de la Présidence de la République sont assurées par le Cabinet Civil du Président de la République, Chef de l'Etat, Chef du Gouvernement.

Article 2 : Sont rattachés au Cabinet Civil du Président de la République :

- la Grande Chancellerie de l'Ordre National du Bénin ;
- le Conseil Supérieur de la Magistrature ;

- la Direction Générale des Chiffres et de la Sécurité des Télécommunications ;
- l'Inspection Générale d'Etat ;
- l'Office National des Anciens Combattants et Victimes de Guerre.

Article 3 : Sont également rattachés au Cabinet Civil du Président de la République, les organismes ci-après :

- la Cellule de la Communication ;
- la Cellule de Régulation des Marchés Publics ;
- la Cellule Macro-économique ;
- la Cellule Juridique ;
- la Cellule de Contrôle de l'Exécution des Projets de Développement ;
- le Conseil National de l'Investissement ;
- la Délégation à l'Aménagement du Territoire.

Article 4 : D'autres structures pérennes ou ad hoc peuvent être créées, en cas de besoin, par le Président de la République.

CHAPITRE 1^{er} : ORGANISATION

Article 5 : Le Cabinet Civil du Président de la République comprend deux (02) organes :

1- Le personnel attaché à la personne du Président de la République :

- l'Assistant du Président de la République ;
- le Secrétaire particulier du Président de la République et son adjoint ;
- l'Aide de Camp et son adjoint ;

- le Collectif des Conseillers Spéciaux ;
- le Collectif des Chargés de Mission ;

2- La Direction du Cabinet civil :

- le Directeur de Cabinet et son adjoint ;
- le Collectif des Conseillers Techniques ;
- le Chef de Cabinet et son adjoint ;
- le Directeur de l'Intendance du Palais et son adjoint ;
- le Chef du Protocole et son adjoint ;
- l'Attaché de Presse et son adjoint ;
- les Assistants du Directeur de Cabinet ;
- les assistants des conseillers techniques ;
- le Chef du Service de l'Interprétation et de la Traduction et son adjoint ;
- le Chef du Secrétariat Administratif et son adjoint.

Article 6 : D'autres structures peuvent être rattachées à la Direction du Cabinet Civil sur décision du Président de la République.

Article 7 : Le Secrétariat Particulier comprend :

- le Secrétaire Particulier et son adjoint ;
- des secrétaires ;
- des agents de liaison.

Article 8 : L'Aide de Camp et son adjoint sont des officiers.

Article 9 : L'Assistant du Président de la République est un cadre de la catégorie A1 ou un cadre de niveau équivalent choisi en dehors de l'administration publique.

Article 10 : La Direction de l'Intendance du Palais comprend quatre services qui sont :

- le Service de l'administration et de la gestion du matériel ;
- le Service du budget et de la comptabilité ;
- le Service des ressources humaines ;
- le Service informatique.

Article 11 : Chaque Conseiller Spécial exécute les fonctions et missions que le Chef de l'Etat lui confie.

Le nombre des Conseillers Spéciaux n'est pas limitatif.

Article 12 : Chaque Chargé de Mission exécute les fonctions et missions que le Chef de l'Etat lui confie.

Le nombre des Chargés de Mission n'est pas limitatif.

Article 13 : Le collectif des Conseillers Techniques comprend :

- 1- un Conseiller Technique à l'Administration et à la Décentralisation/Déconcentration ;
- 2- un Conseiller Technique aux Travaux Publics, à l'Habitat et à l'Urbanisme ;
- 3- un Conseiller Technique à l'Education et à la Culture ;
- 4- un Conseiller Technique à l'Economie ;
- 5- deux Conseillers Techniques à la Communication dont l'un est le Chef de la Cellule de Communication ;
- 6- un Conseiller Technique aux Télécommunications et aux Technologies de l'Information et de la Communication ;
- 7- un Conseiller Technique à l'Environnement et aux Ressources Naturelles ;
- 8- un Conseiller Technique aux Transports ;
- 9- un Conseiller Technique au Commerce et à l'Industrie ;
- 10- un Conseiller Technique à l'Agriculture ;
- 11- un Conseiller Technique à la Santé et aux Affaires Sociales ;
- 12- un Conseiller Technique à la Défense et à la Diplomatie ;
- 13- un Conseiller Technique Juridique, Chef de la Cellule Juridique de la Présidence de la République ;

- 14- un Conseiller Technique Chargé du Suivi de l'Exécution des Projets de Développement, Chef de la Cellule de contrôle de l'exécution des projets de développement ;
- 15- un Conseiller Technique à la Promotion et à la Gestion du Changement.

Le nombre des Conseillers Techniques n'est pas limitatif et leur dénomination n'est pas définitive.

Article 14 : Les Conseillers techniques du Président de la République sont aidés dans leurs fonctions par des collaborateurs qui prennent le titre d'assistants. Un Arrêté du Président de la République fixe leurs attributions sur proposition du Directeur de Cabinet.

Les assistants des Conseillers techniques sont nommés par Arrêté du Président de la République sur proposition du Directeur de Cabinet

Article 15 : Le Secrétariat Administratif comprend :

- le Chef du Secrétariat Administratif et son adjoint ;
- des secrétaires ;
- et des agents de liaison.

Article 16 : L'ensemble de la Direction du Cabinet Civil du Président de la République se réunit en Conférence de Cabinet sous la présidence du Directeur de Cabinet.

Le Secrétaire Général du Gouvernement ou ses adjoints participent à la Conférence de Cabinet.

CHAPITRE 2 : ATTRIBUTIONS ET FONCTIONNEMENT

Article 17 : Le Cabinet Civil assiste le Président de la République dans la détermination et la conduite de la politique de la Nation. A ce titre, il a pour missions :

- d'élaborer des stratégies pour le Chef de l'Etat ;
- de donner des avis et de fournir des informations sur les dossiers à caractère national ou international pouvant avoir une incidence soit sur

la réalisation des objectifs du Gouvernement, soit sur ses décisions ou sur son image ;

- d'établir et de maintenir une liaison constante entre la Présidence de la République, le Gouvernement, les Institutions de l'Etat, les Partis politiques reconnus et la Société civile ;
- de mettre au point, sur instructions du Président de la République et en collaboration avec les Ministres, le contenu du programme d'actions du Gouvernement ;
- de s'assurer que, dans chaque ministère et dans toutes les administrations publiques et parapubliques, les orientations et les actions sont conformes au programme du Gouvernement.

Le Cabinet Civil du Président de la République est compétent pour toutes autres missions que le Chef de l'Etat décide de lui confier.

Article 18 : Le Secrétariat Particulier du Président de la République est compétent pour toutes les activités de secrétariat du Chef de l'Etat.

Il lui prépare son courrier et lui programme ses audiences en liaison avec le Chef de Cabinet.

Il est dirigé par un Secrétaire Particulier assisté d'un adjoint, des secrétaires et des agents de liaison.

Article 19 : L'Aide de Camp du Président de la République est chargé de toutes les questions liées à la sécurité du Chef de l'Etat.

Article 20 : La Direction du Cabinet Civil du Président de la République est assurée par un Directeur de Cabinet placé sous l'autorité directe du Chef de l'Etat.

Il dispose d'un adjoint.

Le Directeur de Cabinet et son Adjoint assistent au Conseil des Ministres et interviennent sur demande du Chef du Gouvernement.

Le Directeur de Cabinet est aidé dans sa fonction par d'autres collaborateurs qui prennent le titre d'assistants. Un arrêté du Président de la République fixe leurs attributions sur proposition du Directeur de Cabinet.

Les assistants du Directeur de Cabinet sont nommés par arrêté du Président de la République sur proposition du Directeur de Cabinet, parmi les Cadres A1 de la fonction publique ayant accompli au moins dix (10) ans de service ou parmi les cadres de niveau équivalent en dehors de l'administration publique.

Article 21 : Le Directeur de Cabinet Civil est chargé :

- d'assurer l'exécution et le suivi de l'exécution des missions du Cabinet du Président de la République ;
- d'assurer la coordination et la programmation des activités du Chef de l'Etat ;
- d'accomplir toutes missions ou tâches à lui confiées par le Président de la République.

Article 22 : Le Directeur du Cabinet est l'ordonnateur délégué du budget de la Présidence de la République.

A ce titre il assure toutes opérations relatives à l'engagement, à la liquidation et à l'ordonnancement des dépenses. Il veille rigoureusement à la gestion des ressources par la Direction de l'Intendance du Palais qui lui doit obligation de compte rendu et de résultat. Il veille en outre à la répartition judicieuse des ressources entre les différentes entités dépensières de la Présidence de la République.

Article 23 : Le Directeur Adjoint du Cabinet Civil assiste le Directeur de Cabinet et le supplée en cas d'absence ou d'empêchement.

Sur proposition du Directeur de Cabinet, le Président de la République définit, par arrêté, les affaires dont le Directeur Adjoint de Cabinet assure la gestion permanente au sein du cabinet.

Article 24 : Le Service de l'Interprétation et de la Traduction est chargé :

- d'assurer la couverture en interprétation ad hoc des audiences du Chef de l'Etat au Bénin et pendant ses voyages à l'étranger et, le cas échéant, les traductions orales ponctuelles ;

- d'effectuer tous les travaux de traduction des correspondances et autres documents du Président de la République dont la compréhension nécessite une traduction en langue étrangère.

Article 25 : Le Secrétariat Administratif assure :

- la réception, l'enregistrement, la répartition, l'expédition et le classement du courrier ;
- la saisie et la reproduction des documents ;
- le rappel, au Directeur de Cabinet, des dossiers en souffrance.

Article 26 : La Direction de l'Intendance du Palais a pour attributions :

- l'élaboration, planification et le suivi de l'exécution du budget ;
- la programmation et le contrôle des services de l'Intendance du Palais ;
- la représentation de la Présidence de la République dans les négociations avec les agences centrales, les fournisseurs et les partenaires intérieurs et extérieurs.

Elle est dirigée par un Directeur de l'Intendance, cadre de la catégorie A1 de la fonction publique ou un cadre de niveau équivalent ayant fait ses preuves dans le secteur privé. Il assure la supervision des services de sa direction sous le contrôle et l'autorité du Directeur de Cabinet Civil du Président de la République.

Article 27 : Le Service de l'administration et de la gestion du matériel est chargé de :

- l'organisation des services de la Présidence de la République ;
- l'élaboration des politiques et procédures en matière de gestion administrative et du matériel ;
- l'élaboration des plans de travail et du suivi de leur exécution ;
- l'évaluation des prestations de service et la demande des corrections nécessaires ;
- la tenue des archives et la supervision du Centre de Documentation ;

- la gestion du parc automobile, des magasins d'entreposage et de l'entretien des locaux.

Article 28 : Le Service du budget et de la comptabilité a pour tâches :

- la préparation du budget de la Présidence de la République et du Secrétariat Général du Gouvernement en liaison avec le Service de l'administration et de la gestion du matériel du Secrétariat Général du Gouvernement ;
- les négociations avec les agences centrales, les fournisseurs et partenaires intérieurs et extérieurs ;
- la préparation des autorisations de dépenses ;
- le contrôle de conformité avec les procédures en vigueur ;
- le contrôle des engagements ;
- l'élaboration des rapports financiers périodiques internes et externes.

Article 29 : Le Service des ressources humaines a pour tâches, en liaison avec le Service de l'administration et de la gestion du matériel du Secrétariat Général du Gouvernement ;

- la planification des postes et des effectifs ;
- la dotation des postes en personnel (recrutements, affectations) ;
- la gestion des carrières (avancements, promotion, retraite etc) ;
- la formation technique et le perfectionnement du personnel de la Présidence de la République et du Secrétariat Général du Gouvernement ;
- l'application rigoureuse d'un système d'évaluation du rendement, de rémunérations, de récompenses et de sanctions.

Article 30 : Le Service Informatique s'occupe de :

- la planification, la conception et l'implantation des systèmes informatiques ;
- la programmation des approvisionnements et de l'entretien ;
- la programmation et la supervision de la formation spécifique ;

- l'établissement et la négociation des contrats de service ;
- l'assistance technique et le dépannage du matériel par des prestataires de services extérieurs.

Article 31 : Le Chef de Cabinet assure les missions que lui confie le Président de la République.

Article 32 : L'Assistant du Président de la République assure les missions à lui confiées par le Chef de l'Etat. Il est un cadre de la catégorie A1 de la fonction publique ou un cadre de niveau équivalent ayant fait ses preuves dans le secteur privé.

Article 33 : Les Conseillers Techniques assurent, sous l'autorité du Chef de l'Etat et sous la supervision du Directeur de Cabinet, les activités de leurs domaines respectifs de compétence.

Article 34 : Chaque Conseiller Technique est chargé :

- d'initier et de coordonner toutes les activités de recherche dans les domaines de sa compétence ;
- de suggérer la procédure à suivre pour donner une suite aux résultats des recherches ;
- de veiller à la préparation des documents de synthèse et de s'assurer de la cohérence des propositions de son domaine d'activités par rapport aux objectifs du Gouvernement.

Article 35 : Sous le contrôle du Directeur de Cabinet, les Conseillers Techniques sont chargés notamment :

- 1- **Conseiller Technique à l'Administration et à la Décentralisation/ Déconcentration** : des questions relatives au travail, à la fonction publique, à la réforme administrative et institutionnelle, à la décentralisation/déconcentration ;

- 2- **Conseiller Technique aux Travaux Publics, à l'Habitat et à l'Urbanisme** : des questions relatives aux travaux publics, à l'Habitat et à l'urbanisme ;
- 3- **Conseiller Technique à l'Education et à la Culture** : des questions relatives à l'éducation nationale, aux formations technique et professionnelle, à la recherche scientifique et à la culture ;
- 4- **Conseiller Technique à l'Economie** : des questions relatives au développement économique, aux finances et à l'aménagement du territoire ;
- 5- **Conseiller Technique à la Communication, Chef de la Cellule de Communication** : des questions relatives aux nouvelles technologies de l'information, aux relations avec les Institutions et aux médias. Il est également chargé d'animer la Cellule de Communication du Président de la République ;
- 6- **Conseiller Technique aux Télécommunications et aux Technologies de l'Information et de la Communication** : des questions relatives aux télécommunications et aux technologies de l'information et de la communication ;
- 7- **Conseiller Technique à l'Environnement et aux Ressources Naturelles** : des questions relatives aux mines, aux eaux et forêts, à l'énergie et à l'environnement ;
- 8- **Conseiller Technique aux Transports** : des questions relatives aux transports (terrestre, ferroviaire, maritime, aérien et fluvial) ;
- 9- **Conseiller Technique au Commerce et à l'Industrie** : des questions relatives au commerce, à l'industrie, au tourisme et à l'artisanat ;
- 10- **Conseiller Technique à l'Agriculture** : des questions relatives à l'agriculture, à l'élevage et à la pêche ;
- 11- **Conseiller Technique à la Santé et aux Affaires Sociales** : des questions relatives à la santé, à la famille, à la jeunesse, aux sports et aux loisirs ;

- 12- **Conseiller Technique à la Défense et à la Diplomatie** : des questions relatives aux affaires étrangères, à l'intégration africaine, aux béninois de l'extérieur, à la défense et à la sécurité ;
- 13- **Conseiller Technique Juridique** : des questions relatives à la justice, aux affaires juridiques et judiciaires ;
- 14- **Conseiller Technique Chargé du Suivi de l'Exécution des Projets de Développement** : des questions relatives au contrôle des délais d'exécution et de la qualité des projets réalisés ou en cours de réalisation ;
- 15- **Conseiller Technique à la Promotion et à la Gestion du Changement** : des questions relatives à la conception et à la mise en œuvre d'un nouveau paradigme et d'une pédagogie du changement.

Article 36 : Le Service de l'Interprétation et de la Traduction est animé par des spécialistes du domaine.

Un arrêté du Président de la République définit les attributions, l'organisation et le fonctionnement dudit service.

Article 37: Le Directeur de Cabinet et son adjoint, le Chef de Cabinet et son adjoint, les Chargés de Mission et les Conseillers Techniques sont nommés par décret pris en Conseil des Ministres sur proposition du Président de la République.

Les Conseillers Spéciaux sont nommés par décret simple du Président de la République.

Article 38 : le Directeur de Cabinet et son Adjoint sont nommés parmi les cadres de la catégorie A1 de la Fonction publique ayant accompli au moins 15 ans de service ou parmi les cadres supérieurs de niveau équivalent en dehors de l'administration publique ;

Le profil des Conseillers Spéciaux et des Chargés de mission est laissé à l'appréciation discrétionnaire du Président de la République.

Les Conseillers Techniques sont nommés parmi les cadres de la catégorie A1 de la Fonction publique ayant accompli au moins 15 ans de service ou

parmi les cadres supérieurs de niveau équivalent en dehors de l'administration publique.

Le profil du Chef de Cabinet est laissé à l'appréciation discrétionnaire du Chef de l'Etat.

Article 39 : Le Directeur de l'Intendance et son adjoint, le Chef du Service de l'Interprétation et de la Traduction et son adjoint, le Secrétaire Particulier et son adjoint, l'Aide de Camp et son adjoint, l'Assistant, le Chef du Protocole et son adjoint, l'Attaché de Presse et son adjoint, le Chef du Secrétariat Administratif et son adjoint sont nommés par arrêté du Président de la République qui précise leurs fonctions et missions respectives.

Article 40: Les Conseillers Spéciaux, les Chargés de Mission, les Conseillers Techniques sont assistés de collaborateurs nommés par arrêté du Président de la République.

Article 41 : La Conférence de Cabinet se réunit une fois par semaine sur convocation du Directeur de Cabinet et autour d'un ordre du jour arrêté par lui.

A cette occasion, il est fait le point des dossiers reçus et en cours d'exploitation. Le Secrétaire général du Gouvernement assiste à la Conférence de Cabinet et présente les décisions du Conseil des Ministres précédent.

Le Directeur de Cabinet peut décider de la convocation d'une assemblée générale du personnel du Cabinet Civil du Président de la République soit sur sa propre initiative, soit sur proposition de la Conférence de Cabinet.

CHAPITRE 3 : DISPOSITIONS DIVERSES

Article 42 L'organisation, les attributions et le fonctionnement des services rattachés au Cabinet Civil du Président de la République font l'objet de dispositions législatives et réglementaires propres à chacun d'eux.

Article 43 : Le présent décret qui abroge toutes dispositions antérieures contraires, notamment celles du décret n°96-425 du 04 octobre 1996, sera publié au Journal Officiel

Fait à Cotonou, le 14 juin 2006.

Par le Président de la République,
Chef de l'Etat, Chef du Gouvernement.



Dr Boni YAYI

Le Ministre de la Réforme
Administrative et Institutionnelle,



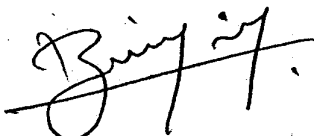
Bio Gounou Idrissou SINA

Le Ministre du Travail et de la
Fonction Publique,



Bio Gounou Idrissou SINA
Ministre intérimaire

Le Ministre de la Justice, Chargé
des Relations avec les Institutions
Porte-parole du Gouvernement,



Me Abraham ZINZINDOHOUE

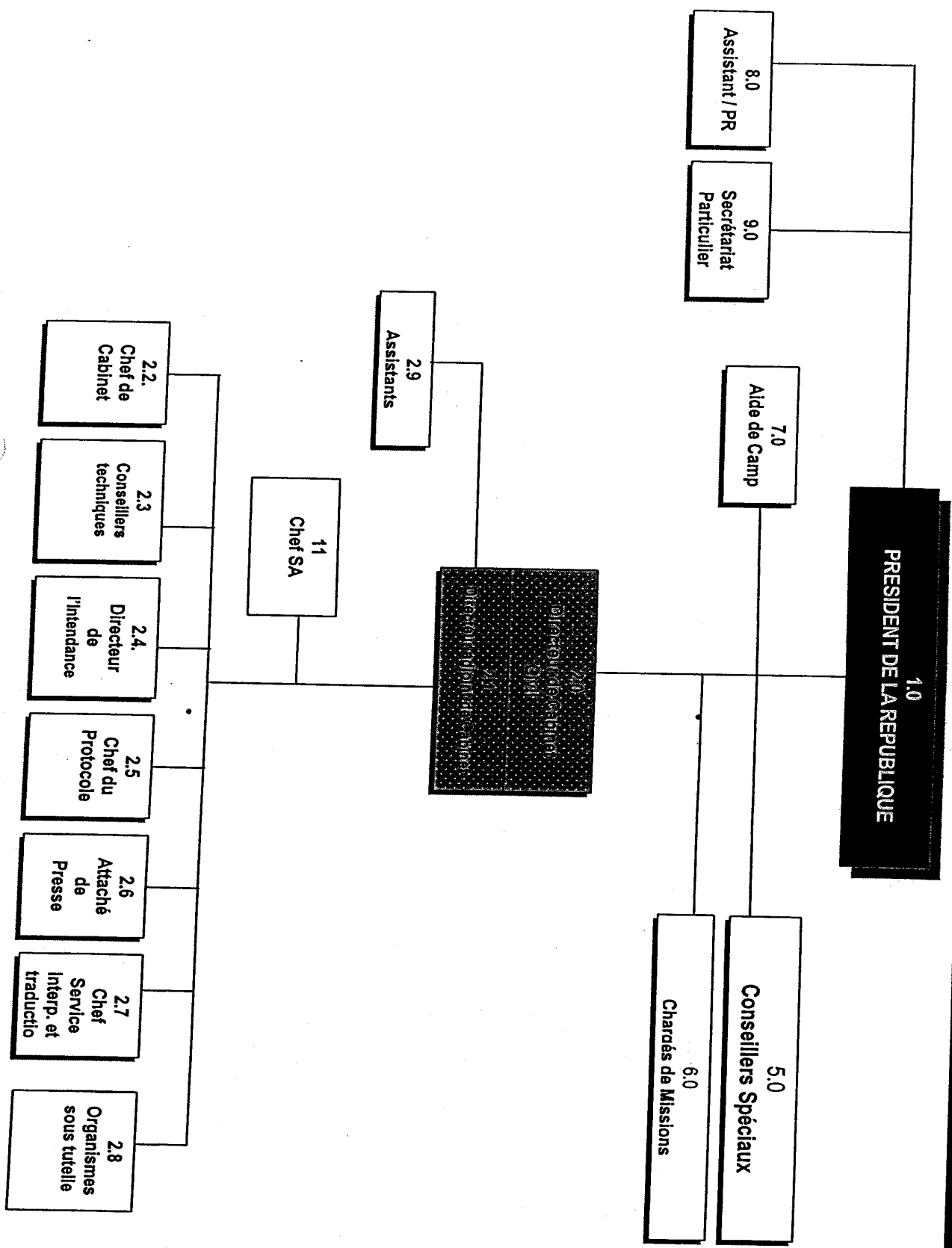
Le Ministre du Développement,
de l'Economie et des Finances,



Pascal Irénée KOUPAKI

Ampliations : PR 6 AN 4 CS 2 CC 2 CES 2 HAAC 2 MTFP 4 MRAI 4
MCRI-PPG 4 MDEF 4 AUTRES MINISTERES 18 SGG 4 DGBM-DCF-
DGTCP-DGID-DGDDI 5 BN-DAN-DLC3 GCONB-DCCT-INSAE 3 BCP-
CSM-IGAA 3 UAC-ENAM-FADESP 3 UNIPAR FDSP 02 JO 1.

ORGANIGRAMME DU CADRE CIVIL DU PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE



DECRET N° 2006-270 DU 14 JUIN 2006

Portant attributions, organisation et
fonctionnement du Secrétariat Général
du Gouvernement.

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

- Vu** la loi n°90-032 du 11 décembre 1990 portant Constitution de la République du Bénin ;
- Vu** la proclamation le 29 mars 2006 par la Cour Constitutionnelle des résultats définitifs de l'élection présidentielle du 19 mars 2006 ;
- Vu** le décret n°2006-178 du 08 avril 2006 portant composition du Gouvernement ;
- Vu** le décret n°97-444 du 09 septembre 1997 portant Organisation, Attributions et Fonctionnement du Secrétariat Général du Gouvernement ;
- Sur** proposition du Président de la République, Chef de l'Etat, Chef du Gouvernement ;
- Le Conseil des Ministres entendu en sa séance du 31 mai 2006 ;

DECRETE :

CHAPITRE 1^{er} : DE L'ORGANISATION

Article 1^{ER} : Le Secrétariat Général du Gouvernement est l'organe permanent chargé de la coordination de l'activité administrative du Conseil des Ministres et de ses travaux.

Il relève directement du Chef du Gouvernement.

Article 2 : Le Secrétariat Général du Gouvernement comprend :

- 1- le Secrétaire Général du Gouvernement ;
- 2- les Secrétaires Généraux Adjointes ;
- 3- les Assistants du Secrétaire Général du Gouvernement et de ses adjoints ;
- 4- le Service des Réunions Gouvernementales ;
- 5- le Service de la Législation et de la Réglementation ;
- 6- le Service de l'Organisation et Méthodes ;
- 7- le Service des Emplois Supérieurs ;
- 8- le Service de l'Administration et du Matériel ;
- 9- le Service des Archives ;
- 10- le Service du suivi de l'exécution des décisions du Conseil des Ministres;
- 11- la Direction des Archives Nationales ;
- 12- la Direction du Journal Officiel et de l'Imprimerie Nationale ;
- 13- le Secrétariat Particulier ;
- 14- le Secrétariat Administratif.

CHAPITRE II : DES ATTRIBUTIONS

Article 3 : Le Secrétariat Général du Gouvernement a pour missions :

- d'assurer la pérennité et le bon fonctionnement du Gouvernement ;

- d'assurer la coordination de l'activité administrative du Conseil des Ministres ;
- d'assurer un soutien administratif et logistique à toutes les directives du Président de la République et du Conseil des Ministres ;
- de préparer tous les projets de circulaires et instructions du Chef du Gouvernement ;
- de recevoir et de centraliser copies de tous les arrêtés, circulaires et instructions en provenance des départements ministériels ;
- de présenter au Conseil des Ministres des documents nécessaires à la prise de décision.

CHAPITRE III : DU FONCTIONNEMENT

Article 4 : Le Secrétariat Général du Gouvernement a à sa tête un Secrétaire Général placé sous l'autorité directe du Président de la République, Chef de l'Etat, Chef du Gouvernement.

Article 5 : Le Secrétaire Général du Gouvernement a pour mission d'assister le Chef du Gouvernement dans la coordination des activités des départements ministériels. A cet effet,

- il reçoit du Cabinet du Président de la République et des départements ministériels copies de toutes correspondances ayant trait à l'administration générale et de tous arrêtés, circulaires ou instructions d'ordre général ;
- il prépare et soumet à la signature du Chef du Gouvernement tous projets de circulaires ou d'instructions et tous projets de décrets dont il assure l'enregistrement, la publication et la notification ;

- il soumet au Président de la République, pour promulgation, les textes de lois votés par l'Assemblée Nationale ;
- il veille à la qualité des documents présentés au Conseil des Ministres ;
- il convoque et anime les réunions préparatoires du Conseil des Ministres ;
- il prépare les ordres du jour des réunions du Conseil des Ministres et en fait des comptes rendus qu'il diffuse ;
- il assure le suivi de l'application des décisions du Conseil des Ministres et des instructions du Président de la République ;
- il donne des avis ou fait préparer des avis sur les projets de textes à soumettre au Conseil des Ministres ;
- il veille à la publication au Journal Officiel de tous les textes de lois et de décrets qui doivent y être publiés ;
- il organise les liaisons institutionnelles entre l'Exécutif et les autres pouvoirs ;
- il assure la conservation des archives du Conseil des Ministres.

Article 6 : Le Secrétaire Général du Gouvernement est aidé dans sa mission par :

- un Premier Secrétaire Général Adjoint qui supervise les activités du Service des Réunions Gouvernementales et du Service de Suivi de l'Exécution des décisions du conseil des Ministres ;
- un Deuxième Secrétaire Général Adjoint qui supervise les activités du Service de la Législation et de la Réglementation et du Service des Archives ;
- un Troisième Secrétaire Général Adjoint qui supervise les activités du Service de l'Organisation et des Méthodes et du Service des Emplois Supérieurs.

Article 7 : Le Secrétaire Général du Gouvernement et ses Adjoints sont aidés dans leurs fonctions par des collaborateurs qui prennent le titre d'assistants. Un arrêté du Président de la République fixe leurs attributions sur propositions du Secrétaire Général du Gouvernement.

Les assistants du Secrétaire Général du Gouvernement et de ses adjoints sont nommés par arrêté du Président de la République, sur proposition du Secrétaire Général du Gouvernement, parmi les cadres de la catégorie A1 ou de niveau équivalent de la Fonction Publique et ayant accompli au moins dix (10) de service.

Article 8 : Le Secrétaire Général du Gouvernement et ses Adjoints sont des cadres de l'administration publique de la catégorie A1, intègres, consciencieux, expérimentés et ayant au moins quinze (15) ans d'ancienneté de service.

Ils sont nommés par décret pris en Conseil des Ministres, sur proposition du Chef du Gouvernement.

Article 9 : Les Secrétaires Généraux Adjoints du Gouvernement sont les collaborateurs directs du Secrétaire Général qu'ils secondent dans toutes ses attributions ou suppléent en cas d'absence ou d'empêchement sans qu'il soit besoin d'une décision ou d'une délégation spéciale et ce, dans le respect de l'ordre de préséance.

Article 10 : Le Secrétaire Général et ses Adjoints assistent aux séances du Conseil des Ministres et en élaborent les Relevés des décisions administratives.

Article 11 : Le Service des Réunions gouvernementales et le Service du Suivi de l'Exécution des Décisions du Conseil des Ministres sont coordonnés par le premier Secrétaire Général Adjoint du Gouvernement sous l'autorité du Secrétaire Général. Ils ont chacun à leur tête un chef de service.

Le premier Secrétaire Général Adjoint du Gouvernement est chargé :

- de planifier dans le temps l'étude des matières devant être soumises à l'examen du Gouvernement et d'organiser les réunions du Conseil des Ministres ainsi que celles des Commissions interministérielles chargées de les préparer ;

- d'animer ces réunions, d'en faire les comptes rendus et de les diffuser au besoin ;
- de veiller à la qualité des documents destinés au Conseil des Ministres ;
- d'élaborer et de proposer l'ordre du jour des Réunions du Conseil des Ministres au Secrétaire Général qui le soumet au Chef du Gouvernement ;
- de préparer les dossiers des séances du Conseil ;
- de diffuser les Relevés des décisions administratives prises par le Conseil des Ministres ;
- d'assurer le suivi de l'application de ces décisions et des instructions du Chef du Gouvernement.

Article 12 : Le Service de la Législation et de la Réglementation et le Service des Archives sont coordonnés par le deuxième Secrétaire Général Adjoint sous l'autorité du Secrétaire Général. Ils ont chacun à leur tête un chef de service.

Le deuxième Secrétaire Général Adjoint du Gouvernement a pour tâches :

- l'étude préalable, par des avis appropriés, des projets de textes inscrits à l'ordre du jour du Conseil des Ministres ;
- l'étude de tous actes administratifs dont le Secrétariat Général du Gouvernement reçoit ampliations ;
- la mise en forme définitive des projets de textes adoptés par le Conseil des Ministres ;
- le suivi des rapports entre le Gouvernement et les autres Institutions de l'Etat dont l'Assemblée Nationale (transmission de décrets de présentation des projets de lois, promulgation des textes, etc.) ;

- la participation aux réunions et commissions interministérielles ayant pour objet l'étude des projets de textes à présenter au Conseil des Ministres ;
- le contrôle et le collationnement de la morasse du Journal Officiel ;
- le contrôle de la régularité des textes à soumettre à la signature du Président de la République ;
- l'enregistrement des textes signés par le Président de la République ;
- la gestion des Archives du Secrétariat Général du Gouvernement.

Article 13 : Le Service de l'Organisation et Méthodes et le Service des Emplois Supérieurs sont coordonnés par le troisième Secrétaire Général Adjoint du Gouvernement sous l'autorité du Secrétaire Général. Ils ont chacun à leur tête un chef de service.

Le troisième Secrétaire Général Adjoint du Gouvernement est chargé de l'organisation et de ~~la modernisation des services~~ du Secrétariat Général du Gouvernement. Il assure l'amélioration des méthodes et procédures de travail du Conseil des Ministres et des Services du Secrétariat Général du Gouvernement.

Il donne des avis et prépare des scénarii pour contribuer à la réforme administrative.

Il est, en outre, chargé, en liaison avec les services techniques de l'Etat, de l'identification et de la promotion des cadres nationaux de grande compétence et de bonne moralité en activité à l'intérieur ou à l'extérieur du territoire national; il assure le suivi de leur formation en vue de constituer pour l'Etat un vivier susceptible de garantir la relève à tous les niveaux de l'Administration.

Article 14 : Le Service de l'Administration et du Matériel est animé par un Chef de Service sous l'autorité du Secrétaire Général du Gouvernement.

A ce titre, il est chargé de :

- l'élaboration et de l'exécution du budget du Secrétariat Général du Gouvernement ;
- l'acquisition et de la gestion du matériel ;
- l'entretien des locaux du Secrétariat Général du Gouvernement ;
- l'élaboration des rapports financiers périodiques ;
- la gestion du personnel du Secrétariat Général du Gouvernement ;
- l'installation et de la gestion du site Internet du Secrétariat Général du Gouvernement.

Article 15 : L'organisation, les attributions et le fonctionnement de la Direction des Archives Nationales, de la Direction du Journal Officiel et de l'Imprimerie Nationale sont fixés par décret pris en Conseil des Ministres.

Article 16 : Les activités des services du Secrétariat Général du Gouvernement sont soutenues par :

- un Secrétariat Particulier ;
- un Secrétariat Administratif.

Les deux Secrétariats sont rattachés au Secrétaire Général du Gouvernement.

Article 19 : Les attributions du Secrétariat Particulier sont précisées par décision du Secrétaire Général du Gouvernement.

Article 20 : Le Secrétariat Administratif assure :

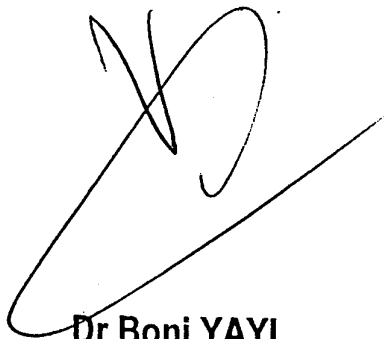
- la réception, l'enregistrement, la répartition, l'expédition et le classement du courrier ;
- la saisie et la reproduction des documents.

Article 21 : Les Chefs de services, le Secrétaire Particulier et le Chef du Secrétariat Administratif sont nommés par arrêté du Président de la République sur proposition du Secrétaire Général du Gouvernement.

Article 22 : Le présent décret qui abroge toutes dispositions antérieures contraires, notamment celles du décret n°97-444 du 17 septembre 1997, sera publié au Journal Officiel.

Fait à Cotonou, le 14 juin 2006.

Par le Président de la République,
Chef de l'Etat, Chef du Gouvernement,



Dr Boni YAYI

Le Ministre de la Réforme
Administrative et Institutionnelle,

Le Ministre du Travail et de la
Fonction Publique,



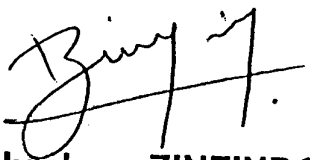
Bio Gounou Idrissou SINA



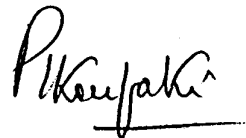
Bio Gounou Idrissou SINA
Ministre intérimaire

Le Ministre de la Justice, Chargé
des Relations avec les Institutions
Porte-parole du Gouvernement,

Le Ministre du Développement,
de l'Economie et des Finances,



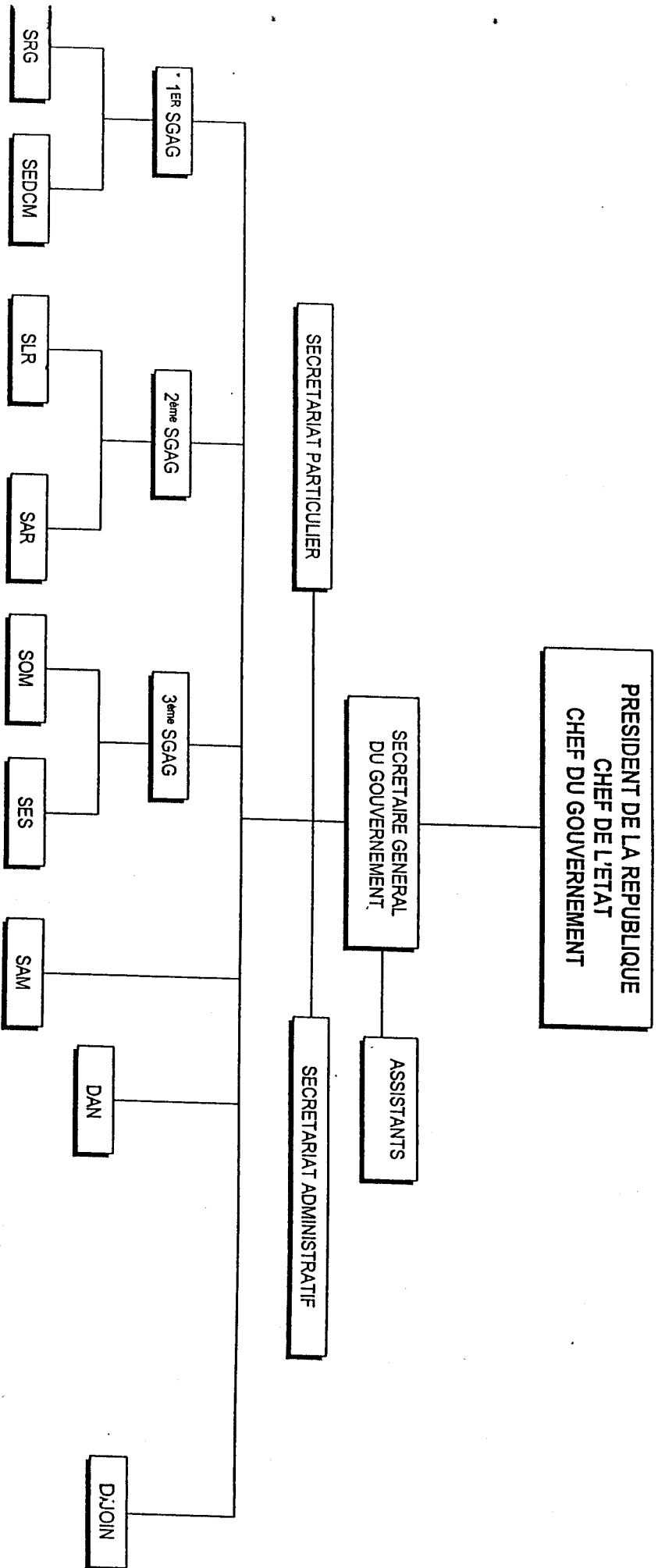
Me Abraham ZINZINDOHOUE



Pascal Irénée KOUPAKI

Ampliations : PR 6 AN 4 CS 2 CC 2 CES 2 HAAC 2 MCRI-PPG 4 MDEF 4
AUTRES MINISTERES 20 SGG 4 DGBM-DCF-DGTCP-DGID-DGDDI 5 BN-DAN-
DLC3 GCONB-DCCT-INSAE 3 BCP-CSM-IGAA 3 UAC-ENAM-FADESP 3 UNIPAR
FDSP 02 JO 1.

ORGANIGRAMME DU SECRETARIAT GENERAL DU GOUVERNEMENT



LEGENDE

- SRG : Service des Réunions Gouvernementales
- SEDCM : Service du Suivi de l'Exécution des Décisions du Conseil des Ministres
- SLR : Service de la Législations et de la Réglementation
- SAR : Service des Archives
- SOM : Service de l'Organisation et Méthodes
- SES : Service des Emplois Supérieurs
- SAM : Service Administration et du Matériel
- DAN : Direction des Archives Nationales
- D:JOIN : Direction du Journal Officiel et de l'Imprimerie Nationale

REPUBLIQUE DU BENIN

PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE

DÉCRET N° 96-495 du 30 Octobre 1996

Portant création, organisation, attributions
et fonctionnement du Cabinet Militaire du
Président de la République.

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

- VU la Loi N° 90-032 du 11 Décembre 1990 portant Constitution de la République du Bénin ;
- VU la Loi N° 90-016 du 18 Juin 1990 portant création des Forces Armées Béninoises ;
- VU la Proclamation le 1er Avril 1996 par la Cour Constitutionnelle des résultats définitifs de l'élection présidentielle du 18 Mars 1996 ;
- VU le Décret N° 96-128 du 09 Avril 1996 portant composition du Gouvernement ;
- VU le Décret N° 96-402 du 18 Septembre 1996 fixant les structures de la Présidence de la République et des Ministères ;

Sur proposition du Président de la République, Chef de l'Etat, Chef du
Gouvernement,

Le Conseil des Ministres entendu en sa séance du 16 Octobre 1996.

2

DECRETE :

I - CREATION

Article 1er : Il est créé à la Présidence de la République une Structure Militaire dénommée Cabinet Militaire.

Article 2 : Le Cabinet Militaire est un organe de direction Militaire placé sous l'autorité directe du Président de la République, Chef de l'Etat, Chef Suprême des Armées, Garant de l'Intégrité Territoriale.

Article 3 : Le Cabinet Militaire de la Présidence de la République est dirigé par un Officier Général ou un Officier Supérieur qui prend le titre de Directeur de Cabinet Militaire du Président de la République.

Il est nommé par Décret pris en Conseil des Ministres sur proposition du Président de la République.

Il est mis fin à ses fonctions dans les mêmes conditions.

Article 4 : Le Directeur de Cabinet Militaire du Président de la République est assisté d'un adjoint, choisi parmi les Officiers Supérieurs, nommé et démis dans les mêmes conditions que le Directeur de Cabinet Militaire.

II - ATTRIBUTIONS

Article 5 : Le Cabinet Militaire a les attributions suivantes :

- la réflexion sur les problèmes généraux de Défense et de Sécurité ;
- l'étude et l'information sur les Affaires militaires et de police ;
- la mise en forme des décisions du Président de la République en matière de Défense et de Sécurité et le suivi de leur exécution ;
- la haute main sur la maison militaire du Président de la République ;
- l'exécution sur ordre du Président de la République de toutes autres missions dans les domaines sus-énumérés.

III - ORGANISATION - FONCTIONNEMENT

Article 6 : Le Cabinet Militaire comprend :

- Un Service Administratif et Financier ;
- Des Organes d'Etudes et de Réflexion ;

- 3
- Des Organes de Commandant ;
 - Des Services rattachés.

Article 7 : Le Service Administratif et Financier s'occupe de la Gestion Administrative et Financière du Cabinet Militaire.

Le Chef du Service Administratif et financier a, sous son autorité, le responsable du Secrétariat Administratif et le Comptable.

Article 8 : Les Organes d'Etudes et de Réflexion comprennent :

- la Division Terre ;
- la Division Air ;
- la Division Marine ;
- la Division Gendarmerie et Police ;
- la Division Législation et Contentieux.

Article 9 : Les Organes d'Etudes et de Réflexion du Cabinet Militaire sont chargés des questions relatives à la coopération, à l'acquisition de matériels, à l'avancement, aux décorations spécifiques à chaque Armée et au suivi des dossiers des anciens combattants et victimes de guerre.

Article 10 : Les organes de commandement sont chargés des missions de direction.

Les attributions de ces organes ainsi que leurs missions respectives seront définies par Arrêté du Président de la République.

Article 11 : Les Services rattachés sont ceux dont les activités sont en rapport avec le Cabinet Militaire, à savoir :

- la Direction des Services de Liaison et de Documentation (D.S.L.D) ;
- l'Office National des Anciens Combattants et victimes de guerre (O.N.A.C) ;
- le Service de Sécurité des Transmissions de la Présidence de la République (S.S T.P.R) .

Article 12 : Le Directeur de Cabinet Militaire est assisté dans ses fonctions par des Officiers supérieurs et subalternes nommés par le Président de la République.

Des missions particulières peuvent leur être confiées par le Directeur de Cabinet Militaire.

Ils bénéficient des mêmes avantages que les conseillers techniques civils du Président de la République.

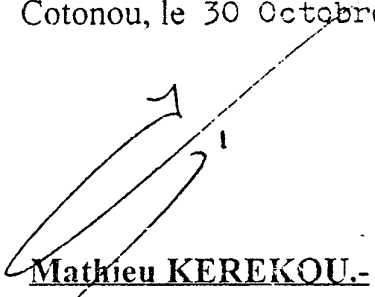
Article 13 : Les effectifs du personnel militaire et civil en service au Cabinet Militaire sont fixés par Arrêté du Président de la République.

Le Chef du Service Administratif et Financier, les Officiers, le Chef du Secrétariat Administratif et le Comptable sont nommés par Arrêté du Président de la République.

Article 14 : Le présent Décret qui abroge toutes dispositions antérieures contraires, prend effet pour compter de sa date de signature et sera publié au Journal Officiel.

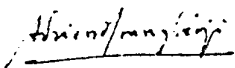
Fait à Cotonou, le 30 Octobre 1996

Par le Président de la République,
Chef de l'Etat, Chef du Gouvernement,



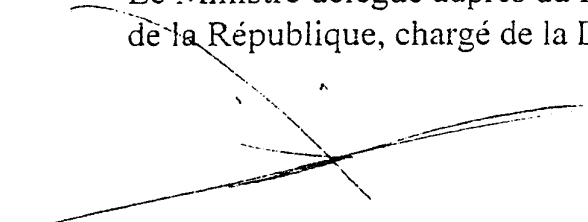
Mathieu KEREKOU.-

Le Premier Ministre, chargé de la Coordination
de l'Action Gouvernementale et des Relations
avec les Institutions,



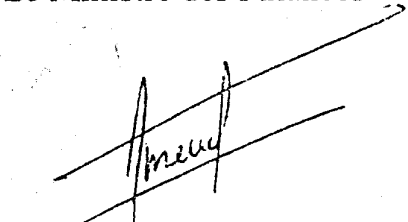
Adrien HOUNGBEDJI.

Le Ministre délégué auprès du Président
de la République, chargé de la Défense Nationale,



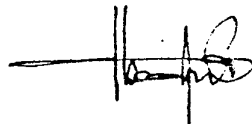
Séverin ADJOVI

Le Ministre des Finances



Moïse MENSAH

Le Ministre de l'Intérieur, de la Sécurité
et de l'Administration Territoriale,



Théophile N'DA

Ampliations : PR 6 AN 4 CS 2 CES 2 HAAC 2 PM 4 MISAT 4 MDN 4 MF 4
AUTRES MINISTERES 14 SGG 4 DGBM-CF-DGTCP-DGID-DGDD 5 BN-
DAN-DLC 3 DC/MIL 2 GCONB 6 DCCT-INSAE 3 BCP-CSM-IGAA 3
UNB-ENA-FASJEB 3 JO 1.