

République du Bénin

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique (MESRS)



Université d'Abomey-Calavi (UAC)



Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM)

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

OPTION : Management

FILIERE : Gestion des Ressources Humaines

5^{ème} Promotion : 2009 - 2011

Année Académique : 2010 - 2011

SUJET

CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA GESTION DES CARRIERES DU PERSONNEL ENSEIGNANT DES UNIVERSITES NATIONALES DU BENIN.

Réalisé et soutenu par :

Robert AYEKOWOUI

Sous la direction de :

Maître de stage :

M^{me} Lidwine A. GNANSOUNOU GLELE

*Administrateur civil
Chef du service du personnel enseignant
et du personnel de recherche*

Directeur de Mémoire :

Paul LOKO LOKOSSOU

*Administrateur civil
Sociologue
Chargé de cours à l'ENAM*

Février 2012

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT : Elisabeth YEDEDJI GNANVO

VICE-PRESIDENT: Cyriaque L. A. HOUNNOU

MEMBRE : Charlemagne LOKOSSOU

**L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION
ET DE MAGISTRATURE (E.N.A.M) N'ENTEND
DONNER AUCUNE APPROBATION NI
IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS
CE MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE
CONSIDEREES COMME PROPRES A LEUR
AUTEUR.**

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à :

- ✚ ma mère Houtinda : je témoigne mon profond amour ; trouves ici le fruit de la graine que tu as semée et reçois ce travail comme l'expression de ma profonde gratitude ;
- ✚ mon épouse Armelle, pour ton soutien et les multiples sacrifices que tu as consentis pendant la période de ma formation ;
- ✚ mes frères Coovi, Jean, Clément, Jacob, René et mes sœurs Antoinette, Bernadette, Diane et Agathe pour votre affection continuelle ; que ce travail soit pour vous un témoignage de mon amour ;
- ✚ Monsieur Adolphe SOGBEDJI, pour tes soutiens.



REMERCIEMENTS

A travers ces quelques lignes, je voudrais remercier tous ceux et celles qui, de loin ou de près, matériellement, financièrement ou moralement, ont contribué à la réalisation de ce travail.

Certes, je ne saurais énumérer tous les concours dont j'ai bénéficié. Cependant, je ne peux m'empêcher de mentionner quelques-uns. C'est pourquoi, je me fais l'agréable devoir de sceller singulièrement la contribution appréciable de :

- Monsieur **Paul LOKO LOKOSSOU**, mon Directeur de mémoire qui, nonobstant ses nombreuses charges a accepté d'encadrer ce travail ;
- l'éminent **jury** à qui revient la noble responsabilité de juger ce travail ;
- tous les enseignants qui ont su nous donner les armes nécessaires à la poursuite du combat professionnel ;
- Madame **Clotilde A. MENSAH DARBOUX**, Directrice des Ressources Humaines du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique ;
- Madame **Alda Lidwine GNANSOUNOU GLELE KAKAI**, mon Maître de stage dont la disponibilité et la franche collaboration m'ont aidé à franchir bien de difficultés ;
- les collègues de la Direction des Ressources Humaines (DRH) en général et en particulier ceux du service en charge de la gestion du personnel enseignant, notamment **Dieudonné COMADOU**, **Paula J. SYLVAIN** et **Béatrice DEDJI** pour leur soutien pendant ma formation et au cours du stage ;
- tous les amis **AZIWA**, **LATE**, **TOSSOU** et ceux de la 5^{ème} promotion GRH de qui nous gardons de meilleurs souvenirs pour les deux années passées ensemble.

LISTE DES SIGLES

ACE : Agent contractuel de l'Etat

APE : Agent Permanent de l'Etat

CAMES : Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur

CF : Contrôle Financier

CODIR : Comité de Direction

DRH : Direction des Ressources Humaines

DRSC : Direction de la Réglementation et du Suivi des Carrières

FUR : Fichier Unique de Référence

GRH : Gestion des Ressources Humaines

MEF : Ministère de l'Economie et des Finances

MEN : Ministère de l'Education Nationale

MESRS : Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

MTFP : Ministère du Travail et de la Fonction Publique

SDL7 : Système de Développement Local version 7

SPEPR : Service de gestion du Personnel Enseignant et du Personnel de la Recherche

UAC : Université d'Abomey-Calavi

UNB : Université Nationale du Bénin.

UP : Université de Parakou

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I : répartition des enseignants par corps.....	8
Tableau II : répartition du personnel de la DRH par statut.....	13
Tableau III : répartition des gestionnaires de carrière des enseignants par catégorie	14
Tableau IV : répartition du personnel de la DRH par catégorie et par corps	15
Tableau V : répartition du personnel de la DRH par tranches d'âge	17
Tableau VI : regroupement des problèmes par centre d'intérêt.....	25
Tableau VII : synthèse des approches théoriques par problème spécifique.....	32
Tableau VIII : tableau de bord de l'étude	39
Tableau IX : causes de la non maîtrise des effectifs du personnel enseignant des UNB	59
Tableau X : causes du manque de célérité dans le traitement des dossiers de carrière.....	61
Tableau XI : causes du non suivi des actes	63
Tableau XII : tableau de synthèse sur « Contribution à l'amélioration de la gestion des carrières du personnel enseignant des UNB »	76

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique n°1 : répartition graphique des enseignants par corps au 1 ^{er} /12/2011..	8
Graphique n°2 : répartition graphique du personnel par statut au 1 ^{er} /12/2011.....	13
Graphique n°3 : répartition des gestionnaires de carrière des enseignants par catégorie.....	14
Graphique n°4 : Répartition graphique du personnel de la DRH par catégorie et par corps au 1 ^{er} /12/2009.....	15
Graphique n° 5 : répartition du personnel de la DRH par tranches d'âge	17
Graphique n°6 : causes de la non maîtrise des effectifs du personnel enseignant des UNB	59
Graphique n°7 : causes du manque de célérité dans le traitement des dossiers de carrière	62
Graphique n°8 : causes du non suivi des actes	64

GLOSSAIRE

Carrière : c'est l'ensemble des étapes successives que parcourt un agent depuis son entrée dans l'organisation jusqu'à sa sortie. Selon le « *Management des organisations, 2^e édition* » p.6, la carrière est une succession de fonctions professionnelles que l'on occupe au cours d'une vie.

Le dictionnaire Larousse « *Le Lexis* » la définit comme une profession à laquelle on consacre toute sa vie.

Fonction Publique : elle se définit comme l'ensemble des personnes qui sont à la disposition du gouvernement pour faire fonctionner les services publics.

Gestion de la carrière : toutes les activités qui permettent le suivi correct de la progression professionnelle d'un agent, depuis son recrutement jusqu'à sa sortie (retraite, licenciement, démission, révocation) de l'organisation. **Paul LOKO LOKOSSOU** « *Cours du droit de la Fonction Publique* » p.27. (2007).

Transfert d'attributions : c'est une réforme qui vise d'une part, à déconcentrer et décentraliser la gestion du personnel de l'Etat et, d'autre part, à réduire les tracasseries administratives. Il s'agit ici de l'acte par lequel les Ministres en charge de l'Education Nationale acquièrent de la part du Ministre en charge de la Fonction Publique certains pouvoirs pour gérer les personnels enseignants.

le plan de carrière c'est un ensemble d'activités entreprises pour suivre et diriger le cheminement professionnel d'un individu dans une organisation de façon à ce que ce dernier atteigne le plus haut niveau de compétence, de réussite hiérarchique ou sociale en fonction de ses aptitudes et qualifications.

RESUME

Le développement d'une nation et son intégration dans la communauté internationale exigent la mobilisation et la bonne gestion de ses ressources humaines. Celle-ci regroupe un ensemble d'activités dont la gestion des carrières.

Gérer une carrière, c'est planifier rationnellement les diverses étapes de la vie professionnelle d'un agent. Dans le secteur éducatif béninois, cette mission est confiée à trois ministères dont le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS).

Suite aux luttes menées par les organisations syndicales des trois ordres de l'enseignement pour exiger une revalorisation du secteur, le décret n° 2004-627 du 10 novembre 2004 portant transfert de certaines attributions du Ministère de la Fonction Publique au(x) Ministère(s) en charge de l'éducation nationale en matière de gestion des personnels enseignants au Bénin a été signé et adopté par le Gouvernement.

Au MESRS, c'est la Direction des Ressources Humaines (DRH), structure ayant servi de cadre à notre stage qui assure la gestion des carrières des enseignants. Malgré ce "décrochage", plusieurs dysfonctionnements continuent de s'observer.

En effet, nos observations à la DRH ont permis de déceler un nombre important de problèmes préoccupants parmi lesquels peut être cité **l'inefficacité du système de gestion des carrières du personnel enseignant des UNB.**

Dans l'ambition de diagnostiquer le système actuel de cette gestion en vue de proposer des approches de solutions, nous avons choisi comme sujet : **« Contribution à l'amélioration de la gestion des carrières du personnel enseignant des Universités Nationales du Bénin ».**

Le problème général ci-dessus évoqué se manifeste à travers les problèmes spécifiques (PS) tels que : *la non maîtrise des effectifs du personnel enseignant des UNB (PS n° 1), le manque de célérité dans le traitement des dossiers de carrière (PS 2), et le non suivi des actes de carrière (PS n° 3).*

Par rapport au problème général, il a été fixé comme objectif général de « ***contribuer à l'amélioration de la gestion des carrières du personnel enseignant des UNB*** ».

Les objectifs spécifiques (OS) sont déterminés par rapport aux problèmes spécifiques et s'énoncent comme suit :

- proposer une gestion axée sur la maîtrise des effectifs (OS n° 1) ;
- contribuer au renforcement quantitatif et qualitatif du personnel de la DRH/MESRS (OS n° 2);
- proposer un système objectif de suivi efficace des dossiers de carrière (OS n° 3).

Pour trouver les causes liées à ces problèmes, des hypothèses ont été formulées et vérifiées par les enquêtes menées.

Au regard des dysfonctionnements relevés et du niveau actuel de développement de la DRH, des recommandations ont été faites et les conditions de leur mise en œuvre précisées.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE PRELIMINAIRE : DU CADRE INSTITUTIONNEL AU CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE L'AMELIORATION DE LA GESTION DES CARRIERES DU PERSONNEL ENSEIGNANT DES UNB.

SECTION 1 : Cadre théorique de l'étude et observations de stage.

SECTION 2 : Ciblage de la problématique de la gestion des carrières du personnel enseignant des UNB.

CHAPITRE PREMIER : DU CADRE THEORIQUE DE L'AMELIORATION DE LA GESTION DES CARRIERES DU PERSONNEL ENSEIGNANT DES UNB A LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE.

SECTION 1 : Cadre théorique de l'étude.

SECTION 2 : Démarche méthodologique.

CHAPITRE DEUXIEME : DE LA COLLECTE DES DONNEES AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES APPROCHES DE SOLUTION.

SECTION 1 : Collecte et analyse des données.

SECTION 2 : Approches de solution et conditions de mise en œuvre.

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION

La Conférence nationale des forces vives de février 1990, dans ses conclusions a préconisé une nouvelle vision de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) de l'Etat notamment : « valoriser les ressources humaines ».

Depuis lors, de nombreuses réformes ont été entreprises en la matière en vue d'attirer, de développer et de fidéliser les personnels pour l'atteinte des objectifs des organisations. La gestion des carrières constitue l'une des grandes fonctions de la GRH. Elle a connu au cours de ces dernières années, une évolution stratégique au même titre que les systèmes de recrutement, d'évaluation, de rendement, de formation.

A l'intérieur d'une organisation, la carrière d'un individu peut évoluer de plusieurs manières et connaître différentes étapes. Le plus souvent, l'évolution de la carrière est envisagée comme une ascension dans une hiérarchie administrative ou technique. Cette ascension est accompagnée d'un élargissement de responsabilités, d'une augmentation de salaire et d'une amélioration de la situation sociale. La mise en place d'un système de gestion des carrières dépend des secteurs d'activités et comporte différentes phases suivant les règlementations.

Dans le cas spécifique du secteur public béninois, une fois entré dans l'administration, le fonctionnaire à vocation à y accomplir une carrière dont les modalités sont déterminées par la loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant Statut général des Agents Permanents de l'Etat, et le statut particulier du corps d'appartenance.

Depuis 2004, une partie des pouvoirs du Ministre de la Fonction Publique a été déléguée aux Ministres en charge de l'Education nationale en matière de gestion des personnels enseignants du Bénin conformément au décret n° 2004-627 du 10 novembre 2004.

Mais force est de constater qu'au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, cette gestion du personnel souffre d'un certain nombre de dysfonctionnements. De façon remarquable, il peut être relevé l'inexistence de plan de formation, l'inefficacité du système de gestion des carrières du personnel enseignant, la lenteur dans la production des actes administratifs, la fuite des compétences, la non clarification des responsabilités, l'absence de fiches d'objectifs, l'appréciation subjective du personnel, les conflits d'attributions, l'insuffisance des équipements de travail.

C'est pourquoi il importe de s'intéresser à la mise en place d'outils pouvant améliorer la performance des ressources humaines du ministère. Cette préoccupation sera examinée à travers le thème : « **Contribution à l'amélioration de la gestion des carrières du personnel enseignant des Universités Nationales du Bénin** ».

L'intérêt de l'étude est d'améliorer la gestion de la carrière des enseignants du supérieur. Ceci permettra à ces derniers de consacrer davantage leur temps à l'éducation qui est d'une grande importance pour l'épanouissement et le développement national.

Les approches de solutions proposées, si elles sont mises en œuvre, pourraient entraîner une amélioration des résultats jusqu'ici obtenus avec pour finalité l'accroissement de la productivité de la DRH. Pour parvenir à cette fin, une démarche cohérente a été suivie.

D'abord, dans le chapitre préliminaire, il a été traité du cadre de l'étude au ciblage de la problématique.

Ensuite, le premier chapitre a abordé le cadre théorique et la méthodologie adoptée pour sa résolution.

Au regard du diagnostic établi, le deuxième chapitre offre l'opportunité de suggérer des approches de solutions de même que les conditions de leur mise en œuvre.

CHAPITRE PRELIMINAIRE



DU CADRE INSTITUTIONNEL AU
CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE
L'AMELIORATION DU SYSTEME DE
GESTION DES CARRIERES DU
PERSONNEL ENSEIGNANT DES
UNIVERSITES NATIONALES DU BENIN.

La recherche est une activité scientifique visant à étudier les problèmes qui se posent à un système afin d'y apporter des approches de solutions. Ainsi, il est abordé dans la première partie de ce chapitre le cadre théorique de l'étude de même que les observations du stage (section 1).

La deuxième partie est consacrée au ciblage de la problématique (section 2).

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

Le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique a servi de cadre institutionnel de notre stage pratique en vue de la rédaction de ce mémoire. Après avoir procédé à sa présentation de façon générale et à celle de la Direction des Ressources Humaines en particulier (paragraphe 1), il sera procédé à la restitution des observations de stage (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Présentation du cadre de l'étude

Notre stage pratique s'est déroulé dans les services de la Direction des Ressources Humaines. Avant de décrire cette direction, il serait indiqué de présenter son cadre institutionnel.

A- le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique : mission et organisation

Le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique fait partie des trois ordres de Ministère en charge de l'Education en République du Bénin. Aux termes de l'article 1^{er} du décret n° 2007-442 du 02 octobre 2007 portant attributions, organisations et fonctionnement de ce Ministère, il a pour mission : « la conception, la mise en œuvre et le suivi de la politique de l'Etat en matière d'enseignement supérieur et de la recherche scientifique ».

Conformément aux dispositions de ce même décret, le domaine de compétences du MESRS couvre l'ensemble des activités d'éducation, de formation et de recherche dans l'enseignement supérieur. A ce titre, relèvent, entre autres, de ses attributions :

- la détermination des objectifs de formation et de recherche en concertation avec les partenaires sociaux et institutionnels de l'éducation ;
- la détermination des conditions de recrutement, de formation, d'affectation et de promotion des enseignants et des chercheurs, ainsi que des conditions de leur habilitation à dispenser des enseignements ou à diriger la recherche ;
- la gestion des carrières des personnels enseignants, de recherche, administratif et technique du Ministère en collaboration avec le Ministère en charge de la Fonction Publique ;
- l'amélioration des conditions de vie et de travail des enseignants, des chercheurs, du personnel administratif et technique et des étudiants.

Pour assurer sa mission, le MESRS dispose de :

✓ trois structures rattachées au Ministre :

- l'Inspection Générale du Ministère (IGM) ;
- la Cellule de Communication du Ministère ;
- le Secrétariat particulier.

✓ Un cabinet du Ministre qui réunit l'ensemble des collaborateurs rattachés

à la personne du Ministre. Il est composé de :

- un Directeur de Cabinet ;
- un Directeur Adjoint de Cabinet ;
- cinq Conseillers Techniques ;
- un Assistant du Ministre ;
- un Chef de la cellule de communication du Ministère ;
- un Secrétaire particulier ;
- un Attaché de Cabinet.

- ✓ Un Secrétariat Général du Ministère (SGM) qui assure sous l'autorité du Ministre, la coordination des activités des Directions centrales et techniques, ainsi que le suivi des activités des organismes sous tutelle. Le Secrétaire Général est assisté d'un Secrétaire Général Adjoint.
- ✓ Trois directions centrales qui sont des structures d'appui du ministère :
 - la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) ;
 - la Direction des Ressources Humaines (DRH) ;
 - la Direction de la Programmation et de la Prospection (DPP).
- ✓ Deux directions générales et assimilées qui sont :
 - la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur (DGES) ;
 - la Direction Nationale de la Recherche Scientifique et Technique (DNRST).
- ✓ Neuf directions techniques dont :
 - * quatre sont rattachées au SGM à savoir :
 - la Direction des Bourses et Secours Universitaires (DBSU) ;
 - la Direction des Examens et Concours (DEC) ;
 - la Direction des Infrastructures, de l'Equipement et de la Maintenance (DIEM) ;
 - la Direction de la Coopération Universitaire et Scientifique (DCUS).
 - * Trois sont rattachées à la DGES à savoir :
 - la Direction de l'Organisation et du Suivi de l'Enseignement Supérieur (DOSES) ;
 - la Direction du Contrôle et des Equivalences de Diplômes (DCE) ;
 - la Direction des Etablissements Privés d'Enseignement Supérieur (DEPES).
 - * Deux sont rattachées à la DNRST à savoir :
 - la Direction de la Stratégie et du Développement Scientifique et Technique (DSDST) ;
 - la Direction des Programmes de Recherche (DPR).

✓ Cinq organismes et établissements publics sous tutelle :

- l'Université d'Abomey-Calavi (UAC) ;
- l'Université de Parakou (UP) ;
- le Centre National des Œuvres Universitaires (CENOU) ;
- l'Office du Baccalauréat (OB) ;
- le Centre Béninois de la Recherche Scientifique et Technique (CBRST).

✓ Quatre organes consultatifs et organes sous tutelle : ils contribuent à la réalisation des différents objectifs de la politique d'enseignement, de formation et de recherche. Il s'agit :

- du Conseil Consultatif National de l'Enseignement Supérieur (CCNES) ;
- du Conseil National de la Recherche Scientifique et Technique (CNRST) ;
- de la Commission Nationale des Bourses et Secours Universitaires (CNABSU) ;
- de la Commission Nationale d'Etude des Equivalences de Diplômes (CNEED).

Ces structures du Ministère sont composées d'une part, d'un personnel administratif, technique et de service puis, d'autre part, des personnels enseignant ainsi que de la recherche.

Le personnel enseignant se répartit dans les corps suivants :

- le corps des Assistants
- le corps des Maîtres-assistants
- le corps des Maîtres de conférences
- le corps des Professeurs titulaires

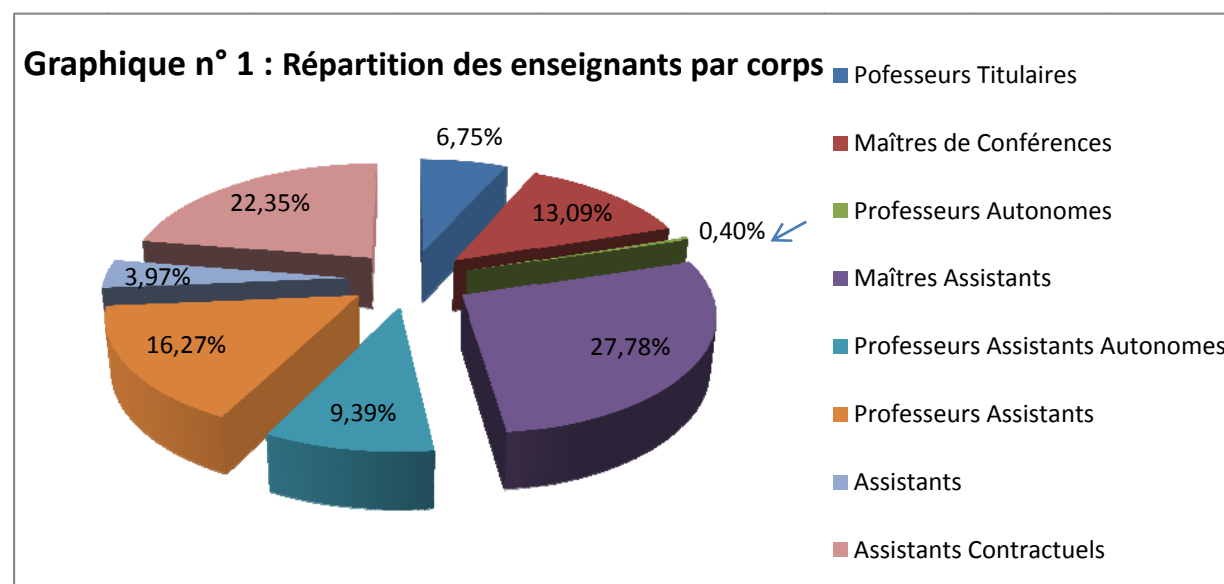
Toutefois, en attendant de passer les tests du Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur (CAMES) afin d'intégrer les trois derniers corps prévus ci-dessus, il est créé dans le décret n° 2005-386 du 23 juin 2005, deux (02) corps dénommés autonomes. Ainsi, il existe :

- le corps autonome des Professeurs (pour les enseignants qui étaient dans le corps des Professeurs sous l'ancien décret n° 98-204 du 11 mai 1998)
- le corps autonome des Professeurs assistants (pour les enseignants qui étaient dans le corps des Professeurs assistants sous le décret n° 98-204 du 11 mai 1998).

Tableau I : Répartition des enseignants par corps

Corps	Sexe		Effectif	Taux (%)		Taux (%)
	M	F		H	F	
Professeurs titulaires	47	4	51	6,22	0,53	6,75
Maîtres de conférences	88	11	99	11,63	1,46	13,09
Professeurs autonomes	3	0	3	0,40	0	0,40
Maîtres assistants	189	21	210	25	2,78	27,78
Professeurs assistants autonomes	54	17	71	7,14	2,25	9,39
Professeurs assistants	123	0	123	16,27	0	16,27
Assistants	26	4	30	3,44	0,53	3,97
Assistants contractuels	154	15	169	20,36	1,99	22,35
TOTAL	684	72	756	90,46	9,54	100

Source : DRH/MESRS novembre 2011.



Il faut remarquer dans le tableau n° I que les Professeurs autonomes, au nombre de trois (3) font 0,40% de l'effectif total. Cela prouve que ce corps cesse effectivement d'exister peu à peu selon les dispositions du décret n° 2005-386. Par contre, les Maîtres-assistants au nombre de 210, soit 27,78% de l'effectif

total battent le record. Cela veut dire que depuis la mise en application du décret ci-dessus cité, plusieurs enseignants du corps des Professeurs-assistants, inscrits sur la Liste d'Aptitude aux Fonctions de Maître-assistant (LAFMA) du CAMES sont reversés et reclassés dans ce corps.

B- La Direction des Ressources Humaines du MESRS : attributions et organisation

La DRH, l'une des directions centrales du MESRS, est l'organe de conception, d'application et de contrôle des règlements et normes en matière de gestion des ressources humaines.

Aux termes de l'article 1^{er} de l'arrêté n°145/MESRS/CAB/DC/SGM/DRH/SA du 30 avril 2008 portant attributions, organisation et fonctionnement de la DRH, celle-ci est chargée de :

- coordonner la gestion des personnels du MESRS et celui des organismes sous tutelle, conformément aux règles et statuts en vigueur ;
- définir, en liaison avec les directions générales, centrales et techniques concernées, les règles relatives aux mouvements des personnels ;
- veiller à l'utilisation rationnelle et efficiente des ressources humaines ;
- élaborer le projet de développement des ressources humaines et d'en assurer l'exécution après adoption ;
- coordonner les efforts de formation et de valorisation professionnelle des personnels enseignant, administratif, technique et de recherche ;
- veiller à la protection sanitaire et sociale des personnels du ministère ainsi qu'à l'amélioration de leurs conditions de vie et de travail ;
- assurer le suivi de la carrière des personnels ;
- gérer la promotion des agents en collaboration avec les structures concernées des autres ministères ;

- assurer les mutations des personnels enseignant, administratif, technique et de recherche ;
- veiller à la gestion du temps de travail ;
- identifier et planifier les besoins en ressources humaines ;
- assurer la gestion du fichier informatique des personnels du ministère.

Pour atteindre ses objectifs, la DRH est subdivisée en cinq services : le Service Administratif et Financier (SAF), le Service de gestion du Personnel Enseignant et du Personnel de la Recherche (SPEPR), le Service du Personnel Administratif, Technique et de Service (SPATS), le Service de Prévision et de la Formation (SPF) et enfin le Service des Affaires Juridiques et du Contentieux Administratif (SAJCA).

✓ Le Service Administratif et Financier (SAF)

Le SAF est chargé de coordonner les activités à caractères administratif et financier de la direction.

A ce titre, il assure essentiellement :

- la coordination des travaux de secrétariat de tous les services techniques de la direction ;
- l'enregistrement, la ventilation et le traitement du courrier ordinaire ;
- la rédaction et le traitement des dossiers de nature confidentielle à lui confiés par le directeur ;
- la gestion des ressources financières et matérielles de la direction ;
- la préparation du budget et la tenue de la comptabilité de la direction ;
- la confection des états d'effectifs du personnel du ministère ;

Il comprend une division des affaires administratives et une division des affaires financières et du matériel.

✓ *Le Service de Gestion du Personnel Enseignant et du Personnel de la Recherche (SPEPR)*

Actuellement dirigé par une gestionnaire des ressources humaines, il est chargé de coordonner les activités relatives à la gestion de la carrière des personnels enseignant et de la recherche. Il comprend la division de la gestion du personnel enseignant et celle de la gestion du personnel de la recherche.

Par le biais de ces deux divisions, il assure entre autres :

- la gestion de la carrière et des positions des personnels enseignant et de recherche conformément aux textes en vigueur ;
- le suivi des activités de gestion de la carrière et les mouvements desdits personnels ;
- l'organisation et l'animation des travaux des commissions paritaires relatifs à l'avancement de grade et à l'élaboration des statuts particuliers du personnel enseignant et de recherche ;
- le suivi de l'informatisation et la gestion informatisée de la carrière des personnels enseignant et de recherche.

Il est à noter que ce service s'attèle à gérer chaque jour, la carrière de sept cent cinquante six (756) enseignants (base de données de la DRH/MESRS décembre 2011) auxquels s'ajoutent cent cinquante huit (158) agents de la recherche soit un total de neuf cent quatorze (914) agents.

✓ *Le Service de Gestion du Personnel Administratif, Technique et de Service (SPATS)*

Ce service est chargé de coordonner les activités relatives à la gestion de la carrière des personnels administratif, technique et de service du Ministère. A ce titre, il assure :

- la gestion de la carrière et des positions du personnel administratif, technique et de service conformément aux textes en vigueur ;

- le suivi des activités de gestion de la carrière et les mouvements du personnel ;
- la coordination des activités de notation annuelle des agents ;
- l'organisation et l'animation des travaux des commissions paritaires relatifs à l'avancement de grade et à l'élaboration des statuts particuliers du personnel administratif, technique et de service.

✓ Le Service de la Prévision et de la Formation (SPF)

Ce service est chargé de coordonner les activités de gestion prévisionnelle des ressources humaines et la mise en œuvre des actions de formation au profit du personnel du ministère. A travers ces deux divisions, la division de la prévision et celle de la formation et de la valorisation professionnelle, il assure :

- la confection et la mise à jour du tableau synoptique du personnel ;
- l'élaboration des statistiques du personnel ;
- la gestion prévisionnelle des ressources humaines du ministère ;
- la coordination des activités préalables au recrutement ;
- la gestion rationnelle du personnel ;
- l'élaboration et l'exécution du plan de formation du personnel enseignant et administratif.

✓ Le Service des Affaires Juridiques, du Contentieux et des Archives (SAJCA)

Chargé de l'assistance-conseil, du règlement des litiges entre l'Administration et les agents ainsi que de l'archivage des dossiers du personnel, il assure :

- l'assistance-conseil dans le domaine juridique à l'ensemble des structures du Ministère ;
- la prévision des conflits par la promotion du dialogue social ;
- la gestion des dossiers disciplinaires des agents du ministère ;

- l'organisation et le traitement archivistique des documents administratifs produits ou reçus ;
- la mise à jour permanente et la conservation des dossiers individuels.

Deux divisions, la division des affaires juridiques et du contentieux et la division des archives concourent à l'exécution de ces tâches.

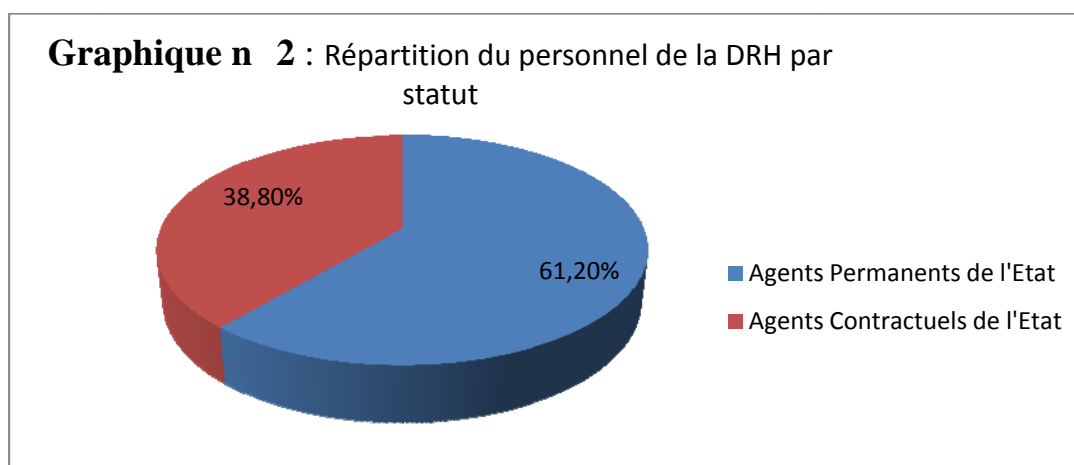
En ce qui concerne son fonctionnement, la DRH/MESRS, ayant à sa tête une Directrice nommée par décret pris en Conseil des Ministres, est animée par les chefs de service nommés par arrêté du Ministre sur proposition de la Directrice.

Son personnel est composé des agents administratifs mis à disposition pour diverses raisons. Leur effectif total est de dix-huit (18) agents répartis selon les tableaux élaborés ci-dessous :

Tableau II : Répartition du personnel de la DRH par statut au 1^{er} décembre 2011.

N° d'ordre		Sexe		Effectif	Taux (%)
		M	F		
01	Agents Permanents de l'Etat	06	05	11	61,20
02	Agents Contractuels de l'Etat	04	03	07	38,80
TOTAL		10	08	18	100

Source : DRH/MESRS

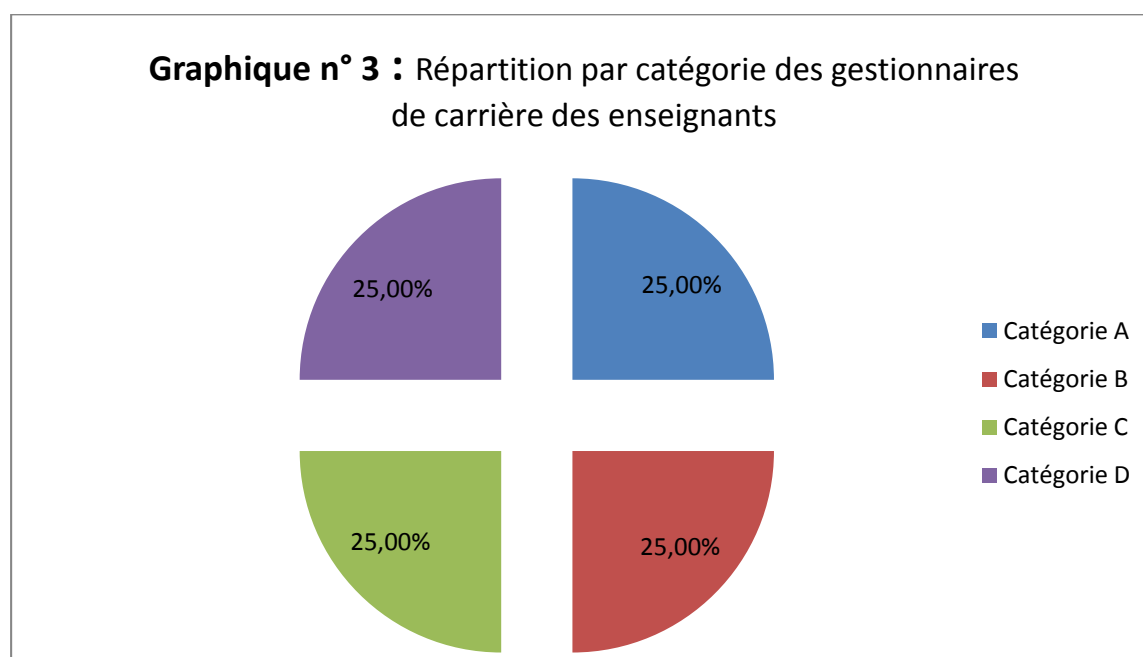


L'examen du tableau n°1 montre que les Agents Permanents de l'Etat (APE) au nombre de onze (11) représentent 61,20% de l'effectif total du personnel de la direction. Les Agents Contractuels de l'Etat (ACE) sont au nombre de sept (7) et représentent 38,80% de l'effectif du personnel de la direction.

Tableau III : Répartition par catégorie des gestionnaires de carrière des enseignants.

Catégorie	Sexe		Effectif	Pourcentage		Pourcentage (Total)
	M	F		M	F	
A	0	1	1	0%	25%	25%
B	1	0	1	25%	0%	25%
C	1	0	1	25%	0%	25%
D	0	1	1	0%	25%	25%
Total	2	2	4	50%	50%	100%

Source : DRH/MESRS



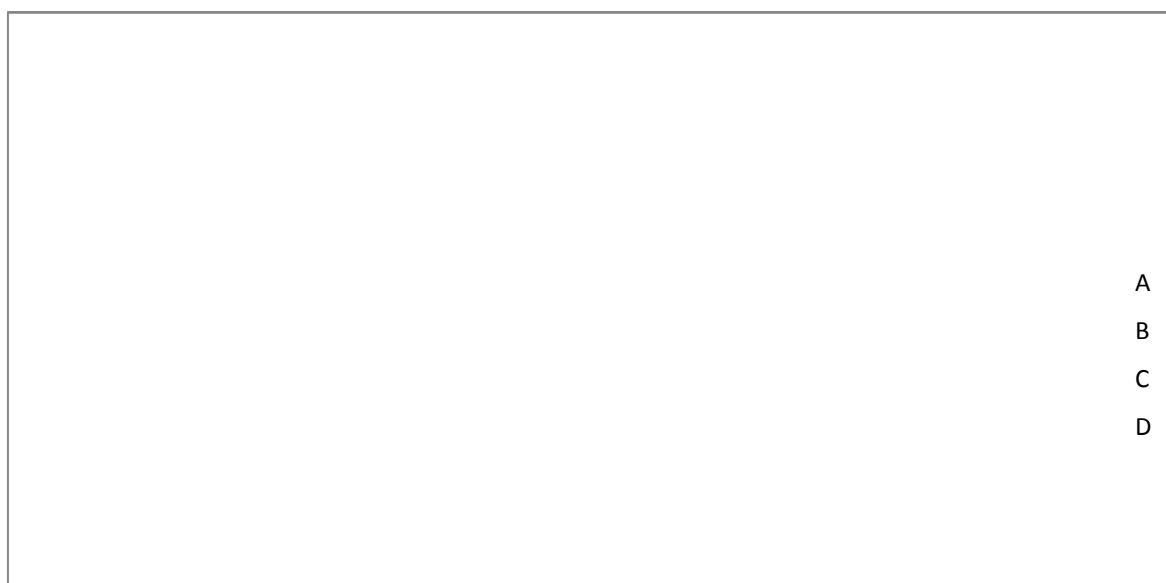
Ce tableau laisse transparaître un nombre très restreint d'agents (4) commis au traitement des dossiers de neuf cent quatorze (914) enseignants et

chercheurs, soit les dossiers de 223 enseignants et Chercheurs en moyenne par agent. Chacune des catégories représente 25% de l'effectif total du service.

Tableau IV : Répartition du personnel par catégorie et par corps de la DRH.

Corps	Catégorie	Sexe		Total	%
		M	F		
Administrateurs Civils	A	00	02	02	11
Administrateur des services financiers	A	01	00	01	6
Attaché des Services administratifs	A	01	00	01	6
Technicien Supérieur de l'Action Culturelle	A	00	01	01	6
<i>Sous Total catégorie A</i>		02	03	05	29
Programmeur Pupitreur	B	01	00	01	5
Secrétaires des Services Administratifs	B	03	00	03	17
<i>Sous Total catégorie B</i>		04	00	04	22
Secrétaires Adjoints des Services Administratifs	C	01	02	03	17
Opérateurs de saisie	C	01	01	02	11
<i>Sous Total catégorie C</i>		02	03	05	28
Assistantes des Services Informatiques	D	00	02	02	11
Préposés des Services Administratifs	D	01	00	01	5
Conducteurs de Véhicules Administratifs	D	01	00	01	5
<i>Sous Total catégorie D</i>		02	02	04	21
<i>Grand total (toutes catégories confondues)</i>		10	08	18	100

Source : DRH/MESRS



Il existe, au sein de la direction, un Comité de Direction (CODIR) qui se réunit par moment sous la présidence de la DRH afin de réfléchir sur les problèmes qui se posent au niveau de chaque service. Il est composé des chefs de service et du représentant du personnel.

La DRH s'appuie sur les services du personnel des structures déconcentrées pour l'exécution de ses activités. Ces services ont notamment pour tâches de préparer et de transmettre les divers dossiers des personnels mis à leur disposition, de concevoir et transmettre les résultats des travaux des conseils scientifiques des universités qu'exploitent les services des personnels et de la prévision.

Compte tenu de la diversité des activités de gestion quotidienne d'une part et en raison de la diversité des corps des agents exerçant au MESRS d'autre part, la DRH s'appuie également sur certains organes notamment :

- les diverses commissions (reclassement, reversement, promotion etc.) ;
- les conseils scientifiques sectoriels des universités d'Abomey-Calavi et de Parakou ;
- le conseil sectoriel pour le dialogue social du MESRS (cadre de promotion du dialogue social) ;
- le conseil de discipline.

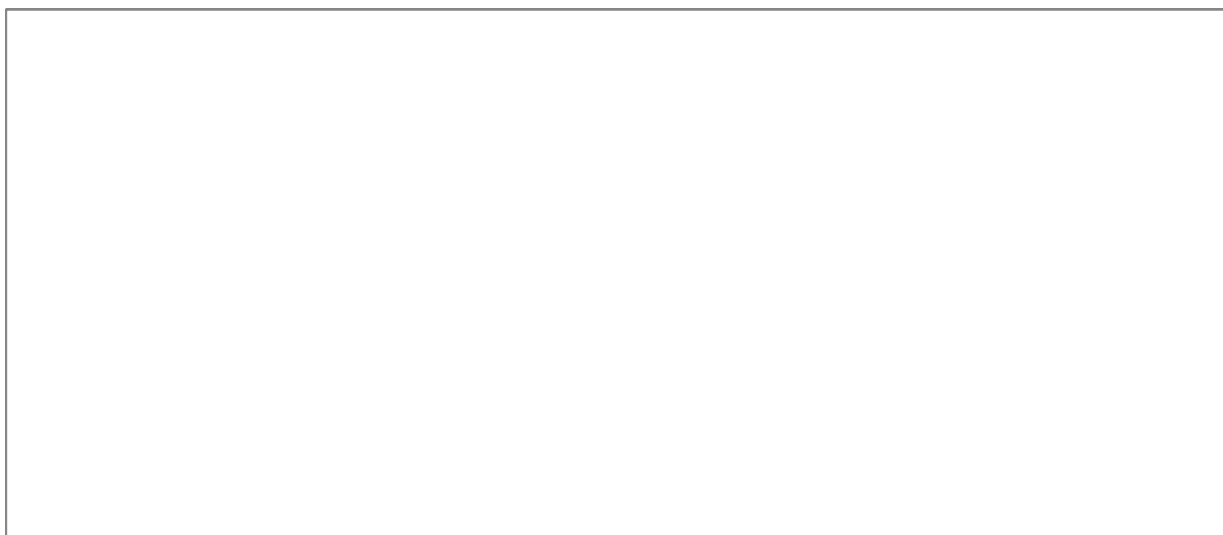
Les services sont structurés en divisions dirigées par des chefs divisions nommés par note de service de la DRH, sur proposition des chefs de service concernés.

Voici établi dans le tableau suivant la répartition du personnel de la Direction des Ressources Humaines par tranches d'âge :

Tableau V : Répartition du personnel par tranches d'âge au 1^{er} décembre 2011.

Tranches d'âge (ans)	Sexe		Total	Pourcentage		Pourcentage (total)
	M	F		H	F	
25-30	02	00	02	11%	0%	11%
30-35	04	01	05	22,4%	5,6%	28%
35-40	02	06	08	11%	33%	44%
40-45	00	01	01	6%	6%	06%
45-50	00	00	00	0%	0%	00%
50-55	00	00	00	0%	0%	00%
55-60	01	01	02	5,5%	5,5%	11%
TOTAL	9	09	18	55,9%	44,1%	100%

Source : DRH/MESRS



L'analyse des effectifs de la DRH par tranches d'âge montre que plus de deux tiers (2/3) de ces effectifs, soit 83% se retrouvent dans la tranche de 25 à 40 ans. Cela prouve que le personnel de cette direction est jeune.

Paragraphe 2 : Observations de stage

Il est abordé dans ce paragraphe la restitution du fonctionnement de la DRH d'une part et, d'autre part, l'inventaire des atouts et faiblesses identifiés.

A/ Etat des lieux de base de la DRH/MESRS

Cet état des lieux met en relief les principales activités relevant des attributions de la DRH à savoir la gestion des carrières, la formation des agents, la gestion prévisionnelle des ressources humaines, la motivation et les conditions de travail.

- **Gestion de la carrière**

Gérer la carrière, c'est tenir compte des besoins de l'organisation d'une part et d'autre part des potentiels et souhaits de chaque travailleur.

Selon **Jean-Marie PERETTI** dans l'ouvrage Gestion des Ressources Humaines (collection Vuibert Entreprise, 9^{ème} édition Paris), « 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 ».

Pour matérialiser l'évolution normale de la carrière d'un agent, différents actes de gestion sont pris au début (l'engagement, la nomination et la titularisation), durant (l'avancement d'échelon, la promotion ou l'avancement de grade, le reclassement) et à la fin de sa carrière (l'acte d'admission à la retraite).

A l'étape actuelle de la mise en œuvre du transfert des compétences, plusieurs enseignants ignorent le processus de gestion de leur carrière. Certains méconnaissent les textes qui la régissent. D'autres ne se rendent compte qu'ils sont lésés en matière d'évolution de leur carrière que lorsqu'ils sont informés dans la foulée par leurs collègues (qui ont évolué au même titre qu'eux) d'une différence de traitement salarial sur leur fiche de paie.

Conclusion séquentielle : Il y a donc lieu de retenir ici la réaction tardive de certains enseignants du supérieur par rapport à la connaissance de leur situation administrative (faiblesse).

En outre, la DRH/MESRS ne dispose pas de bases de données pouvant lui fournir des informations statistiques adéquates et exploitables. L'inexistence de ces informations pourtant nécessaires à la prise de décision, a révélé que la direction ne s'inscrit pas encore dans une logique de prévention et d'anticipation des besoins quantitatifs et qualitatifs du personnel enseignant, indispensable à la gestion prévisionnelle des ressources humaines. Dans ces conditions, les décisions relatives à la carrière des enseignants ne peuvent pas faire l'objet d'une bonne planification. L'état d'effectifs qui s'établit tous les ans par la collecte des fiches de paie des personnels ne permet pas d'avoir des renseignements fiables. La DRH ne dispose pas donc des données quantitatives et qualitatives fiables sur le personnel enseignant du MESRS.

Conclusions séquentielles : *Il y a donc lieu de souligner :*

- *une non maîtrise des effectifs du personnel enseignant (**faiblesses**) ;*
- *l'existence d'un état d'effectifs dans la direction (**force**).*

Au niveau du service chargé de gérer la carrière du personnel enseignant, il est relevé un nombre très limité d'agents (quatre), tous jeunes dont un cadre de conception, pour traiter les dossiers de neuf cent quatorze (914) enseignants et chercheurs. De même, il est constaté que la plupart des agents n'ont pas reçu une formation de base en matière de gestion des carrières.

Par ailleurs, il faut ajouter que ce service, voire la direction ne dispose pas suffisamment de textes (législatifs et réglementaires) de base en matière de gestion du personnel. Cet état de choses occasionne de fréquents rejets des projets d'actes pris et introduits dans le circuit des visas.

Tous ces facteurs contribuent à la lenteur dans la production des actes administratifs relatifs à la carrière du personnel enseignant rendant celle-ci peu efficace.

Conclusion séquentielle : *il est à retenir ici le manque de célérité dans le traitement des dossiers de carrière des enseignants (faiblesse) et la jeunesse du personnel (force).*

Le transfert d'attributions en matière de gestion de la carrière du personnel a entraîné non seulement de nouvelles charges de travail à la direction, mais aussi un accroissement des besoins importants et urgents en équipements performants (copieurs, ordinateurs, fournitures de bureau, moyens roulants). Certains services sont dépourvus de matériel informatique. Cela ralentit le traitement des courriers.

Conclusion séquentielle : *Il peut être retenu ici une insuffisance des équipements et de matériel de travail (faiblesse).*

Un autre problème récurrent relevé à la DRH est l'absence de suivi des actes des enseignants. En réalité les dossiers tardent parfois dans le circuit de traitement (CF/MEF et FUR/MTFP) d'une part et, d'autre part, il est constaté que les actes des enseignants parus continuent d'être gardés à la Direction des Ressources Humaines du ministère au lieu d'être transmis par voie officielle aux véritables bénéficiaires. Il faut noter que ce problème est crucial et constitue un obstacle dans le processus d'information des bénéficiaires des activités de gestion des carrières.

En effet, peut-on estimer une gestion efficace de la carrière dès lors que ceux qui y sont directement concernés n'ont aucune idée ou information sur leurs actes ? Parfois, ces enseignants sont obligés d'abandonner les étudiants pendant une journée voire plusieurs jours ouvrables, faisant des va et vient en vue de la recherche de leurs actes dans les services de la structure dont ils dépendent ou qui gèrent leur carrière.

Conclusion séquentielle : *il peut être retenu à ce niveau le non suivi des actes de carrière des enseignants (faiblesse).*

- **La Formation**

C'est un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés qui permettent aux salariés d'améliorer leurs connaissances, leurs attitudes et leurs comportements (**PERETTI, J.M.2000**).

A ce jour, le MESRS ne dispose pas de plan de formation. Dans la pratique, il est constaté que les formations sollicitées par les agents ne sont pas souvent en adéquation avec les postes qu'ils occupent. Or les besoins en formation doivent tenir compte des vacances de postes. Néanmoins il faut reconnaître l'existence d'un cadre organique, un important instrument de planification et de contrôle de la gestion du personnel qui doit servir à l'élaboration du plan de formation

De plus, il n'existe aucune action d'évaluation des connaissances acquises par les agents à l'issue des diverses formations. La conséquence est que certains agents suivent des formations sans faire preuve d'une réelle amélioration dans leur domaine de compétence.

Conclusions séquentielles : il est retenu à ce niveau :

- *l'inadéquation entre la formation sollicitée et le profil de l'agent (**faiblesse**);*
- *l'existence d'un cadre organique (**force**);*
- *l'absence d'évaluation post-formation (**faiblesse**).*

- **Gestion prévisionnelle des ressources humaines**

La planification des départs à la retraite ne répond pas toujours aux attentes du personnel enseignant. Certains agents admis régulièrement à faire valoir leur droit à la retraite ne sont pas programmés pendant que d'autres qui n'ont pas encore atteint l'âge ou l'ancienneté réglementaire le sont. Ces diverses erreurs s'expliquent par l'absence d'un outil de suivi adéquat de la durée réglementaire de service du personnel.

En outre, il a été constaté que les postes ne sont pas décrits. Seul un arrêté définissant les attributions par service est en usage. Les agents sont donc incapables de décrire aisément les activités qu'ils accomplissent à leur poste. L'inexistence d'un tel outil de gestion engendre des conséquences telles que les conflits d'attributions et les appréciations subjectives. L'absence de description de poste ne favorise pas la clarification des responsabilités et ne permet non plus la détermination des effectifs par structure.

L'inexistence de projection de l'évolution du personnel ne permet pas de donner une idée de ce que deviendrait le personnel à un horizon donné. Les résultats de l'inventaire des ressources humaines devraient servir à réaliser différentes simulations de l'évolution des ressources humaines aux plans quantitatif et qualitatif. Ce défaut de prévision en matière de l'évolution des effectifs de la DRH/MESRS par rapport à ses besoins en ressources humaines ne permet pas l'identification des écarts et par ricochet l'élaboration des plans de recrutements adéquats.

Conclusions séquentielles : il faut retenir à ce niveau :

- *l'inexistence d'outils de gestion prévisionnelle des effectifs (**faiblesse**) ;*
- *l'inexistence de suivi adéquat de la durée réglementaire de service du personnel (**faiblesse**).*

- **Gestion de la motivation**

Certains agents, n'ont jamais suivi une formation. Il est évident que la routine induit la sclérose, la démotivation et la frustration. Le personnel bénéficiait de quelques primes dont certaines sont actuellement supprimées. Cet état de choses engendre des tensions, des revendications et des grèves sur le plan social.

Conclusion séquentielle : le problème relevé ici est l'inexistence d'une politique conséquente de motivation du personnel (**faiblesse**).

- **Conditions de travail**

En ce qui concerne les conditions de travail, les services de la DRH/MESRS fonctionnent en synergie avec les services du personnel de l'UAC et de l'UP alors qu'il n'existe pas de moyens de communication adéquats.

De même, la transmission des dossiers de la direction aux structures d'interface se fait à moto sans compter avec toutes les conséquences d'accidents de circulation, de perte ou de mouille de dossiers.

S'agissant de l'environnement physique de travail, les services techniques de la DRH/MESRS se retrouvent dans un cadre peu favorable, un bâtiment neuf certes, mais avec des bureaux exigus et mal éclairés qui méritent d'être adaptés aux exigences de l'ergonomie, de l'hygiène et de la sécurité sur les lieux de travail.

Conclusion séquentielle : Il peut être noté alors l'inexistence de moyens de communication adéquats et des conditions difficiles de travail (faiblesse).

De cet état des lieux, se dégagent des atouts et des faiblesses dont l'inventaire s'établit ainsi qu'il suit.

B/ Inventaire des forces et faiblesses de l'état des lieux

1) Inventaire des atouts

- la création d'un service des archives ;
- la ponctualité des agents ;
- un personnel jeune animé de bonne volonté ;
- une bonne communication entre les agents (relation interpersonnelle) ;
- l'ambiance de travail très conviviale ;
- l'existence d'un cadre organique.

2) Inventaire des faiblesses

- la lenteur dans la production des actes administratifs
- l'inexistence de plan de formation ;
- la fuite des compétences ;
- la routine et la sclérose chez les agents ;
- l'inexistence de documents de gestion prévisionnelle des ressources humaines ;
- la non maîtrise des effectifs ;
- l'inexistence d'outil de suivi adéquat de la carrière de service du personnel ;
- l'inexistence de description de poste ;
- l'inadéquation entre la qualification des ressources humaines mises à disposition et les exigences des postes ;
- l'inexistence d'une politique conséquente de motivation du personnel ;
- l'insuffisance des équipements de travail et des infrastructures devant abriter le personnel ;
- la surcharge de travail ;
- l'inexistence de moyens de communication adéquats entre la DRH et les services d'interface et ceux du personnel des universités ;
- l'inexistence d'un service chargé du suivi des actes ;
- l'exiguïté des locaux ;
- l'inexistence d'une base de données fiables de gestion de la carrière des enseignants du supérieur ;
- l'absence de vision prospective dans la gestion des ressources humaines ;
- l'absence de planification du travail.

Il convient de retenir que le gestionnaire est confronté à d'énormes difficultés qui constituent des défis à relever pour l'administration de

développement prônée par les gouvernants. Le choix à opérer dépendra sans doute de l'intérêt que chaque acteur accorde à la situation.

Section 2 : Ciblage de la problématique de l'étude

Après le choix et à la spécification de la problématique (Paragraphe 1), il est présenté la vision globale de sa résolution (Paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique

A°/ Choix de la problématique de l'étude et justification

Ici, les problèmes identifiés sont regroupés par centre d'intérêt afin de pouvoir dégager les problématiques possibles (1). Ensuite le choix d'une problématique a été opéré (2).

1- Regroupement des problèmes par centres d'intérêt

Pour mieux aborder les problématiques, les problèmes identifiés ont été regroupés par centre d'intérêt comme présentés selon le tableau suivant :

Tableau VI : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt

N°	Centre d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes Généraux	Problématiques
01	Gestion des compétences	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inexistence d'un plan de formation ▪ Non valorisation des expertises ▪ Inexistence de politique de gestion prévisionnelle 	Inexistence d'une politique de gestion des compétences disponibles	Problématique d'une gestion performante des compétences de la DRH/MESRS

02	Gestion de la carrière	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non maîtrise des effectifs du personnel enseignants des UNB ▪ Manque de célérité dans le traitement des dossiers de carrière ▪ Non suivi des actes de carrière des enseignants 	Gestion non efficace des carrières du personnel enseignant des UNB	Problématique de gestion efficace des carrières du personnel enseignant des UNB
03	Conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insuffisance de matériel de travail et d'infrastructures ▪ Non respect des normes ergonomiques ▪ Inexistence de moyens de communication adéquats 	Difficiles conditions de travail	Problématique de l'adéquation du cadre de travail aux exigences de performance
04	Gestion de la motivation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conflits d'attributions ▪ Priorité accordée aux primes au détriment des autres modes de motivation ▪ Absence de définition et de clarification des responsabilités 	Gestion peu efficace de la motivation du personnel administratif de la DRH/MESRS	Problématique d'une amélioration de la gestion de la motivation du personnel administratif de la DRH/MESRS

Prenant appui sur les problèmes spécifiques regroupés dans le tableau ci-dessus, procédons au choix de la problématique de notre étude.

2- Choix de la problématique et justification du sujet

Les problèmes identifiés lors de l'état des lieux et regroupés par centre d'intérêt laissent apparaître, quatre (04) différentes problématiques importantes dans le domaine de la gestion des ressources humaines au MESRS et auxquelles la DRH devrait s'atteler à apporter des solutions idoines.

Il s'agit de :

- la problématique d'une gestion performante des compétences de la DRH/MESRS ;
- la problématique d'une gestion efficace des carrières du personnel enseignant des UNB ;

- la problématique de l'adéquation du cadre de travail aux exigences de performance ;
- la problématique de l'amélioration de la gestion de la motivation du personnel administratif de la DRH/MESRS.

Aussi, le Ministère se porterait-il au mieux en matière de gestion des Hommes et accroîtrait sa productivité si toutes ces quatre (04) problématiques étaient résolues. Mais serait-il fastidieux voire inopportun d'embrasser en même temps cet ensemble de problématiques. C'est pourquoi, il a été choisi celle qui semble la plus dominante et dont la résolution contribuerait comme par un effet d'entraînement, à l'amélioration des autres situations. Il s'agit de *la problématique de la gestion des carrières du personnel enseignant des UNB*.

Le choix porté sur cette problématique résulte de la position stratégique qu'occupent les enseignants dans l'éducation et le développement de la nation. Ce choix se justifie par le fait que la DRH fait de plus en plus face à un ensemble d'exigences du ministère sans cesse croissantes surtout en matière de qualité des prestations. Or, une bonne gestion de la carrière est un facteur de motivation. L'enseignant du supérieur, en tant que formateur des futurs gestionnaires des affaires de l'Etat mérite que sa carrière soit bien gérée. De même cette gestion, si elle est efficace, pourra permettre d'anticiper sur les nombreuses frustrations et les remous qui s'observent et qui affectent la qualité de la formation des étudiants.

Cette étude pourrait permettre à la DRH/MESRS de se doter d'outils de gestion des carrières des ressources humaines dont elle a la charge. C'est pourquoi il a été retenu la deuxième problématique qui semble plus apte à aider à trouver de solution aux nombreux remous et d'atteindre les objectifs visés par le transfert d'attributions en matière de gestion des carrières.

Il convient de rappeler que le problème général qui y est lié est *la gestion non efficace des carrières du personnel enseignant des UNB* et que les problèmes spécifiques sont :

- la non maîtrise des effectifs du personnel enseignant des UNB (PS 1) ;
- le manque de célérité dans le traitement des dossiers de carrière des enseignants (PS 2) ;
- le non suivi des actes de carrière (PS 3).

C'est dans le souci de participer à la résolution de cet ensemble de problèmes (général et spécifiques) liés à cette problématique, que le thème suivant a été retenu : "**Contribution à l'amélioration de la gestion des carrières du personnel enseignant des Universités Nationales du Bénin**".

La problématique de l'étude étant choisie, le sujet formulé et justifié, il faut en venir à la spécification.

B- Spécification de la problématique d'amélioration de la gestion des carrières du personnel enseignant des UNB

Les problématiques énumérées plus haut constituent des préoccupations auxquelles le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique devra apporter des solutions. Plus précisément la politique du transfert de compétences pourra aider le personnel de la DRH à une meilleure gestion de la carrière des enseignants étant donné que la clé de voûte de la réussite de toute organisation réside dans sa capacité à bien gérer ses ressources humaines.

Les enseignants en général et ceux du supérieur en particulier jouent un rôle fondamental dans le système éducatif et dans le développement du Bénin. Ce rôle est celui d'assurer la formation des étudiants en les aidant à acquérir les savoirs et savoir-faire nécessaires pouvant leur permettre non seulement de se

prendre en charge, mais aussi d'assumer à l'avenir et d'assurer la gestion de la cité.

Mais, comment cet objectif peut-il être atteint, si les enseignants qui sont en amont et en aval desdits savoirs et savoir-faire ne sont pas suivis de façon rationnelle dans leur carrière ?

Evidemment, c'est pour répondre à cette question que trois (03) problèmes spécifiques ont été identifiés et dont chacun dans sa résolution, peut dissiper les inquiétudes posées dans le problème général en matière de la gestion des carrières du personnel enseignant des UNB.

Rappelons que dans le cadre de la présente étude, le problème général est « **La gestion non efficace des carrières du personnel enseignant des UNB** ». Ce problème ne peut trouver la solution qu'à travers les résolutions des trois (03) problèmes spécifiques suivants :

- la non maîtrise des effectifs du personnel enseignant des UNB (PS 1) ;
- le manque de célérité dans le traitement des dossiers de carrière des enseignants (PS 2) ;
- le non suivi des actes de carrière (PS 3).

En somme, la spécification de l'étude est confirmée en ce sens que, les trois (03) problèmes qui la constituent, sont bien spécifiés et méritent d'être résolus par des approches de solutions, dans le but de donner satisfaction aux enseignants qui souhaitent une bonne gestion de leur carrière. Ceci pourra améliorer les nombreux problèmes constatés au niveau de la gestion des carrières du personnel enseignant des UNB après le « décrochage ».

Une fois la problématique spécifiée, il serait alors indiqué de déterminer la vision globale de sa résolution.

Paragraphe 2 : Vision globale de résolution de la problématique d'amélioration de la gestion des carrières du personnel enseignant des UNB.

Ce paragraphe est consacré dans un premier temps à la vision globale de résolution de la problématique spécifiée (A). Dans un second temps, il est abordé les séquences de résolution des problèmes spécifiques (B).

A- Vision globale de résolution de la problématique spécifiée

Le problème général qui se pose est celui de la gestion non efficace des carrières du personnel enseignant des UNB.

Afin d'appréhender la vision globale de résolution de ce problème général, il convient de rappeler que l'enseignant, dans le cas d'espèce, est un fonctionnaire d'Etat régi par des textes législatifs et réglementaires. A cet effet, il est assujéti à des obligations en même temps qu'il jouit des droits de la part de son employeur qu'est l'Etat.

Il est donc évident qu'une attention particulière soit portée au bon déroulement et au suivi de sa carrière. Cette mission incombe à la DRH en relation avec les structures d'interface. Le non respect de cette disposition, conduit à des mécontentements et des remous sociaux de la part des organisations syndicales des enseignants.

Pour remédier à cette situation, il serait indiqué que le MESRS, par le biais de la DRH, œuvre pour l'amélioration de la gestion de leur carrière, en tenant compte des nouveaux défis liés au transfert d'attributions et aux exigences de la revalorisation de la fonction enseignante.

Il s'en déduit une approche générique de résolution du problème général basée sur "*la valorisation de la carrière du personnel enseignant des UNB* "

Cette approche est présentée en trois (03) facettes en rapport avec les trois problèmes spécifiques retenus.

Rappelons que le problème spécifique n°1 est relatif à **la non maîtrise des effectifs du personnel enseignant des UNB**. Maîtriser les effectifs suppose connaître les caractéristiques de la population d'une structure pour construire une stratégie de celle-ci, fondée sur les ressources humaines et définir les principaux choix d'une politique d'emploi.

Divers mouvements affectent les effectifs et les caractéristiques de la population.

En effet, les départs, les recrutements, les promotions modifient le volume et la structure des effectifs. Il est donc important de maîtriser les effectifs pour une gestion prévisionnelle de la carrière des ressources humaines.

La résolution de ce problème spécifique sera faite à partir d'*une approche basée sur les méthodes de gestion des effectifs*.

En ce qui concerne le problème spécifique n°2 relatif au **manque de célérité dans le traitement des dossiers de carrière des enseignants**, il convient que la DRH renforce son capital humain en nombre suffisant afin de pouvoir faire face au surcroît des charges de travail occasionné par le transfert d'attributions. De même, il est indiqué qu'elle prenne des dispositions pour poursuivre le renforcement des capacités des cadres et surtout celui de la base opérationnelle, ce qui lui permettra d'assurer au personnel en charge de la gestion des carrières, un recyclage et une formation appropriée.

La résolution de ce problème passe par *une approche basée sur la mise en place d'une gestion prévisionnelle quantitative et qualitative des ressources humaines*.

Il faut ajouter que, pour l'atteinte des objectifs fixés par le transfert d'attributions, la validation des actes qui passe par l'enregistrement et le sceau du Système du Développement Local version 7 (SDL7) doit connaître une célérité. « Or, à ce jour, les actes signés par les autorités du MESRS et celles du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) tardent à paraître à cause de la

défaillance dans la fonctionnalité de ce système. Ainsi, le transfert des compétences ne prend pas en compte tous les aspects qui caractérisent la gestion des carrières du personnel enseignant ». Madame Alda Lidwine GNANSOUNOU GLELE., 2009, dans son mémoire de fin de formation intitulé « **Contribution à l'amélioration de la gestion du personnel enseignant des Universités Nationales du Bénin** »

Enfin, pour ce qui concerne **le non suivi des actes de carrière** (PS n°3), il convient de noter qu'il s'agit essentiellement de déficit d'informations sur le processus de gestion des carrières.

En effet, la plupart des enseignants des UNB ne sont pas suffisamment informés sur le processus de la gestion de leur carrière administrative. Aussi dès la parution des actes, il n'existe pas un système de communication pour porter l'information à leur connaissance ou leur en faire notification afin de leur permettre d'en disposer à toutes fins utiles.

Ce problème peut être résolu par une approche basée sur " *l'instauration d'une stratégie de communication intégrée dans le processus de gestion des carrières* ".

Les différentes approches identifiées par rapport aux problèmes spécifiques se résument dans le tableau ci après :

Tableau VII : Synthèse des approches théoriques par problème spécifique

Niveaux	Problèmes spécifiques	Approches génériques retenues
1	Non maîtrise des effectifs du personnel enseignant des UNB (PS 1)	Approche théorique basée sur les méthodes de gestion des effectifs

2	Manque de célérité dans le traitement des dossiers de carrière des enseignants (PS 2)	Approche théorique basée sur la mise en place d'une gestion prévisionnelle quantitative et qualitative des ressources humaines
3	Non suivi des actes de carrière des enseignants (PS 3)	Approche théorique basée sur l'instauration d'une stratégie de communication intégrée dans le processus de gestion des carrières

B- Séquences de résolution de la problématique

Les séquences de résolution des problèmes spécifiques dans le cadre de notre recherche s'articulent autour des axes suivants :

- fixation des objectifs de recherche ;
- formulation des hypothèses de l'étude ;
- établissement du tableau de bord ;
- revue de la littérature ;
- choix de la méthodologie de l'étude ;
- choix de l'outil d'analyse des données ;
- mobilisation des données ;
- analyse des données ;
- établissement du diagnostic ;
- proposition des approches de solutions ;
- conditions de mise en œuvre des solutions proposées ;
- la construction du tableau de synthèse de l'étude.

Après l'étude du cadre institutionnel et le ciblage de la problématique, il sera présenté dans le chapitre suivant, le cadre théorique et la méthodologie adoptée pour la résolution de cette problématique.

CHAPITRE PREMIER



DU CADRE THEORIQUE DE L'AMELIORATION
DE LA GESTION DES CARRIERES DU
PERSONNEL ENSEIGNANT DES UNB A LA
METHODOLOGIE DE L'ETUDE.

Ce chapitre est consacré dans un premier temps au cadre théorique (section I), et dans un second, à la méthodologie de résolution des problèmes identifiés (section II).

SECTION 1 : Cadre théorique

Le premier paragraphe de cette section aborde les objectifs et hypothèses de l'étude ; le second présente la revue de littérature.

Paragraphe 1 : Fixation des objectifs et formulation des hypothèses

A/ Fixation des objectifs de l'étude

Il serait indiqué de rappeler que le problème général à résoudre est la gestion non efficace des carrières du personnel enseignant des UNB et les problèmes spécifiques (PS) qui en découlent sont :

PS n°1 : la non maîtrise des effectifs du personnel enseignant des UNB ;

PS n°2 : le manque de célérité dans le traitement des dossiers de carrière ;

PS n°3 : le non suivi des actes de carrière.

Les objectifs sont déclinés en termes d'objectifs général (pour ce qui concerne le problème général) et spécifiques (pour les problèmes spécifiques).

L'objectif général visé dans le cadre de cette étude est de *contribuer à l'amélioration de la gestion des carrières du personnel enseignant des Universités Nationales du Bénin.*

Ainsi la présente recherche vise d'une part à analyser la manière dont la carrière du personnel enseignant des UNB est gérée à la DRH du MESRS et par quel outil et, d'autre part, à amener les gestionnaires des ressources humaines à prendre conscience de l'importance d'un tel outil.

Pour atteindre cet objectif général, il faudra passer par des objectifs spécifiques. Ces derniers sont identifiés et se présentent ainsi qu'il suit :

- ✓ proposer une gestion axée sur la maîtrise des effectifs ;
- ✓ contribuer au renforcement quantitatif et qualitatif du personnel chargé de la gestion des carrières des enseignants ;
- ✓ proposer un système objectif de suivi efficace des actes.

B/ Formulation des hypothèses et établissement du tableau de bord

1) Causes et hypothèses liées aux problèmes en résolution

Le problème général étant démembré en problèmes spécifiques, l'étude des causes et l'établissement des hypothèses de ces derniers contribueraient à sa résolution.

❖ Causes et hypothèses liées à la non maîtrise des effectifs du personnel enseignant des UNB

Par rapport à la non maîtrise des effectifs des enseignants des UNB, les causes suivantes sont identifiées :

- la non planification des recrutements ;
- l'absence d'informations des enseignants sur leurs situations nouvelles;
- l'inexistence d'outils fiables de gestion des effectifs.

La DRH n'est pas responsable des recrutements. Ceux-ci sont pilotés par le Ministère du Travail et de la Fonction Publique après la sélection des candidats par le conseil scientifique de l'université.

Une mauvaise planification des recrutements et l'absence d'information des enseignants sur leurs situations nouvelles sont des causes liées à la non maîtrise des effectifs mais elles ne sont pas suffisantes pour justifier la non maîtrise des effectifs.

La cause qui paraît être à l'origine de ce problème est l'inexistence d'outils fiables de gestion des effectifs, ce qui justifie que nous ayons formulé l'hypothèse de la manière suivante : *la non maîtrise des effectifs est due à*

l'inexistence d'outils fiables de gestion des effectifs des enseignants du supérieur.

❖ Causes et hypothèses liées au manque de célérité dans le traitement des dossiers de carrière des enseignants (PS n° 2)

En ce qui concerne le problème spécifique n° 2, trois causes sont également identifiées :

- La non fixation des objectifs aux agents ;
- la non diligence dans le traitement des dossiers ;
- l'insuffisance quantitative et qualitative du personnel.

Concernant la première cause, il faut reconnaître que les responsables à différents niveaux de la hiérarchie, dans leur domaine de compétence respective, ne sont pas forcément sensés connaître les outils de fixation d'objectifs. La première cause ne paraît donc pas plausible.

Quant à la deuxième, celle relative à la non diligence dans le traitement des dossiers de carrière, elle n'est pas, non plus vérifiée au SPEPR/DRH vu la détermination, le dévouement dont les agents font montre dans l'exécution de leurs tâches. Mais leur abnégation ne peut suffire à assurer l'immensité de leurs activités.

Par ailleurs, concernant la troisième, il faut reconnaître qu'après le transfert des compétences, les activités de la DRH se sont considérablement accrues. Malheureusement, ces activités ne sont pas accompagnées d'un renforcement en effectif du personnel et des capacités de cadres, surtout celui de la base opérationnelle afin de faire face efficacement aux exigences de ce transfert.

C'est à cette fin qu'il a été formulé l'hypothèse suivante : « ***L'insuffisance quantitative et qualitative du personnel explique le manque de célérité dans le traitement des dossiers de carrière des enseignants*** ».

❖ Causes et hypothèses liées au non suivi des actes (PS 3)

Par rapport au problème spécifique n° 3, trois causes ont été identifiées :

- l'inexistence d'une division chargée du suivi des actes de carrière des enseignants des UNB ;
- l'insuffisance de moyens matériels et roulants ;
- le déficit d'informations sur le processus de gestion des carrières.

La création d'une division chargée du suivi des actes de carrière permettrait de résoudre le problème spécifique n° 3. Mais il faudrait doter cette division de matériels et moyens roulants nécessaires pour le suivi de ces projets aussi bien au niveau du Contrôle Financier/MEF qu'au niveau de la DRSC (FUR)/MTFP. Cependant, ces deux causes ne semblent pas être plausibles.

Par ailleurs, il faut remarquer que les enseignants du supérieur ne sont pas suffisamment informés sur le processus de gestion de leur carrière. Un déficit criard d'information est noté entre eux et la structure technique, gestionnaire de leur carrière (la DRH). Ceci justifie le choix de la troisième cause qui semble être plus plausible au problème de non suivi des actes de carrière.

Par conséquent, l'hypothèse relative à ce problème peut être formulée ainsi qu'il suit : « ***le non suivi des actes de carrière des enseignants des UNB est due au déficit d'informations sur le processus de gestion des carrières*** ».

2) Construction du tableau de bord

Le présent tableau permet de cerner rapidement les informations sur les principaux éléments de réflexion et actions de recherche menées jusqu'à la formulation des hypothèses de recherche. Il est présenté à la page suivante :

Tableau VIII : Tableau de bord sur : « Contribution à l'amélioration de la gestion des carrières du personnel enseignant des UNB »

Niveau d'analyse	Problématique	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général	PG Gestion non efficace des carrières du personnel enseignant des UNB.	OG Contribuer à l'amélioration de la gestion des carrières du personnel enseignant des UNB.	-	-
Niveaux Spécifiques	1 PS 1 Non maîtrise des effectifs du personnel enseignant des UNB.	OS 1 Proposer une gestion axée sur la maîtrise des effectifs du personnel enseignant des UNB.	CS 1 Inexistence d'outils fiables de gestion des effectifs des enseignants.	H 1 La non maîtrise des effectifs du personnel enseignant des UNB est due à l'inexistence d'outils fiables de gestion des effectifs des enseignants.
	2 PS 2 Manque de célérité dans le traitement des dossiers de carrière des enseignants.	OS 2 Contribuer au renforcement quantitatif et qualitatif du personnel de la DRH.	CS 2 Insuffisance quantitative et qualitative des gestionnaires de carrière.	H 2 L'insuffisance quantitative et qualitative du personnel explique le manque de célérité dans le traitement des dossiers de carrière.
	3 PS 3 Non suivi des actes de carrière.	OS 3 Proposer un système objectif de suivi efficace des actes de carrière des enseignants.	CS 3 Déficit d'informations sur le processus de gestion des carrières des enseignants.	H 3 Le non suivi des actes est due au déficit d'informations sur le processus de gestion des carrières.

Paragraphe 2 : Revue de la littérature

Elément indispensable à tout travail de recherche, elle permet de s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises sur la thématique, en prenant pour repère les approches génériques retenues.

Il s'agit donc d'exposer dans cette rubrique, les différents points de vue des auteurs par rapport au problème général qu'est *la gestion non efficace des carrières du personnel enseignant des UNB*. Les approches développées par ces auteurs seront appréciées suivant les problèmes spécifiques en résolution que sont :

- *la non maîtrise des effectifs du personnel enseignant des UNB ;*
- *le manque de célérité dans le traitement des dossiers de carrière ;*
- *le non suivi des actes de carrière.*

Etymologiquement, le mot carrière signifie « *chemin pour les courses de chars* ». On y trouve l'idée de parcours, c'est-à-dire le trajet suivi pour aller d'un point à un autre ainsi que les idées d'étapes, de progression, de compétition, d'obstacles à franchir, d'effort à fournir, d'endurance et de volonté.

Selon **Don HELLRIEGEL ; John W. SLOCUM, Richard W. WOODMAN** dans "Management des organisations", la carrière c'est aussi « une succession de fonctions professionnelles que l'on occupe au cours d'une vie ».

Gérer une carrière, signifie planifier rationnellement les diverses étapes de la vie professionnelle d'un agent. La gestion des carrières peut donc être définie comme « *toutes les activités qui permettent le suivi correct de la progression professionnelle d'un agent, depuis son recrutement jusqu'à sa sortie (retraite, licenciement, démission, révocation)* ». (**Monsieur LOKO S. Léandre** dans son module de formation intitulé « La gestion des carrières » (2005).

Mieux, gérer la carrière du personnel enseignant des Universités Nationales du Bénin est une source de motivation pour ces derniers. C'est pour cela que certains auteurs ont insisté dans leurs écrits sur les liens entre la gestion des carrières et les autres activités de GRH. Pour eux, « *la gestion des carrières est une activité de gestion des ressources humaines qui vise à retenir les employés dans l'entreprise, à les motiver en leur offrant des perspectives d'avenir et à planifier la relève au sein des organisations* ». (**Shimon L. DOLAN, Tania SABA, Susan E. JACKSON, Randall S. SCHULLER**)⁽¹⁾.

En matière de GRH, le transfert d'attributions est une réforme qui vise d'une part, à déconcentrer et décentraliser la gestion du personnel de l'Etat et, d'autre part, à réduire les tracasseries administratives. Cette réforme qui a démarré en 2004 a permis de transmettre certains pouvoirs en ce qui concerne la gestion des personnels enseignants aux ministères en charge de l'Education Nationale.

Le transfert d'attributions a été opéré par Décret n° 2004-627 du 10 novembre 2004. Ce décret attribue donc les compétences du Ministre du Travail et de la Fonction Publique dans plusieurs domaines au(s) Ministre(s) en charge de l'éducation.

Dans le domaine de la gestion des carrières, des affaires disciplinaires et de la valorisation ou des récompenses pour les APE, les compétences sont transférées : engagement, nomination, titularisation, avancement d'échelons, reclassement, affectation et mutation, autorisation d'absence, congés annuels, congés exceptionnels (congés de maladie de longue durée), sanctions disciplinaires (à l'exception de la révocation), récompenses. Il faut noter que la Direction de la Réglementation et du Suivi des Carrières continue de gérer certaines compétences relevant de la gestion des carrières du personnel enseignant telles que : l'organisation matérielle des concours, les mises à disposition des Ministères en charge de l'Education Nationale des lauréats, les

⁽¹⁾ La Gestion des Ressources Humaines : tendance, enjeux et pratiques actuelles, P. 377.

avancements de grade, la reconstitution de carrière, les changements de corps, les mises en stage de formation professionnelle, les mises à disposition interministérielle, les diverses récompenses (témoignage officiel de satisfaction mention honorable, la décoration dans les ordres nationaux, honorariat), les évacuations sanitaires après avis du conseil de santé, les positions exceptionnelles (détachement, mise en disponibilité hors cadre, sous les drapeaux), la retraite, la démission, le licenciement, la révocation.

Si tels sont les points de vue de certains auteurs sur le problème général, qu'en est-il des approches théoriques liées aux problèmes spécifiques ?

D'abord, abordant *l'approche basée sur la gestion des effectifs*, (approche liée au PS n°1), il faut retenir que pour assurer une gestion prévisionnelle des effectifs, plusieurs outils classiques sont utilisés. Au nombre de ceux-ci, il peut être cité la pyramide des âges, la pyramide des anciennetés, les tableaux de bord des stocks et les tableaux de bord des évolutions naturelles.

La pyramide des âges constitue un outil classique de la gestion des carrières et de la gestion prévisionnelle. Son élaboration se fait en portant en ordonnées les groupes d'âges décomposés par tranche de cinq années et en abscisses les effectifs correspondant aux groupes d'âges. La pyramide des âges donne une vision synthétique de la population en cause en indiquant globalement les âges (ou groupes d'âges dominants). L'avantage d'une présentation sous forme de pyramide est de permettre de visualiser d'un seul coup d'œil une situation démographique actuelle ou projetée. La projection dans le temps d'une pyramide des âges, toutes choses égales par ailleurs, permet de visualiser le vieillissement des populations étudiées. C'est donc un outil de simulation particulièrement intéressant. Selon **Jean-Marie PERETTI**, l'analyse d'une pyramide des âges présente un grand intérêt car l'âge a un impact important sur

les comportements professionnels et elle permet également d'établir des projections.

Quant à la pyramide des anciennetés, elle s'applique aux postes de travail et constitue un des éléments d'information permettant, à partir d'une vision synthétique de la structure des anciennetés, d'apprécier globalement les capacités de développement et d'adaptation du service en cause. La pyramide d'ancienneté se construit suivant les mêmes modalités que la pyramide des âges, mais il est préférable pour son exploitation de la construire année par année.

Concernant les tableaux de bord des stocks, il faut retenir que la connaissance des ressources humaines disponibles exige au départ de pouvoir rassembler les données chiffrées propres à chaque catégorie de personnel afin de présenter à un moment donné, l'état des effectifs en termes de stock par corps et par grade et les différentes positions dans lesquelles ils sont placés. Cela se fait sous forme de tableaux de bord régulièrement alimentés par les fichiers du personnel.

Enfin le tableau de bord des évolutions naturelles permet l'analyse statistique des flux d'entrée et de sortie du personnel sur les dernières années. Ceci donne la possibilité de déceler les tendances et les facteurs d'évolution des effectifs et, par la suite, d'extrapoler pour les années à venir. Cette analyse peut être décomposée par emplois, grade, catégorie, statuts ou par familles professionnelles. Dans ce cas, la priorité est donnée aux emplois les plus importants.

Selon le rapport provisoire de l'audit institutionnel et organisationnel du Ministère du Travail et de la Fonction Publique, conduit par le **Consortium Cabinet Multi-Consultants/LINPICO, mai 2011, P. 66**, le service de gestion du Fichier Unique de Référence et de la programmation des effectifs ne joue pas bien son rôle dans la maîtrise des effectifs du personnel de l'Etat.

En effet, force est de constater que le contenu de la banque de données du FUR n'est pas fiable. Ce rapport établit le constat suivant :

« ... D'une part, le personnel de l'Etat n'a pas d'identifiant unique, ce qui fait qu'aujourd'hui, avec la ruse des fraudeurs, un seul individu peut disposer de deux ou trois numéros matricules et percevoir très aisément deux ou trois traitements. De même, certains contractuels convertis en APE, continuent d'avoir deux numéros matricules et de percevoir deux salaires impunément.

D'autre part, les faux diplômes n'ont pu être détectés et des faussaires sont recrutés et payés allègrement par l'Etat. Ils sont très nombreux et la commission nationale de vérification de diplôme reste sans réaction faute certainement de moyens pour ces activités.

En outre, alors que les corps de la catégorie E sont en extinction, il est constaté aujourd'hui que plusieurs dizaines d'agents sans diplômes et notamment des vendeurs figurent dans la base de données.

Par ailleurs, des centaines d'agents admis à la retraite figurent encore dans la base de données et certains continuent de percevoir leurs salaires alors qu'ils ne devraient plus figurer comme des agents en activité.

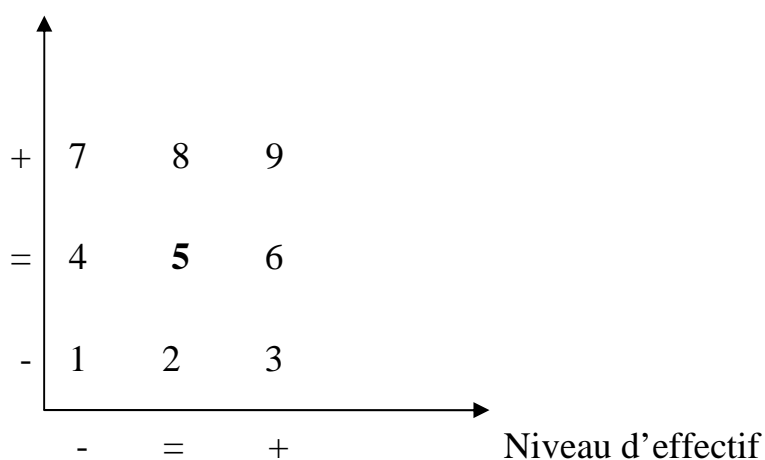
En conclusion, il paraît très peu probable de sortir de façon nette et sans risque d'erreur, l'effectif réel de chaque type d'agents de l'Etat, à savoir, les APE, les Contractuels de l'Etat, les agents nouvellement reversés. La base de données devra donc être purgée de tous les faussaires toutes catégories confondues ».

L'approche théorique des auteurs sur la mise en place d'une gestion prévisionnelle quantitative et qualitative des ressources humaines est celle retenue pour la résolution du problème de manque de célérité dans le traitement des dossiers de carrière (PS n° 2). A cet effet, il faut reconnaître que les

problèmes auxquels est confrontée la Direction des Ressources Humaines du MESRS dans la gestion de ses personnels sont aussi bien d'ordre quantitatif que qualitatif. Les problèmes sont d'ordre quantitatif parce que les ressources humaines en effectif sont insuffisantes par rapport aux charges de travail ; ils sont d'ordre qualitatif en ce sens qu'il est noté une inadéquation entre les exigences en compétences de gestion et les qualifications actuelles de certains gestionnaires de carrière

Pour résoudre ce problème, **Jean-Marie PERETTI** propose dans l'ouvrage « *Gestion des Ressources Humaines* » P. 66, 9^e édition l'idée de *l'équilibre quantitatif et qualitatif hommes-emplois*. Voici l'illustration qu'il en a faite :

Niveau de qualification



Jean-Marie PERETTI montre qu'à un moment donné, l'entreprise peut avoir des effectifs excédentaires (+), convenables (=) ou déficitaires (-) pour son niveau d'activité, et le niveau de qualification du personnel peut être jugé insuffisant (-), normal (=) ou plus élevé que nécessaire (+).

Le schéma ci-dessus fait ressortir neuf (9) cas de figure (du cas n°1 au cas n° 9).

Il est important de remarquer ici que, la **situation 5** correspond à l'optimum, à savoir que **l'équilibre qualitatif et quantitatif est atteint**.

Les autres situations traduisent les risques de déséquilibre pouvant entraîner le manque de célérité dans le traitement des dossiers de carrière du personnel.

Il peut être alors déduit du raisonnement précédent que, *la théorie de l'équilibre quantitatif et qualitatif hommes-emplois* de **Jean-Marie PERETTI**, peut être la solution au problème de manque de célérité dans le traitement des dossiers de carrière des enseignants des UNB.

Conséquence du surcroît de charges de travail, concomitant au transfert des attributions, ce problème spécifique a été une donnée constante enregistrée au sein du personnel de la DRH du MESRS, notamment au niveau du personnel des services de gestion des carrières.

Enfin, concernant l'approche axée sur l'instauration d'une stratégie de communication intégrée dans le processus de gestion des carrières (relativement au PS n°3), il faut retenir que la notion de communication est diversement abordée par les théoriciens. Néanmoins, ils conviennent tous qu'elle est l'élément moteur des interactions et du partage.

Selon **Pierre G. BERGERON** cité par **Danielle RUEST** et **Nelson RUEST**, « *La communication est à l'organisation ce que l'huile représente pour le moteur. Un moteur ne pourrait pas fonctionner sans huile... donc ce même moteur ne fonctionnera efficacement que si la quantité d'huile prescrite par le fabricant est respectée.* »

D'après **Danielle RUEST** et **Nelson RUEST**, « *la communication est le processus de diffusion et de réception d'informations dont l'efficacité est*

conditionnelle à certains facteurs tels la confiance, l'expérimentation, l'atmosphère favorisant l'autocritique et la confrontation des personnes et des idées. Communiquer c'est faire un lien avec une autre personne...».

Cette communication explicative est aussi nécessaire parce qu'il faut satisfaire les acteurs. Quant au « comment procéder », il permet de les informer au processus de gestion de leur carrière.

En outre, selon le rapport de la mission d'information des enseignants et chercheurs des UNB sur le suivi de leur carrière, mission diligentée par le Ministre **François ABIOLA** et conduite par Monsieur **Alain ZOULIN**, chef du service de gestion du personnel enseignant en 2008, la plupart des enseignants des UNB réagissent tardivement sur leur situation administrative dans le domaine du suivi de leur carrière ; cet état de choses est dû à l'absence d'information et de coordination des actions de gestion des carrières des enseignants et des chercheurs.

En somme, les différentes approches évoquées par les auteurs s'apprécient bien et trouvent leur sens dans le cadre de la présente étude.

En effet, les méthodes et techniques de gestion des effectifs, la communication intégrée dans le processus de gestion des carrières et l'équilibre quantitatif et qualitatif hommes-emplois sont autant d'outils dont l'usage est d'une importance capitale pour une meilleure gestion des carrières des enseignants des Universités Nationales du Bénin.

Les diverses contributions des auteurs ayant été présentées, voici la démarche méthodologique adoptée pour la vérification des hypothèses.

Section 2 : Méthodologie de l'étude

La première partie de la présente section est consacrée à l'approche empirique et la seconde aborde celle théorique. Toutes ces démarches ont été menées en rapport avec chaque problème spécifique identifié.

Paragraphe 1 : Approche empirique

Par définition, une approche empirique est celle qui s'appuie essentiellement sur l'observation et non sur une théorie élaborée. Dans le cas d'espèce, elle permet d'indiquer la méthode d'enquête qui a été utilisée pour l'identification des causes réelles se trouvant à la base des problèmes spécifiques identifiés. Sur cette base, il faut souligner que la présente approche empirique comprend les étapes suivantes :

- objectifs de la collecte de données ;
- population cible et nature de la collecte des données ;
- échantillonnage et population mère
- spécification des données à mobiliser ;
- conception du questionnaire ;
- techniques de dépouillement
- outils de présentation des données.

A-Objectifs de la collecte, population cible, nature de la collecte, échantillonnage et spécification des données à mobiliser

1- Objectifs de la collecte des données

Ils consistent à mobiliser les données relatives aux causes réelles qui fondent les problèmes identifiés afin de procéder à la vérification des hypothèses de base.

L'enquête permettra de vérifier si :

- ✓ la non maîtrise des effectifs du personnel enseignant des UNB est due à l'inexistence d'outils fiables de gestion des effectifs ;
- ✓ l'insuffisance quantitative et qualitative du personnel explique le manque de célérité dans le traitement des dossiers de carrière ;
- ✓ le non suivi des actes de carrière des enseignants des UNB est dû au déficit d'informations sur le processus de gestion des carrières.

2- Population cible et nature de la collecte des données

Pour vérifier les hypothèses émises, il est utilisé la technique du sondage comme procédé de collecte de données. Ce sondage a été réalisé au moyen d'un questionnaire et des entretiens directs.

Le questionnaire a permis de recueillir des informations auprès du personnel de la DRH et des enseignants des UNB. Il s'articule autour des grands points de nos préoccupations que sont les variables à savoir :

- ✓ la non maîtrise des effectifs du personnel enseignant des UNB ;
- ✓ le manque de célérité dans le traitement des dossiers de carrière ;
- ✓ le non suivi des actes de carrière.

Quant au guide d'entretien, il a permis de recueillir des informations auprès de la Directrice des Ressources Humaines et des Chefs de service de la direction sur les mêmes variables.

3 - échantillonnage

L'échantillon est un sous-ensemble d'une population-mère. Afin de mener à bien les présentes recherches, des sondages ont été effectués et ont porté sur les acteurs intervenant dans les domaines de gestion des carrières. Ces acteurs sont les enseignants de l'UAC et de l'UP et les personnes ressources capables de renseigner correctement sur les problèmes liés à la gestion des carrières du personnel enseignant des UNB.

Le questionnaire a été administré à un échantillon de soixante douze (72) personnes (12 personnes de toutes catégories et hiérarchies confondues de la DRH et 60 enseignants du supérieur).

Quant au guide d'entretien, il a concerné la Directrice des Ressources Humaines et les quatre (4) chefs service de la Direction.

Au total, il est retenu un échantillon de soixante-dix-sept personnes sur une population-mère de sept cent soixante-quatorze (774) personnes.

Voici comment se répartit cet échantillon :

- la DRH et quatre chefs de services ;
- douze collaborateurs de la DRH ;
- soixante enseignants des UNB.

4 - Spécification des données à mobiliser

Les données à mobiliser serviront à confirmer ou à infirmer les hypothèses émises. En d'autres termes, elles concerneront :

- l'appréciation des enquêtés par rapport à la non maîtrise des effectifs du personnel enseignant des UNB ;
- la justification qu'ils donnent au problème de manque de célérité dans le traitement des dossiers de carrière ;
- leur appréciation par rapport au problème de non suivi des actes de carrière des enseignants.

B-Conception du questionnaire et du guide d'entretien, techniques de dépouillement, outils d'analyse et de présentation des données

1- Conception du questionnaire et du guide d'entretien

En dehors des observations au cours du stage, une enquête a permis de mieux cerner le contenu de l'étude et d'actualiser les informations glanées çà et là. Pour ce faire, des questionnaires et un guide d'entretien ont été élaborés par rapport aux problèmes spécifiques identifiés.

Ainsi, les questions fondamentales dont les réponses permettent de vérifier de manière directe les hypothèses formulées se présentent comme suit (cf. questionnaire n°1 et n°2 et le guide d'entretien en annexe).

2- Techniques de dépouillement des données

Les données recueillies suite à l'enquête sont dépouillées manuellement.

Quant à leur traitement, il a été fait recours au tableur Excel pour le traitement des données numériques. Ceci a permis de déterminer les pourcentages afin de les comparer aux seuils de décision et tirer les conclusions qui s'imposent.

3- Outils de présentation des données

Les résultats obtenus sont présentés suivant la méthode du tri à plat pour faciliter leur représentation graphique sous la forme de camembert ou graphique à secteurs. Ceci permettra de vérifier les hypothèses de l'étude.

La dimension empirique de la méthodologie étant connue, quid de celle théorique ?

Paragraphe 2 : Approche théorique de l'étude

Ici, deux pistes sont identifiées pour chaque problème spécifique par rapport aux théories choisies. Il s'agit des :

- normes d'amélioration de la situation ;
- seuils de décision liés au problème identifié.

A- Approche théorique liée au problème de la non maîtrise des effectifs du personnel enseignant des UNB

L'approche théorique retenue pour analyser ce problème spécifique est celle relative à la mise en place des méthodes et outils de gestion des effectifs. Ces derniers soulignent que la gestion des carrières implique la connaissance des données chiffrées propres au personnel, la planification de sa carrière et l'analyse statistique des flux d'entrée et de sortie de ce personnel.

1- Normes et repères d'amélioration

La résolution du problème lié à la non maîtrise des effectifs du personnel enseignant des UNB impliquera donc l'adoption de nouvelles méthodes de gestion des effectifs par les instances dirigeantes de la DRH, dans le but d'améliorer les performances individuelles et par ricochet celles de la direction. Une fois ces méthodes et outils disponibles, le problème sera considéré comme résolu.

2- Seuil de décision lié au problème

Il tient compte des données issues du questionnaire et du guide d'entretien.

Il est retenu comme causes réelles les réponses identiques recueillies au niveau des agents enquêtés et qui ont obtenu un pourcentage égal ou supérieur à 33%, soit le tiers de la population enquêtée.

B- Approche théorique liée au manque de célérité dans le traitement des dossiers de carrière

Il a été retenu dans la vision globale à ce niveau l'approche théorique axée sur la mise en place d'une gestion prévisionnelle quantitative et qualitative des ressources humaines. Celle-ci permet de combler le déficit en effectif du personnel et le renforcement de ses capacités.

1- Normes et repères d'amélioration

Il s'agit de ressortir les principaux facteurs qui montrent qu'il y a une amélioration du problème de manque de célérité dans le traitement des actes de carrière des enseignants. Ainsi, ce problème serait considéré comme résolu.

2- Seuil de décision lié au problème

Le seuil de décision à ce niveau se rapportera aussi aux réponses fournies par les enseignants et le personnel de la DRH enquêtés.

Des réponses qui seront obtenues, il sera retenu comme causes réelles, celles qui auront obtenu un pourcentage égal ou supérieur à 33%.

C- Approche théorique liée au non suivi des actes de carrière du personnel enseignant

L'approche retenue ici est celle liée à l'instauration d'une stratégie de communication intégrée dans le processus de gestion de la carrière des enseignants. Celle-ci donne la possibilité aux enseignants, non seulement de prendre pleinement connaissance des normes et critères qui régissent chacune des étapes de leur carrière, mais aussi d'améliorer considérablement les rapports entre eux et la DRH.

1- Normes et repères d'amélioration

Le non suivi des dossiers de carrière des enseignants est un handicap pour le processus. La résolution de ce problème passe par la mise en place d'un système d'information. Ainsi, le problème est considéré comme résolu.

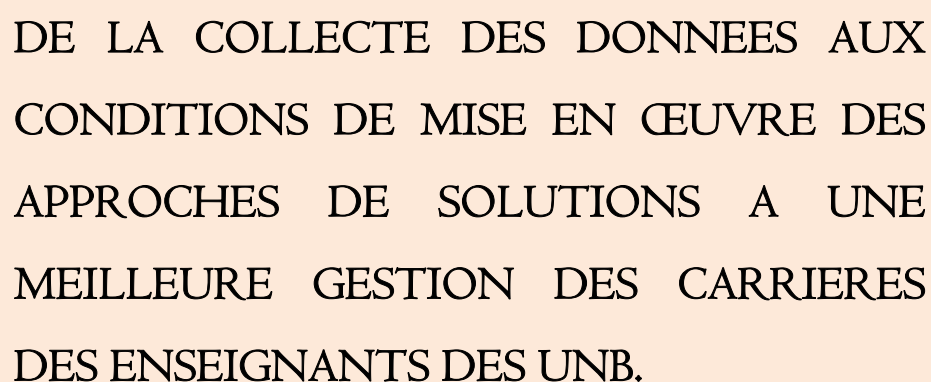
2- Seuil de décision lié au problème

L'identification de la cause réelle du non suivi des actes de carrière du personnel enseignant sera faite à travers les résultats issus de l'enquête, aussi bien avec le personnel de la DRH qu'avec les enseignants des UNB eux-mêmes.

Des réponses qui seront reçues, il sera retenu comme causes réelles, celles qui auront obtenu un pourcentage égal ou supérieur à 33%.

Après avoir ainsi procédé à la restitution de la démarche méthodologique, il sera abordé le deuxième chapitre de la présente étude.

CHAPITRE DEUXIEME

A decorative orange scroll graphic with rounded corners and a vertical strip on the left side, containing the chapter content.

DE LA COLLECTE DES DONNEES AUX
CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES
APPROCHES DE SOLUTIONS A UNE
MEILLEURE GESTION DES CARRIERES
DES ENSEIGNANTS DES UNB.

Dans ce dernier chapitre, il s'agit de présenter, en premier lieu, la collecte et l'analyse des données de l'étude avant de passer, en second lieu, aux approches de solutions et les conditions de mise en œuvre.

Section 1 : De la mobilisation des données de la collecte à l'établissement du diagnostic.

Dans la première partie de cette section, il est abordé la mobilisation des données et les difficultés rencontrées (paragraphe 1).

La deuxième partie sera consacrée à la vérification des hypothèses et à l'établissement du diagnostic (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Collecte et analyse des données

A- Mobilisation des données et limites

Mobiliser des données revient à recueillir des informations auprès d'une population cible sur un sujet donné.

1- Préparation de l'enquête et réalisation des données

Dans le cadre de la préparation de l'enquête, un questionnaire a été élaboré et administré d'abord à un groupe restreint de la population cible. Cela a permis d'apprécier le niveau de compréhension des enquêtés et de corriger le questionnaire avant son administration à l'ensemble des agents à interroger.

Il convient de rappeler que l'échantillon sur lequel s'est basée la mobilisation des données de l'enquête est de 77 agents, soit 10% de la population mère qui fait sept cent soixante quatorze (774) individus. L'enquête s'est réalisée du 05 au 23 décembre 2011 et ce, avec quelques difficultés.

2- Difficultés rencontrées et limites des données

Plusieurs difficultés ont été rencontrées au cours de l'enquête et ont constitué des obstacles à son bon déroulement. Cependant, elles n'affectent en rien les données recueillies. Elles n'expliquent que les limites de ces informations.

La première réside dans le fait que la plupart des enseignants enquêtés étaient en campagne pour les élections rectORAles et décanales au niveau des universités. Elles sont également liées aux réticences de certaines personnes à fournir des informations aussi bien au niveau des enquêtés qu'au niveau des bibliothèques de l'ENEAM, de l'Institut Français, du MRAI qui ont été explorées. Mais à force de persuasion, ils ont finalement cédé à notre désir.

S'agissant des limites des données recueillies, elles sont inhérentes à la qualité et à la véracité des informations collectées. Ces limites sont liées au facteur temps surtout au niveau des enseignants et aux moyens disposés pour l'enquête.

En effet, l'enquête s'est cantonnée à la DRH et à certaines entités de l'UAC alors que le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique englobe aussi l'Université de Parakou avec ses entités.

En dépit de toutes ces difficultés et limites, il convient de noter qu'elles n'affectent en rien la fiabilité des données recueillies. Celles-ci sont présentées dans la partie qui suit.

B- Dépouillement et analyse des données

Les résultats de l'enquête sont présentés en tenant compte des problèmes spécifiques en résolution. Ceci a permis de vérifier les hypothèses afin d'établir les éléments du diagnostic.

Il faut souligner qu'en ce qui concerne le questionnaire administré à soixante-douze (72) personnes ciblées, soixante deux (62) ont été récupérés et

exploités. L'écart est observé au niveau de deux agents de la DRH et de huit enseignants. Ainsi l'échantillon prédéterminé à soixante dix-sept n'a pu être obtenu. Toutefois il convient de rappeler que ces limites n'ont pas affecté la qualité des résultats obtenus.

1. Présentation et analyse des données recueillies sur la non maîtrise des effectifs du personnel enseignant des UNB

La préoccupation essentielle ici est de comprendre ce qui fondamentalement explique la non maîtrise des effectifs du personnel enseignant des Universités Nationales du Bénin. Par rapport à cette question, les résultats obtenus se présentent ainsi qu'il suit :

- *d'abord au niveau du personnel de la DRH :*
 - 04 personnes, soit 27% des enquêtés ont identifié comme cause de ce problème, la non planification des recrutements ;
 - 05 personnes, soit 33% des agents ont répondu que l'absence d'information des enseignants sur leurs situations nouvelles est à la base du problème ;
 - 06 autres, soit 40% ont indexé l'inexistence d'outils fiables de gestion des effectifs.

- *au niveau du personnel enseignant, les réponses suivantes ont été obtenues :*
 - pour 5 personnes, soit 10% des enquêtés, la non planification des recrutements explique la non maîtrise des effectifs ;
 - 10 enseignants, soit 19% ont évoqué comme cause l'absence d'informations sur leurs situations nouvelles ;
 - 35 personnes, soit 67% ont indexé l'inexistence d'outils fiables de gestion des effectifs ;
 - 02 personnes, soit 4% n'ont pas répondu.

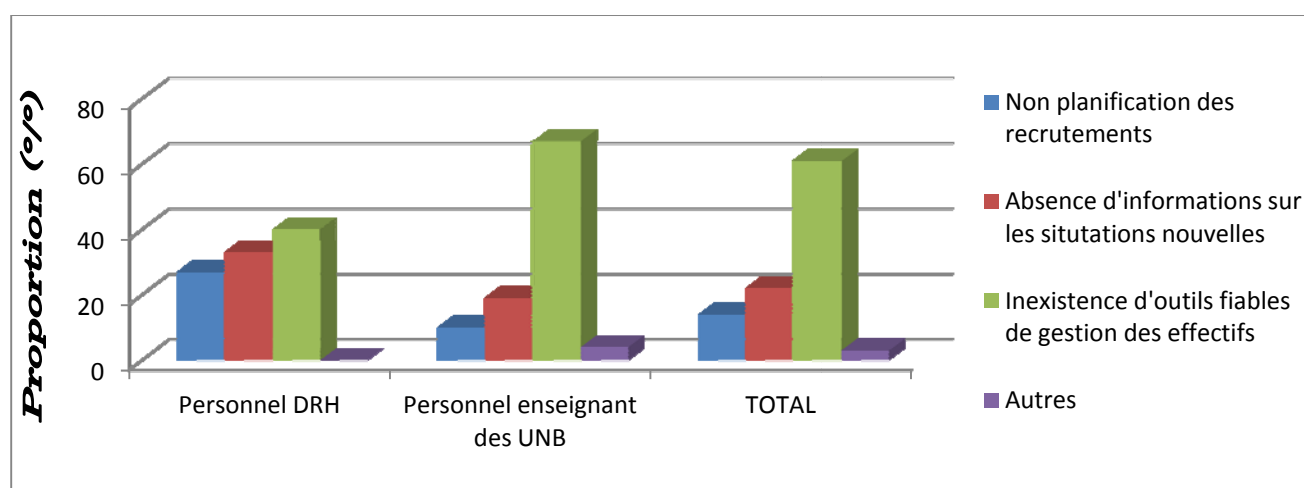
De l'analyse des résultats ci-dessus obtenus, il ressort qu'un fort taux, 61% de l'ensemble des enquêtés, a évoqué comme cause de la non maîtrise des effectifs l'inexistence d'outils fiables de gestion des effectifs, 22% ont évoqué l'absence d'informations des enseignants sur leurs situations nouvelles et seulement 14% ont évoqué la non planification des recrutements.

Ces résultats sont compilés dans le tableau VII ci-dessous et représentés par un graphique.

Tableau VII : Motifs de la non maîtrise des effectifs du personnel enseignant des UNB.

Causes	Personnel de la DRH		Enseignants		TOTAL	
	Nbre	Taux	Nbre	Taux	Nbre	Taux
Non planification des recrutements	4	27%	5	10%	9	14%
Absence d'informations des enseignants sur leurs situations nouvelles	5	33%	10	19%	15	22%
Inexistence d'outils fiables de gestion des effectifs	6	40%	35	67%	41	61%
Autres	0	0%	2	4%	2	3%
TOTAL	15	100%	52	100%	67	100%

Source : Enquêtes personnelles.



L'analyse des données recueillies sur cette préoccupation montre que la cause fondamentale liée au problème spécifique n° 1 est l'inexistence d'outils fiables de gestion des effectifs du personnel enseignant. Cette cause a, en effet, recueilli un taux de 61%.

2. Présentation et analyse des données recueillies par rapport au manque de célérité dans le traitement des dossiers de carrière

A la question de savoir ce qui justifie le manque de célérité dans le traitement des dossiers de carrière, les réponses suivantes ont été obtenues :

- *à la DRH :*
 - ✓ personne n'a évoqué la non fixation des objectifs au personnel comme étant à la base du problème ;
 - ✓ pour 02 agents, soit 13% des enquêtés, la non diligence dans le traitement des dossiers est à la base du problème ;
 - ✓ 07 personnes, soit 47% pensent que l'insuffisance quantitative et qualitative des gestionnaires de carrière explique ce problème spécifique ;

Par ailleurs, 05 agents, soit 33% ont avancé une cause, autre que celles que nous avons soupçonnées. Selon elles, au-delà du déficit quantitatif et qualitatif du personnel, il y a l'absence de motivation des agents et la seule qui reste, soit 7% a évoqué comme cause la mauvaise organisation du travail.

- *au niveau des enseignants :*
 - ✓ 04 personnes, soit 8% des enquêtés ont évoqué la première cause soupçonnée ;
 - ✓ 06 enseignants, soit 12 % ont répondu que la non diligence dans le traitement des dossiers est à la base du manque de célérité dans le traitement des dossiers à la DRH ;

- ✓ 22 personnes, soit 42% ont évoqué comme cause l'insuffisance quantitative et qualitative des agents ;
- ✓ 18 personnes, soit 34% ont avancé une cause autre que celles que nous avons soupçonnées. Selon elles, le personnel mérite d'être motivé ;
- ✓ 02 Personnes, soit 4% ont aussi indexé une autre cause à savoir la mauvaise organisation du travail.

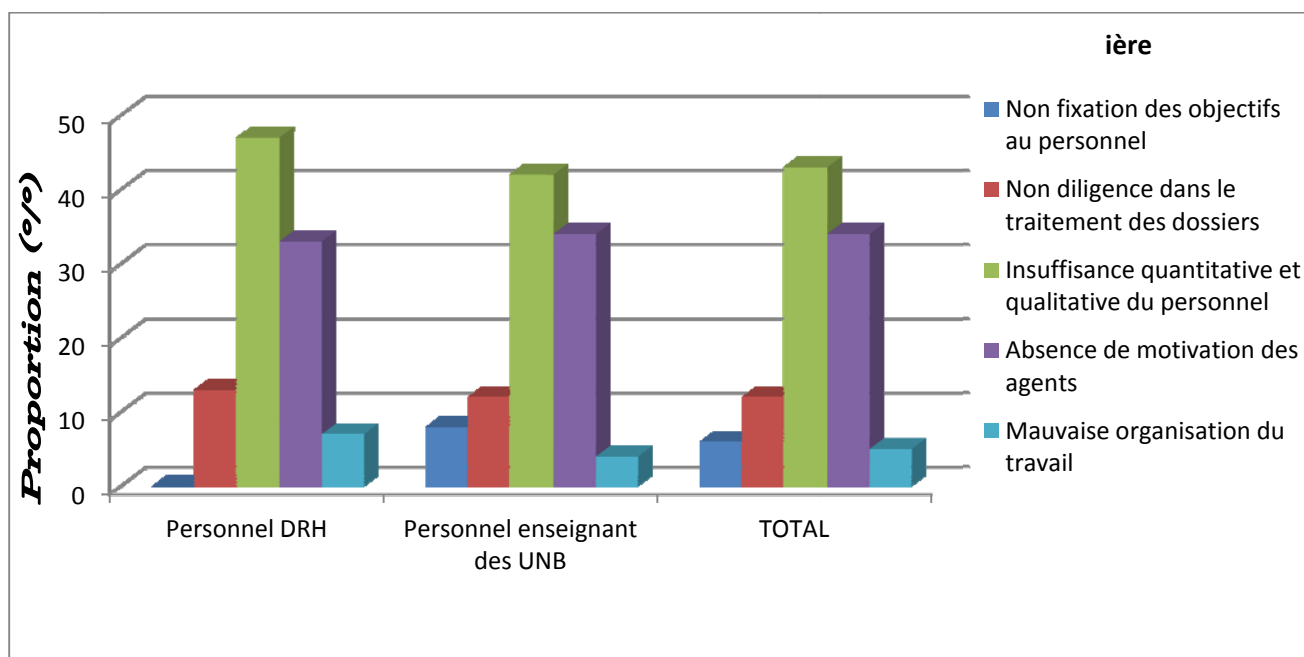
En procédant à l'analyse des résultats, il ressort que 43% de l'ensemble des enquêtés ont évoqué, comme cause du manque de célérité dans le traitement des dossiers de carrière, l'insuffisance quantitative et qualitative du personnel. 34% ont évoqué l'absence de motivation des agents, la non diligence a été indexé par 12% des enquêtés, 6% ont répondu que ce problème spécifique est dû à la non fixation des objectifs au personnel et enfin 5% ont relevé comme cause du problème la mauvaise organisation du travail au sein de la direction.

Ces résultats sont inscrits dans le tableau VIII suivant et représentés par un graphique.

Tableau VIII : Point des réponses relatives au manque de célérité dans le traitement des dossiers de carrière.

Causes		Personnel de la DRH		Enseignants		TOTAL	
		Nbre	Taux	Nbre	Taux	Nbre	Taux
Non fixation des objectifs au personnel		0	0%	4	8%	4	6%
Non diligence dans le traitement des dossiers		2	13%	6	12%	8	12%
Insuffisance quantitative et qualitative des gestionnaires de carrière		7	47%	22	42%	29	43%
Autres	Absence de motivation	5	33%	18	34%	23	34%
	Mauvaise organisation du travail	1	7%	2	4%	3	5%
TOTAL		15	100%	52	100%	67	100%

Source : Enquêtes personnelles.



Il ressort de l'analyse de ce tableau que les causes fondamentales liées au problème spécifique n° 2 sont l'insuffisance quantitative et qualitative du personnel et l'absence de motivation. Ces deux causes ont en effet recueilli respectivement un pourcentage de 43% et 34%.

3. Présentation et analyse des données recueillies sur le non suivi des actes du personnel enseignant des UNB

A la question de savoir ce qui explique le non suivi des actes des enseignants, les enquêtés ont servi les réponses suivantes :

- *d'abord au niveau du personnel de la DRH :*
 - 05 personnes soit 33% des enquêtés ont identifié comme cause de ce problème, l'inexistence d'une division de suivi des actes ;
 - 08 personnes soit 53% de ce personnel ont répondu que le déficit d'informations sur le processus de gestion des carrières des enseignants est à la base du problème ;
 - 02 personnes, soit 14% ont indexé l'insuffisance de moyens matériels et roulants.

- *au niveau du personnel enseignant, les réponses suivantes ont été obtenues :*
 - pour 13 enseignants, soit 25% des enquêtés, l'inexistence de division de suivi des actes explique le non suivi des actes de carrière ;
 - 31 personnes, soit 60% ont évoqué comme cause le déficit d'informations sur le processus de gestion des carrières des enseignants ;
 - 8 personnes, soit 15% constituant la part restante de cet échantillon avancent comme raisons l'insuffisance de moyens matériels et roulants.

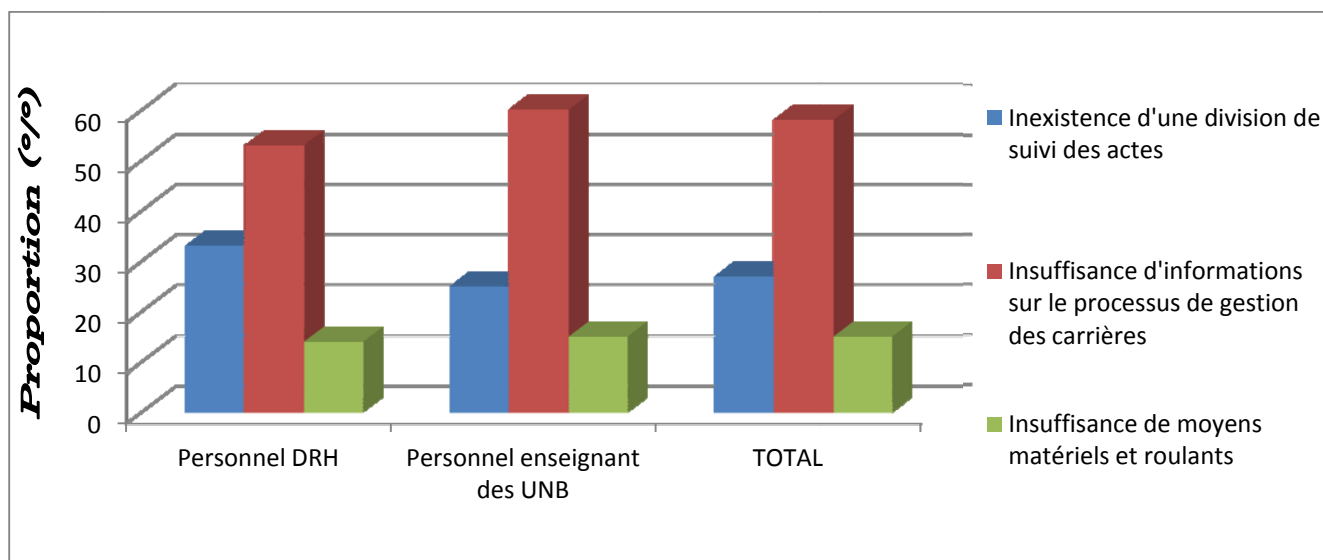
De l'analyse des résultats ci-dessus, il ressort qu'un taux de 58% de l'ensemble des enquêtés a évoqué comme motif du non suivi des actes le déficit d'informations sur le processus de gestion des carrières des enseignants, 27% ont avancé l'inexistence de division chargée du suivi, et le reste (15%) a évoqué l'insuffisance de moyens matériels et roulants.

Ces résultats sont compilés dans le tableau IX ci-dessous et représentés par un graphique.

Tableau IX : Raisons du non suivi des actes de carrière.

Causes	Personnel de la DRH		Enseignants		TOTAL	
	Nbre	Taux	Nbre	Taux	Nbre	Taux
Inexistence de division de suivi des actes	5	33%	13	25%	18	27%
le déficit d'informations sur le processus de gestion des carrières des enseignants	8	53%	31	60%	39	58%
Insuffisance de moyens matériels et roulants	2	14%	8	15%	10	15%
TOTAL	15	100%	60	100%	67	100%

Source : Enquêtes personnelles.



L'analyse des données recueillies sur cette préoccupation montre que la cause fondamentale liée au problème spécifique n° 1 est l'insuffisance de moyens matériels et roulants. Cette cause a en effet recueilli un taux de 58%.

Paragraphe 2 : restitution des résultats

Dans le présent paragraphe, il est procédé dans un premier temps à la vérification des hypothèses puis dans un second temps à l'établissement du diagnostic.

A. Vérification des hypothèses

1. Degré de vérification de l'hypothèse n°1

Il est indiqué de rappeler ici que le seuil fixé pour décider de la cause liée à la non maîtrise des effectifs du personnel enseignant est celui de la réponse égale ou supérieure à 33%.

Sur la base de nos observations de stage, il a été supposé que l'inexistence d'outils fiables de gestion des effectifs des enseignants était à la base de cette situation.

Au regard des données quantitatives issues des enquêtes, il se révèle que le problème spécifique n°1 est dû à l'inexistence d'outils fiables de gestion des effectifs du personnel enseignant (61%), l'absence d'information des enseignants sur leurs situations nouvelles (22%), la non planification des recrutements (14%) et autres réponses disparates (3%).

L'analyse révèle que la cause du problème se trouve être l'inexistence d'outils fiables de gestion des effectifs du personnel enseignant qui a recueilli le plus fort pourcentage.

Ainsi, toutes choses étant égales par ailleurs, il peut être conclu que l'hypothèse n° 1 est totalement vérifiée. Elle se formule de la manière suivante : *« la non maîtrise des effectifs des enseignants est due à l'inexistence d'outils fiables de gestion des effectifs ».*

2. Degré de vérification de l'hypothèse n° 2

A l'instar de la première hypothèse, le seuil fixé pour décider de la cause liée au manque de célérité dans le traitement des dossiers de carrière des enseignants est celui des réponses égales ou supérieures à 33%.

En considérant les données quantitatives qui découlent de l'analyse, il se révèle que ce problème est dû à l'insuffisance quantitative et qualitative du personnel (43%), la non diligence dans le traitement des dossiers (12%) et la non fixation des objectifs au personnel (6%).

Par ailleurs, 34% ont avancé une cause autre que celles qui avaient été soupçonnées à savoir l'absence de motivation et 5% ont indexé comme cause, la mauvaise organisation du travail.

Il peut être alors retenu de ce qui précède que l'insuffisance quantitative et qualitative du personnel et l'absence de motivation sont les deux causes qui

correspondent au seuil de décision antérieurement fixé. L'hypothèse émise est donc non seulement confirmée mais aussi, elle se trouve renforcée. Il peut alors être conclu, ce qui suit : « *le manque de célérité dans le traitement des dossiers est due à l'insuffisance quantitative et qualitative ainsi qu'à l'absence de motivation du personnel* ».

3. Degré de vérification de l'hypothèse n° 3

Des constats faits sur le lieu de stage, il ressort que le déficit d'informations sur le processus de gestion des carrières des enseignants explique le non suivi des actes de carrière des enseignants du supérieur.

L'analyse des données quantitatives recueillies a révélé, que 27% des enquêtés ont répondu en indexant l'inexistence de division de suivi des dossiers de carrière; 58% ont évoqué le déficit d'informations sur le processus de gestion des carrières et le reste, soit 15% a évoqué l'insuffisance de moyens matériels et roulants.

En tenant compte des raisons ci-dessus évoquées, il peut être retenu que l'hypothèse précédemment émise a été totalement confirmée. Car, par rapport au seuil de décision (égal ou supérieur à 33%), l'hypothèse peut être formulée de la manière suivante : « *Le non suivi des actes de carrière des enseignants est dû au déficit d'informations sur le processus de gestion des carrières* ».

La vérification des hypothèses a permis d'établir le diagnostic.

B. Synthèse du diagnostic

Le diagnostic est fait par rapport aux éléments liés à chaque problème spécifique.

1. Eléments de diagnostic lié au problème spécifique n°1

Les données quantitatives issues de l'enquête ayant révélé l'hypothèse n° 1 vérifiée, il peut être définitivement retenu que « *la non maîtrise des*

effectifs des enseignants est due à l'inexistence d'outils fiables de gestion des effectifs ».

2. Eléments de diagnostic lié au problème spécifique n°2

Les données quantitatives issues de l'enquête ayant révélé l'hypothèse n°2 partiellement vérifiée, le diagnostic peut être établi à partir de la conclusion suivante : *« le manque de célérité dans le traitement des dossiers de carrière des enseignants s'explique par l'insuffisance quantitative et qualitative ainsi qu'à l'absence de motivation du personnel ».*

3. Eléments de diagnostic lié au problème spécifique n°3

La vérification de l'hypothèse n° 3 a permis de retenir définitivement que *« Le non suivi des actes de carrière des enseignants est dû au déficit d'informations sur le processus de gestion des carrières ».*

Une fois les causes réelles se trouvant à la base des problèmes spécifiques connues et le diagnostic établi, il serait indiqué à présent, de proposer les conditions d'éradication de ces causes pour l'atteinte de l'objectif général fixé.

Section 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre.

Face à l'écart constaté entre les ambitions d'efficacité de la DRH en matière de gestion des carrières et la réalité actuelle, il est urgent de réfléchir aux mécanismes de correction de cette inadéquation. Cette réflexion va dans le sens des propositions de solutions (paragraphe 1) et des conditions de mise en œuvre de celles-ci (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Approches de solutions aux problèmes spécifiques

Apporter de solution à un problème, c'est proposer les conditions d'éradication des causes réelles se trouvant à sa base, tout en tenant compte des

objectifs formulés. Il s'agit en fait de renforcer les forces et d'enrayer les faiblesses.

A. Approches de solutions à la non maîtrise des effectifs du personnel et au manque de célérité dans le traitement des dossiers de carrière

1- Approches de solutions à la non maîtrise des effectifs du personnel

Le problème de la non maîtrise des effectifs à la Direction des Ressources Humaines du MESRS est dû à l'inexistence d'outils fiables de gestion des effectifs.

Pour résoudre ce problème il est souhaitable de mettre en place des instruments adéquats de gestion des effectifs à travers une gestion rationnelle des mutations et une planification des recrutements.

En effet, la planification a une influence sur l'analyse des postes la sélection et le recrutement, le développement des compétences et la gestion des carrières. Il est donc souhaitable que la hiérarchie oriente ses actions dans le sens du développement et de la planification des ressources humaines.

La gestion des effectifs s'appuie sur un ensemble d'outils destinés à collecter les informations quantitatives et qualitatives qui rendent possible une réflexion prospective.

Au nombre des outils il peut être retenu : le fichier du personnel, les pyramides, le tableau de bord des évolutions, la grille de compétences, le plan de formation.

- **Le fichier du personnel**

C'est un document réalisé à partir de l'inventaire des ressources humaines disponibles et qui permet de disposer d'une base de données faisant apparaître les principales caractéristiques des ressources afin de bien les connaître pour mieux les utiliser et les valoriser.

Il contient non seulement les informations à caractère administratif mais également celles concernant les compétences acquises par chaque agent, les tendances d'évolution et les formations reçues. Pour une bonne tenue du fichier du personnel, il est nécessaire de mettre en place les fiches individuelles à actualiser annuellement lors des entretiens d'évaluation.

La tenue du fichier du personnel permet de mieux connaître les ressources disponibles au départ à travers le rassemblement des données chiffrées par catégorie de personnel, par corps et par grades ainsi que les positions.

- **Les pyramides**

Pour procéder à une analyse statistique du mouvement du personnel, il serait nécessaire d'établir des pyramides afin de faciliter la lecture du présent et les extrapolations.

Deux sortes de pyramides sont nécessaires, à savoir la pyramide des âges et la pyramides des anciennetés.

- ✓ **La pyramide des âges**

Elle permet d'avoir une vision synthétique du personnel concerné en indiquant les âges ou groupe d'âges. Elle permet également de visualiser assez rapidement la situation actuelle ou projetée et de simuler les départs à la retraite.

- ✓ **La pyramide des anciennetés**

La pyramide des anciennetés présente un intérêt dans la mesure où l'ancienneté influe à la fois sur le comportement, les attitudes et les façons d'agir pour la réalisation des tâches mais aussi sur la performance de la direction. La pyramide des anciennetés s'applique aux emplois et devra être construite année par année.

- **Tableau de bord des évolutions**

L'état des lieux du personnel une fois réalisé sert de support fiable, au prévisionniste pour opérer des simulations afin de déterminer la composition future du personnel.

Prévoir les besoins en ressources humaines, revient à rechercher ce dont la structure aura besoin en termes d'agents sur le plan quantitatif et qualitatif compte tenu de l'évolution prévisible de ses activités et des évolutions probables de son environnement.

- **Grille de compétence**

Il n'existe pas de définition unique de la notion de compétence mais en se fondant sur certains éléments caractéristiques en rapport avec la situation professionnelle et les rubriques constitutives comme le savoir, le savoir faire et le savoir être, « *la compétence est une combinaison de connaissances, de savoir faire, d'expérience et de comportements s'exerçant dans un contexte précis. Cette compétence se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle.* »

La grille de compétence contribue au développement des ressources humaines en ce qu'elle permet « *d'identifier les compétences effectives d'un collaborateur ou celles dont il devait témoigner pour occuper efficacement son emploi.* » Bernard MARTORY.

- **Plan de formation**

Selon A. MEIGNANT, le plan de formation est défini comme la traduction opérationnelle des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période au développement de la compétence individuelle et collective des salariés. Il peut être annuel ou pluriannuel. Le plan de

formation rassemble les informations concernant la liste des actions proposées, les conditions financières de leur exécution, les structures de formation, les conditions d'organisation de stage, les cibles. Le pilotage des formations peut être individuel ou collectif.

2. Approche de solution au manque de célérité dans le traitement des dossiers de carrière des enseignants

Le diagnostic établi a permis de constater que le manque de célérité dans le traitement des dossiers de carrière est dû à l'insuffisance quantitative et qualitative ainsi qu'à l'absence de motivation du personnel.

Pour pallier cet état de choses, les mesures suivantes sont proposées :

- le renforcement du personnel chargé de la gestion des carrières des enseignants en effectif ;
- l'organisation des formations pour renforcer les capacités du personnel sur la gestion des carrières des enseignants ;
- la mise à la disposition des gestionnaires de carrière des logiciels de gestion du personnel ;
- la fourniture des outils de gestion des ressources humaines notamment des manuels de procédures actualisés et adaptés à l'enseignement supérieur ;
- l'accompagnement du transfert d'attributions en matière de gestion des carrières par un transfert de moyens financiers et matériels ;
- l'amélioration du cadre de travail et des équipements matériels ;
- l'organisation de réunions périodiques avec les gestionnaires de carrières afin d'échanger sur leurs activités et les difficultés, rencontrées.

B. Approches de solutions au problème spécifique n°3 relatif au non suivi des actes de carrière des enseignants

Il ressort du diagnostic établi que le déficit d'informations sur le processus de gestion des carrières des enseignants constitue la principale cause du non suivi des actes de carrière.

Pour éradiquer les diverses causes de ce problème spécifique il est proposé :

- l'organisation des séances d'information et de sensibilisation des enseignants sur le suivi de leur carrière ;
- le développement d'une synergie entre les services de personnel des universités et la Direction des Ressources Humaines pour le suivi des dossiers de carrière ;
- la mise à disposition de la DRH/MESRS des moyens roulants pour l'acheminement et le suivi des dossiers dans toutes les structures du MESRS et les services d'interface ;
- la mise en place d'une politique de communication susceptible de favoriser une meilleure diffusion et une bonne ventilation des actes afin de permettre aux enseignants bénéficiaires un accès facile à leurs actes ;
- la fourniture à la DRH/MESRS des appareils de reprographie et des papiers pouvant permettre de multiplier en grand nombre les actes ;
- la responsabilisation des agents à la DRH pour le suivi des dossiers de carrière dans le circuit des visas.

Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions.

La mise en œuvre des différentes approches de solution préconisées est déterminée par la réunion de certaines conditions. L'objectif dans ce paragraphe

est de déterminer lesdites conditions sans lesquelles ces solutions resteraient lettres mortes.

Pour ce faire, différents acteurs sont impliqués, à savoir : le Ministère du Travail et de la Fonction Publique, le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique et, précisément, la Direction des Ressources Humaines du MESRS.

A-Recommandations à l'endroit du Ministère du Travail et de la Fonction Publique

Pour assurer une gestion efficace des carrières, il est recommandé au MTFP et plus précisément à la DGFP de :

- procéder à une appropriation du contenu du décret n° 2004-627 du 10 novembre 2004 par les gestionnaires de carrière de la DRH, concernées par la mise en œuvre correcte des dispositions dudit décret ;
- élaborer des normes et standards de qualité des actes de gestion du personnel enseignant ;
- former des gestionnaires de carrière du MESRS à l'appropriation de ces normes et standards ;
- élaborer un programme d'assistance et de conseil à l'intention des agents de la DRH du MESRS en matière de la gestion des carrières ;
- assurer le contrôle de la gestion efficace et efficiente des compétences transférées ;
- préparer et mettre en œuvre un plan de contrôle de la gestion des personnels au niveau du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique ;
- renforcer les services du personnel de l'Université d'Abomey-Calavi et de l'Université de Parakou des administrateurs ou des cadres supérieurs en GRH par le recrutement et la mise à disposition du MESRS de ceux-ci.

B. Le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Il est souhaitable que :

- les autorités organisent des séances de sensibilisation à l'endroit des enseignants sur la gestion de leur carrière administrative ;
- les enseignants fournissent à temps leurs pièces aux responsables des services de personnel pour la régularité de la gestion de leur carrière administrative et la mise à jour de leurs dossiers ;
- le MESRS engage une réflexion sur la corrélation entre les carrières administratives et les carrières académiques des enseignants du supérieur. En effet, le caractère très pointu et élitiste de ces enseignants induit certaines spécificités en matière de leur carrière par rapport à celle du personnel administratif ;
- le MESRS nomme des spécialistes en GRH dans les services de personnel des Universités Nationales du Bénin ;
- une motivation en termes d'allocations compensatrices des nouvelles charges de travail découlant du transfert d'attributions, soit réalisée au bénéfice du personnel de la DRH/MESRS pour des résultats efficaces au niveau de l'Administration. Ceci s'explique par le fait que, l'épuisement professionnel n'est pas seulement dû à l'insuffisance numérique et qualitatif du personnel, mais cela pourrait aussi être d'ordre psychologique, si l'agent n'est pas motivé à sa juste valeur ;

A l'endroit de la DRH/MESRS plus précisément, il est recommandé qu'elle :

- mette en place d'un mécanisme permettant l'envoi systématique des actes parus aux enseignants bénéficiaires à travers les services de personnel des universités ;

- suscite l'engagement des cadres dans l'élaboration et la mise en place d'un système de suivi des actes de carrière des enseignants
- mette en place un logiciel de gestion des effectifs des personnels ;
- forme le personnel à l'appropriation des manuels de procédure actualisés ;

Au terme de ce travail, il est nécessaire de faire la synthèse de tout ce qui a constitué sa substance, depuis la problématique jusqu'aux approches de solutions.

Cette synthèse est réalisée à travers le tableau récapitulatif suivant :

Tableau X : Tableau de synthèse sur « Contribution à l'amélioration de la gestion des carrières du personnel enseignant des UNB »

Niveau d'analyse	Problématique	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses	Diagnostic	Approches de solutions
Niveau général	<u>Problème général</u> Gestion non efficace des carrières du personnel enseignant des UNB.	<u>Objectif général</u> Contribuer à améliorer la gestion des carrières du personnel enseignant des UNB.	-	-	-	-
Niveaux spécifiques	1 <u>Problème spécifique n° 1</u> Non maîtrise des effectifs du personnel enseignant des UNB.	<u>Objectif spécifique 1</u> Proposer une gestion axée sur la maîtrise des effectifs du personnel enseignant des UNB.	<u>Cause spécifique 1</u> Inexistence d'outils fiables de gestion des effectifs des enseignants.	<u>Hypothèse spécifique 1</u> La non maîtrise des effectifs du personnel enseignant est due à l'inexistence d'outils fiables de gestion des effectifs.	<u>Elément de diagnostic 1</u> La non maîtrise des effectifs du personnel enseignant s'explique par l'inexistence d'outils fiables de gestion des effectifs.	<u>Approches de solutions 1</u> - Mettre en place des outils de gestion des effectifs à travers une gestion rationnelle des mutations et une planification des recrutements - Mettre à jour les différents outils.
	2 <u>Problème spécifique n°2</u> Manque de célérité dans le traitement des dossiers de carrière.	<u>Objectif spécifique 2</u> Contribuer au renforcement quantitatif et qualitatif du personnel de la DRH.	<u>Cause spécifique 2</u> Insuffisance quantitative et qualitative des gestionnaires.	<u>Hypothèse spécifique 2</u> L'insuffisance quantitative et qualitative du personnel explique le manque de célérité dans le traitement des dossiers de carrière des enseignants des UNB	<u>Elément de diagnostic 2</u> Le manque de célérité dans le traitement des dossiers de carrière des enseignants est dû à l'insuffisance quantitative et qualitative ainsi qu'à l'absence de motivation du personnel.	<u>Approches de solutions 2</u> - Renforcer le personnel de la DRH en effectif - Former ce personnel à la gestion des carrières - Fournir des outils de gestion des RH à la DRH - Prendre des mesures pour motiver le personnel
	3 <u>Problème spécifique n°3</u> Non suivi des dossiers de carrière.	<u>Objectif spécifique 3</u> Proposer un système objectif de suivi efficace des dossiers de carrière des enseignants.	<u>Cause spécifique 3</u> Déficit d'informations sur le processus de gestion des carrières.	<u>Hypothèse spécifique 3</u> Le non suivi des actes de carrière des enseignants des UNB est dû au déficit d'informations sur le processus de gestion des carrières.	<u>Elément de diagnostic 3</u> Le non suivi des actes de carrière des enseignants est dû au déficit d'informations sur le processus de gestion des carrières.	<u>Approches de solutions 3</u> - Mettre à la disposition de la DRH des moyens roulants - organiser des séances d'information et de sensibilisation - Instaurer une politique de communication qui favorise une meilleure ventilation des actes - Fournir à la DRH des appareils de reprographie et de papiers suffisants.

Source : Observations de stage.

**CONCLUSION**

Au terme du présent sujet, il importe de retenir que la gestion des carrières a connu au cours de ces dernières années une évolution stratégique au même titre que les autres fonctions de la GRH.

En dépit du transfert d'attributions aux Ministères en charge de l'éducation, la gestion des carrières des enseignants des Universités Nationales du Bénin n'a pas comblé les attentes.

En effet, les observations faites au cours du stage à la DRH du MESRS ont permis de relever un certain nombre de problèmes regroupés en quatre problématiques majeures dont celle d'une gestion efficace de la carrière du personnel enseignant des Universités Nationales du Bénin. Cette problématique recouvre trois problèmes spécifiques, en l'occurrence la non maîtrise des effectifs des enseignants, le manque de célérité dans le traitement des dossiers de carrière et le non suivi des actes de carrière.

Trois (03) hypothèses ont été émises et vérifiées par des questionnaires d'enquête sur le terrain.

Ensuite des approches de solutions ont été suggérées et des conditions de mise en œuvre proposées aussi bien à l'endroit du MTFP que du MESRS pour remédier à ces différents problèmes identifiés.

Concernant le MTFP, il est préconisé :

- la formation à l'appropriation du décret n° 2004-627 du 10 novembre 2004 par les parties concernées à travers la mise en œuvre correcte de ses dispositions ;
- l'élaboration des normes et standards de qualité des actes de gestion du personnel ;
- la formation des gestionnaires de carrière du MESRS à l'appropriation de ces normes et standards ;
- l'élaboration d'un programme d'assistance et de conseil à l'intention des gestionnaires des ressources humaines du MESRS ;

- la formation des personnels nouvellement recrutés et mis à la disposition de la DRH du MESRS ;
- le contrôle de la gestion efficace des compétences transférées ;
- la préparation et la mise en œuvre d'un plan de contrôle de la gestion des personnels au niveau du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique ;

Quant au MESRS, il est recommandé :

- l'engagement d'une réflexion sur la corrélation entre les carrières administratives et les carrières académiques des enseignants du Supérieur ;
- la nomination des spécialistes en GRH dans les services de personnel des Universités Nationales du Bénin ;
- l'allocation d'une indemnité compensatrice des nouvelles charges de travail découlant du transfert d'attributions au personnel de la DRH/MESRS pour des résultats efficaces au niveau de l'Administration.
- la transmission par la DRH des actes des personnels enseignants aux services du personnel des universités de façon systématique pour éviter que les enseignants abandonnent les étudiants à la recherche des actes ;
- la formation du personnel à l'appropriation des manuels de procédure actualisés ;
- la mise en place un logiciel de GRH.

Au regard des solutions et conditions de mise en œuvre préconisées, la Direction des Ressources Humaines du MESRS dispose aujourd'hui d'une gamme d'actions pour faire face aux défis d'une administration de développement.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

I- OUVRAGES GENERAUX

- B. BENADOU, B. FOUCHER et P. GAETAN (1998) : « *Gestion stratégique des ressources humaines* », Editions Morin, 662 p.
- Christian BATAL (1997) : « *La gestion des ressources humaines dans le secteur public* », Editions d'Organisation, 255 p.
- LEFEBVRE L. (2000), « *Mémento pratique, social : droit du travail, sécurité sociale* » ;
- Françoise ROSSION (2008) : « *Transfert des savoirs : stratégies, moyens d'actions, solutions adaptées à votre organisation* », Editions Mondialisation, 261 p.

II- OUVRAGES SPECIFIQUES

- CAUDEN, J. et A. A. SANCHES, (1997) : « *Gestion des Ressources Humaines* », Edition Berger-Levrault, 342 pages ;
- CITEAU Jean-Pierre (2002) « *Gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratiques* », 4^{ème} édition 260p ;
- DOLAN, S. et Randall S. SCHULER, (2000) : « *La Gestion des Ressources Humaines au seuil de l'an 2000* » 2^{ème} édition, Editions du renouveau pédagogique, 747 pages ;
- GODIN, J., le Louam, J.-Y., (1986) : « *les mentors ont-ils un effet sur la progression de carrière* » ?, 3^{ème} Edition, Relations industrielles 517 P.
- HELLRIEGEL, SLOCUM, WOODMAN (2002) : « *Management des Organisations* », Bruxelles 5^{ème} édition, Edition Nouveaux Horizons, 693p.
- MATHIS, L. (1984) « *Gestion Prévisionnelle et Valorisation des Ressources Humaines* », Paris, Les Editions d'Organisation, Collection Personnel, A.N.D.C.P, 281 p.
- PERRETI, J-M. (2008) : « *Dictionnaire des Ressources Humaines* » librairie Vuibert, Paris, 287p.

- PERETTI, J. M., (2003-2004) : « *Gestion des ressources humaines* », 11^{ème} édition, Paris, Vuibert, 284 pages ;
- SABA, T. et al. (2008) : « *La Gestion des Ressources Humaines, Tendances, Enjeux et Pratiques actuelles* », 4^e éditions, les éditions ERPI, 654p.
- VALLEMONT, S. (1998) : « *La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences dans les trois fonctions publiques* », 2^e éditions, Berger-Levrault, 229p.
- VALLEMONT, S. (1999) : « *Gestion des Ressources Humaines dans l'administration* », Louis-Jean, Paris, 116p.
- WEISS, D. (2005) : « *Ressources Humaines* », 3^e édition, éditions d'Organisation, Paris 805p.

III- MEMOIRES

- CODO T. Arsène (2007) : « *Contribution pour une gestion optimale du rendement du personnel administratif du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Formation Professionnelle* », mémoire de fin de formation en GRH, cycle II, ENAM, UAC, 89p.
- GBONI C. M. (2009) : « *Contribution à l'amélioration de la gestion de la carrière du personnel enseignant APE du MEMP dans le contexte du transfert d'attributions* », mémoire de fin de formation en GRH, cycle II, ENAM, UAC, 97p.
- GLELE G. A. (2009) : « *Contribution à l'amélioration de la gestion du personnel enseignant des Universités Nationales du Bénin* », mémoire de fin de formation en GRH, cycle II, ENAM, UAC, 98p.
- OROU YERIMA, S. (2007) : « *Contribution à une optimisation de la dotation en Ressources Humaines du Ministère de la Famille, de la Femme et de l'Enfant* », mémoire de fin de formation en GRH, cycle II, ENAM, UAC, 99p.
- VISSOH A. F. (2009) : « *Problématique de la gestion efficace des carrières à la Loterie Nationale du Bénin* », mémoire de fin de formation en AGT, cycle I, ENAM UAC, 95p.
- ZOULIN, A. (2007) : « *Amélioration de la pratique de la gestion de la formation au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Formation Professionnelle : Cas du Personnel Administratif* », mémoire de fin de formation en GRH, cycle II, ENAM, UAC, 88p.

IV- TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

- Loi n°86-013 du 26 février 1986 portant statut général des agents permanents de l'Etat ;
- Loi n° 98-004 du 27 février 1998 portant code du travail en République du Bénin ;
- Loi n° 98-019 du 21 mars 2003 portant Code de Sécurité Sociale en République du Bénin ;
- Loi n° 2007-02 du 26 mars 2007 portant modification de certaines dispositions de la loi n° 98-019 du 21 mars 2003 portant Code de Sécurité Sociale en République du Bénin ;
- Décret n° 163/PR/MFPTT du 26 mai 1967 portant délégation de certains pouvoirs du Président de la République au Ministre de la Fonction Publique en matière d'administration des personnels de l'Etat.
- Décret n°2004-627 du 10 novembre 2004 portant transfert de certaines attributions du Ministre en charge de la fonction publique au(x) Ministre(s) en charge de l'éducation nationale ;
- Décret n°2005-386 du 23 juin 2005 portant statut particulier des corps du personnel enseignant des UNB ;
- Décret n°2006-107 du 16 mars 2006 portant création et organisation de deux universités nationales en République du Bénin ;
- Décret n°2007-442 du 02 octobre 2007 portant attributions, organisation et fonctionnement du ministère ;
- Décret n° 2010-024 du 15 février 2010 portant Statut Particulier des Corps du Personnel Enseignant des Universités Nationales du Bénin ;
- Décret n°2011-500 du 11 juillet 2011 portant composition du gouvernement ;

- Arrêté n°I45/MESRS/CAB/DC/SGM/DRH/SA du 30 avril 2008 portant attributions, organisation et fonctionnement de la DRH.

V- COURS

- HOUINSA D. (2011) « *Méthodologie de la Recherche* » ;
- LOKO LOKOSSOU P. (2009) : « *Droit de la Fonction Publique* » ;
- MASSOUGBODJI, F. (2009) « *Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences* », UAC, ENAM, GRH ;
- ZINSOU, B. (2010) « *Administration du Personnel et Gestion de la Carrière* » UAC, ENAM, GRH.

VI- SITES WEB

www.applirh.com/carrier.htm#carrières consulté le 22 septembre 2011 à 10h,

www.cereg.fr, consulté le 11 décembre 2011 à 22h,

www.stepstonesolutions.fr consulté le 19 décembre 2011 à 8h,

www.pourseformer.fr/gestion-de-carrière.html 10 janvier 2012 à 16h,

www.google.fr consulté le 10 février 2012 à 15h45.

ANNEXES

Annexe n° 1**QUESTIONNAIRE N° 1**

- **Cible** : *Personnel de la Direction des Ressources Humaines*

Madame/Monsieur,

Cher(ère) collègue,

Dans le cadre de la rédaction de mémoire de fin de formation en GRH, cycle II de l'ENAM, des recherches sont menées sur le sujet : « ***Contribution à l'amélioration de la gestion des carrières du personnel enseignant des UNB*** ».

La réflexion sur ce sujet ne vous engage en rien. Cependant pour enrichir les travaux de la recherche, j'ai l'honneur de soumettre à votre bienveillante attention le présent questionnaire d'enquête dans le but de recueillir vos opinions sur certains de ses aspects.

D'ors et déjà, je vous garantis la confidentialité des renseignements que vous fournirez et m'engage à respecter les règles d'éthique recommandées par toute recherche. Ainsi le questionnaire sera-t-il traité dans la stricte discrétion par respect du principe de l'anonymat.

Merci pour votre franche collaboration.

(Veuillez répondre aux questions ci-après en cochant la case correspondante)

- **Identification**

Nom et prénom (facultatif) :

Sexe : Masculin : Féminin :

Catégorie : A : B : C : D :

Profession :

Poste occupé :

Ancienneté totale :

Service :

I- La maîtrise des effectifs du personnel enseignant des Universités Nationales du Bénin (UNB).

1- *Qu'est-ce qui, selon vous, justifie la non maîtrise des effectifs des enseignants des UNB par la DRH ?*

- non planification des recrutements :
- absence d'information des enseignants sur leurs situations nouvelles :
- inexistence d'outils fiables de gestion des effectifs :
- autres (veuillez préciser) :
-

2- *Quelle(s) conséquence(s) la non maîtrise des effectifs des enseignants peut-elle avoir sur la gestion de leur carrière ?*

- mauvaise gestion prévisionnelle de la carrière :
- autre (veuillez préciser)
-
-

3- *Quelles solutions proposez-vous pour l'amélioration de cette situation ?*

.....

.....

.....

II – La célérité dans le traitement des dossiers de carrière.

4- *Quelle est la durée moyenne normale de traitement d'un dossier de carrière des enseignants à la DRH ?*

- 10 jours : 1 mois :
- 20 jours : 2 mois :

5- *Ce délai est-il respecté ?* Oui : Non :

6- *Qu'est-ce qui peut expliquer le manque de célérité observé au niveau du traitement des dossiers de carrière des enseignants ?*

- non fixation des objectifs aux agents :
- non diligence dans le traitement des dossiers :
- insuffisance quantitative et qualitative des gestionnaires de carrière :

- autres (veuillez préciser) :
-
-

7- Avez-vous reçu une formation dans le domaine de la gestion des carrières ?

Oui :

Non :

8- Que préconisez-vous pour un traitement rapide et efficace des dossiers de carrière ?

.....

.....

.....

.....

III- Le suivi des dossiers de carrière des enseignants des UNB

10- Qu'est-ce qui peut expliquer le non suivi rigoureux des dossiers de carrière des enseignants des UNB ?

- inexistence de division chargée du suivi des actes :
- déficit d'informations sur le processus de gestion des carrières :
- insuffisance de moyens matériels roulants :
- autres (veuillez préciser) :
-
-

11- Que faites-vous pour le suivi personnel de votre carrière ?

.....

.....

.....

12- Quelle(s) solution(s) proposez-vous pour l'amélioration de cette situation ?

.....

.....

.....

.....

Merci pour votre collaboration.

Annexe n° 2**QUESTIONNAIRE N° 2**

- **Cible** : *Les enseignants des Universités Nationales du Bénin.*

Madame/Monsieur,

Je suis étudiant en fin de formation au cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature, filière Gestion des Ressources Humaines.

Dans le cadre de la rédaction de mon mémoire de fin de formation dont le thème est : « *Contribution à l'amélioration de la gestion des carrières du personnel enseignant des UNB* », j'ai l'honneur de soumettre à votre bienveillante attention ce questionnaire d'enquête aux fins de bénéficier de vos précieuses contributions pour développer le sujet.

Je vous garantis la confidentialité des renseignements que vous me fournirez et m'engage à respecter les règles d'éthique recommandées par toute recherche. Ainsi le questionnaire sera-t-il traité dans la stricte discrétion par respect du principe de l'anonymat.

Merci pour votre disponibilité à me fournir des enseignements sur le sujet en répondant sans ambages aux questions.

(Veuillez répondre aux questions ci-après en cochant la case correspondante)

- **Identification**

Nom et prénom (facultatif) :

Sexe : Masculin : Féminin :

Corps d'appartenance : - Assistant : - Maître-assistant :

- Maître de Conférences : Professeur Titulaire :

- Autres (précisez) :

- Ancienneté :

Campus : UAC : UP :

Entité :

II- La maîtrise des effectifs du personnel enseignant des Universités Nationales du Bénin (UNB).

1- *Qu'est-ce qui, selon vous, justifie la non maîtrise des effectifs des enseignants des UNB par la Direction des Ressources Humaines ?*

- non planification des recrutements :
- absence d'information des enseignants sur leurs situations nouvelles :
- inexistance d'outils fiables de gestion des effectifs :
- autres (veuillez préciser) :
-

2- *Quelle(s) conséquence(s) la non maîtrise des effectifs des enseignants peut-elle avoir sur la gestion de votre carrière ?*

- mauvaise gestion prévisionnelle de la carrière :
- autres (veuillez préciser)
-
-

3- *Quelles solutions proposez-vous pour l'amélioration de cette situation ?*

.....

.....

.....

II – La célérité dans le traitement des dossiers de carrière.

4- *Etes-vous satisfait du délai moyen de traitement de vos dossiers de carrière ?*

Oui : Non :

5- *Selon vous qu'est-ce qui peut expliquer le manque de célérité observé au niveau du traitement de vos dossiers de carrière ?*

- non fixation des objectifs aux agents :
- non diligence dans le traitement des dossiers :
- insuffisance quantitative et qualitative des gestionnaires de carrière :
- autres (veuillez préciser) :
-

6- *Que préconisez-vous pour un traitement rapide et efficace de vos dossiers ?*

.....

.....

.....

.....

III- Le suivi des dossiers de carrière des enseignants des UNB

7- *Qu'est-ce qui peut expliquer le non suivi de vos dossiers de carrière ?*

- inexistence de division chargée du suivi des actes :
 - déficit d'informations sur le processus de gestion des carrières :
 - insuffisance de moyens matériels roulants :
 - autres (veuillez préciser) :
-
-

11- *Que faites-vous pour le suivi personnel de votre carrière ?*

.....

.....

.....

12- *Quelle(s) solution(s) proposez-vous pour l'amélioration de cette situation ?*

.....

.....

.....

.....

Merci pour votre collaboration.

Annexe n° 3**GUIDE D'ENTRETIEN**

- **Cible** : Directrice et Chefs service de la Direction des Ressources Humaines

Madame/Monsieur,

Dans le cadre de la rédaction de mémoire de fin de formation en GRH, cycle II de l'ENAM, des recherches sont menées sur le sujet : « *Contribution à l'amélioration de la gestion des carrières du personnel enseignant des UNB* ».

La réflexion sur ce sujet ne vous engage pas. Cependant pour enrichir les travaux de la recherche, j'ai l'honneur de soumettre à votre bienveillante attention le présent questionnaire d'enquête dans le but de recueillir vos opinions sur certains de ses aspects.

Je vous garantis la confidentialité des renseignements que vous fournirez et m'engage à respecter les règles d'éthique recommandées par toute recherche. Ainsi le questionnaire sera-t-il traité dans la stricte discrétion par respect du principe de l'anonymat.

Merci pour votre franche collaboration.

(Veuillez répondre aux questions ci-après en cochant la case correspondante)

- **Identification**

Nom et prénom (facultatif) :

Sexe : Masculin : Féminin :

Catégorie : A : B : C : D :

Profession :

Poste occupé :

Service :

III- La maîtrise des effectifs du personnel enseignant des Universités Nationales du Bénin (UNB).

1- *Qu'est-ce qui, selon vous, justifie la non maîtrise des effectifs des enseignants des UNB ?*

- non planification des recrutements :
- absence d'information des enseignants sur leurs situations nouvelles :
- inexistence d'outils fiables de gestion des effectifs :
- autres (veuillez préciser) :
-

2- *Quelle(s) conséquence(s) la non maîtrise des effectifs des enseignants peut-elle avoir sur la gestion de leur carrière ?*

- mauvaise gestion prévisionnelle de la carrière :
- autres (veuillez préciser)
-
-

3- *Quelles solutions proposez-vous pour l'amélioration de cette situation ?*

.....

.....

.....

II – La célérité dans le traitement des dossiers de carrière.

4- *Quelle est la durée moyenne normale de traitement d'un dossier de carrière des enseignants à la DRH ?*

- 10 jours : 1 mois :
- 20 jours : 2 mois :

5- *Ce délai est-il respecté ?* Oui : Non :

6- *Qu'est-ce qui peut expliquer le manque de célérité observé au niveau du traitement des dossiers de carrière des enseignants ?*

- non fixation des objectifs aux agents :
- non diligence dans le traitement des dossiers :
- insuffisance quantitative et qualitative des gestionnaires de carrière :

- Autres (veuillez préciser) :
-
-

7- *Des formations sont-elles organisées dans le domaine de la gestion des carrières à l'intention de vos agents ?*

Oui :

Non :

8- *Que préconisez-vous pour un traitement rapide et efficace des dossiers de carrière ?*

.....

.....

.....

.....

III- Le suivi des dossiers de carrière des enseignants des UNB

9- *Qu'est-ce qui peut expliquer le non suivi des dossiers de carrière des enseignants des UNB ?*

- inexistence de division chargée du suivi des actes :

- déficit d'informations sur le processus de gestion des carrières :

- insuffisance de moyens matériels roulants :

- autres (veuillez préciser) :

.....

.....

10- *Quelle(s) solution(s) proposez-vous pour l'amélioration de cette situation ?*

.....

.....

.....

.....

Merci pour votre collaboration.

TABLE DES MATIERES

Intitulés	Pages
DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES GRAPHIQUES	v
GLOSSAIRE	vi
RESUME	vii
SOMMAIRE.....	ix
INTRODUCTION	I
CHAPITRE PRELIMINAIRE : DU CADRE INSTITUTIONNEL AU CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE L'AMELIORATION DE LA GESTION DES CARRIERES DU PERSONNEL ENSEIGNANT DES UNB.....	3
SECTION I : Cadre théorique de l'étude et observations de stage.....	4
Paragraphe 1 : Présentation du cadre de l'étude.....	4
A- Missions et organisation du MESRS.....	4
B- Attribution et organisation de la DRH	9
Paragraphe 2 : Observations de stage	17
A- Etat des lieux de base de la DRH/MESRS	18
B-Inventaire des atouts et des problèmes de l'état des lieux	23
SECTION 2 : Ciblage de la problématique de l'étude	25
Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique	25
A- Choix de la problématique de l'étude et justification du sujet	25
B- Spécification de la problématique de l'étude	28
Paragraphe 2 : Vision globale de résolution de la problématique de l'amélioration de la gestion des carrières du personnel enseignant des UNB	30
A- Définition de l'approche globale de résolution du problème général	30
B- Séquences de résolution de la problématique	33
CHAPITRE PREMIER : DU CADRE THEORIQUE DE LA PROBLEMATIQUE DE L'AMELIORATION DE LA GESTION DES CARRIERES DU PERSONNEL ENSEIGNANT DES UNB A LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE	34
SECTION I : Cadre théorique	35
Paragraphe 1 : Fixation des objectifs et formulation des hypothèses de l'étude	35
A- Fixation des objectifs	35
B- Formulation des hypothèses et établissement du tableau de bord de l'étude	36
Paragraphe 2 : Revue de la littérature	40
SECTION 2 : Méthodologie adoptée pour l'étude	48
Paragraphe 1 : Approche empirique	48
A- Objectifs de la collecte des données, population cible et nature de la collecte des données, échantillonnage et spécification des données à mobiliser	48

B- Conception des questionnaires et guide d'entretien, techniques de dépouillement des données, outils d'analyse et de présentation des données	50
Paragraphe 2 : Approche théorique de l'étude	51
A- Approche théorique liée au problème de la non maîtrise des effectifs du personnel enseignant	52
B- Approche théorique liée au problème de manque de célérité dans le traitement des dossiers de carrière	52
C- Approche théorique liée au problème du non suivi des actes de carrière	53
CHAPITRE DEUXIEME : DE LA COLLECTE DES DONNEES AUX CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE DES APPROCHES DE SOLUTIONS	55
SECTION 1 : De la mobilisation des données de la collecte à l'établissement du diagnostic	56
Paragraphe 1 : Collecte et analyse des données	56
A- Mobilisation des données et limites	56
B- Dépouillement et analyse des données	57
Paragraphe 2 : Restitution des résultats	64
A- Vérification des hypothèses	64
B- Synthèse du diagnostic de l'étude	66
SECTION 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre	67
Paragraphe 1 : Approches de solutions aux problèmes spécifiques	67
A- Approches de solutions à la non maîtrise des effectifs et au manque de célérité dans le traitement des dossiers de carrière des enseignants	68
B- Approches de solutions au non suivi des actes de carrière du personnel enseignant...	72
Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions	72
A- Recommandations à l'endroit du MTFP	73
B- Recommandations à l'endroit du MESRS	74
CONCLUSION GENERALE	77
BIBLIOGRAPHIE	80
ANNEXES	84
TABLE DES MATIERES	94