



REPUBLIQUE DU BENIN

oooooooooooooooooooo

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ooooooooo oooooooooo

UNIVERSITE D'ABOMEY CALAVI

ooooooooo oooooooooo

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE
MAGISTRATURE

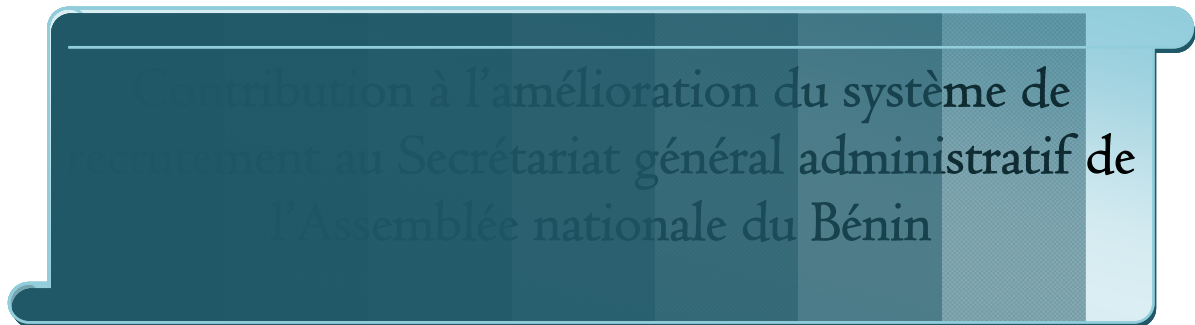


Mémoire de fin de formation au Cycle II

Filière : Management

Option : Gestion des Ressources
Humaines

5^e Promotion



Réalisé et soutenu par :

Viako Patel-Olive AVOCETIEN

Dirigé par :

Maitre de Stage :

ice

Directeur de mémoire :

M. Martin DAVOH, Conseiller technique
en RH du DG de la poste du Bénin

Mars 2012

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT DU JURY: Roger AKOFFODJI

VICE-PRESIDENT:

MEMBRE DU JURY:

L'École Nationale d'Administration et de Magistrature n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à :

- ❏ Christine Mahoussi AHOANGNIMON, ma tendre mère, symbole du sacrifice, du dévouement et de l'endurance à toute épreuve, Dieu te protège et t'accorde longue vie.

- ❏ Vincent Enagbo AVOCETIEN qui m'a appris le respect, la détermination et l'amour du travail bien fait. Père, puisse Dieu t'accorder longue vie afin que tu puisses bénéficier des fruits de tes efforts.

- ❏ Alicia, Aurilia, Stella, Omonlola ; chers enfants, brillants soyez, ne laissez en votre vie, nulle place à la médiocrité. Trouvez en ce travail une référence, la vieille corde au bout de laquelle vous tisserez la nouvelle.

- ❏ Merline et Madviche AVOCETIEN, mes sœurs chéries que j'apporte précieusement dans mon cœur, trouvez en ce mémoire, une contribution au rayonnement de notre famille.

- ❏ Arielle Modukpè CHABI pour l'attention, la présence, le soutien de chaque instant, Dieu te protège.

REMERCIEMENTS

Nos remerciements vont à l'endroit de :

- Monsieur DAVOH Martin, notre maître de mémoire, qui malgré ses multiples occupations a accepté de diriger ce travail ;

- Madame Lidwine G. TOSSA pour l'aide et le soutien pendant la réalisation de ce mémoire ;

- Tout le personnel du Service du Personnel et de la Santé au Secrétariat administratif de l'Assemblée nationale ;

- Tous les enseignants de l'ENAM qui ont contribué à ma formation ;

- Tous mes camarades de classe en particulier Morel, Faridath et Barbara, merci pour les moments partagés.

LISTE DES SIGLES

ACA : Agents Contractuels de l'Assemblée Nationale

AN : Assemblée Nationale

APA : Agents Permanents de l'Assemblée Nationale

CAPAN : Cellule d'Analyse des Politiques de Développement de l'Assemblée Nationale

CDD : Contrat à Durée Déterminée

CP : Chef service Personnel

DSL : Direction des Services Législatifs

DQ : Direction de la Questure

GRH : Gestion des Ressources Humaines

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

RH : Ressources Humaines

SGA : Secrétariat Général Administratif

SPS : Service du Personnel et de la Santé

UNACEB : Unité d'Analyse, de Contrôle et d'Evaluation du Budget

PARMAN : Projet d'Appui au Renforcement et à la Modernisation de l'Assemblée Nationale

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°I : effectif des ACA et des APA de l'Assemblée nationale

Tableau N°II : Effectifs par emploi des ACA de l'Assemblée nationale

Tableau N°III : Tableau des problématiques possibles

Tableau N°IV : Tableau de bord de l'Etude

Tableau N°V : Taux de récupération des questionnaires

Tableau N°VI: Modes de recrutement et implication du SPS dans les processus de recrutement

Tableau N°VII : Réponses pour actions de gestion du personnel du SPS

Tableau N°VIII : Réponse des agents du SGA sur l'existence d'un suivi régulier des mouvements de l'effectif du personnel du SGA

Tableau N°IX : Différents outils de la GPEC

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique N°1 : Comparatif des effectifs APA/ACA de l'Assemblée nationale.

Graphique N°2 : Effectif des ACA par catégorie socio-professionnelle

Graphique N°3 : Taux de récupération des questionnaires

Graphique N°4 : Mode de recrutements et implication du SPS dans les processus de recrutement

Graphique N°5 : Fréquence des initiatives et des activités du SPS

Graphique N°6 : Existence d'un processus de suivi des mouvements du personnel au SGA/Assemblée nationale

Graphique N°7 : Différentes étapes de la GPEC

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Le recrutement est un « ensemble d'activités par lesquelles les gestionnaires informent les personnes susceptibles de posséder les compétences requises, qu'un poste est vacant (ou susceptible de le devenir) dans l'organisation, et incitent ces personnes à offrir leur services. » (**André PETIT**, 1988, p138). Pour **Jean-Pierre CITEAU** (2002, p83), il recouvre un ensemble d'opérations qui s'articulent autour de trois phases principales : l'identification et la spécification du besoin, la campagne de recrutement, les procédures de sélection et enfin, l'intégration dans le poste de travail.

On distingue deux types de sources de recrutement : le recrutement interne et le recrutement externe.

La cooptation consiste à utiliser les ressources de l'organisation pour recruter, c'est à dire l'homme et son capital relationnel. « La cooptation se définit comme un procédé de recrutement dans lequel un candidat à un poste vacant (coopté) vous propose ses compétences suite à la recommandation évaluée d'un individu (coopteur). »¹

¹<http://www.blogpersonalbranding.com/2007/08/la-cooptation-pour-recruter-bien-et-a-moindre-cout/>

RESUME

Notre réflexion tout le long de ce travail de recherche a été orienté dans le sens d'apporter notre contribution à l'amélioration du système de recrutement au Secrétaire général administratif de l'Assemblée nationale du Bénin. A cet effet, trois problèmes spécifiques ont retenu notre attention à savoir :

- La non pertinence du processus de recrutement,
- L'insuffisance qualitative et quantitative de ressources humaines,
- Le manque d'autonomie du Service du Personnel et de la Santé.

L'objectif général que nous visons est de contribuer à l'objectivité et au professionnalisme dans la gestion du système de recrutement au SGA-Assemblée nationale. Pour ce faire, nous avons émis des hypothèses quant aux causes à l'origine des problèmes ci-dessus énumérés.

Pour ce faire nous avons estimé que La non pertinence du processus de recrutement est due à la non maîtrise des techniques de conduite efficace d'un processus de recrutement. Nous avons également supposé que le manque d'autonomie du Service du Personnel et de la Santé est dû à l'immixtion de la politique dans les affaires administratives. De plus nous avons émis l'hypothèse selon laquelle l'insuffisance qualitative et quantitative des Ressources humaines est due à l'absence d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Afin de vérifier si les hypothèses émises étaient les causes réelles à la base des problèmes soulignés, nous avons procédé à des enquêtes. Ainsi, nous nous sommes tournés vers les agents du Secrétariat général administratif de l'Assemblée nationale au moyen d'un questionnaire. Les résultats de nos enquêtes nous ont permis de juger du bien fondé de nos hypothèses. Elles ont été toutes confirmées.

Tout ceci nous a permis d'établir un diagnostic final sur la base duquel nous avons proposé des approches de solutions et quelques recommandations en vue d'améliorer le système de gestion des ressources humaines, en particulier des recrutements au Secrétariat général administratif de l'Assemblée nationale.

PLAN SOMMAIRE

CHAPITRE PREMIER : PRESENTATION DU SECRETARIAT GENERAL ADMINISTRATIF DE L'ASSEMBLEE NATIONALE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

Section I : Présentation du Secrétariat général administratif (SGA) de l'Assemblée nationale (AN) et observations de stages

Paragraphe 1 : Présentation du SGA/ Assemblée nationale

Paragraphe 2 : Etat des lieux

Section II : Ciblage de la problématique de l'étude

Paragraphe 1 : Justification de la problématique

Paragraphe 2 : Spécification et séquences de résolution de la problématique

CHAPITRE DEUXIEME : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE DES SOLUTIONS PROPOSEES

Section I : Cadre théorique de l'étude et revue de littérature

Paragraphe 1 : Cadre théorique de l'étude

Paragraphe 2 : Revue de littérature

Section II : Méthodologie de l'étude, collecte, analyse des données et conditions de mise en œuvre des solutions proposées

Paragraphe 1 : Méthodologie de l'étude et collecte des données

Paragraphe 2 : Présentation des données, propositions de solutions et conditions de mise en œuvre

INTRODUCTION GENERALE

Toute organisation créée, doit mettre en place des méthodes et des règles pratiques pour structurer et planifier les activités individuelles et collectives en vue de l'atteinte de ses objectifs.

La première ressource permettant d'y parvenir est l'homme. Celui-ci est au centre de la gestion de l'entreprise car étant chargé de mettre en œuvre les ressources matérielles et financières de l'organisation.

L'acquisition de ressources humaines dynamiques, compétentes et performantes se fait au moyen du recrutement. Élément clé de la gestion des ressources humaines, le recrutement constitue l'un des principaux leviers de la main d'œuvre alimentant l'organisation des compétences nouvelles dont elle a besoin.

La performance des organisations dépend donc, beaucoup plus de la qualité des ressources humaines qu'elle utilise plutôt que de leur quantité. Pour que l'entreprise puisse fonctionner correctement, le choix de ses acteurs doit, par conséquent reposer sur des méthodes judicieuses et sérieuses. Passage obligatoire pour toute organisation employant de la main d'œuvre, le recrutement a une importance particulière. Il détermine en effet, selon sa qualité, l'efficacité du capital humain de l'entreprise. Il importe donc que l'on mette un accent particulier sur les personnes qui seront qualifiées pour l'occupation des postes.

Cette activité de la vie d'une organisation peut être préjudiciable à sa survie si elle est mal conduite. Aujourd'hui, l'un des défis qui s'impose à tout gestionnaire des ressources humaines est spécifiquement de sélectionner le personnel adéquat. « Le choix d'un candidat est une affaire trop sérieuse pour laisser place à de l'improvisation. » (Jean-Pierre CITEAU, 2002, p83). La démarche de recrutement ne peut être engagée que dans la mesure où les besoins en ressources humaines ont été identifiés et que les postes à pourvoir ont été définis. Mais force est de constater qu'au Secrétariat général administratif de l'Assemblée nationale, maillon important et incontournable

de la gestion administrative de l'Assemblée nationale du Bénin, les recrutements ne répondent à aucune règle en la matière.

En vue d'analyser la situation et de proposer des axes d'amélioration du système de recrutement, ce mémoire est structuré autour de deux (02) chapitres. Le présent mémoire s'évertuera à trouver les causes de ce phénomène, et à proposer des solutions afin d'aider à améliorer le système de recrutement au SGA de l'Assemblée nationale du Bénin.

**CHAPITRE PREMIER : PRESENTATION DU
SECRETARIAT GENERAL ADMINISTRATIF DE
L'ASSEMBLEE NATIONALE ET CIBLAGE DE LA
PROBLEMATIQUE**

Le présent chapitre de notre étude est consacré en premier lieu à la présentation générale de notre structure de stage ; le Secrétariat général administratif de l'Assemblée nationale, aussi bien à travers ses attributions, son organisation et son fonctionnement (Section I), puis en second lieu à la détermination de la problématique de l'étude (Section II).

SECTION I : PRESENTATION DU SECRETARIAT GENERAL ADMINISTRATIF (SGA) DE L'ASSEMBLEE NATIONALE (AN) ET OBSERVATIONS DE STAGES

Le Secrétariat Général Administratif est chargé de la gestion administrative des activités de l'Assemblée Nationale aussi bien sur le plan interne que dans les relations du parlement avec l'extérieur

PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION DU SGA

Les dispositions de l'article 1^{er} de la décision N°98-367 du 6 août 1998 portant attributions, organisation et fonctionnement du Secrétariat administratif (SA) de l'Assemblée nationale (AN) précisent qu'il est chargé de coordonner les services administratifs, d'exécuter les tâches administratives liées à la mise en œuvre de la procédure législative, de mettre en œuvre les tâches liées à l'exécution du budget, d'assurer la bonne marche administrative des différents services. Il est dirigé par un Secrétaire général administratif nommé par le Président de l'Assemblée nationale à qui il rend compte.

Pour bien accomplir ses missions, il est doté de trois entités à savoir un Secrétariat Exécutif (SE), une Direction des Services Législatifs (DSL) et une Direction de la Questure (DQ).

A- LE SECRETARIAT EXECUTIF (SE)

L'article 3 de la décision N°98-367 du 6 août 1998 portant attributions, organisation et fonctionnement du SA de l'AN reconnaît au secrétariat Exécutif quatre (04) unités : le Courrier, la Cellule informatique, le Standard, et la Cellule chargée des relations avec les députés. Chacune de ces unités a un rôle bien déterminé.

▪ Le Courrier

Il reçoit et envoie les correspondances administratives de l'AN. Le chef du courrier est un fonctionnaire de grade A, titulaire d'un Brevet de Technicien Supérieur (BTS) avec l'option secrétariat ou d'une maîtrise en droit et il rend compte au Secrétaire Général Administratif. Il est nommé par le président de l'Assemblée nationale¹.

▪ La Cellule informatique

Elle est dirigée par un fonctionnaire de grade A, titulaire d'un diplôme d'analyste programmeur et nommé par le Président de l'Assemblée nationale. Cette cellule assure l'encadrement informatique du personnel et la maintenance des ordinateurs du SA, tel qu'il est stipulé dans l'article 6 de la décision N°98-367 du 6 août 1998 portant attributions, organisation et fonctionnement du Secrétariat Administratif de l'Assemblée Nationale. En collaboration avec le service du personnel et de la santé, la cellule informatique élabore le journal de paie de l'Assemblée nationale et traite également les indemnités parlementaires, les salaires et indemnités diverses. Le chef de la cellule informatique rend compte au chef du SA de l'Assemblée nationale.

¹ Art 5, décision N°98-367 du 6 août 1998 portant attributions, organisation et fonctionnement du Secrétariat Administratif de l'Assemblée nationale

▪ **Le Standard**

C'est ce service qui assure la transmission des messages, la réception et l'émission des appels téléphoniques extérieurs. Il est dirigé par un fonctionnaire titulaire du CAP secrétariat ou d'un diplôme équivalent, nommé par le Président de l'Assemblée nationale.

▪ **La cellule chargée des relations avec les députés**

Cette cellule est chargée d'accueillir les députés et de suivre leurs dossiers en instance au niveau des différents services du SGA. Elle est dirigée par un fonctionnaire de grade A, nommé par le Président de l'AN.

Le Secrétariat Administratif de l'Assemblée nationale ne s'occupe pas uniquement du traitement de l'information à travers son Secrétariat exécutif. La coordination des activités au niveau de ses services, l'information du public des travaux de l'Assemblée Nationale et la promotion de l'image de l'institution parlementaire se réalisent à travers la Direction des Services législatifs tel qu'il est prévu à l'article 9 de la décision N°98-367 du 6 août 1998 portant attributions, organisation et fonctionnement du Secrétariat administratif de l'Assemblée nationale.

B- LA DIRECTION DES SERVICES LEGISLATIFS (DSL)

Les dispositions de l'article 10 de la décision suscitée, prévoient cinq services pour cette direction. Il s'agit du Service des Séances et des Questions, de la Transcription et de la Rédaction ; du Service des Commissions, des Réunions du Bureau et de la Conférence des Présidents ; du Service de la Documentation et des Archives ; du Service de la Communication et du Pool de Saisie et de Reprographie. Le directeur des

services législatifs est nommé par le Président de l'AN parmi les cadres de grade A.

- **Le Service des Séances et des Questions, de la Transcription et de la Rédaction**

Dirigé par un fonctionnaire de grade A, il produit le compte rendu intégral des débats parlementaires. Ce service est composé de deux divisions ; la division des Séances et des Questions et celle de la Transcription et de la Rédaction. Elles sont toutes les deux dirigées par des fonctionnaires de grade A, nommé par le président de l'Assemblée Nationale, mais qui rend compte au chef du service. Le chef de ce service rend compte de ses activités au Directeur des services législatifs.²

- **Le Service des Commissions, des Réunions du Bureau et de la Conférence des Présidents**

Celui qui en est le chef est un cadre de grade A nommé par le Président de l'AN. Ce service compte deux divisions. La Division des Commissions est chargée de transmettre aux commissions les dossiers qui leurs sont affectés et de suivre leurs travaux. Elle élabore également les projets de lettre d'invitation des membres du gouvernement et des personnes ressources qui doivent prendre part aux travaux des commissions. Quant à la deuxième division, celle des Réunions du bureau et de la Conférence des Présidents, elle s'occupe de la confection du dossier des réunions du bureau et de la conférence des présidents, du suivi du travail législatif et de la transmission des documents requis au journal officiel.

² Art 11, 12, 13 décision N°98-367 du 6 août 1998 portant attributions, organisation et fonctionnement du Secrétariat Administratif de l'Assemblée nationale

▪ **Le Service de la Documentation et des Archives**

Il est constitué de deux divisions : la Division de la Documentation et la Division des Archives. Il s'occupe de conserver, de fournir et de restaurer au besoin les ouvrages et documents de l'AN. Il est dirigé par un cadre de grade A nommé par le Président de l'AN. Il rend compte de ses activités au Directeur des Services législatifs. Ce sont les articles 17, 18 et 19 de la décision N°98-367 du 6 août 1998 portant attributions, organisation et fonctionnement du SA de l'Assemblée Nationale qui donnent son rôle dans le dispositif administratif de l'AN.

▪ **Le Service de la Communication**

Comme les deux précédents, il comprend deux divisions ainsi qu'il est stipulé dans l'article 21 de la même décision. La Division Presse et Accréditation se charge de la couverture médiatique des activités tandis que la Division Edition et Production Audiovisuelle édite, produit et actualise tous les documents relatifs à l'AN. Autant ce service que ses divisions, sont dirigés par un cadre A nommés par le Président de l'AN.

▪ **Le Pool de Saisie et la Cellule de Reprographie**

Le Pool de Saisie assure la saisie de tous les documents législatifs. La Cellule de Reprographie assure la reproduction de tous les documents législatifs. Ces deux divisions sont confiées à des personnes titulaires du BEP, et nommées par le Président de l'Assemblée Nationale.

La troisième direction de l'Assemblée Nationale est l'une des plus importantes et des plus sensibles en raison du fait qu'une institution a forcément besoin de ressources tant matérielles, qu'humaines. Ces aspects du fonctionnement de l'AN sont de la compétence de la Direction de la Questure à travers ses différents services.

C- LA DIRECTION DE LA QUESTURE (DQ)

Elle est dirigée par un fonctionnaire cadre A1 et chacun de ses services a également à sa tête un cadre A. L'article 25 de la décision N°98-367 du 6 août 1998 portant attributions, organisation et fonctionnement du SA de l'AN prévoit cinq services au sein de cette direction. Il s'agit du Service du Personnel et de la Santé, du Service du Matériel et de l'Entretien, du Service de la Comptabilité, du Service financier, du Service de la Restauration et de l'Hôtellerie et du Service du Protocole. Le service de la restauration et de l'hôtellerie comprend trois divisions pendant que tous les autres en comportent deux.

▪ Le Service du Personnel et de la Santé

Il gère les ressources humaines de l'Assemblée Nationale. Ses activités consistent à gérer la carrière administrative et la formation professionnelle des agents, traiter et liquider les salaires et indemnités diverses du personnel. Ces missions s'accomplissent à travers la Division du Personnel et de la Formation et la Division de la Santé et des Affaires sociales. Ce service est confié à un cadre de grade A nommé par le Président de l'Assemblée nationale, qui rend compte de ses activités au Directeur de la Questure

Aux termes des dispositions de l'article 28 de la décision N°98-367 du 6 août 1998 portant attributions, organisation et fonctionnement du SA de l'Assemblée Nationale, la division du personnel se charge :

- de gérer l'ensemble du personnel administratif qui se traduit par la tenue, le suivi et la mise à jour d'un dossier administratif constitué pour chaque agent en service à l'Assemblée Nationale ;
- de la préparation des actes d'administration et de gestion (décision-cadre pour différentes missions, actes de nominations, affectations,

mutations, avancements, révision de situation administratives, admission à la retraite) ;

- du suivi de la carrière administrative des députés ;
- de la tenue d'une banque de données sur la situation administrative des députés et du personnel.

Cette division du personnel et de la formation comporte trois sections ; la section Gestion du Personnel, la Section Formation et la Section Solde et Retenues.

Quant à la division de la Santé et des Affaires sociales, elle s'occupe de la délivrance des bulletins de prise en charge et des relations avec les cabinets médicaux qui dispensent les soins et consultations au personnel de l'AN. Elle dispose d'un bloc médical dirigé par un médecin qui exerce librement ses activités.

▪ **Le Service du Matériel et de l'Entretien**

Le Service du Matériel et de l'Entretien assure l'approvisionnement, la gestion des stocks et l'entretien des biens de l'AN. Deux divisions le composent: la Division de la Comptabilité matière et la Division de l'Entretien. La première est dirigée par un cadre titulaire d'un brevet de technicien supérieur dans l'option comptabilité, alors que la deuxième a à sa tête un cadre de grade A. ils sont tous deux nommés par le Président de l'Assemblée nationale.

▪ **Le Service de la Comptabilité**

L'article 33 de la décision N°98-367 du 6 août 1998 portant attributions, organisation et fonctionnement du SA de l'Assemblée Nationale précise qu'il est chargé à travers la division de l'engagement, de la liquidation et de l'ordonnancement et la division de la comptabilité, d'élaborer, de préparer et d'exécuter le budget de l'Assemblée Nationale et de tenir la

comptabilité administrative de l'ordonnateur. Le chef du Service de la Comptabilité est un cadre de grade A nommé par le Président de l'AN qui rend compte de ses activités au Directeur de la Questure. Nous parlerons à présent du Service financier.

▪ **Le Service financier**

L'article 36 de la décision N°98-367 du 6 août 1998 portant attributions, organisation et fonctionnement du SA de l'Assemblée Nationale stipule qu'il est chargé de la gestion des ressources financières de l'Assemblée Nationale. A ce titre, il gère d'une part, les fonds mis à la disposition de l'Assemblée nationale par le Ministère chargé des Finances à travers les dotations budgétaires et, d'autre part, les dons, legs et subventions en numéraire, et éventuellement autres recettes extraordinaires. Le Service financier comprend deux divisions :

- La Division de la Trésorerie ;
- La Division de la Production du Compte de Gestion.

Le Service financier est dirigé par un cadre de grade A nommé par le Président de l'Assemblée nationale. Lorsqu'il est absent, son intérim est assuré par le Directeur de la questure. Le service de la restauration et de l'hôtellerie compte également parmi les services de la Direction de la questure.

▪ **Le Service de la Restauration et de l'Hôtellerie**

Il se charge de la restauration du personnel administratif et de l'hébergement des députés et des différents hôtes de l'Assemblée nationale du Bénin. Il comprend trois divisions. Nous citerons la division de la restauration, la division de l'hébergement et la division des services communs.³ Il comprend

³ Art 39 décision N°98-367 du 6 août 1998 portant attributions, organisation et fonctionnement du Secrétariat Administratif de l'Assemblée nationale

trois divisions : la Division de la Restauration, la Division de l'Hébergement et la Division des Services communs. Le chef de ce service rend compte de ses activités au Directeur de la Questure et il est nommé par le Président de l'Assemblée nationale.

- **Le service du Protocole**

Il s'occupe des attributs des Honorables députés ; gère le dossier des invitations et assure le protocole des différents hôtes et notamment des parlementaires en visite au Bénin. En dehors des services du SGA prévus par la décision N°98-367 du 6 août 1998 portant attributions, organisation et fonctionnement du SA de l'Assemblée Nationale, il existe d'autres services techniques d'appui qui participent à son bon fonctionnement.

D- LES STRUCTURES D'APPUI A L'ASSEMBLEE NATIONALE

Il s'agit de structures qui assistent l'AN dans l'exécution de sa mission. Chaque structure a à sa tête un Directeur.

- **L'Unité d'Analyse, de Contrôle et d'Evaluation du Budget
(UNACEB)**

Elle a pour tâches de renforcer la capacité technique de l'Assemblée nationale en matière d'analyse, de contrôle et d'évaluation du budget de l'Etat ; de réduire le déficit communicationnel entre l'AN et les populations en matière de contrôle du budget de l'Etat.

- **La Cellule d'Analyse des Politiques de Développement de
l'Assemblée nationale (CAPAN)**

La CAPAN a vu le jour en 2003 et a pour mission de renforcer les capacités de l'AN dans divers domaines (analyse et conception des politiques de développement, élaboration des propositions de lois...).

▪ **Le Projet d'Appui au Renforcement et à la Modernisation de l'Assemblée Nationale (PARMAN)**

Projet d'Appui au Renforcement et à la Modernisation de l'Assemblée Nationale, il vise à renforcer les capacités du parlement béninois en matière de législation et de contrôle de l'action gouvernementale, renforcer la fonction de représentation du parlement et ses capacités en communication etc.

Durant notre stage au SGA de l'Assemblée nationale, nous avons été témoin de certaines situations que nous avons jugé nécessaire d'examiner de plus près. Après la présentation du SGA à travers les services sur lesquels repose son fonctionnement, nous abordons les constats que notre bref passage nous a permis de faire.

PARAGRAPHE 2 : ETAT DES LIEUX

Il s'agira, pour nous, de décrire les observations que nous avons faites. Nous ferons cet état des lieux sur les pratiques de la GRH en présentant d'abord les constats faits (A) et ensuite nous les classerons en atout ou faiblesse selon le cas (B).

A- LES PRATIQUES DE GRH AU SGA DE L'A N

Nous exposerons les différentes activités de la gestion des ressources humaines, à savoir :

- Le recrutement;
- la notation du personnel ;
- la formation ;
- les conditions de travail ;
- la communication externe.

1- La pratique du recrutement

Le recrutement se définit comme l'«ensemble des activités et des processus utilisés pour inciter un nombre suffisant des personnes qualifiées à poser leur candidature à un poste déterminé au sein de l'organisation, afin que la sélection du personnel puisse respecter les intérêts à court et à long termes des personnes et de l'organisation».⁴ Ainsi défini, la mise en œuvre du processus de recrutement appelle la réalisation de plusieurs activités telles que l'analyse des besoins, l'analyse des postes à pourvoir, la rédaction et la diffusion de l'offre de recrutement, la centralisation et le tri des dossiers de

⁴ SHIMON, L., et al. (1995), « La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000 », édition du Renouveau Pédagogique, 2ème édition, p. 732.

candidature et la décision d'engagement. A l'Assemblée nationale, la pratique de recrutement ne respecte pas la démarche décrite ci-dessus.

Durant notre stage à l'Assemblée nationale, nous avons constaté qu'il existe deux catégories d'agents :

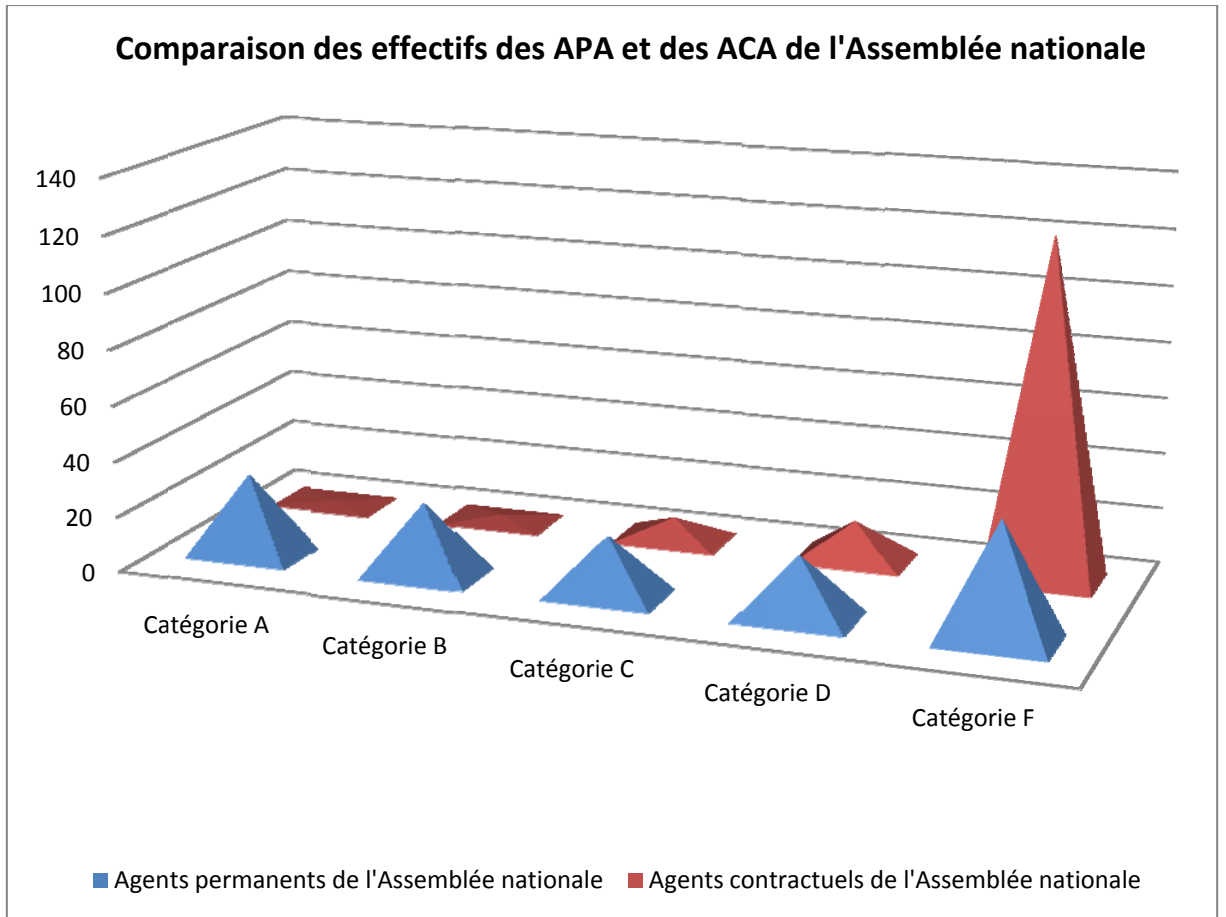
- Les agents permanents de l'Assemblée nationale (APA) qui regroupe les agents directement recrutés par l'institution elle-même, et les agents permanents de l'Etat (APE) mis à la disposition de l'Assemblée nationale.

- Les Agents contractuels de l'Assemblée nationale (ACA) qui sont des fonctionnaires sous contrat de travail à durée déterminée (CDD).

Sur un effectif total de 287 agents, on dénombre 140 APA et 147 ACA répartis comme indiqué dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°1 : Répartition de l'effectif des APA et des ACA

Catégorie	A	B	C	D	F	TOTAL
APA	29	26	21	22	42	140
ACA	1	2	8	14	122	147
TOTAL	30	28	29	36	164	287

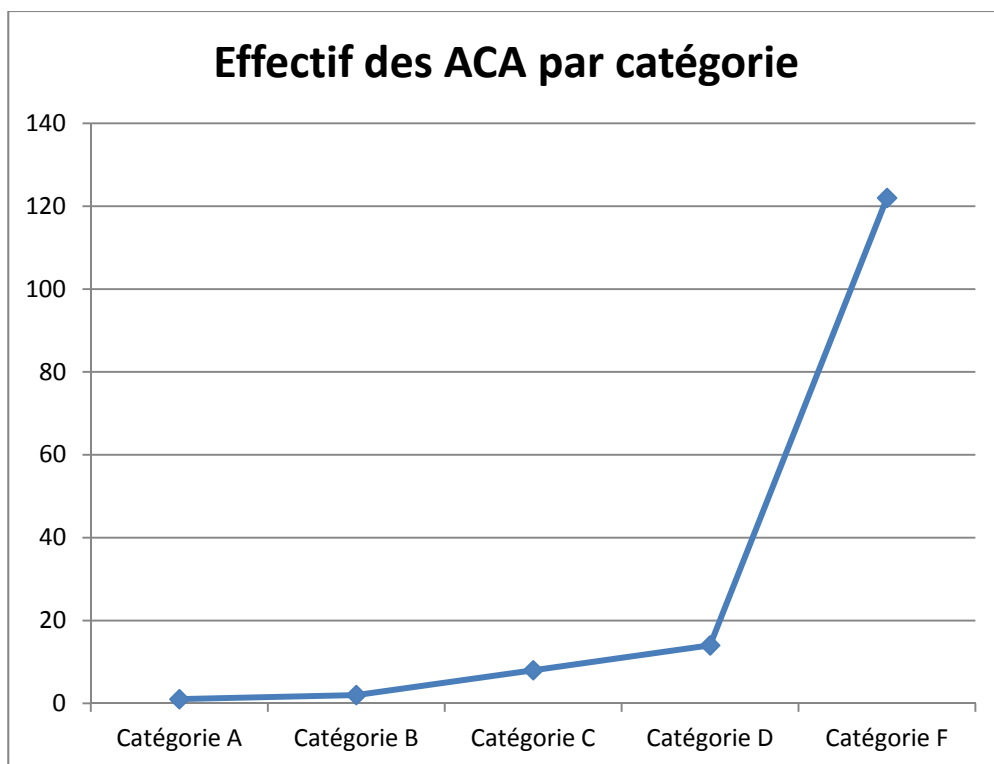


Le tableau suivant quant à lui récapitule l'Effectif par emploi des ACA de l'Assemblée nationale.

Tableau N°2 : Effectifs par emploi des ACA de l'Assemblée nationale

Catégorie	Poste occupé	effectif
A	Chargé de mission	1
B	Attaché de Presse	2
C	Assistant président de commission	8
D	Secrétaire	14
F	Chauffeur	94
	Domestique	5
	Cuisinier	3
	Agent de liaison	15
	Jardinier	3
	Planton	2
Total	147	

Source : *Service du Personnel et de la Santé*



L'analyse de ces effectifs montre que les ACA constituent la majorité de l'effectif réparti entre les différents emplois tel qu'indiqué par la courbe. Les emplois qui relèvent du domaine du personnel de soutien (chauffeur ; domestique ; cuisinier) viennent en tête avec un effectif théorique de 102 agents contre 25 pour les autres emplois des catégories A, B, C et D du même groupe d'agents. Ils sont pour la plupart recrutés par cooptation. En effet, lorsque le besoin se fait sentir de recourir à un agent contractuel, le député utilisateur communique l'identité d'une personne de son choix, sans aucune information sur sa qualification professionnelle. L'Assemblée nationale se contente de classer l'individu dans une catégorie donnée de salariés. S'agissant des APA, leur mode de recrutement varie selon leur origine. Les APE sont mis à la disposition de l'institution par l'Etat. Quant aux Agents recrutés par l'Assemblée nationale elle-même, ils font aussi l'objet d'un recrutement par cooptation.

Nous avons également constaté que des postes prévus dans le cadre organique ne sont pas pourvus au point où dans certains services, des chefs de

division sont sans collaborateurs. C'est ainsi qu'au SPS, certains chefs de division sont seuls à faire leur travail. Le chef division rémunération est un APE en détachement à l'Assemblée nationale. Il sera admis à faire valoir ses droits à la retraite à partir d'avril 2012. Et à ce jour, aucune disposition n'est encore prise pour assurer sa succession.

Conclusion séquentielle 1 : sous-qualification et insuffisance du personnel

L'expression des besoins en recrutement n'est souvent pas faite en fonction des objectifs de l'institution. La décision de recruter à l'Assemblée nationale n'est généralement pas prise à l'issue du constat d'une insuffisance des RH disponibles. Elle émane de la volonté d'une personne influente de placer un individu à un poste donné. Il n'y a pas de publicité permettant de recueillir une base importante de candidatures parmi lesquelles sera opéré le choix. Il se constate alors une réduction de la probabilité de recruter le meilleur candidat sur le marché du travail. Il n'existe pas une procédure rigoureuse de tri, ni de mise à l'épreuve des candidats par des tests de recrutement. De plus le Service du personnel et de la santé n'est souvent pas associé. Il lui est communiqué des noms d'agents à qui il est tenu d'établir un contrat.⁵

Conclusion séquentielle 2 : Non pertinence du processus de recrutement

La durée de contrat des ACA n'excède pas une législature. Lorsqu'ils sont engagés en début de mandature, ils font l'objet de deux CDD couvrant la période de la législature. Quand leurs utilisateurs sont réélus, c'est à nouveau des CDD que l'Assemblée nationale signe avec ces agents. Le député utilisateur communique l'identité d'une personne, sans aucune information sur sa qualification professionnelle. L'Assemblée nationale se contente de

⁵Recrutement en décembre sous contrat à durée indéterminée de quatre agents pour la radio de l'Assemblée nationale dont un journaliste titulaire de la licence et trois techniciens titulaires du CAP sans implication du SPS.

classer l'individu dans une catégorie donnée de salariés. En cas de litige entre l'utilisateur (député ou autre) et l'agent (chauffeur, cuisinier ou jardinier, etc.) ; ces derniers vont porter plainte contre l'Assemblée nationale signataire de leur contrat de travail qui décline cette responsabilité du fait de l'absence d'un lien de subordination entre l'agent et elle. Cette situation entretient la médiocrité, et crée d'importantes complications en cas de rupture anticipée des contrats de travail à durée déterminée.

Conclusion séquentielle 3 : Absence d'un texte organisant l'utilisation du personnel contractuel.

2- La pratique de la notation du personnel

La notation est une méthode d'évaluation des agents publics qui se traduit par l'attribution d'une appréciation écrite et d'une note chiffrée à l'agent sur la base d'un certain nombre de critères.

Le personnel de l'Assemblée nationale fait l'objet d'une notation mensuelle basée sur les critères suivants :

- La ponctualité,
- La présence effective,
- La compétence,
- La conscience professionnelle,
- La discrétion.

Chaque critère est noté sur quatre (4) points. Les fiches une fois remplies par les agents sont centralisées au Service du Personnel et de la Santé pour leur prise en compte dans le paiement de la prime de rendement aux salariés. A la question de savoir si des agents ont déjà perdu le bénéfice de cette prime, la réponse obtenue est que les agents arrivent toujours à obtenir la note requise, compte tenue du fait qu'il y a plusieurs critères intervenant dans la notation.

En réalité, le système de notation à l'Assemblée nationale vise essentiellement à justifier l'octroi et le mandatement de la prime de rendement aux agents. Il ne vise pas à aider le travailleur à s'améliorer

Dans la pratique, bien qu'elle soit indispensable pour aider le travailleur à s'améliorer, la notation demeure l'une des tâches les plus difficiles qu'un chef accomplit car reposant dans beaucoup de cas sur des critères subjectifs et difficilement mesurables. Il ne serait pas aisé pour un supérieur hiérarchique de tenir compte des critères utilisés à l'Assemblée nationale sans verser dans la subjectivité.

Conclusion séquentielle 4 : Inefficacité du Système de notation

Non seulement les critères de notation à l'Assemblée nationale ne sont pas pertinents, mais pour être efficace à son poste, l'employé doit savoir ce que l'employeur attend de lui ; c'est-à-dire avoir des objectifs qui vont guider et orienter son action. Pour que ces objectifs servent de guide et de point de repère dans l'accomplissement du travail, ils doivent être fixés par rapport à chacune des responsabilités du collaborateur. Le supérieur hiérarchique et son collaborateur se mettent d'accord sur ce que ce dernier doit faire et sur les résultats que le supérieur peut attendre de lui. Cette pratique est totalement inexistante à l'Assemblée nationale. Comment noter dans de telles conditions ? Chaque agent exécute des tâches comme il l'entend. Cette situation est susceptible d'engendrer un manque de congruence et peut même détériorer les relations de travail entre un supérieur hiérarchique et son collaborateur.

Conclusion séquentielle 5: Absence de fixation d'objectifs

3- La pratique de la formation

La formation apparaît comme l'une des pratiques de GRH qui permet à l'entreprise d'adapter ses ressources humaines à l'évolution technologique. C'est un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à un environnement socioprofessionnel. Nous examinerons la formation à L'Assemblée nationale à travers la politique de formation et le plan de formation.

La politique de formation est l'un des éléments de la politique d'ensemble de l'entreprise. Elle fait partie des axes stratégiques. C'est en fonction de la mission et des objectifs de l'organisation qu'elle doit se doter des compétences effectives dont elle aura besoin. C'est donc un document qui exprime la volonté des dirigeants et engage toute l'organisation en matière de formation. Malheureusement nous avons remarqué que le SGA de l'Assemblée nationale, ne dispose pas d'une politique de formation qui devrait tracer les grandes lignes sur lesquelles il doit se baser en la matière, et planifier à court ou à moyen terme les actions de formation pour un développement de ses ressources humaines.

Conclusion séquentielle 6 : Absence de politique de formation

Quant au plan de formation, il représente l'ensemble des actions de formation décidées par l'employeur en fonction des objectifs économiques, technologiques et sociaux de l'entreprise et dans un cadre budgétaire défini par celle-ci.

La politique de formation ayant donné les directives et les orientations de façon globale, il convient pour la mise en œuvre et la réalisation de ladite politique d'élaborer un plan d'action qui est le plan de formation.

Le Service du Personnel et de la Santé au SGA de l'Assemblée nationale ne dispose pas d'un plan de formation qui puisse lui permettre de planifier à court et moyen terme, les actions de formation au profit du personnel.

« L'Assemblée nationale est en droit d'exiger du personnel parlementaire qu'il suive des stages de formation ou de perfectionnement pour lesquels il a été désigné. »⁶ Mais le fait est que à l'AN, il n'existe point d'actions de formation depuis 2009 ; année à laquelle l'ancien plan triennal de formation a cessé de courir. Depuis 2009, il n'y a plus d'actions de formation à l'intention du personnel.

Depuis, plus aucune initiative n'a été prise dans ce sens. Les raisons évoquées pour justifier cet état de chose ont trait au recrutement du personnel de l'Assemblée nationale et à la sous-qualification des agents qui y sont en service. La formation est pourtant un axe déterminant du développement des ressources humaines d'une organisation.

Conclusion séquentielle 7 : Inexistence de plan de formation

4- Les conditions de travail

Les conditions de travail désignent d'une manière générale l'environnement dans lequel les employés vivent sur leur lieu de travail. Elles comprennent la pénibilité et les risques du travail effectué ainsi que l'environnement de travail et les moyens mis à leur disposition dans l'exercice de leur fonction.

L'un des premiers constats que nous avons fait au SGA/ANB est l'exiguïté des locaux abritant ses services. Le SPS par exemple dispose de trois (03) locaux. Un des locaux est occupé par le CS. Dans le second, déjà étroit et abritant deux divisions, sont disposés cinq (05) bureaux dont deux

⁶ Al. 1 ; Art 52 Décision N° 99 – 134/AN/PT portant approbation du statut du personnel parlementaire

pour les chefs de division, un pour le Secrétaire particulier du CP, un pour l'agent de liaison, des meubles de classement et des piles de dossiers.

Conclusion Séquentielle 8 : étroitesse des locaux du SGA de l'Assemblée nationale.

Chaque service dispose de matériels de travail comme des ordinateurs et imprimantes ainsi qu'une photocopieuse. Mais d'une façon générale, ces outils de travail bien qu'existant en nombre insuffisant, sont pour la plupart défectueux. Plusieurs de ces photocopieuses sont endommagées et encombrent inutilement les services. De même, le service du personnel dispose de quatre ordinateurs dont deux sont fonctionnels et deux défectueux. Nous avons observé par ailleurs et à plusieurs reprises au cours de notre stage, que les cartouches d'encre lorsqu'elles sont épuisées, il est difficile de les remplacer alors qu'elles sont indispensables à la conception des documents administratifs du SPS.

Conclusion séquentielle 9 : l'insuffisance et la défectuosité du matériel de travail.

L'ambiance de travail est l'ensemble des facteurs psychologiques qui influencent la vie quotidienne des travailleurs en entreprise. Ces facteurs psychologiques peuvent déteindre positivement ou négativement sur la culture d'entreprise et conduire soit à sa consolidation ou à sa désintégration. Les relations qu'entretiennent les travailleurs entre eux à l'Assemblée nationale sont empreintes de convivialité.

Conclusion séquentielle 10 : bonne ambiance de travail

5- La communication

La communication est l'action d'établir une relation avec autrui, de transmettre quelque chose à quelqu'un, par des moyens et techniques permettant la diffusion d'un message auprès d'une audience plus ou moins vaste et hétérogène. C'est également l'action pour quelqu'un, une entreprise d'informer et de promouvoir son activité auprès du public, d'entretenir son image, par tout procédé médiatique.⁷

L'Assemblée nationale dispose d'une connexion internet permettant aux agents d'effectuer des recherches en cas de nécessité. Un système d'interphone y est aussi installé pour permettre au personnel d'échanger des messages sans toujours avoir besoin de se déplacer.

Conclusion séquentielle 11 : Existence d'une connexion internet

Les relations avec l'extérieur de l'Assemblée nationale ne souffre pas d'un manque de moyens ; l'Assemblée nationale dispose de structures d'appui dont le rôle est de faire connaître l'institution (les média public comme privée, l'internet, et une radio émettant de l'hémicycle). Les outils de communication externe, notamment les médias audiovisuels, sont suffisamment utilisés pour valoriser l'institution.

Conclusion séquentielle 12 : utilisation efficiente des moyens de communication externe.

Au nombre des observations que nous avons faites, certaines constituent des atouts pour le SGA, d'autres des faiblesses. Nous les classerons dans l'une ou l'autre des catégories selon le cas.

⁷ www.wikipedia.com

B- INVENTAIRE DES FORCES ET DES FAIBLESSES

1- Atouts, forces et faiblesses

Au total, nos observations de la pratique de la gestion des ressources humaines au Service du Personnel et de la Santé nous ont permis de ressortir les forces ci-après :

- *la bonne ambiance de travail,*
- *l'existence d'une connexion internet,*
- *l'utilisation efficiente des moyens de communication externe.*

2- Faiblesses

Mais à côté de ses forces, le SPS est confronté à de nombreuses difficultés qui constituent ses faiblesses. La non maîtrise de ces insuffisances pourrait rendre peu perceptible la réalisation de sa mission et le bon déroulement des activités dans tout le SGA de l'Assemblée nationale. Au nombre de ces faiblesses figurent :

- *la non pertinence du processus de recrutement,*
- *la sous-qualification et l'insuffisance du personnel,*
- *l'absence d'un texte organisant l'utilisation du personnel contractuel,*
- *l'inefficacité du système de notation,*
- *l'absence de fixation d'objectifs,*
- *l'absence de politique de formation,*
- *l'inexistence de plan de formation,*
- *l'étroitesse des locaux du sga de l'assemblée nationale,*
- *l'insuffisance et à la défectuosité du matériel de travail.*

A l'issue de cette énumération, il est nécessaire de regrouper par centres d'intérêts les problèmes répertoriés, auxquels il est indispensable d'apporter

des solutions. Quant aux atouts, ils seront exploités à l'étape des conditions de mise en œuvre des solutions de l'étude.

N° d'ordre	Centre d'intérêts	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématique
1	Le recrutement	<ul style="list-style-type: none"> ○ Non pertinence du processus de recrutement, ○ Sous-qualification et l'insuffisance du personnel, ○ Absence d'un texte organisant l'utilisation du personnel contractuel, 	Manque d'objectivité et de professionnalisme dans la gestion du recrutement	Problématique de l'amélioration du système de recrutement
2	La notation	<ul style="list-style-type: none"> ○ Inefficacité du système de notation, ○ absence de fixation d'objectifs, 	Evaluation non objective des ressources humaines	Problématique de l'évaluation objective des ressources humaines
3	La formation	<ul style="list-style-type: none"> ○ Absence de politique de formation, ○ inexistence de plan de formation, 	Mauvaise gestion de la formation	Problématique de la meilleure gestion de la formation
4	Les conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> ○ Etroitesse des locaux du SGA de l'Assemblée nationale ○ Insuffisance et défectuosité du matériel de travail 	Mauvaises conditions de travail	Problématique de l'amélioration des conditions de travail

Tableau N°3 : problématiques possibles

Source : Résultats de nos investigations

La présentation du cadre institutionnel de l'étude et les observations de stage ainsi faites, il convient de cibler la problématique de notre étude.

SECTION II : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

Cibler la problématique consiste à la choisir, à justifier le choix ainsi opéré (Paragraphe I) et à spécifier les séquences de résolution de la problématique choisie (Paragraphe II).

Nous avons identifié quatre (4) problématiques dont la résolution permettrait au Service du Personnel et de la santé de parvenir à une gestion efficace des ressources humaines de l'Assemblée nationale. Il s'agit de la :

- problématique d'une amélioration du système de recrutement,
- problématique d'une notation objective du personnel,
- problématique d'une meilleure gestion de la formation,
- problématique d'une amélioration des conditions de travail.

Ces problématiques sont toutes dignes d'être étudiées. Il aurait été d'un intérêt remarquable qu'une étude minutieuse de chacune d'elles soit faite afin d'en cerner les causes et d'y apporter des approches de solutions. Une telle ambition ne pouvant être atteinte dans le délai qui nous est imparti, nous avons choisi de travailler sur la plus pertinente parmi celles citées.

Les problèmes liés aux conditions de travail et à la notation du personnel pourront se résoudre avec une meilleure organisation, un souci de transparence et une bonne volonté politique. Pour la formation et le recrutement, il faudra bien qu'une simple volonté des dirigeants car ce sont deux axes déterminants dans la gestion des ressources humaines.

La formation du personnel permet aux organisations d'accroître les compétences et la productivité de leur main-d'œuvre tout en augmentant la

qualité de leurs produits et services. Elle est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.

Mais former suppose un minimum de compétences qu'il faudra actualiser et renforcer et donc en amont un processus de recrutement irréprochable.

Au SGA de l'Assemblée nationale, le processus de recrutement ne répond à aucune règle en la matière. Cet état de chose a entraîné une suspension des actions de formation. Nous avons donc ressenti la nécessité et l'opportunité d'axer notre recherche dans ce sens afin de contribuer à l'amélioration du système de recrutement au Secrétariat général administratif de l'Assemblée nationale.

La problématique de notre étude choisie, nous justifierons le choix du sujet (Paragraphe I), et exposerons les séquences de résolution des problèmes identifiés (Paragraphe II).

PARAGRAPHE 1 : JUSTIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE

L'un des enjeux cruciaux à la gestion des ressources humaines consiste à embaucher une main-d'œuvre compétente et à affecter les employés à des postes où ils seront efficaces et satisfaits. Le succès économique et social d'une entreprise en dépend. À cette fin, les dirigeants doivent se doter d'outils concrets afin de cibler les bons candidats. Ainsi, après avoir planifié adéquatement leurs besoins de main-d'œuvre, ils doivent dénicher des candidats qui possèdent un savoir-faire concurrentiel, ainsi qu'un savoir-être et des valeurs cohérentes avec la mission de l'organisation. Malheureusement, le constat est qu'à l'Assemblée nationale, les recrutements entretiennent la médiocrité et ne visent pas le développement de l'organisation. Plusieurs raisons justifient cette situation.

Le processus de recrutement à l'AN n'est pas approprié et n'est aucunement lié à la stratégie de l'organisation. Pour cette dernière, le recrutement devrait contribuer à atteindre des objectifs clés :

- Inciter les personnes compétentes à poser leur candidature pour un poste donné,
- Augmenter le vivier de compétences par l'ajout de nouvelles ressources,
- Augmenter la capacité de l'entreprise à répondre à la demande.

Aucun recrutement ne devrait se faire sans l'existence d'un descriptif de poste. Ce constat fondamental sur le recrutement est souvent ignoré en faveur d'une immixtion de la politique dans les recrutements.

Il faut également dire que les recrutements les plus réussis se font avec l'appui des dirigeants de l'organisation et des spécialistes qui connaissent le poste à combler, et ce, de la planification initiale jusqu'à la décision du candidat à retenir. A l'Assemblée nationale, les fonctionnaires du SPS ne sont quasiment pas associés aux processus de recrutement. Il leur est généralement communiqué des noms de personnes embauchées pour qui ils doivent établir un contrat de travail.

La présente étude s'attèlera à proposer des solutions pour l'amélioration du système de recrutement au SGA de l'Assemblée nationale.

Dans le souci de résoudre les différents problèmes spécifiques liés à la problématique de notre étude, nous avons décidé de réfléchir sur le sujet: ***« Contribution à l'amélioration du système de recrutement du personnel au Secrétariat général administratif de l'Assemblée nationale ».***

Pour mieux comprendre et résoudre notre problématique, nous l'avons spécifiée et avons déterminé les séquences de sa résolution.

PARAGRAPHE 2 : SPECIFICATION ET SEQUENCES DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE

Nous avons dans un premier temps spécifié notre problématique (A), et ensuite nous avons précisé de façon globale la manière dont nous entendons la résoudre (B).

A- SPECIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE

Notre problématique se spécifie comme suit :

Problème général

Manque d'objectivité et de professionnalisme dans la gestion du recrutement au SGA-AN

Problèmes spécifiques

- La non pertinence du processus de recrutement,
- La sous-qualification et l'insuffisance du personnel,
- L'absence d'un texte organisant l'utilisation du personnel contractuel.

B- SEQUENCE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE

Dans la perspective de résoudre les problèmes, nous adopterons une démarche en huit (8) étapes :

- définition des notions clés de l'étude ;
- choix de l'outil de mobilisation des données ;
- choix de l'outil d'analyse des données ;
- mobilisation des données ;
- analyse des données ;
- établissement du diagnostic
- approches de solutions ;
- conditions de mise en œuvre des solutions.

Après avoir restitué les observations de stage et ciblé la problématique, nous nous efforcerons de préciser les objectifs de l'étude, d'émettre les hypothèses liées à la résolution de la problématique adoptée avant de définir la méthodologie adoptée.

**CHAPITRE DEUXIEME : CADRE THEORIQUE DE
L'ETUDE ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE
DES SOLUTIONS PROPOSEES**

Ce deuxième chapitre de notre étude abordera dans une section première le cadre théorique de l'étude et la revue de littérature (Section I), dans une deuxième section s'intéressera à la collecte des données, à la vérification des hypothèses et aux propositions de solutions pour l'amélioration du processus de recrutement à l'Assemblée nationale (Section II).

SECTION I : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE ET REVUE DE LITTERATURE

Nous fixerons d'abord les objectifs visés, puis poserons les hypothèses de base de l'étude à partir des causes supposées à l'origine des problèmes avant d'élaborer le tableau de bord de l'étude (**Paragraphe 1**) ; ensuite nous ferons la revue de littérature (**Paragraphe 2**).

PARAGRAPHE 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Nous procéderons à la fixation des objectifs (A) et à la formulation des hypothèses (B).

Il convient d'abord de rappeler que les problèmes auxquels nous voulons trouver des solutions sont de deux (02) ordres : le problème général et les problèmes spécifiques.

A- FIXATION DES OBJECTIFS

Les objectifs de l'étude ont été fixés par rapport aux problèmes à résoudre. Ils comprennent un objectif général (1) et des objectifs spécifiques (2).

1- Objectif général de l'étude

Contribuer à l'objectivité et au professionnalisme dans la gestion du système de recrutement au SGA-Assemblée nationale.

2- Objectifs spécifiques

Ils seront formulés par rapport aux problèmes spécifiques identifiés ainsi qu'il suit :

OS n°1 : Proposer des techniques de conduite d'un processus pertinent de recrutement;

OS n°2 : Suggérer les conditions optimales pour un Service du Personnel et de la Santé compétent;

OS n°3 : Proposer les conditions pour un personnel suffisant, efficace et qualifié.

Face aux problèmes identifiés et aux objectifs visés, quelles hypothèses pouvons nous retenir pour l'amélioration du système de recrutement au Secrétaire général administratif de l'Assemblée nationale.

B- CAUSES ET HYPOTHESES LIEES AUX PROBLEMES EN RESOLUTION

Nous avons tenté d'identifier les causes pouvant expliquer le manque d'objectivité et de professionnalisme dans la gestion du système de recrutement. Elles concernent essentiellement le niveau spécifique et général et sont donc formulées à partir du problème général et des problèmes spécifiques identifiés.

- **Cause et hypothèse lié au problème spécifique N°1**

L'étape d'identification et d'analyse des besoins de formation est une étape importante dans le processus de recrutement dans une organisation. C'est le point de départ de la quête du meilleur candidat susceptible d'occuper convenablement un poste de travail. Un bon processus de recrutement garantit un personnel qualifié.

Face au problème relatif à la non pertinence du processus de recrutement identifié au SGA-AN, nous avons d'abord retenu comme cause de ce

problème la méconnaissance par les cadres du service du personnel et de la santé de l'importance d'un bon processus de recrutement. Aucun des cadres de ce service n'a véritablement le profil d'un gestionnaire des ressources humaines. Son fonctionnement est garanti par quatre personnes dont deux administrateurs du travail (le chef du service personnel et le chef division personnel et formation), un secrétaire de direction et un titulaire d'une maîtrise en sciences juridiques (le chef division santé et affaires sociales). Ils n'ont pas véritablement le profil adéquat pour conduire un processus pertinent de recrutement.

Nous avons retenu comme cause la non maîtrise des techniques de conduite d'un processus efficace de recrutement.

« La non pertinence du processus de recrutement est due à la non maîtrise des techniques de conduite efficace d'un processus de recrutement » : hypothèse spécifique N°1.

- **Cause et hypothèse liées au problème spécifique N°2**

Aujourd'hui, il est difficile de concevoir, qu'au sein d'une institution comme l'Assemblée nationale, l'instance de gestion des ressources humaines soit un service, sous le contrôle de la direction chargée des finances. Cette situation crée une dépendance et un manque d'autonomie important. En ce moment, il n'existe aucun texte régissant l'utilisation du personnel contractuel à l'Assemblée nationale⁸. Aussi, plusieurs recrutements se font sans même que les cadres du service du personnel et de la santé ne soient informés.⁹

Nous avons alors retenu comme cause du manque d'autonomie du SPS, l'immixtion de la politique dans les affaires administratives.

« Le manque d'autonomie du Service du Personnel et de la Santé est dû à l'immixtion de la politique dans les affaires administratives. » : hypothèse spécifique N°2.

⁸ Difficultés à gérer les conflits individuels de travail entre l'AN et le personnel contractuel.

⁹ Recrutement de 4 agents à la radio de l'AN pendant la durée de notre stage

- **Cause et hypothèse liées au problème spécifique N°3**

Gérer le personnel d'une institution, c'est avant tout prévoir. Cette prévision permettrait de suivre les différents mouvements, d'anticiper ceux susceptibles d'affecter la qualité et la quantité des ressources humaines et de procéder à des remplacements au besoin. Le personnel d'une institution respectable doit être en perpétuel renouvellement. Seulement au Secrétariat général administratif de l'Assemblée nationale, il n'y a aucun dispositif permettant de suivre et de projeter les différents mouvements (retraite, décès, affectation, licenciement) du personnel. Il n'y a pas de dynamique d'anticipation. La division de la rémunération par exemple est dirigée par un seul agent qui partira à la retraite en avril 2012. Il aurait fallu recruter quelques mois avant son départ une personne pour lui succéder.

Nous avons ainsi retenu comme cause de l'insuffisance du personnel qualifié, l'absence d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

« La sous qualification et l'insuffisance de personnel sont dues à l'absence d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. » : hypothèse spécifique N°3

- **Cause et hypothèse liées au problème général**

Au niveau général, nous n'avons pas pu identifier une cause générique qui puisse prendre en compte les différentes causes spécifiques à partir d'un lien générique unique.

Par conséquent, nous ne pouvons émettre une hypothèse générale en l'absence d'une cause générale.

C- ELABORATION DU TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE

Niveaux d'analyse		Problématique	Objectifs	Causes (supposées être à la base du problème)	Hypothèses
Niveau général		<p align="center"><u>Problème général :</u></p> <p align="center">Manque d'objectivité et de professionnalisme dans la gestion du système de recrutement au SGA-AN</p>	<p align="center"><u>Objectif général :</u></p> <p align="center">Contribuer à l'objectivité et au professionnalisme dans la gestion du système de recrutement au SGA-AN</p>
Niveaux spécifiques	1	<p align="center"><u>Problème spécifique N°1 :</u></p> <p align="center">Non pertinence du processus du choix des RH</p>	<p align="center"><u>Objectif spécifique N°1 :</u> Proposer des techniques de conduite d'un processus efficace de recrutement</p>	<p align="center"><u>Cause spécifique N°1 :</u></p> <p align="center">Non maîtrise des techniques de conduite d'un processus efficace de recrutement</p>	<p align="center"><u>Hypothèse spécifique N°1 :</u></p> <p align="center">La non pertinence du processus de recrutement est due à la non maîtrise des techniques de conduite efficace d'un processus de recrutement</p>
	2	<p align="center"><u>Problème spécifique N°2 :</u></p> <p align="center">Manque d'autonomie du Service du Personnel et de la Santé</p>	<p align="center"><u>Objectif spécifique N°2 :</u> Suggérer les conditions optimales pour un Service du Personnel et de la Santé compétent</p>	<p align="center"><u>Cause spécifique N°2 :</u></p> <p align="center">Immixtion de la politique dans les affaires administratives</p>	<p align="center"><u>Hypothèse spécifique N°2</u></p> <p align="center">Le manque d'autonomie du SPS est dû à l'immixtion de la politique dans les affaires administratives</p>
	3	<p align="center"><u>Problème spécifique N°3 :</u></p> <p align="center">Sous-qualification et insuffisance du personnel</p>	<p align="center"><u>Objectif spécifique N°3 :</u> Proposer les conditions d'un recrutement transparent et impartial</p>	<p align="center"><u>Cause spécifique N°3 :</u></p> <p align="center">Absence d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences</p>	<p align="center"><u>Hypothèse spécifique N°3</u></p> <p align="center">L'insuffisance de personnel en quantité et en qualité est due à l'absence d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.</p>

Tableau N°4 : Tableau de bord de l'étude

Source : Résultats de nos investigations

PARAGRAPHE 2 : REVUE DE LITTÉRATURE

La revue de littérature permet dans le cadre de toute recherche, de s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises sur les problèmes identifiés. Il s'agira donc d'exposer les contributions antérieures des auteurs par rapport aux problèmes spécifiques identifiés. Mais bien avant cela, il convient de faire certaines clarifications conceptuelles.

Le recrutement est un « ensemble d'activités par lesquelles les gestionnaires informent les personnes susceptibles de posséder les compétences requises, qu'un poste est vacant (ou susceptible de le devenir) dans l'organisation, et incitent ces personnes à offrir leur services. » (**André PETIT**, 1988, p138). Pour **Jean-Pierre CITEAU** (2002, p83), il recouvre un ensemble d'opérations qui s'articulent autour de trois phases principales : l'identification et la spécification du besoin, la campagne de recrutement, les procédures de sélection et enfin, l'intégration dans le poste de travail.

On distingue deux types de sources de recrutement : le recrutement interne et le recrutement externe.

Le recrutement interne : est le processus qui permet d'offrir les postes vacants aux salariés d'une entreprise dans le cadre des politiques de mobilité interne. (**Jean-Marie PERETTI**, Paris, 10^e Ed 2002-2003, p 88).

Le recrutement externe : consiste à comparer les candidats internes aux candidats externes dans le but de disposer des informations sur les niveaux relatifs des marchés internes et externes du travail. Il a pour souci d'enrichir le potentiel interne de l'entreprise par l'apport de sang nouveau et/ou de rajeunir la pyramide des âges et ou à l'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherché (**Jean-Marie PERETTI**, Paris, 10^e Ed, 2002-2003, p 89).

Dans la recherche et le recrutement de personnes qualifiées, les GRH disposent d'un certain nombre de moyens et d'outils conçus par d'éminents chercheurs et spécialisés dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Parmi ces outils préétablis, ils doivent procéder à une analyse des besoins, décrire le poste, choisir dans l'éventail les modes et critères de recrutement qui paraissent le plus indiqué afin de conduire le processus correctement.

**A- EXPOSE DES CONNAISSANCES ANTERIEURES RELATIVES A LA
NON PERTINENCE DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT**
**(Non maitrise des techniques de conduite d'un processus efficace
de recrutement)**

Recruter, c'est d'abord définir son besoin et les missions assorties au poste à pourvoir. C'est cette exigence de préparation, qui permet de sécuriser son recrutement. C'est bien ce que pense CITEAU quand il dit que « Pour la conduite des opérations de sélection, il est indispensable de partir de la définition précise du besoin. Il ne peut y avoir de recrutement sans définition de la fonction. PERETTI renchérit en disant : « S'il n'existe pas de descriptif adéquat ou actualisé, il est nécessaire de l'établir ou de le réviser à l'occasion du recrutement. »¹⁰ La description du poste présente tous ses aspects importants afin, notamment, de permettre le déroulement des opérations de recrutement. Le succès ou l'échec d'un recrutement dépend de la qualité de la description. C'est d'autant plus vrai qu'à l'Assemblée nationale du Bénin, il n'existe aucune description de poste préalable au recrutement. C'est vrai que le poste à pourvoir est identifié conformément aux usages et au statut des agents de l'Assemblée nationale du Bénin. Mais aucune description de ce poste, des compétences requises pour l'occuper n'est faite.

Alors que la description du poste doit correspondre à la réalité. Ainsi, lorsque le poste à pourvoir existe déjà, il faut procéder à son analyse et s'il s'agit d'un poste nouveau dans l'organisation, la phase d'analyse est très délicate pour cerner les tâches et les activités qui seront effectivement celles du poste. Les

¹⁰ Jean-Marie PERETTI, Paris, 11^e Ed, 2003-2004, p86

données de l'analyse doivent être rassemblées afin de définir le poste, sa finalité, les caractéristiques, les compétences et habiletés qu'il suppose. C'est pour cette raison que **Jean-Pierre CITEAU** disait que « Dès lors que la description est formalisée, il importe de préciser les exigences du poste c'est-à-dire l'ensemble des connaissances, des aptitudes professionnelles et des traits de personnalité qui seront recherchés auprès des différents candidats »¹¹. Il énonce que cette étape est essentielle puisqu'elle aboutit à la définition d'un certain nombre de critères de sélection qui serviront de filtres successifs lors de la sélection. Allant dans le même sens, **André PETIT** (1988, p136) ajoute que cette liste de qualifications minimales est indispensable au recrutement et à la sélection compte tenu de la nature du travail. Ainsi, comme l'a dit **Maurice MONTMOLLIN** cité par **André PETIT** (1988, p136), « le profil du poste établi après quelques vagues discussions avec l'encadrement n'a aucun fondement solide. »

Lorsque le besoin est clarifié, il faudra alors une sélection rigoureuse afin d'identifier le meilleur candidat. Après avoir déterminé le profil recherché du candidat, il est nécessaire de planifier les méthodes qui seront utilisées pour créer une banque de candidats intéressants. Il est conseillé de choisir plusieurs sources de recrutement afin de cibler un plus grand éventail de candidats potentiels. Qu'elle fasse ou non appel à un cabinet de recrutement, lorsque l'entreprise se décide à faire appel au marché du travail pour détecter des candidatures, elle dispose de nombreux moyens de prospection à savoir les candidatures spontanées, les petites annonces, les réseaux institutionnels (les associations d'anciens, les établissements d'enseignement), les réseaux professionnels (l'ANPE,...), les relations personnelles et les sites internet spécialisés. La présélection des candidats consiste à faire le tri entre tous les dossiers reçus. Il est important de se référer au profil élaboré à la première étape afin de s'en tenir aux critères d'évaluation choisis. L'objectif est de parvenir à

¹¹ Jean-Pierre CITEAU, Paris, 4^e Ed, 2002, p86

éliminer les candidatures peu prometteuses et de ne retenir que les meilleurs candidats potentiels.

Avant les rencontres, il faut élaborer une grille d'entrevue de sélection permettant d'évaluer les différents candidats en fonction des mêmes critères. Pour établir ces critères, il faut prêter attention au contenu de l'analyse des postes et considérer les valeurs et les priorités de l'entreprise.

Michel AUDET pense que « les critères de réussite professionnelle touchent à toutes les facettes importantes du poste de façon à éviter un problème de déficience de critères. Par exemple, pour un poste de professeur d'université, il ne faudrait pas omettre la production scientifique comme critère de réussite professionnelle. On doit également s'assurer que les critères ne concernent que les facteurs liés à l'emploi. Les critères doivent aussi permettre de reconnaître des différences individuelles de manière à distinguer le rendement supérieur aux attentes de rendement inférieur à celles-ci ; il s'agit du caractère discriminant du critère »¹².

L'entreprise mettra sur pied un comité de sélection afin d'obtenir des opinions différentes sur les candidats. Le comité de sélection aura la responsabilité d'établir les principaux critères à faire ressortir lors de l'entrevue.

On peut également faire appel à un consultant en recrutement afin de bénéficier d'un regard neutre, d'un avis professionnel et d'un soutien à la démarche de sélection et de recrutement.

« La qualité des instruments de sélection conditionne par la suite la qualité des candidats embauchés, gage de la réussite de la dotation. Mais, c'est l'analyse des postes qui permet de déterminer le profil des compétences (connaissances, habiletés, aptitudes ...) nécessaires pour exercer l'emploi. »¹³

Il faudrait alors que l'Assemblée nationale pour un personnel performant renoue avec un processus formel de recrutement, en recourant aux cabinets de

¹² Michel AUDET 2004, p. 211-213

¹³ Sylvie St-ONGE et al. 2^e édition 2004, p.213

recrutements qui font de plus en plus d'efforts pour conduire un processus de recrutement irréprochables.

B- EXPOSE DES CONNAISSANCES ANTERIEURES RELATIVES AU
MANQUE D'AUTONOMIE DU SPS
(Immixtion de la politique)

Comme l'a dit **Barrett R.S.** cité par André PETIT (1988, p133) «Ce n'est que lorsque les dirigeants auront admis le recrutement comme une fonction essentielle grâce à laquelle l'organisation pourra subsister et défendre son pouvoir de concurrence, que des progrès substantiels pourront être réalisés ». Pour qu'une véritable sélection ait lieu (choix entre au moins deux candidats pour un poste vacant), le ratio de sélection (nombre de postes/nombre de candidats) ne doit pas dépasser 0,5 (**André PETIT**, 1988, p139). Il précise qu'en principe, plus ce ratio est petit, plus la situation est favorable à une bonne sélection. Lorsque le nombre de candidats est à peu près égal au nombre de postes à pourvoir, il ne peut pas y avoir de véritable sélection.

Par ailleurs, il énonce qu'il est relativement facile de démontrer statistiquement que plus le nombre de candidatures est élevé, plus la probabilité est grande que les candidats retenus soient qualifiés. Il poursuit qu'une sélection efficace implique alors de satisfaire les trois préalables suivants (**André PETIT**, 1988, p147) : l'étude des critères de succès, le choix préliminaire des prédicateurs et le choix des instruments de sélection. C'est alors qu'on peut parler de sélection proprement dite qui doit aussi respecter des procédures.

**C- EXPOSE DES CONNAISSANCES ANTERIEURES RELATIVES A LA
SOUS-QUALIFICATION ET A L'INSUFFISANCE DU PERSONNEL**
(Absence d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences)

La question de la GPRH occupe une place de choix dans la stratégie de développement des organisations. En effet, selon **Michel GODET (2000)**, professeur au Conservatoire National des Arts et Métier de France, titulaire de la chaire de prospective industrielle « les entreprises ont trois attitudes possibles face à l'incertitude du futur :

- ⇒ Une attitude passive, celle de l'autruche, subissant le changement ;
- ⇒ Une attitude réactive, qui consiste à attendre le changement pour agir ;
- ⇒ Ou une attitude prospective, c'est-à-dire proactive, consistant à se préparer ... en agissant pour provoquer un changement souhaitable...».

Pour lui, la gestion prévisionnelle permet de « *se libérer des incertitudes pour inventer l'avenir, en inscrivant l'action du court terme dans une véritable stratégie d'entreprise* ».

Pierre CHAPUY (2007), professeur associé au Laboratoire d'Investigation en Prospective Stratégie et Organisation (LIPSOR) en France, établit quant à lui des approches de compréhension différentes quant aux notions de prévision et de prospective. Pour lui :

- ∂ **la prévision** est une estimation sur le futur assortie d'un degré de confiance. C'est une approche souvent sectorielle qui donne la primauté aux aspects quantifiables, avec une vision du futur comme un prolongement du passé ;
- ∂ **la prospective**, quant à elle, est une approche plus globale du futur, maniant le quantitatif et le qualitatif, et prenant en compte les ruptures et les inflexions.

Pour le docteur **Dominique THIERRY (1990)**, créateur de l'Association

Développement et Emploi et auteur de plusieurs ouvrages de GRH, la GPRH est la « conception, la mise en œuvre et le suivi des plans d'actions cohérents, visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en terme d'effectifs et de compétences), en fonction de son plan stratégique (objectifs à moyen ou long terme)... ». Cette démarche apparue dans les années 1980 s'est imposée dans la fonction RH sous l'expression générique **GPEC** (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences).

Pour **Pierre-Eric SUTTER (2003)**, enseignant à la faculté de Paris XIII et directeur associé de Kiosk emploi France, la question de la GPRH représente un enjeu capital pour toute entreprise contemporaine. En effet, dans son article « *la GPEC : définition, méthodes et objectifs* »¹⁴, il affirme que la GPEC permet de « quitter la vision à court terme, de ne plus agir dans l'urgence, mais de bâtir un véritable projet d'adaptation de l'entreprise à son environnement, tout en étant compétitive ».

Françoise KERLAN (2004) quant à elle, perçoit cette démarche comme « un regard sur l'avenir, destiné à éclairer l'action présente, de façon à faire correspondre le futur à nos préférences ». Pour elle, la GPEC n'est pas seulement un outil de GRH ; mais c'est aussi et surtout, un style de management basé sur la gestion par anticipation.

Plusieurs terminologies, en fonction des écoles, permettent de désigner cette démarche prospective. **Le dictionnaire des ressources humaines de PERRETI** regroupe les différentes significations du concept, et distingue :

- ❖ **la G4PEC** : c'est une démarche basée sur quatre conditions (les quatre P), indispensables à sa réussite. Il s'agit de la Gestion *Prévisionnelle* (fiabilité des prévisions), *Préventive* (prévention et réduction des risques), *Partagée* (implication de la hiérarchie opérationnelle), et *Personnalisée* (prise en compte de la dimension individuelle) des Emplois et des Compétences.

¹⁴ <http://www.cerclerh.com/editorial/lagpec11102.asp>

❖ **La GPEEC** : elle désigne la Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences.

❖ **La GPEC** : son contenu varie en fonction des auteurs. Tandis que certains la définissent comme la *Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences*, d'autres la perçoivent comme la *Gestion Prévisionnelle des Effectifs et de la Carrière*.

Cependant, il faut préciser que le terme de « gestion prévisionnelle » est de plus en plus remplacé par la terminologie « gestion prospective » (Pierre CHAPUY, 2007) ou encore « gestion anticipative » (Françoise KERLAN, 2000).

La liste de définition de ce sigle n'est pas exhaustive. Mais malgré les apparentes divergences, toutes les définitions convergent, d'après **THIERRY (1993)**, vers quatre points :

* **La gestion prévisionnelle des effectifs** : elle s'intéresse aux aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de salariés ;

* **La gestion prévisionnelle des compétences** : elle s'intéresse à l'évolution et au développement des capacités individuelles, en d'autres termes, le volet qualitatif du travail ;

* **La gestion prévisionnelle des emplois** : elle correspond aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou les changements dans les contenus et la structure des métiers, des qualifications et des emplois ;

* **La gestion prévisionnelle des carrières** : elle se préoccupe des méthodes qui permettent l'identification des parcours indicatifs des carrières des salariés.

Prévoir c'est planifier afin d'anticiper les changements préjudiciables à l'organisation. Cette démarche vise à conserver l'effectif du personnel toujours apte à relever les défis qui se présentent à l'organisation, un effectif suffisant, avec les qualifications qui répondent aux besoins de l'organisation.

SECTION II : CHOIX DE LA METHODOLOGIE, COLLECTE, ANALYSE DES DONNEES ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS PROPOSEES

Cette section abordera deux grands points. D'abord, nous choisirons la méthodologie de notre enquête et collecterons les données relatives à notre étude (Paragraphe 1) ; ensuite nous analyserons ces données, et définirons les conditions de mise en œuvre des solutions que nous aurons proposées pour résoudre les situations constatées (Paragraphe 2).

PARAGRAPHE 1 : CHOIX DE LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE ET COLLECTE DES DONNEES

Tout travail scientifique pour être fiable, se doit de suivre une méthodologie (A) et doit partir d'une collecte de données fiables (B).

A- CHOIX DE LA METHODOLOGIE

Le choix de la méthodologie sera axé sur deux (02) groupes d'approches. Une approche théorique qui conduit au choix des théories nécessaires à l'analyse des problèmes spécifiques retenus (1) et une approche empirique qui s'appuie sur les enquêtes et les entretiens (2).

1- L'approche théorique

Il sera question d'une part de fixer les seuils de réponses pour la validation des hypothèses précédemment émises. Ainsi, les données qui auront été corroborées à plus de 50% seront identifiées comme les vraies causes à la base des problèmes. L'enquête nous permettra de vérifier si :

- ***La non pertinence du processus de recrutement est due à la non maîtrise des techniques de conduite efficace d'un processus de recrutement,***

- *Le manque d'autonomie du SPS est dû à l'immixtion de la politique dans les affaires administratives,*
- *L'insuffisance du personnel en quantité et en qualité est due à l'absence d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.*

L'approche théorique ainsi clarifiée, il convient d'insister maintenant sur l'approche empirique.

2- L'approche empirique

La dimension empirique permet de mettre en exergue la méthode d'investigation choisie. Nous la présenterons en quatre (04) parties.

- **L'identification des populations-cibles** : pour atteindre notre objectif général qui consiste à **Contribuer à l'objectivité et au professionnalisme dans la gestion du système de recrutement au SGA-AN**, nous avons identifié comme cible de notre enquête les agents permanents et les agents contractuels en service au Secrétariat général administratif de l'Assemblée nationale. La deuxième catégorie de personnes concernées par notre enquête est constituée des fonctionnaires spécifiquement en fonction au Service du Personnel et de la Santé.
- **La nature des enquêtes** : la vérification de nos hypothèses nous a amené à effectuer nos enquêtes par l'observation directe et des échanges au moyen d'un questionnaire avec les deux catégories d'agents du Secrétariat général administratif de l'Assemblée nationale : les agents permanents et les agents contractuels.
- **L'échantillonnage** : l'effectif de l'Assemblée nationale est de cent quarante (140) APA et de cent quarante sept (147) ACA. Sur ces effectifs, cent (100) agents dont cinquante (50) APA et cinquante (50) ACA se sont prêtés à nos questions.

- **La technique et les outils de dépouillement des données** : Les réponses des personnes enquêtées seront récapitulées de façon synthétique par rapport à chaque problème spécifique. Les données ainsi collectées seront analysées en fonction des grandes tendances des réponses et de leur pourcentage respectif.

Après avoir défini les objectifs, formulé les hypothèses et retenu la méthodologie à adopter, nous nous intéresserons à la réalisation des enquêtes.

B- COLLECTE DES DONNEES

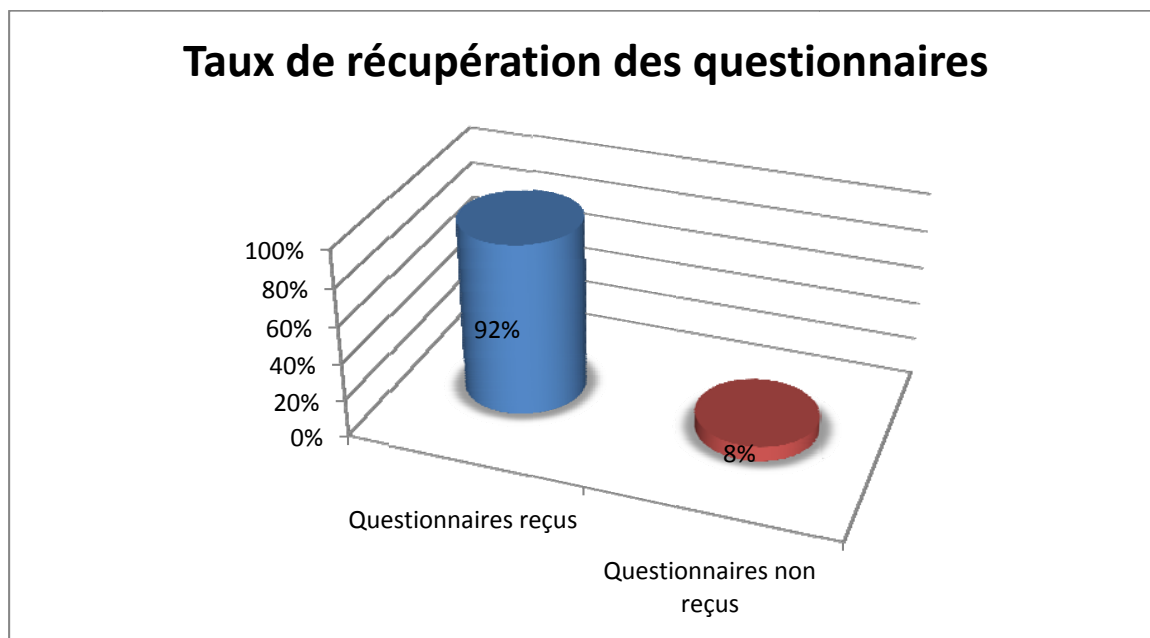
Le taux de récupération des questionnaires adressés aux fonctionnaires du SGA de l'Assemblée nationale se présente tel qu'il suit dans le tableau.

Tableau N°5 : Récupération des questionnaires

Questionnaires	Nombre de questionnaires		Taux
	Reçus	Non reçus	
100	92	92%
	8	8%
Total	92	8	100%

Source : Résultats de l'enquête

Sur les cent (100) questionnaires distribués, nous avons récupérés (92) comme l'indique le graphique ci-dessous.



Graphique N°3 : Taux de récupération des questionnaires

Dans la réalisation de notre enquête, nous avons rencontré certaines difficultés relatives aux données. En effet, certains agents étaient réticents à nous livrer certaines informations de peur qu'elles remontent aux supérieurs. Toutefois, ces limites n'entachent pas la qualité des résultats de notre travail de recherche.

La collecte des données faite, il faudra alors présenter et analyser les résultats de nos investigations et définir les conditions de mise en œuvre des solutions que nous aurons proposées (Paragraphe II).

PARAGRAPHE 2 : PRESENTATION DES DONNEES, PROPOSITIONS DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

Une fois les résultats présentés, les obstacles rencontrés soulignés, il serait judicieux de les analyser tout en mesurant le degré de validité des hypothèses précédemment émises afin de poser le diagnostic (A).

Ensuite, nous proposerons des solutions qui pourront contribuer à renforcer le système de recrutement au SGA de l'Assemblée nationale, tout en insistant sur les conditions pour que ces solutions puissent être utiles à la gestion des RH au SGA de l'Assemblée nationale (B).

A- ANALYSE DES DONNEES ET VERIFICATION DES HYPOTHESES

Il est question de présenter les grandes tendances de l'enquête obtenues à partir des éléments de réponses aux différentes interrogations. Les résultats seront présentés et analysés par rapport à chaque problème spécifique préalablement retenu et nous vérifierons le degré de validité des hypothèses précédemment émises.

1- Présentation et analyse des données relatives à la non pertinence du processus de recrutement

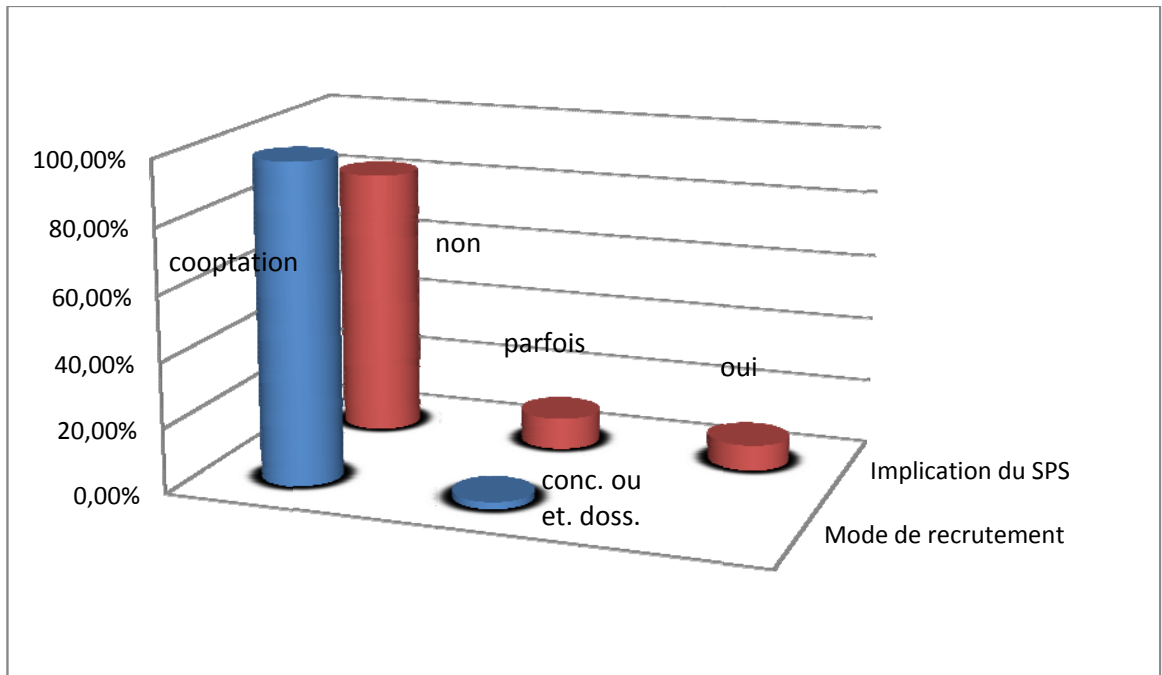
A la question de savoir le mode par lequel ils ont été recruté à l'Assemblée nationale, les fonctionnaires donnent des réponses qui sont récapitulées dans le tableau suivant. Ce tableau montre également la manière dont le SPS est impliqué dans les processus de recrutement.

Tableau N°6 : modes de recrutement et implication du SPS dans les processus de recrutements

<u>Mode de recrutement</u>	Effectif	Fréquence
Réponse 1 : Cooptation	90	97,83%
Réponse 2 : Concours ou étude de dossiers	2	2,17%
<u>Implication du SPS</u>	Effectif	Fréquence
Réponses 1 : Oui	76	82,61%
Réponse 2 : Parfois	9	9,78%
Réponse 3 : Non	7	7,61%

Source : Résultats de l'enquête

Les enquêtes que nous avons menées montrent qu'aucun processus classique de recrutement n'est pratiqué quand il s'agit de recruter au SGA/Assemblée nationale. La cooptation est le mode de recrutement privilégié en usage et le service du personnel et de la santé n'est pas associé aux recrutements. C'est bien la preuve que le recrutement à l'Assemblée nationale ne répond pas aux règles en la matière et le graphique suivant illustre davantage la situation.



Graphique N°4 : Modes de recrutement et implication du SPS dans les processus de recrutement

Il découle des éléments précédents que **l'hypothèse spécifique N°1 est vérifiée**. En conséquence la non maîtrise des techniques de conduite efficace d'un processus de recrutement est bien la cause de la non pertinence du processus de recrutement.

2- Présentation et analyses des données relatives au manque d'autonomie du Service du Personnel et de la Santé

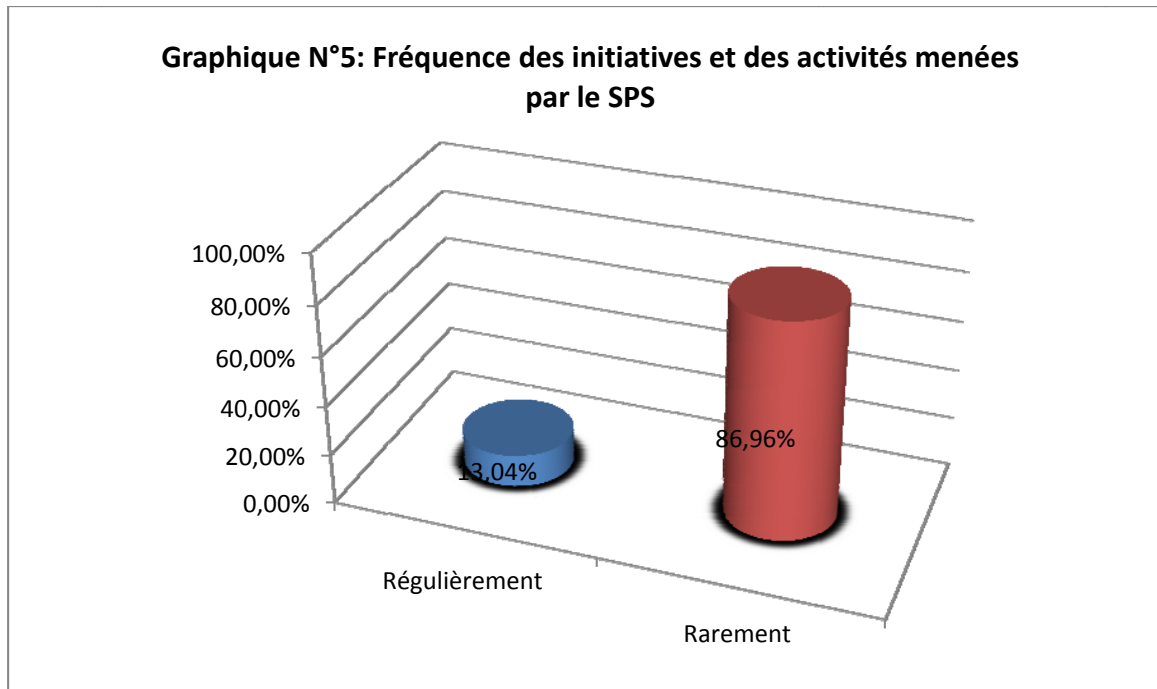
La question à laquelle les fonctionnaires devaient répondre était de savoir la fréquence des actions de gestion du personnel menées par le SPS. Leurs réponses sont résumées par le tableau suivant.

Tableau N°7 : récapitulatif des actions de gestion du personnel du SPS

Fréquence des initiatives et des activités menées par le SPS	Effectif	fréquence
Régulièrement	12	13,04%
Rarement	80	86,96%
Total	92	100%

Source : Résultats de l'enquête

Notre enquête nous a permis de comprendre que le SPS n'a pas la liberté de gérer le personnel comme il le faut. Pour toute action, il doit requérir l'autorisation du premier questeur de l'Assemblée nationale, ce dernier étant le garant d'une bonne gestion des finances. Un nombre important, soit 86,96% des personnes enquêtées a déclaré que les actions du SPS sont rares. Le graphique en dessous montre clairement cet état de chose. Mais le vrai problème est que pour les recrutements, ce service n'intervient à aucun niveau ; il est seulement chargé de concevoir et de faire signer le contrat de travail sans avoir le pouvoir d'apprécier le profil et les compétences de la personne nouvellement engagée. Ce sont les personnes politiquement influentes qui décident de ceux qui travaillent au SGA de l'Assemblée nationale.



Le Service du Personnel et de la Santé au SGA de l'Assemblée nationale a du mal à mener les grandes activités de gestion des RH. Notre hypothèse était libellée comme suit : « **le manque d'autonomie du SPS est dû à l'immixtion de la politique dans les affaires administratives.** » Elle est également vérifiée.

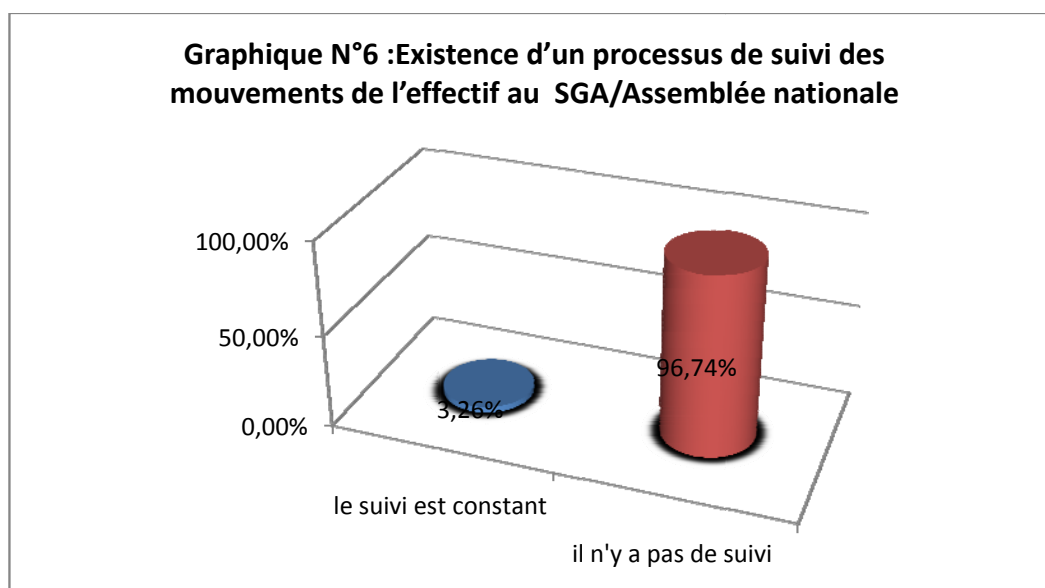
3- Présentation des données liées à l'insuffisance de personnel en quantité et qualité au SGA-Assemblée nationale

La question posée aux agents était de savoir s'il existe un processus de suivi des mouvements du personnel au Secrétariat général administratif de l'Assemblée nationale. Les réponses qu'ils donnent sont récapitulées dans le tableau suivant.

Tableau N°8 : Existence d'un processus de suivi régulier des mouvements de l'effectif du personnel du SGA

Existence d'un processus de suivi des mouvements de l'effectif au SGA/Assemblée nationale	Effectif	Fréquence
Le suivi est constant	3	3,26%
Il n'y a pas de suivi	89	96,74%
Total	92	100%

Nous avons noté que 96,74% des personnes questionnées ont révélé qu'il n'existe pas à l'Assemblée nationale un processus efficace de suivi des mouvements du personnel comme le montre le graphique ci-dessous. Il est vrai que des actions éparses sont menées. Mais elles n'entrent pas dans une dynamique de prévision et de conservation de l'efficacité par l'Assemblée nationale de ses Ressources Humaines. Plusieurs autres aspects de la GRH sont négligés à l'Assemblée nationale ; la formation en l'occurrence. La mise en place d'un système de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pourra réellement permettre de corriger ces insuffisances.



L'hypothèse émise ayant rapport à l'insuffisance quantitative et qualitative du personnel était libellée comme suit : « **L'insuffisance de personnel en quantité et en qualité est due à l'absence d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.** » Elle est entièrement vérifiée.

Après avoir vérifié les hypothèses, il sera maintenant question dans le paragraphe suivant des diverses solutions à l'éradication des problèmes faisant objet de l'étude et par la suite, des suggestions pour une meilleure application de ces approches de solutions.

B- APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS PROPOSEES

Apporter une solution à un problème, c'est proposer des possibilités d'éradication des causes à son origine (A). Il s'agira ensuite de définir les conditions dans les quelles ces solutions pourraient être utiles(B).

1- Approches de solutions

Nous proposerons des solutions par rapport à chaque problème spécifique retenu.

a. Solutions au problème spécifique N°1 relatif à la non pertinence du processus de recrutement

Le premier avait trait à la non pertinence du processus de recrutement. Et pour que les recrutements au SGA de l'Assemblée nationale¹⁵ conduisent à la détection de candidats aux compétences exceptionnelles, il faudra respecter des étapes précises lors des recrutements. Les étapes d'un processus fiable de recrutement sont :

- ∂ l'analyse du besoin en main d'œuvre ;
- ∂ l'identification des sources de recrutement ;
- ∂ la présélection des candidats ;
- ∂ la sélection ;
- ∂ la réflexion ;
- ∂ la décision d'embauche.

∂ La définition des besoins tant quantitatifs que qualitatifs

L'organisation analyse l'opportunité du recrutement par comparaison avec toutes les possibilités d'arrangement à l'interne en raison de ses stratégies de

¹⁵ Lorsque les responsables de l'institution parlementaire en prendront conscience

développement, des contraintes du marché, des profits disponibles et à leur évolution. Cette étape s'achève par l'élaboration de la fiche d'emploi.

∂ L'identification des sources de recrutement

Après avoir déterminé le profil recherché du candidat, il est nécessaire de planifier les méthodes qui seront utilisées pour créer une banque de candidatures intéressantes. Il convient de prévoir plusieurs sources de recrutement afin de cibler un plus grand éventail de candidats potentiels.

Les sources sont internes ou externes. Lorsque les compétences recherchées sont présentes au sein de l'organisation, celle-ci doit prioriser cette voie en opérant des mutations. Dans le cas contraire, les recherches sont orientées vers l'extérieur avec comme issue les anciens employés, les candidatures non sollicitées, les annonces d'offres d'emploi, les institutions d'enseignement, les agences privées, les associations professionnelles, la presse écrite, les magazines spécialisés et les sites de recherche d'emplois.

∂ La présélection des candidats

Elle consiste à faire le tri des dossiers reçus. Il est important de se référer au profil élaboré à la première étape afin de s'en tenir aux critères identifiés. L'objectif est de parvenir à éliminer les candidatures peu prometteuses et de ne retenir que les meilleures, répondant réellement aux critères fixés.

L'outil de sélection essentiel est le curriculum vitae (CV). Les candidatures sont analysées par classement, suivant qu'elles remplissent ou non les conditions prévues par la description du poste. elles sont ensuite classées en trois groupes distincts :

- A- très près du profil recherché
- B- assez près du profil recherché
- C- Très loin du profil recherché.

Les candidats possédant les curriculum vitae des groupes A et B seront reçus en entrevue. Ceux du groupe B pourront être convoqués s'il n'y a pas suffisamment de candidats dans le groupe A. Quant aux candidats du groupe C, ils sont écartés pour inadéquation entre leur profil et le poste à pourvoir. Dans le cas d'un manque de candidature, il serait avantageux de revoir les critères de sélection.

∂ La rencontre de sélection (ou l'entretien de sélection)

Avant ces rencontres, il faudra élaborer une grille d'entrevue de sélection pour permettre de juger les différents candidats en fonction des mêmes critères. L'organisation mettra sur pied un comité de sélection afin d'obtenir des opinions différentes sur les candidats. Le comité de sélection aura la responsabilité d'établir les principaux critères à faire ressortir lors de l'entrevue.

Il est aussi conseillé de faire appel à un consultant en recrutement afin de bénéficier d'un regard neutre, d'un avis professionnel et d'un soutien à la démarche de sélection et de recrutement.

∂ La réflexion faisant suite à l'entrevue

Au cours de la période de réflexion faisant suite à l'entrevue, il convient de confronter les perceptions de chaque membre du comité de sélection. Il est d'usage courant de convoquer le candidat pour une deuxième entrevue. Lors de cette entrevue, sont utilisés des techniques de mise en situation et des tests pratiques liés à l'emploi. Ces tests visent à examiner les connaissances et les habiletés des candidats au regard des exigences du poste. Par exemple, il peut être intéressant de demander à un programmeur analyste de réaliser une programmation de base en simulation. L'utilisation de tests psychologiques peut être utile pour évaluer de façon plus approfondie le savoir-être et le savoir faire du candidat. A cet égard, le recours à un spécialiste est nécessaire afin de choisir un test qui convienne à ce que l'on désire mesurer.

Ces tests permettent d'établir le bilan des capacités du candidat à occuper un poste précis et deviennent un outil d'aide à l'établissement d'un programme de formation et à l'encadrement en emploi. Les tests psychologiques sont généralement utiles pour évaluer les compétences en gestion, les aptitudes pour la vente et les habiletés relationnelles. Parmi les tests utilisés par les spécialistes pour compléter et enrichir le processus de sélection, il y a les tests de performance (in-basket tests : mises en situation), les tests de fonctionnement intellectuel (analyse, synthèse, apprentissage) et les tests psychométriques (valeur, besoins, traits de personnalité, habiletés rationnelles). Ces tests constituent la dernière étape du processus de sélection. Ils permettent d'appuyer la décision finale sur une analyse objective.

Enfin, si l'on souhaite évaluer le savoir-être de façon plus informelle, il est possible de réaliser la deuxième entrevue dans un contexte informel ; (dans un restaurant, rencontre avec le personnel, activité sociale, etc.). On observe alors le comportement du candidat en situation de groupe et avec l'équipe de travail.

o La décision d'embauche

L'étape finale est la prise de la décision d'embaucher le candidat. Elle repose sur cinq dimensions à savoir :

- les compétences (éducation, formation, préparation, pratique, savoir-faire et expérience) ;
- les caractéristiques personnelles (savoir-être) ;
- la motivation (attitudes, comportements, réactions lors de l'entretien) ;
- la faculté d'adaptation (la perception de soi-même et de celle des autres permet de préciser les chances d'intégration dans l'organisation et la compatibilité avec les membres de l'équipe) ;
- les références.

Avant de prendre la décision finale, il est nécessaire de vérifier les références de la personne. Ainsi, il est important de faire signer au candidat une

formule de consentement autorisant un membre du comité de sélection à contacter les employeurs antérieurs. Cet entretien avec les anciens employeurs vise à confirmer l'exactitude des réponses fournies par le candidat aux questions posées lors de l'entrevue et à recueillir une opinion supplémentaire.

b. Solutions au problème spécifique N°2 relatif au manque d'autonomie du SPS

Il n'est plus concevable de continuer à parler de service des RH à l'aire où la gestion des hommes constitue un axe stratégique du développement des organisations. La solution que nous préconisons, est l'érection d'une direction des ressources humaines au Secrétariat général administratif de l'Assemblée nationale. Les services qui pourraient participer à son fonctionnement sont les suivants :

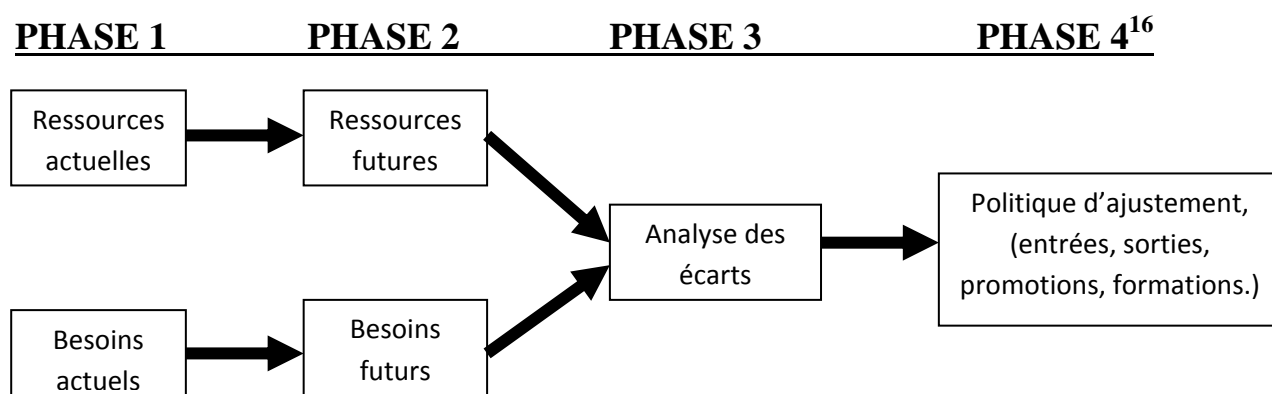
- Le Service de la Carrières et des Affaires sociales,
- Le Service du Recrutement et de la Formation,
- Le service de la Rémunération.

Cette direction pourra être dirigée par un directeur des ressources humaines titulaire d'un diplôme de droit du travail, de sécurité sociale et d'un diplôme de gestion des ressources humaines.

Cette direction des ressources humaines doit directement relever du Secrétaire général administratif au même titre que les autres directions de l'Assemblée nationale.

c. Solution au problème spécifique relatif au manque de personnel en quantité et en qualité

Dans un environnement de plus en plus mouvant, l'analyse qualitative et quantitative prospectives des emplois est une nécessité. Cette analyse devra se faire à travers une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (G.P.E.C.). Quatre phases sont prévues et elles sont schématisées par le graphique suivant.



Graphique N°7 : différentes étapes de la GPEC

La G.P.E.C. à l'Assemblée nationale s'appuiera dans sa mise en œuvre sur un ensemble d'outils très divers destinés à collecter les informations quantitatives et qualitatives qui rendent possible une réflexion prospective. Il en existe quatre types utilisables aux différentes phases d'analyse. Le tableau suivant en détaille quelques uns.

¹⁶ Schéma : MALLET Louis (1991) - *Gestion prévisionnelle de l'emploi* - Éditions Liaisons - Paris.

Tableau N°9 : Les différents outils de la GPEC

Types d'outils	Potentialités offertes	Exemples d'informations (à recueillir et à analyser)
Ceux qui permettent de faire des constats	Ils donnent une photographie à un moment donné de l'état de la population. Ils permettent un bilan social	<ul style="list-style-type: none"> • Masse salariale. • Répartition des effectifs • Tableau de bord des absences
Ceux qui permettent de faire des simulations	Ils rendent possibles des projections en fonction de la modulation de certains paramètres	<ul style="list-style-type: none"> • Pyramide des âges. • Pyramide des anciennetés • Départs à la retraite • Ancienneté dans le poste
Ceux qui permettent d'identifier les besoins en emplois d'une organisation dans leur dynamique d'évolution	Ils présentent une cartographie des agents du Ministère par grands domaines. Ils fournissent une base de données de référentiels (emplois types, compétences, ressources) génériques	<ul style="list-style-type: none"> • Cartographie et répertoire des emplois d'un domaine spécifique • Evolutions constatées par un observatoire des emplois et des compétences de l'Assemblée nationale.
Ceux qui permettent d'assurer un suivi de l'évolution qualitative des ressources dans le temps	Ils identifient les aspirations (en terme de déroulement de carrière) et évaluent les potentialités des agents	<ul style="list-style-type: none"> Formation des agents de l'Assemblée nationale • Évaluation des compétences des agents • Validation des acquis • Suivi personnalisé des carrières

Nous proposons deux types d'actions entrant dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences: celles relatives à l'anticipation sur les écarts quantitatifs, et celles relatives à l'anticipation sur les écarts qualitatifs.

○ **Les écarts quantitatifs**

Pour corriger les écarts quantitatifs, nous préconisons deux mesures principales :

- **Le recrutement** déjà pris en compte par le premier problème spécifique,
- **L'aménagement des temps de travail** est une solution de relais au recrutement. En effet, le recrutement en plein emploi durcirait la marge de manœuvre de l'entreprise. Cette solution leur permettrait à l'Assemblée nationale de recruter ses salariés sur la base des contrats à plein temps et à temps partiels avec une large possibilité de restructuration des horaires en

collaboration avec les employés. Elle permet de contrôler sa masse salariale et de planifier les horaires de travail. Pour les salariés, ce type de contrat leur permettra de garder une marge de manœuvre quant à la gestion de leur emploi de temps et la mise en œuvre de leur propre projet de développement.

○ **Les écarts qualitatifs**

Anticiper les écarts qualitatifs revient à envisager des actions d'accompagnement pour que les RH acquises soient adaptées en termes de compétence à l'emploi pour lequel elles ont été recrutées. Ceci passe par des actions de formation par exemple.

- Comme nous l'avons remarqué dans nos constats en début de recherche, la formation devrait occuper une place de choix dans la stratégie des RH de l'Assemblée nationale. Dans le cadre de notre étude, c'est surtout les formations continues qui nous intéressent, afin d'actualiser et d'accroître le niveau de connaissances des agents du SGA de l'Assemblée nationale. Par ailleurs il importe de faire des prévisions budgétaires et de planifier les ressources financières nécessaires à la mise en œuvre de ces actions de formation.

2- Conditions de mise en œuvre

La mise en œuvre des solutions proposées ci-dessus contribuerait à améliorer la pratique du recrutement au Secrétariat général administratif de l'Assemblée nationale. Ceci implique indubitablement de formuler des recommandations. Ces recommandations vont à l'endroit des autorités politiques et du Directeur des Ressources humaines.

a. Recommandations à l'endroit des autorités politiques

Le président de l'Assemblée nationale doit :

- ∂ s'assurer que le processus de prise de décisions mis en place obéit aux critères de bonne gouvernance, de promotion de l'excellence et de développement des RH. En invitant les membres à participer à un partage

d'information ouvert et aux activités de prise de décisions, l'organisation sera en mesure de rendre de meilleures décisions qui auront puisé leurs connaissances de l'intelligence collective ;

- ∂ dépolitiser l'administration ;
- ∂ mettre à disposition de la DRH des moyens techniques humains et financiers adéquats pour sa réalisation des objectifs ;
- ∂ octroyer à la DRH une entière autonomie pour le pilotage du recrutement une fois la décision prise.

b. Recommandations à l'endroit de la DRH

Les recommandations à l'endroit du DRH consistent à :

- ∂ Asseoir un cadre de coordination de suivi/évaluation des activités par la mise en place d'une politique d'évaluation des RH;
- ∂ Concevoir et mettre en œuvre une véritable politique de recrutement ;
- ∂ Veiller au respect des procédures internes de recrutement et d'embauche ;
- ∂ Organiser des missions d'audit de recrutement.

Ces missions peuvent se situer à trois niveaux : audit de conformité, audit d'efficacité, audit stratégique.

- l'audit de conformité peut porter sur le respect des règles légales et conventionnelles, le respect des procédures internes ;
- l'audit d'efficacité est de vérifier dans quelle mesure les objectifs quantitatifs et qualitatifs ont été atteints et de comprendre les raisons des éventuels écarts. Il peut également porter sur l'efficacité : le résultat a-t-il été obtenu au meilleur coût ?
- l'audit stratégique : l'entreprise a-t-elle une politique de recrutement cohérente avec stratégie ? Sa mise en œuvre est-elle effective ?

CONCLUSION GENERALE

Toute organisation, quel que soit son but, lucratif ou non, recherche la prospérité. Cette quête ne saurait se faire sans les hommes qui la composent. Ce n'est plus un doute que l'homme est la première denrée indispensable à la construction de l'édifice d'une organisation. La question qui se pose alors à présent est quel homme pour quelle poste ?

Cette question replace le recrutement au cœur des grandes décisions. En ce moment, c'est encore une grande question non élucidée au Secrétariat général administratif de l'Assemblée nationale du Bénin, cette institution qui a fait de la cooptation son mode de recrutement favori, au détriment d'une procédure respectant des normes et des impératifs préétablis, et qui conduirait à la sélection d'un candidat exceptionnel avec des potentialités avérées. C'est à cette dynamique que nous invitons cette organisation, afin qu'elle devienne un pôle d'excellence. Il faudra alors :

- définir les profils pour chaque poste,
- amener toute autorité à se conformer tout au moins au profil de poste lorsqu'il veut introduire un protégé au sein de l'effectif du personnel,
- créer les conditions pour inciter les personnes compétentes à déposer leur candidature pour un poste donné.

L'Assemblée nationale est encore un terrain tout à fait inexploré dans la mise en place des outils de gestion des ressources humaines. Il est impératif que les autorités à divers niveaux la libère de l'influence de la politique afin qu'elle puisse réellement participer à la promotion de l'excellence par la qualité des hommes qui y travaillent.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES GENERAUX

- CITEAU Jean-Pierre, (2002) : « **Gestion des ressources humaines** » 4^e édition, édition Colin.
- PERETTI Jean-Marie, (2002-2003) : « **Gestion des ressources humaines** » 10^e édition, Vulbert.
- St-ONGE, AUDET Michel, Victor HAINES, (2004) : « **Relever les défis de la gestion des ressources humaines** », Québec, Bibliothèque Nationale du Québec.
- MALLET Louis, (1991) : « **Gestion prévisionnelle de l'emploi** » Éditions Liaisons – Paris
- DEGUY Michel, (1989) : « **Politique des ressources humaines dans l'entreprise** », les éditions d'organisation - Paris.
- GUILLOT-SOULEZ Chloé, « **Gestion des ressources humaines** », Collection les Zoom's, édition lextenso
- DON HELLRIEGEL – SLOCUM John W., (2007) «**Management des organisations**», 2^e Ed. édition de Boeck Université
- SHIMON L., et Al. (1995) « **La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000** », 2^e Ed, édition du Renouveau Pédagogique.

TEXTES LEGISLATIFS

- Décision N°98-367 portant Attribution et fonctionnement du Secrétariat général administratif de l'Assemblée nationale
- Décision N°99 – 134/Assemblée nationale/PT portant approbation du statut du personnel parlementaire.

MEMOIRES

- FALADE Isabelle, (2009) « **Contribution a l'amélioration du processus de recrutement du personnel administratif, technique et de service contractuel de l'université d'Abomey-calavi** », ENAM
- HOUNHOUENOU Cyriaque Orlito, (2009) « **Analyse du système de notation des agents contractuels de l'Etat : cas des agents techniques d'encadrement du MAEP** », ENAM

SITES WEB

- www.wikipedia.org
- www.Recrutement - Cooptation - Conseils recruteurs Meteojob.htm
- www.cerclerh.com/editorial/lagpec11102.asp
- www.valeurshumaines.org
- www.google.fr

ANNEXES

Annexe n° 1 Modèle de profil de poste : *(spécifiez le poste)*

Nom du titulaire :		
Raison d'être du poste :	Supérieur immédiat : Subordonnés :	
Activités clés	Compétences requises	Indicateurs de performance
%	•	•
• • •		
%	•	•
• • •		
%	•	•
• • •		

Formation exigée et expérience

-
-
-
-

Caractéristiques recherchées à l'embauche

-
-
-
-

Annexe n° 2 : Grille d'élaboration du profil du candidat recherché

Critères	Essentiel	Souhaitable	Pondération 1= insatisfaisant; 5 = très satisfaisant
Formation			1 2 3 4 5
Nombre d'années d'expérience			1 2 3 4 5
Spécialité			1 2 3 4 5
Bilinguisme			1 2 3 4 5
Savoir (compétences techniques, logiciels maîtrisés, etc.)			1 2 3 4 5
Savoir être (attitudes, qualités personnelles)			1 2 3 4 5
Savoir-faire			1 2 3 4 5
Disponibilité			1 2 3 4 5
Autres critères (horaire de travail, voiture, etc.)			1 2 3 4 5

Annexe N°4 : Exemples de questions d'entrevue de sélection

Questions pour révéler l'intégrité / l'honnêteté / la loyauté

- Parlez-moi d'une occasion où votre intégrité a été mise à l'épreuve. Comment vous en êtes-vous sorti?
- Avez-vous déjà dû vous excuser d'avoir mal agi?
- Si vous voyez un collègue agir de façon malhonnête, le diriez-vous à votre patron? Que feriez-vous?

Questions pour révéler la personnalité / le tempérament / la convivialité

- Comment décririez-vous votre personnalité?
- Si je téléphone aux gens qui vous recommandent, que me diront-ils sur vous?
- Vous considérez-vous comme quelqu'un qui peut prendre des risques? Parlez-moi d'une situation où vous l'avez fait.
- Dans quel genre d'environnement aimez-vous travailler?
- Avec quels types de personnes préférez-vous ne pas travailler?
- Quelles sortes de responsabilités désirez-vous éviter dans votre prochain emploi?
- Donnez-moi deux ou trois exemples de tâches que vous n'aimez pas particulièrement accomplir. Comment réussissez-vous à rester motivé pour les accomplir quand même?
- Quels types de personnes vous sont désagréables?
- Parlez-moi d'une situation irritante que vous avez vécue au travail.
- En tant que membre d'une équipe, comment vous comportez-vous?
- Parlez-moi des organisations avec lesquelles vous avez déjà cherché à collaborer. Comment vous y êtes-vous pris?
- Quel est celui de vos emplois qui vous a le plus satisfait et pour quelles raisons?
- Quel est celui de vos emplois qui vous a apporté le plus de frustrations et pourquoi?
- Parlez-moi du meilleur patron que vous n'ayez jamais eu. Décrivez-moi maintenant le pire d'entre eux. Pour quelles raisons était-il si difficile de travailler avec cette personne?
- Que croyez-vous devoir faire pour votre employeur?
- Qu'est-ce que votre employeur doit faire pour vous?

Questions pour révéler les erreurs passées

- Parlez-moi d'un objectif que vous n'avez pas atteint dans votre dernier emploi et expliquez-moi pourquoi.
- Quand avez-vous été critiqué pour la dernière fois? Comment avez-vous réagi?
- Qu'avez-vous appris de vos erreurs?
- Parlez-moi d'une situation où vous avez tout gâché. Quel moyen avez-vous utilisé pour vous en sortir?
- Parlez-moi d'une situation où vous avez dû soudainement changer de cap.
- Si vous pouviez changer un seul des choix de gestion que vous avez faits lors de ces deux dernières années, quel serait-il?

Questions pour révéler la créativité / l'esprit créatif / l'aptitude à trouver des solutions

- Quelle est la dernière fois où vous avez enfreint les règles (ou trouvé une solution inédite)? Comment cela s'est-il passé?
- Qu'avez-vous fait de novateur?
- Quelle est l'idée la plus folle que vous ayez eue dans le passé? L'avez-vous réalisée?
- Parlez-moi de ce qui est arrivé quand quelqu'un vous a parlé d'une idée nouvelle, particulièrement bizarre ou inhabituelle. Qu'avez-vous fait?
- Si vous pouviez faire quelque chose pour changer le monde, qu'est-ce que ce serait?
- Décrivez-moi une situation dans laquelle vous avez eu des problèmes de gestion. Comment avez-vous réglé ce problème épineux?
- Quelle est la décision la plus difficile que vous ayez eu à prendre? Comment en êtes-vous arrivé à cette décision?
- Décrivez-moi des situations où vous avez dû travailler sous pression et respecter des échéances.
- Avez-vous déjà vécu une situation où vous deviez respecter deux échéances différentes à la demande de deux personnes et où vous ne pouviez respecter les deux? Qu'avez-vous fait?
- Quelle technique de résolution de problèmes professionnels fonctionne le mieux dans votre cas? Donnez-moi l'exemple d'une de vos solutions à un problème délicat.

Autres questions pertinentes

- Comment le meilleur de vos patrons réussissait-il à vous faire vous dépasser? Quelle était sa méthode?
- De quelle réalisation professionnelle êtes-vous le plus fier?
- Quelle est la chose la plus intéressante que vous ayez faite ces trois dernières années?
- À quoi mesurez-vous votre propre réussite?
- Quels sont vos objectifs professionnels à court et long termes?
- Pourquoi devrions-nous vous engager?
- Quelles responsabilités voulez-vous prendre, et quels résultats obtiendriez-vous si on vous confiait ce poste?
- Quels sont, selon vous, les éléments indispensables à la réussite dans une organisation comme la nôtre?
- Que vous attendez-vous à trouver dans notre organisation?
- Y a-t-il quelque chose que vous voulez me dire à votre sujet et dont nous n'ayons pas encore discuté?
- Désirez-vous me poser des questions?

Annexe n° 5 : Grille d'entrevue de sélection

(Les questions de l'outil n° 4 peuvent être utilisées pour adapter ou compléter la grille suivante)

Nom :	Prénom :
Poste à combler :	
Date :	Recruteur :
1. Accueil du candidat	Points à observer
Présentation – Objectifs de l'entretien – Durée de la rencontre – Titre de la fonction – Activités de l'entreprise – Profil du marché– Nombre d'employés, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Tenue vestimentaire • Présentation • Attitude
2. Expérience et carrière	Points à observer
<ul style="list-style-type: none"> • Résumez en quelques minutes votre expérience par rapport au poste. • Parlez-nous de vos études. 	<ul style="list-style-type: none"> • Élocution • Esprit de synthèse • Pertinence de la formation
<ul style="list-style-type: none"> • Quel a été votre cheminement de carrière? (Ne pas hésiter à poser plusieurs questions : Principales activités? Réalisations? Préférences? Motifs de départ? L'objectif est d'en arriver à savoir précisément ce que la personne a réalisé dans chacun des postes occupés précédemment.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau de responsabilités assumées • Diversité et étendue de l'expérience • Ampleur des réalisations et retombées
<ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce qui est important pour vous dans un emploi? • Quel est celui de vos emplois qui vous a le plus satisfaits? Pour quelles raisons? • Quel défi recherchez-vous à relever à cette étape-ci de votre carrière? 	<ul style="list-style-type: none"> • Champs d'intérêt • Degré d'initiative • Cohérence du plan de carrière
3. Critères	Points à observer
<ul style="list-style-type: none"> • Sur quels critères vous basez-vous pour évaluer la qualité de votre travail? 	<ul style="list-style-type: none"> • Exigences personnelles
4. Compétences et attitudes	Points à observer
<ul style="list-style-type: none"> • Êtes-vous capable d'utiliser le système ...? • Quel genre de travail avez-vous eu à faire en lien avec la programmation informatique? • De quelles façons planifiez-vous le travail à faire? • Décrivez-nous une situation où vous avez eu à travailler sous pression et respecter des échéances? Quels moyens avez vous pris pour vous en sortir? • Décrivez-nous une situation où vous avez dû collaborer avec des collègues? • Comment décririez-vous les rapports que vous entretenez avec vos collègues, vos supérieurs et vos subordonnés? 	<ul style="list-style-type: none"> • • Connaissances techniques • • • • Capacité à s'organiser • Capacité à garder son calme • • Capacité à travailler en équipe
5. Caractéristiques de personnalité	Points à observer
<ul style="list-style-type: none"> • Comment procédez-vous pour ne rien oublier? • Comment gériez-vous les consignes que l'on vous donnait? • Décrivez-moi la relation que vous souhaitez avoir avec votre un supérieur et vos 	<ul style="list-style-type: none"> • Bonne mémoire • Respect des procédures • Travail d'équipe

<p>collègues?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous déjà dû résoudre un conflit avec un collègue ou avec un client? Comment avez-vous procédé? • Qu'est-ce qu'une journée chargée pour vous? • Comment faites-vous pour faire patienter quelqu'un? • Quelle a été votre plus grande réalisation? Pourquoi la considérez-vous comme telle? • Si on demandait à un(e) ami(e) de vous décrire, quels qualificatifs emploierait-il(elle)? 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité à gérer les conflits • Capacité à gérer son temps de travail • Capacité de réalisation • Qualités personnelles
<p>6. Description de l'organisation et du poste</p>	<p>Points à observer</p>
<p>Revoir la description du poste et ses exigences avec le candidat. Préciser ces éléments :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Horaires • Heures supplémentaires • Salaire • Avantages sociaux • Travail en équipe <p>Vérifier les attentes du candidat par rapport à ces éléments et son intérêt pour le poste.</p>	
<p>7. Conclusion</p>	<p>Points à observer</p>
<p>Autres points que la personne souhaite aborder Synthèse Précisions sur les prochaines étapes du processus de sélection.</p>	

Annexe n° 6 : Modèle de lettre de promesse d'embauche

Logo et nom de l'organisation

Lieu, date

Madame, Monsieur,
Coordonnées postales complètes

Objet : Poste de _____

Madame, Monsieur,

Nous avons le plaisir de vous annoncer que vous avez été retenu(e) pour occuper le poste de (*spécifiez le poste*) dans notre entreprise.

Sous l'autorité _____ vous aurez les responsabilités suivantes :

-
-
-

La date de votre entrée en fonction a été fixée au _____.

Vous serez en période de probation jusqu'au _____.

Votre salaire annuel sera de _____. Ce montant pourra être révisé à la fin de la première année de service. De plus, vous bénéficierez d'avantages sociaux concurrentiels. Vous deviendrez admissible aux régimes d'assurances collective le _____.

Nous espérons que cette nomination comble vos attentes et vous souhaitons beaucoup de succès dans l'exécution de vos nouvelles fonctions.

Le directeur général, la directrice générale,

(signature)

Annexe n° 7 : Modèle de lettre de refus

Logo et nom de l'entreprise

Lieu, date

Madame ou Monsieur

Adresse complète

Objet :

Madame, Monsieur

Vous avez récemment posé votre candidature pour le poste de (*spécifiez le poste*) au sein de notre entreprise.

Nous avons examiné avec attention votre candidature. Malgré sa grande valeur, elle ne répond pas entièrement à nos critères de sélection pour ce poste. Nous conservons tout de même votre curriculum vitæ dans nos dossiers au cas où un poste correspondant à votre profil s'ouvre ou se libère.

Nous vous remercions de l'intérêt porté à l'égard de notre entreprise et vous souhaitons la meilleure des chances dans votre démarche de recherche d'emploi.

Veillez accepter, Madame, Monsieur, nos salutations les plus distinguées.

Le directeur général, la directrice générale,

(signature)

Annexe N°8

Questionnaire

Cible : Fonctionnaires du Secrétariat général administratif de l'Assemblée nationale

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation à l'Ecole

Nationale d'Administration et de Magistrature dans la filière Gestion des Ressources Humaines (GRH), nous avons choisi de réfléchir sur le thème : **«Contribution à l'Amélioration du système de recrutement au Secrétariat général administratif de l'Assemblée nationale»**. Nous vous prions de répondre à ce questionnaire qui nous sera d'une grande utilité.

NB : L'anonymat est requis pour assurer la discrétion des informations qui nous seront livrées.

1- A quelle catégorie d'agent appartenez-vous ?

APA.....

ACA.....

A

B.....

C.....

D.....

F.....

2- Sur la base de quel diplôme avez-vous été recruté à l'Assemblée nationale ?

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

3- Quel poste occupez-vous au SGA de l'Assemblée nationale ?

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

4- Comment avez-vous été recruté au secrétariat général administratif de l'Assemblée nationale ?

Cooptation.....

Concours ou étude de dossier.....

5- Le service du personnel et de la santé est-il souvent associé aux recrutements à l'Assemblée nationale ?

Oui.....

Parfois.....

Non.....

.....
.....

6- Existe-t-il un processus de recrutement appliqué au SGA de l'Assemblée nationale ?

Oui, il y en a.....

Non, il n'y en a pas.....

Si oui décrivez-le ?

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

7- S'il vous était donné de conduire un processus de recrutement quelles sont les étapes que vous suivrez ? (Fonctionnaires du SPS uniquement)

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

8- Quelle appréciation donneriez-vous à la fréquence des actions que le SPS initie concernant le personnel lorsqu'il les juge nécessaires ?

Régulièrement.....

Rarement.....

.....
.....

9- Au SGA de l'Assemblée nationale existe-t-il un suivi régulier des mouvements de l'effectif du personnel ?

OUI.....

NON.....

10- Que pouvez-vous dire d'autre sur la gestion du personnel au SGA de l'Assemblée nationale qui n'est pas pris en compte par ce questionnaire ?

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

Merci pour votre collaboration

TABLE DES MATIERES

IDENTIFICATION DU JURY.....	i
DECLARATION D'ENGAGEMENT	ii
DEDICACES.....	iii
REMERCIEMENTS.....	iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES GRAPHIQUES.....	vii
GLOSSAIRE DE L'ETUDE.....	viii
RESUME.....	ix
PLAN SOMMAIRE	x
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE PREMIER : PRESENTATION DU SECRETARIAT GENERAL ADMINISTRATIF ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE	4
SECTION I : Présentation du SGA/AN et observations de stage	5
PARAGRAPHE 1 : Présentation du SGA de l'Assemblée nationale	5
A- LE SECRETARIAT EXECUTIF (SE).....	6
B- LA DIRECTION DES SERVICES LEGISLATIFS (DSL).....	7
C- LA DIRECTION DE LA QUESTURE (DQ).....	10
D- LES STRUCTURES D'APPUI A L'ASSEMBLEE NATIONALE.....	13
PARAGRAPHE 2 : Etat des lieux.....	15
A- LES PRATIQUES DE LA GRH AU SGA DE L'A N.....	15
1- La pratique du recrutement.....	15
2- La pratique de la notation du personnel.....	21
3- La pratique de la formation.....	23
4- Les conditions de travail.....	24
5- La communication.....	26
B- INVENTAIRE DES ATOUS ET DES FAIBLESSES.....	27
1- Atouts, forces et opportunités.....	27
2- Faiblesses et menaces.....	27
SECTION II : Ciblage de la problématique de l'étude.....	30
PARAGRAPHE 1 : Justification de la problématique.....	31
PARAGRAPHE 2 : Spécification et séquences de résolutions.....	33
A- Spécification de la problématique.....	33
B- Séquence de résolution de la problématique.....	33

CHAPITRE DEUXIEME : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE DES SOLUTIONS.....	35
SECTION I ; Cadre théorique de l'étude et revue de littérature.....	36
PARAGRAPH 1 : Cadre théorique de l'étude.....	36
A- Fixation des objectifs de l'étude.....	36
B- Causes et hypothèses.....	37
C- Elaboration du tableau de bord de l'étude.....	39
PARAGRAPH 2 : Revue de littérature.....	41
SECTION II : choix de la méthodologie, collecte, analyse des données et conditions de mise en œuvre des solutions proposées.....	49
PARAGRAPH 1 : Choix de la méthodologie de l'étude et collecte des donné.....	49
A- Choix de la méthodologie.....	49
1- L'approche théorique.....	49
2- L'approche empirique.....	50
B- Collecte des données.....	52
PARAGRAPH 2 : Présentation des données, propositions de solutions et conditions de solutions et conditions de mise en œuvre.....	53
A- Analyse des données et vérification des hypothèses.....	53
B- Approches de solutions et conditions de mise en œuvre.....	60
1- Approches de solution.....	60
2- Conditions de mise en œuvre des solutions proposées.....	67
CONCLUSION GENERALE.....	69
BIBLIOGRAPHIE.....	71

IDENTIFICATION DU JURY	i
DECLARATION D'ENGAGEMENT	ii
DEDICACES	iii
REMERCIEMENTS	iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	v
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES GRAPHIQUES	vii
GLOSSAIRE DE L'ETUDE	viii
RESUME	ix
PLAN SOMMAIRE	x
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE PREMIER	4
SECTION I : Présentation du SGA/AN et observations de stage	5
PARAGRAPHE 1 : Présentation du SGA de l'Assemblée nationale	5
A- LE SECRETARIAT EXECUTIF (SE)	6
B- LA DIRECTION DES SERVICES LEGISLATIFS (DSL)	7
C- LA DIRECTION DE LA QUESTURE (DQ)	10
D- LES STRUCTURES D'APPUI A L'ASSEMBLEE NATIONALE	13
PARAGRAPHE 2 : Etat des lieux	15
A- LES PRATIQUES DE LA GRH AU SGA DE L'A N	15
1- La pratique du recrutement	15
2- La pratique de la notation du personnel	21
3- La pratique de la formation	23
4- Les conditions de travail	24
5- La communication	26
B- INVENTAIRE DES ATOUS ET DES FAIBLESSES	27
1- Atouts, forces et opportunités	27
2- Faiblesses et menaces	27
SECTION II : Ciblage de la problématique de l'étude	30
PARAGRAPHE 1 : Justification de la problématique	31
PARAGRAPHE 2 : Spécification et séquences de résolutions	33
A- Spécification de la problématique	33
B- Séquence de résolution de la problématique	33
CHAPITRE DEUXIEME : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE DES SOLUTIONS	35
SECTION I ; Cadre théorique de l'étude et revue de littérature	36
PARAGRAPHE 1 : Cadre théorique de l'étude	36
A- Fixation des objectifs de l'étude	36
B- Causes et hypothèses	37
C- Elaboration du tableau de bord de l'étude	39
PARAGRAPHE 2 : Revue de littérature	41
SECTION II : choix de la méthodologie, collecte, analyse des données et conditions de mise en œuvre des solutions proposées	49
PARAGRAPHE 1 : Choix de la méthodologie de l'étude et collecte des données	49
A- Choix de la méthodologie	49

1- L'approche théorique	49
2- L'approche empirique	50
B- Collecte des données	52
PARAGRAPHE 2 : Présentation des données, propositions de solutions et conditions de solutions et conditions de mise en œuvre	53
A- Analyse des données et vérification des hypothèses	53
B- Approches de solutions et conditions de mise en œuvre	60
1- Approches de solution	60
2- Conditions de mise en œuvre des solutions proposées	67
CONCLUSION GENERALE	69
BIBLIOGRAPHIE	71