



REPUBLIQUE DU BENIN

* * * * *

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE
LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE (MESRS)

* * * * *

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

* * * * *

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE (ENAM)

* * * * *



OPTION : Management

FILIERE : Gestion des
Ressources Humaines

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

ANNEE ACADEMIQUE:

2010 - 2011

SUJET :

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DU PROCESSUS
DE REVERSEMENT DES OCCASIONNELS DANS LA
FONCTION PUBLIQUE : CAS DU MINISTERE DE
L'ARTISANAT ET DU TOURISME**

Réalisé et soutenu par :

Maxime Moïse AGBODANDE

Sous la direction de

Maître de stage :

M. Apan Guy JOHNSON,

Administrateur du Tourisme et de l'Hôtellerie,
Secrétaire Général du Ministère de l'Artisanat
et du Tourisme.

Directeur de mémoire :

M. Paul LOKO LOKOSSOU,

Administrateur Civil, Sociologue,
Chargé de cours à l'ENAM.

Février 2012

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT : Elisabeth YEDEDJI Epouse GNANVO.

VICE-PRESIDENT : Charlemagne LOKOSSOU.

MEMBRE : Cyriaque HOUNNOU.

L'Ecole 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

A

- Vous qui contribuez à la valorisation de la fonction Ressources Humaines dans l'Administration publique béninoise ;
- Vous qui avez été des sources d'inspiration et d'expériences dans ma vie professionnelle ;

Je vous dédie ce mémoire.

REMERCIEMENTS

Le présent travail de recherche est l'aboutissement d'un projet qui n'aurait pu être réalisé sans la contribution de certaines personnes physiques et morales que nous remercions sincèrement. Nos remerciements s'adressent particulièrement à :

- ☞ Monsieur Paul LOKO LOKOSSOU qui a accepté de diriger le présent travail de recherche malgré ses nombreuses occupations;
- ☞ tout le corps professoral de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) et particulièrement, les professeurs de la filière Gestion des Ressources Humaines, pour le dévouement observé dans l'enseignement du management des ressources humaines ;
- ☞ le personnel administratif de l'ENAM, pour les multiples services rendus tout au long de notre cycle de formation ;
- ☞ l'Ambassade de Belgique et la Coopération Technique Belge, pour avoir financé notre formation à l'ENAM;
- ☞ Monsieur Apan Guy JOHNSON, pour avoir accepté d'être le maître de stage;
- ☞ Madame LANTONKPODE Bertille Rita épouse ATINDEHOU, en service au Ministère de la Prospective et du Développement, pour son appui moral;
- ☞ notre petite famille, pour les sacrifices consentis au cours des deux ans de formation à l'ENAM ;
- ☞ tout le personnel de la Direction des Ressources Humaines du Ministère de l'Artisanat et du Tourisme, pour leur franche collaboration ;
- ☞ tous mes camarades de promotion avec qui j'ai passé les deux ans de formation à l'ENAM, dans une ambiance de solidarité ;
- ☞ tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

LISTE DES SIGLES

ABRD	: Agence Béninoise pour la Réconciliation et le Développement ;
ACE	: Agent Contractuel de l'Etat ;
ACR	: Agent Contractuel Reversé ;
APE	: Agent Permanent de l'Etat ;
CF	: Contrôle Financier ;
DAOP	: Direction de l'Artisanat et des Organisations Professionnelles ;
DC	: Directeur de Cabinet ;
DDT	: Direction du Développement Touristique ;
DGB	: Direction Générale du Budget ;
DGFP	: Direction Générale de la Fonction Publique ;
DPP	: Direction de la Programmation et de la Prospective ;
DRAE	: Direction du Recrutement des Agents de l'Etat ;
DRFM	: Direction des Ressources Financières et du Matériel ;
DRH	: Direction des Ressources Humaines ;
DRSC	: Direction de la Réglementation et du Suivi des Carrières ;
FUR	: Fichier Unique de Référence ;
GPEC	: Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ;
IGM	: Inspection Générale du Ministère ;
MAT	: Ministère de l'Artisanat et du Tourisme ;
MEF	: Ministère de l'Economie et des Finances ;
MRAI	: Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle ;
MTFP	: Ministère du Travail et de la Fonction Publique ;
SFS	: Service de la Formation et des Stages ;
SGM	: Secrétariat Général du Ministère ;
SREPSC	: Service du Recrutement, de l'Evaluation du Personnel et du Suivi des Carrières.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I : répartition du personnel du MAT par statut.	9
Tableau II : répartition du personnel permanent du MAT par catégorie et par sexe.....	10
Tableau III : répartition du personnel permanent du MAT par département.....	11
Tableau IV: répartition du personnel de la DRH par catégorie et par sexe.....	14
Tableau V : effectifs initiaux des occasionnels des ministères et institutions de l'Etat.....	20
Tableau VI : répartition des occasionnels du MAT par diplôme ou qualification et par catégorie d'emploi.....	22
Tableau VII: comparaison des effectifs d'ACE à ceux d'ACR de 1997 à 2010.....	24
Tableau VIII : répartition des ACR du MAT par catégorie et par sexe.	26
Tableau IX : comparaison des effectifs reversés à ceux prévus par les cadres organiques....	27
Tableau X : regroupement des problèmes par centre d'intérêt.....	31
Tableau XI: synthèse des approches de résolution des problèmes spécifiques.....	36
Tableau XII : Tableau de bord de l'étude sur la « Contribution à l'amélioration du processus de reversement des occasionnels dans la Fonction publique : cas du MAT»	47
Tableau XIII : vérification de l'hypothèse n° 1	61
Tableau XIV : vérification de l'hypothèse n° 2	61
Tableau XV : vérification de l'hypothèse n° 3	62
Tableau XVI: Synthèse de l'étude sur l'amélioration du processus de reversement des occasionnels dans la Fonction publique : cas du MAT.....	77

LISTE DES FIGURES

vii

Figure n° 1 : répartition du personnel du MAT par statut.	9
Figure n° 2 : répartition du personnel permanent du MAT par département.....	11
Figure n° 3 : effectifs initiaux des occasionnels des ministères et institutions de l'Etat.....	21
Figure n° 4 : comparaison des effectifs d'ACE à ceux d'ACR de 1997 à 2010.....	24
Figure n° 5 : répartition des ACR du MAT par catégorie et par sexe.	26
Figure n° 6 : présentation du processus d'acquisition des ressources humaines.	28

GLOSSAIRE

La clarification de quelques concepts paraît nécessaire pour la compréhension de certains aspects de ce travail de recherche. Elle porte sur les termes ci-après :

Etat : il se définit comme la personne morale titulaire de l'autorité publique. Il symbolise l'ensemble des pouvoirs publics. Il peut être aussi défini comme une communauté d'hommes fixés sur un territoire propre et possédant une organisation d'où résulte, pour le groupe dans ses rapports avec ses membres, une puissance supérieure d'action, de commandement et de coercition.

Selon Carré de Marlberg, l'Etat est la structure politique et administrative dont se dote un groupement humain vivant sur un territoire donné et exerçant sur ce groupement et en son nom, une autorité exclusive. En effet, par l'Etat, un groupe social s'organise, se donne des dirigeants, leur confère des pouvoirs et s'engage à respecter leurs décisions si elles sont prises selon les règles qu'il a établies.

Administration : elle est l'instrument dont dispose l'Etat pour assurer ses fonctions législatives, administratives et juridictionnelles. C'est l'appareillage institutionnel par lequel l'Etat s'exprime et agit.

Selon le lexique des termes juridiques, l'Administration est au sens matériel, l'ensemble des activités de police et de mission de service public et par extension de puissance publique. Au sens organique, l'Administration est l'ensemble des ressources humaines et matérielles destinées à accomplir les différentes tâches de police et de service public. Du point de vue compétence territoriale, nous distinguons l'Administration centrale ou d'Etat et l'Administration territoriale.

D'après la charte de la Fonction publique en Afrique, l'Administration est toute personne morale qui met en œuvre les politiques publiques et prend des décisions affectant les droits d'autres personnes, individuelles ou non, et/ou chargée d'une mission de service public.

Fonction Publique : elle désigne l'ensemble des personnels qui, ayant à titre professionnel, un emploi salarié dans les services des personnes publiques, sont soumis à un statut de droit public. Ces personnels sont des agents publics et se distinguent des salariés du secteur privé régis par le droit du travail (le code du travail). De l'emploi que l'Etat fait de ces personnels pour assurer le fonctionnement des services publics, il se dégage deux conceptions de la Fonction publique : la Fonction publique comme service et la Fonction publique comme métier.

Comme service, la Fonction publique désigne l'action consistant à collaborer de manière constante et à titre professionnel à l'action de l'Administration. De ce fait, les agents participent au fonctionnement des services publics. Selon cette conception, l'Administration et ses agents bénéficient d'un statut privilégié.

Comme métier, la Fonction publique s'apparente à l'Administration qui est alors caractérisée comme une vaste entreprise qui recrute, utilise et gère ses personnels à l'image d'une société privée. En conséquence, les agents de l'Administration ne sont différents en rien des autres travailleurs.

A chacun des deux conceptions, correspond un système donné de Fonction publique à savoir la Fonction publique de structure ouverte et la Fonction publique de structure fermée. La Fonction publique au Bénin correspond à la dernière conception.

Agent : dans le langage courant, un agent est une personne qui travaille en qualité d'intermédiaire ou de mandataire pour le compte d'une autre personne, d'une société ou d'une Administration. Dans le langage du droit administratif, le qualificatif "public" s'avère nécessaire pour l'utilisation du mot agent. Ainsi, un agent public, est toute personne employée par l'Administration et chargée de prendre, d'exécuter ou de faire exécuter une décision administrative.

Selon le cours de Droit de la Fonction publique de Monsieur LOKO LOKOSSOU Paul, un agent public est une personne qui, collaborant à un service public, est liée à une personne administrative par un lien de droit public et voit sa situation réglée par ce même droit. Parmi les agents se trouvant dans une situation de droit public et appelés

agents publics de la Fonction publique, il faut distinguer les fonctionnaires (d'Etat ou communaux), les stagiaires, les auxiliaires, les agents publics contractuels et les ouvriers d'Etat.

Si tous les membres de la Fonction publique ont la qualité d'agents publics, tous les agents publics n'appartiennent pas à la Fonction publique. C'est le cas de ceux qui n'exercent pas à titre professionnel, l'activité correspondant à leur emploi. Ce sont par exemple, les Autorités élues qui sont à la tête des collectivités territoriales. Il en est de même du Chef de l'Etat, des membres du Gouvernement et de l'Assemblée Nationale. Bien que qualifiables d'agents publics, ils n'appartiennent pas à la Fonction publique.

Emploi : il est un ensemble d'activités menées par une personne dans l'exercice de ses responsabilités dans un service. Chaque emploi est une somme d'activités dans un domaine nécessitant des connaissances et des aptitudes précises. Dans une structure, plusieurs personnes peuvent exercer le même emploi.

En outre, l'emploi est un ensemble de postes de travail présentant certaines similitudes du point de vue des activités et des compétences requises. Quant à l'activité, elle est un ensemble ordonné de tâches de même nature concourant à un résultat observable. La tâche est un ensemble d'opérations types fixant le déroulement du travail en fonction des moyens ou des procédures utilisés.

Selon PERETTI J.M. (2009 : 152), l'emploi d'un salarié décrit l'ensemble des fonctions qui lui sont confiées, en partage ou à titre exclusif.

Contrat de travail : il est une convention par laquelle une personne (le salarié) s'engage à mettre son activité à la disposition d'une autre personne physique ou morale (l'employeur) sous la subordination de laquelle elle se place moyennant une rémunération. Cette définition permet de mettre en évidence trois critères qui doivent être impérativement réunis pour qu'une situation de travail soit qualifiée de contrat de travail. Il s'agit de la prestation de travail, de la rémunération et du lien de subordination.

Selon la loi n° 98-004 du 27 janvier 1998 portant Code du travail en République du Bénin, est qualifié de contrat de travail, un accord de volonté par lequel une personne physique s'engage à mettre son activité professionnelle sous la direction et l'autorité d'une autre personne physique ou morale moyennant rémunération.

Compétence : elle se définit comme la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté. (ZAFIRAN, 1999). La compétence est l'activation et la mobilisation du savoir, du savoir-faire et du savoir-être dans une situation de travail donné. Maurice de Montemolin définit la compétence comme : « des ensembles stabilisés de savoirs et de savoir-faire, de conduites-types, de procédures standards, de type de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau. » (de Montemolin M., 1986 : 122).

Somme toute, la compétence est un ensemble relativement stable et structuré de pratiques maîtrisées, de conduites professionnelles et de connaissances que des personnes ont acquises par la formation et l'expérience et qu'elles peuvent actualiser, sans apprentissages nouveaux, dans des conduites professionnelles valorisées par leur entreprise.

Qualification : elle est l'ensemble des connaissances, des aptitudes et des expériences que requiert l'exercice d'un emploi déterminé (on parle dans ce cas, de qualification d'un emploi ou d'un poste de travail) ou qu'est susceptible de mettre en œuvre un individu (il s'agit alors d'une qualification individuelle).

Lorsqu'il s'agit de la qualification d'un travailleur, il faut distinguer deux significations : il peut s'agir de la formation initiale validée par un diplôme ; il est alors question de qualification personnelle acquise par l'enseignement. Il peut aussi s'agir de l'expérience, c'est-à-dire la qualification acquise au sein de l'entreprise connue parfois sous l'expression anglaise "learning by doing".

RESUME

L'acquisition des ressources humaines est l'une des activités fondamentales du gestionnaire des ressources humaines. Bien menée, elle permet d'attirer vers l'organisation, les compétences dont celle-ci a besoin pour l'atteinte de ses objectifs. Il s'agit donc d'une activité délicate pour laquelle une démarche, bien conçue et mise en œuvre, s'impose.

Or, l'état des lieux de la pratique actuelle d'acquisition des ressources humaines notamment du reversement des agents occasionnels dans la Fonction publique béninoise révèle de réels problèmes. Par le reversement, des milliers d'occasionnels des ministères sont devenus Agents Contractuels de l'Etat. Le processus suivi à cet effet présente des aspects omis ou négligés. Dès lors se pose le problème de sa pertinence.

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

- ✓ défaut de dispositions techniques appropriées de la décision de reversement des occasionnels dans la Fonction publique ;
- ✓ non-respect de certaines dispositions réglementaires en matière de recrutement ;
- ✓ inadéquation entre les profils des Agents Contractuels Reversés et les besoins réels des ministères.

En ce qui concerne spécifiquement le Ministère de l'Artisanat et du Tourisme (MAT) où le stage s'est déroulé, les données existent pour l'étude des problèmes sus-énumérés. Ceci justifie le choix du sujet intitulé : « Contribution à l'amélioration du processus de reversement des occasionnels dans la Fonction publique : cas du Ministère de l'Artisanat et du Tourisme ».

Les réflexions menées ont permis de proposer des approches de solution pour la résolution du problème général qu'est la pertinence limitée du reversement des occasionnels du MAT dans la Fonction publique.

Dans la logique de recherche de solution aux problèmes sus-énumérés, des objectifs ont été définis. L'objectif général est de proposer aux autorités du MAT et du MTFP des pistes susceptibles d'améliorer le processus de reversement des occasionnels dans la Fonction publique. L'atteinte de cet objectif global passe par la réalisation d'objectifs spécifiques articulés comme suit :

- ✓ proposer des techniques qui pourraient inspirer les autorités dans leur prise de décision en matière de management des ressources humaines ;
- ✓ formuler une démarche de sélection des candidats au reversement ;
- ✓ mettre en place un processus pour réaliser l'adéquation profil-poste ou homme-emploi.

Dans la méthodologie adoptée, trois hypothèses ont été formulées et vérifiées par des enquêtes de terrain. Elles sont :

- ✓ le défaut de dispositions techniques appropriées de la décision du reversement des occasionnels dans la Fonction publique est dû à l'absence d'analyse pertinente de la décision de reversement et des problèmes potentiels y relatifs ;
- ✓ le non-respect de certaines dispositions réglementaires en matière de recrutement est dû à la priorité accordée à la gestion politique et sociale du reversement par les Gouvernants ;
- ✓ l'inadéquation entre les profils des ACR et les besoins réels du MAT est due à la non prise en compte du contenu des cadres organiques dans le processus de reversement des occasionnels dans la Fonction publique.

L'identification des causes réelles des problèmes posés a abouti à des résultats. Ceux-ci portent sur trois aspects fondamentaux à savoir : la nécessité d'analyser les situations administratives et d'évaluer les incidences relatives au choix à opérer avant toute décision, l'importance de procéder à la sélection proprement dite des candidats dans tout processus d'acquisition des ressources humaines, l'utilité de réaliser l'adéquation profil-poste ou homme-emploi suivant une logique de productivité et de rentabilité.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE PRELIMINAIRE : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE	4
Section 1. Cadre institutionnel et physique de l'étude et observations de stage	5
Section 2. Ciblage de la problématique de l'étude et vision globale de sa résolution	30
CHAPITRE PREMIER : CONCEPTION ET MISE EN APPLICATION DU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE	38
Section 1. Cadre théorique et méthodologique de l'étude.....	39
Section2. Collecte et analyse des données.....	58
CHAPITRE DEUXIEME : APPROCHES DE SOLUTION POUR UN PROCESSUS AMELIORE DU REVERSEMENT DES OCCASIONNELS DANS LA FONCTION PUBLIQUE ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE	65
Section1. Approches de solution et perspectives du reversement.....	66
Section 2. Conditions de mise en œuvre des solutions proposées.....	72
CONCLUSION GENERALE	78
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	81
ANNEXES	84
TABLE DES MATIERES	96

INTRODUCTION GENERALE

En ce XXI^{ème} siècle, la gestion efficiente des ressources humaines est devenue une préoccupation permanente pour toute organisation qui se veut productive. La part des ressources humaines dans la performance d'une organisation n'est plus à démontrer. Le succès ou l'échec de l'entreprise dépend, en partie, du potentiel de compétences que possèdent les hommes qui y travaillent. Acquérir adéquatement les ressources humaines demeure donc un objectif délicat surtout dans un environnement international caractérisé par la compétitivité, l'incertitude et la récession économique.

En République du Bénin, la réforme administrative, recommandée par la Conférence des forces vives de la Nation de février 1990, s'inscrit parfaitement dans cette dynamique. C'est donc à juste titre que le document cadre de la réforme administrative, publié en juin 2000, met l'accent sur la promotion et le développement des ressources humaines. Dans cette optique, la synthèse des rapports sectoriels de clarification des missions de l'Etat recommande, entre autres, que les ministères recentrent leurs actions sur la planification stratégique des ressources humaines en se dotant de certains outils dont les cadres organiques, le plan de formation, le plan de recrutement et le plan de carrière.

Conformément aux directives du Ministère du Travail et de la Fonction Publique, certains de ces outils sont déjà élaborés ou sont en cours d'élaboration dans la plupart des structures étatiques. C'est dans ce contexte de planification et d'assainissement de la gestion des ressources humaines de l'Etat que le Gouvernement a jugé de l'opportunité de régulariser la situation administrative et financière de milliers d'agents "recrutés" dans la Fonction publique, en contradiction des dispositions réglementaires en vigueur. La décision du Gouvernement aurait été motivée par le souci d'éviter la crise sociale qui découlerait du licenciement massif des intéressés. Elle présenterait des aspects positifs aux plans social et politique : octroi d'emplois, garantie de traitement, renforcement de la cote de popularité des Gouvernants. Cependant, elle a induit des effets dont la gestion pourrait ne pas être

aisée. Les situations nées du reversement des occasionnels en Agents Contractuels de l'Etat se résument notamment à l'inadéquation profil-poste, l'augmentation de la masse salariale, la création de postes inappropriés. Elles suscitent les interrogations ci-après :

- ✓ comment le processus de reversement des occasionnels dans la Fonction publique a-t-il été décidé et conduit ?
- ✓ l'aboutissement du processus de reversement a-t-il répondu aux besoins réels en personnel des ministères et institutions de l'Etat ?
- ✓ quels en sont les effets à court et moyen termes ?
- ✓ comment faut-il gérer adéquatement les effets induits par le processus de reversement ?

Ce sont autant de préoccupations qui justifient la démarche qui consiste à interroger la pertinence du processus de reversement des occasionnels dans la Fonction publique. Dans la perspective de mieux apprécier ce processus et d'étudier ses effets, notamment au Ministère de l'Artisanat et du Tourisme (MAT), il paraît judicieux de mener des recherches sur le sujet intitulé : « **Contribution à l'amélioration du processus de reversement des occasionnels dans la Fonction publique : cas du Ministère de l'Artisanat et du Tourisme** ». Le choix porté sur le MAT se justifie à plusieurs égards : les outils de gestion prévisionnelle des ressources humaines y existent, l'effectif des occasionnels reversés est non négligeable et le processus de reversement est achevé.

En vue de trouver des approches de solution aux problèmes posés par le sujet, la réflexion est organisée autour de trois chapitres. Le chapitre préliminaire portera sur le cadre institutionnel et physique de l'étude, les observations de stage et le ciblage de la problématique. Le chapitre premier traitera des objectifs de l'étude et de la méthodologie de résolution de la problématique. Le chapitre deuxième sera consacré aux approches de solution et les conditions de leur mise en œuvre.

**CHAPITRE PRELIMINAIRE : CADRE INSTITUTIONNEL
DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET
CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE**

Le Ministère de l'Artisanat et du Tourisme est l'un des ministères sectoriels qui collabore avec le Ministère du Travail et de la Fonction Publique dans sa mission de gestionnaire des ressources humaines de l'Etat.

Le processus de reversement des occasionnels dans la Fonction publique a également impliqué le MAT où le stage d'étude s'est déroulé. Il convient alors, dans ce chapitre, de présenter d'abord le cadre institutionnel et physique de l'étude, ensuite de faire les observations de stage (section 1) et enfin de procéder au ciblage de la problématique (section 2).

Section 1. Cadre institutionnel et physique de l'étude et observations de stage

Ici, sont présentés d'une part, le Ministère de l'Artisanat et du Tourisme et la Direction des Ressources Humaines (paragraphe 1) et d'autre part, les états des lieux du processus de reversement piloté par cette direction (paragraphe 2).

Paragraphe 1. Présentation du Ministère de l'Artisanat et du Tourisme et de la Direction des Ressources Humaines

Un bref développement est fait sur l'historique, la mission, les attributions, la structure organisationnelle et le personnel du MAT. Il en est de même pour la DRH.

I. Présentation du MAT

A. Historique

Le cabinet, le secrétariat général et les directions centrales du MAT sont logés dans un immeuble à quatre étages situé en face de l'ambassade d'Egypte, sur le tronçon allant de la place du souvenir à l'aéroport international Cardinal Bernardin GANTIN de Cotonou.

Au cours de cette dernière décennie, le MAT a connu plusieurs dénominations. Entre autres, il fut appelé : Ministère du Tourisme, de l'Artisanat et des Loisirs (MTAL) ;

Ministère du Commerce, de l'Artisanat et du Tourisme (MCAT), Ministère de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme (MCAT). Les plus récentes des dénominations restent liées aux différents changements que le Gouvernement a connus de 2006 à nos jours. Elles sont:

- ✓ Ministère du Tourisme et de l'Artisanat (MTA) : décret N° 2006-178 du 08 avril 2006 portant composition du Gouvernement;
- ✓ Ministère de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme (MCAT) : décret N° 2007-540 du 02 novembre 2007 portant composition du Gouvernement ;
- ✓ Ministère de l'Artisanat du Tourisme (MAT) : décret N° 2008-637 du 27 octobre 2008 portant composition du Gouvernement ;
- ✓ Ministère de la Culture, de l'Alphabétisation de l'Artisanat et du Tourisme (MCAAT) : décret N° 2011-450 du 28 mai 2011 portant composition du Gouvernement.

Il convient de mentionner que le Ministère de l'Artisanat et du Tourisme (MAT) et le Ministère de la Culture, de l'Alphabétisation et de la Promotion des Langues Nationales (MCAPLN) continuent d'exister¹ en attendant l'adoption du décret portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de la Culture, de l'Alphabétisation, de l'Artisanat et du Tourisme (MCAAT). Quelles sont donc la mission et les attributions du MAT ?

B. Mission et attributions

Aux termes du décret n° 2009-487 du 25 septembre 2009, le Ministère de l'Artisanat et du Tourisme a pour mission, la conception, la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la politique de l'Etat dans le domaine de l'artisanat et du tourisme

¹ Chacun des deux ministères (MAT et MCAPLN) continue de fonctionner avec sa structure organisationnelle classique à savoir le cabinet, le secrétariat général, les directions centrales, techniques et départementales et les organismes et offices sous tutelle. Le MCAAT dispose donc de ses structures en double. Ainsi, on note actuellement dans le ministère, deux DC, deux SG, deux DRH, deux DRFM, deux DPP, deux Chefs de Cellule de Passation des Marchés Publics.....

conformément aux lois et règlements en vigueur au Bénin et à la vision et politique de développement du Gouvernement. A cet titre, il est chargé entre autres de :

- ✓ élaborer, mettre en œuvre et actualiser périodiquement les politiques nationales des deux secteurs dans le cadre du plan national de développement et en tenant compte des principes de rentabilité, de durabilité et d'équité ;
- ✓ organiser et encadrer le développement des activités des secteurs de l'artisanat et du tourisme à travers un cadrage institutionnel et réglementaire dynamique, puis une politique incitative appropriée ;
- ✓ assurer la coordination, le fonctionnement et le contrôle des activités des secteurs de l'artisanat et du tourisme ;
- ✓ assurer la tutelle des établissements, entreprises et organismes publics relevant des deux secteurs ;
- ✓ mettre en place un cadre de concertation avec les acteurs non étatiques intervenant dans les domaines de l'artisanat et du tourisme ;

Telles sont la mission et les attributions du MAT dont la réalisation nécessite une gestion efficace des ressources humaines. Il convient à présent de faire connaître la structure organisationnelle de ce ministère.

C. Structure organisationnelle

Pour assurer sa mission, le MAT dispose de services directement rattachés au ministre, d'un cabinet, d'un secrétariat général, de directions centrales, de directions techniques, de directions départementales, des établissements et organismes sous tutelle et des organes consultatifs et délibératifs nationaux.

Les services directement rattachés au ministre regroupent l'Inspection Générale du Ministère, le Secrétariat Particulier du Ministre et la Cellule de Communication.

Les directions centrales sont : la Direction des Ressources Humaines (DRH), la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) et la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP).

Les directions techniques sont au nombre cinq. Elles sont : la Direction du Développement Touristique (DDT), la Direction des Professions et des Etablissements Touristiques (DPET), la Direction de l'Animation et de la Promotion Touristiques (DAPT), la Direction de l'Artisanat et des Organisations Professionnelles (DAOP) et la Direction de l'Apprentissage des Métiers Artisanaux (DAMA).

Les Directions Départementales de l'Artisanat et du Tourisme (DDAT) sont des structures déconcentrées au niveau des départements².

Les organismes et établissements publics sous tutelle sont : l'Agence Nationale de Promotion Touristique (ANPT), le Fonds National de Développement et de Promotion Touristiques (FNDPT), les Agences Régionales de Développement du Tourisme (ARDET), les Etablissements Hôteliers de l'Etat (Hôtel Tata Somba et campements et Hôtel Alédjo), le Centre de Promotion de l'Artisanat (CPA), la Maison des Entreprises Artisanales (MEA), l'Agence Béninoise pour la Réconciliation et le Développement (ABRD), le Projet de Développement du Secteur de l'Artisanat au Bénin (PDSAB), le Fonds National de Promotion de l'Artisanat (FNPA), l'Agence Béninoise pour le Développement Touristique de la Zone de la Route des Pêches (ABDTZ-RP), l'Union des Chambres Interdépartementales de Métiers du Bénin (UCIMB). On note deux organes consultatifs à savoir le Conseil National du Tourisme (CNT) et le Conseil Supérieur de l'Artisanat (CSA). Il conviendrait de mentionner que certains établissements et organismes sous tutelle ne sont pas encore créés (ANPT,

²Il existe six Directions Départementales de l'Artisanat et du Tourisme (DDAT). Il s'agit de la DDAT/Atacora-Donga localisée dans la ville de Natitingou, de la DDAT/Borgou-Alibori localisée dans la ville de Parakou, de la DDAT/Zou-Collines localisée dans la ville d'Abomey, de la DDAT/Mono-Couffo localisée dans la ville de Lokossa, de la DDAT/Ouémé-Plateau localisée dans la ville de Porto-Novo et de la DDAT/Atlantique-Littoral localisée dans la ville de Cotonou.

MEA, FNPA). D'autres sont créés et existent mais ne sont plus fonctionnels (ARDET, Hôtel Alédjo).

Ces différentes structures sont animées par plusieurs catégories d'agents dont l'ensemble constitue le personnel du MAT.

D. Le personnel

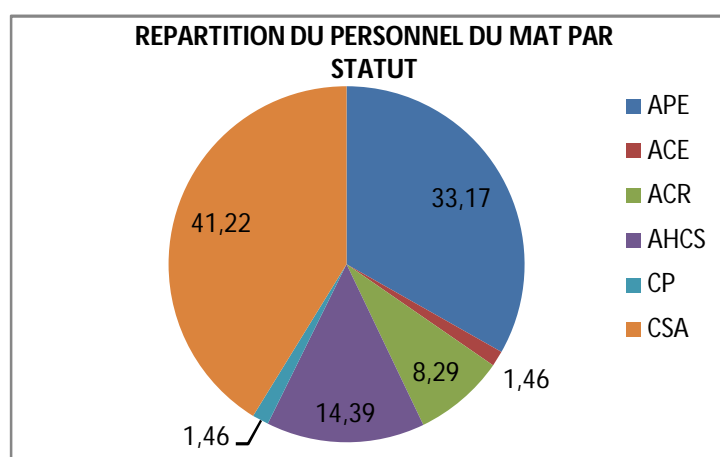
Il existe un lien fonctionnel entre la mission du MAT, ses structures et les effectifs du personnel. L'ensemble de ces trois paramètres forme une trilogie qui apparaît à travers les cadres organiques du MAT. Mais avant tout, examinons la configuration globale du personnel suivant les statuts, les catégories professionnelles, le sexe et les départements.

Tableau I: répartition du personnel du MAT par statut.

STATUTS	APE	ACE	ACR	AHCS	CP	CSA	TOTAL
EFFECTIFS	136	06	34	59	06	169	410
POURCENTAGE	33,17	01,46	08,29	14,39	01,46	41,22	100

Source: cadres organiques du MAT, juin 2011.

Figure n° 1: répartition du personnel du MAT par statut.



Source: cadres organiques du MAT, juin 2011.

Au regard des représentations ci-dessus, il pourrait apparaître que la proportion représentant les Agents Contractuels Reversés (08,29) n'est pas aussi significative que

celles des Agents Permanents de l'Etat (33,17) et des Contractuels des Structures Autonomes (41,22). En outre, cette proportion figure parmi les effectifs minoritaires qui concernent les Agents Contractuels de l'Etat (01,46), les Contractuels Politiques (01,46) et les Agents de l'ex-Hôtel Croix du Sud (14,39).

Cependant, la prise en compte du rythme d'évolution des différents effectifs concernés révèle une progression exponentielle des effectifs des Agents Contractuels Reversés par rapport aux autres catégories de personnel. En effet, 34 occasionnels ont été reversés en moins de trois ans contre le recrutement de 06 Agents Contractuels de l'Etat en 14 ans.

Somme toute, les statuts des agents sont diversifiés. Pour la suite de la présentation du personnel, il sera tenu compte des effectifs permanents que sont ceux des APE, ACE, ACR et AHCS. Le total de ces effectifs permanents s'élève, au 31 décembre 2011, à 235 agents par exclusion des effectifs des Contractuels Politiques (CP) et des Contractuels des Structures Autonomes (CSA).

Tableau II: répartition du personnel permanent du MAT par catégorie et par sexe.

Catégories	Effectifs			Pourcentages
	Hommes	Femmes	Total	
A	43	11	54	22,97
B	21	19	40	17,02
C	18	19	37	15,74
D	28	06	34	14,46
E	51	19	70	29,78
Total	161 (68,51%)	74 (31,48%)	235	100

Source: cadres organiques du MAT, juin 2011.

Les données présentées dans le tableau ci-dessus permettent de déterminer différents ratios dont le taux d'encadrement (effectifs des catégories A et B / effectif total) x100. Il s'élève à 40%. Or le taux moyen d'encadrement dans les entreprises en Europe s'élève à 15 % et varie entre 11% et 22 % (PERETTI J-M, 2009 : 126). Il peut être donc perçu que le taux d'encadrement au MAT est élevé. Il augure des

déséquilibres quantitatifs et qualitatifs qui pourraient caractériser les ressources humaines.

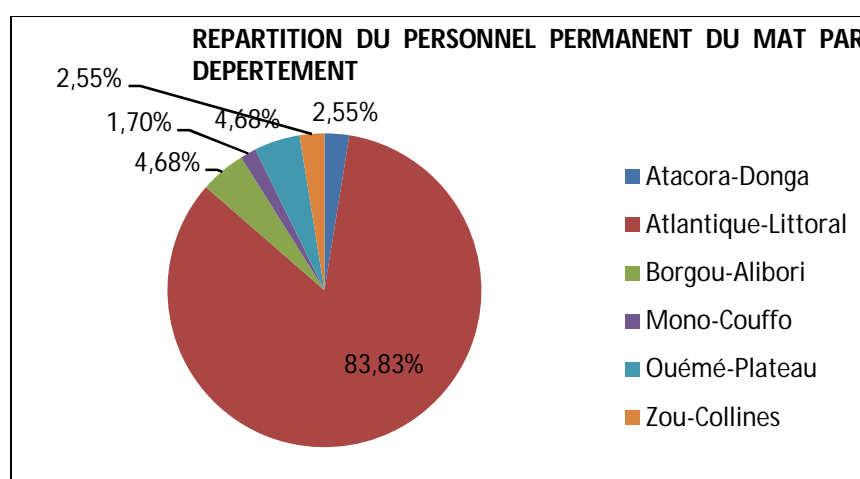
L'exécution des différentes tâches opérationnelles du MAT est concrétisée au niveau des départements par les structures déconcentrées que sont les DDAT. Comment la répartition des effectifs au niveau de ces structures se présente-t-elle?

Tableau III : répartition du personnel permanent du MAT par département.

N° D'ORDRE	DEPARTEMENTS	EFFECTIFS	POURCENTAGES
1.	Atacora-Donga	06	02,55
2.	Atlantique-Littoral	197	83,83
3.	Borgou-Alibori	11	04,68
4.	Mono-Couffo	04	01,70
5.	Ouémé-Plateau	11	04,68
6.	Zou-Collines	06	02,55
	TOTAL	235	100

Source : cadres organiques du MAT, juin 2011.

Figure n° 2: répartition du personnel permanent du MAT par département.



Source: cadres organiques du MAT, juin 2011.

Le tableau relatif à la répartition géographique du personnel montre que 83,83 % des agents sont en service dans le département du littoral donc à Cotonou. Un peu moins de 20 % de l'effectif total est réparti dans les autres départements.

Ces effectifs paraissent insuffisants pour la mise en œuvre dans les communes, de la mission confiée au MAT. Ils justifient le faible niveau de déploiement des activités du ministère dans les départements.

Il convient à présent de s'intéresser à la Direction des Ressources Humaines qui est l'organe chargé de la gestion des personnels de l'Etat au sein du MAT.

II. Présentation de la Direction des Ressources Humaines

A. Historique

La Direction des Ressources Humaines (DRH) du MAT a été créée conformément au décret N° 2006-268 du 14 juin 2006 fixant la structure-type des ministères. Elle est, à l'instar des autres DRH, l'une des manifestations de la volonté du Gouvernement de la République du Bénin de faire de la gestion des ressources humaines de l'Etat, une importante question de gouvernance.

En effet, les Directions des Ressources Humaines n'existaient que dans les ministères³ à gros effectifs. Avant leur création dans les départements ministériels qui n'en avaient pas, les ressources humaines étaient gérées par la Direction de l'Administration (DA) qui s'occupait également de la gestion des ressources financières et matérielles. De l'éclatement de la DA, sont issues la Direction des Ressources Humaines (DRH) et la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM). Ainsi, depuis l'année 2006, le MAT dispose de la DRH dans son organigramme.

B. Mission et attributions

Conformément aux dispositions de l'arrêté n° 108/MAT/DC/SG/SA du 13 juin 2007, la Direction des Ressources Humaines a pour mission d'assurer la gestion des personnels de l'Etat au sein du MAT. A ce titre, elle est chargée de :

³ Les ministères à gros effectifs sont notamment : le Ministère de la Santé, le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche et les ministères en charge des enseignements maternel, primaire et secondaire.

- ✓ l'évaluation continue des besoins en personnel de tout le ministère aux niveaux central et déconcentré ;
- ✓ la gestion rationnelle, efficace et efficiente du personnel à travers les demandes de recrutement, la formation et le suivi des carrières ;
- ✓ la coordination de la gestion des personnels du ministère, y compris ceux des organismes sous tutelle et ce, dans le strict respect de la réglementation en vigueur.

C. Structure organisationnelle

Pour accomplir sa mission, la DRH dispose d'un secrétariat, d'un Service de la Formation et des Stages (SFS) et d'un Service du Recrutement, de l'Evaluation du Personnel et du Suivi des Carrières (SREPSC).

Hormis le secrétariat, chaque service comporte deux divisions. Ainsi, le SFS est composé de la division "formation" et de la division "stages". Quant au SREPSC, il y existe la division "recrutement et évaluation du personnel" et la division "suivi des carrières".

Le secrétariat est chargé, entre autres, de réceptionner, d'enregistrer et d'expédier le courrier conformément aux instructions du Directeur, de dupliquer et de distribuer les actes de gestion des personnels du ministère.

Le SFS est, quant à lui, chargé d'identifier, en liaison avec les directions centrales, techniques, départementales, les besoins en qualification administrative, financière et technique des personnels du ministère. Il élabore et suit également la mise en œuvre des programmes de formation, de perfectionnement et de recyclage.

Le SREPSC est chargé principalement d'assurer le suivi de l'application des textes régissant la carrière de l'ensemble des personnels administratif, financier et technique du ministère. En outre, il définit les besoins en personnel et assure une collaboration fructueuse avec les services des ministères en charge de la Fonction

publique et des finances en ce qui concerne les recrutements au profit du ministère. Enfin, il assure la gestion rationnelle et prévisionnelle du personnel.

Il convient de souligner que les chefs de service sont aidés dans leurs activités par des collaborateurs. Les divisions ne sont pas fonctionnelles bien qu'elles soient créées. Cette situation révèle une réelle pénurie d'agents. Quel est alors le personnel qui anime la direction ?

D. Le personnel

Au 31 décembre 2011, la DRH du MAT compte sept (07) agents dont deux (02) agents de la catégorie A, deux (02) agents de la catégorie B, et trois (03) agents de la catégorie C.

Tableau IV: répartition du personnel de la DRH par catégorie et par sexe.

Catégories	Effectifs			Pourcentages
	Hommes	Femmes	Total	
A	02	00	02	28,57
B	01	01	02	28,57
C	02	01	03	42,85
D	00	00	00	00,00
E	00	00	00	00,00
Total	05	02	07	100

Source : DRH/MAT, novembre 2011.

Face aux attributions de la DRH, les effectifs ci-dessus paraissent faibles. En effet, toutes les catégories⁴ d'emplois ne sont pas pourvues. Les agents des catégories D et E n'existent pas. Cette situation oblige souvent les agents de l'encadrement à s'impliquer dans des tâches réservées aux agents d'exécution.

La DRH étant présentée, il convient de s'intéresser au phénomène qui a le plus retenu l'attention au cours du stage. Il s'agit du pilotage du processus de reversement des occasionnels du MAT dans la Fonction publique.

⁴ Conformément à l'échelonnement indiciaire des corps des administrations et établissements publics de l'Etat, la catégorie A est la catégorie des agents de conception, la catégorie B est celle des agents d'application, la catégorie C est la catégorie des agents d'encadrement et la catégorie D est la catégorie des agents d'exécution. Le même échelonnement a énuméré les diplômes correspondant à chaque catégorie.

Paragraphe 2. Etat des lieux du pilotage du processus de reversement par la DRH

L'état des lieux restitue les observations de stage et l'inventaire des éléments d'appréciation qui permettent d'appréhender le processus de reversement.

I. Restitution des observations de stage

Les observations de stage sont relatives au processus de reversement des occasionnels du MAT dans la Fonction publique. La restitution des observations est faite pour répondre notamment aux préoccupations suivantes : En quoi le reversement a-t-il consisté? Comment et pourquoi la décision du reversement a-t-elle été prise ? Quels en sont les fondements juridiques ? Comment s'est-il déroulé ?

A. En quoi le reversement a-t-il consisté?

Le reversement est le processus d'acquisition des ressources humaines décidé par le Gouvernement de la République du Bénin en 2007. Il a consisté à régulariser la situation administrative et financière des agents directement mis au service de l'Administration publique sans respect de certaines dispositions légales et réglementaires en vigueur.

En effet, les reversés sont des agents qui ont été appelés à servir dans la Fonction publique par des autorités administratives qui n'ont pas les compétences techniques et juridiques requises en matière de recrutement des agents de l'Etat. Le processus de reversement a abouti à définir un statut à leur profit. Ils sont devenus des Agents Contractuels de l'Etat (ACE). La distinction avec les agents qui ont passé un test pour devenir des ACE amène certains à les appeler des Agents Contractuels Reversés (ACR).

B. Comment et pourquoi la décision de reversement ?

La décision du Gouvernement de régulariser les situations administrative et financière des agents dits occasionnels des ministères et institutions de l'Etat procède d'une situation qu'il conviendrait de rappeler brièvement.

En effet, la création de nouvelles structures administratives, le nombre infime d'agents mis à la disposition des ministères à partir des recrutements sur quotas, la nécessité pour les responsables de faire fonctionner leur structure, la recherche effrénée d'emploi par les jeunes en fin de formation et la politisation de l'Administration sont autant de facteurs qui expliquent le mouvement massif et irrégulier⁵ d'agents occasionnels vers l'Administration publique.

Face à ce mouvement, des mesures d'assainissement ont été conjointement prises par le Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP) et le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF). Ainsi, les lettres circulaires n° 194/MFE/MFPTRA/CF/DGFP/DGP/DGT/SA du 17 septembre 2004 et n° 248/MFE/MFPTRA/CF/DGFP/DGT/SA du 07 novembre 2005 ont demandé à tous les ministères et institutions de l'Etat d'arrêter le flux des occasionnels qui échappait au contrôle du MTFP et du MEF. Une opération de recensement fut organisée en 2005 à cet effet. Elle fut soldée par un échec, car les résultats qui en sont issus n'ont pas été exploités et mis en œuvre.

En 2006, la situation administrative des agents occasionnels est devenue complexe dans la plupart des ministères. Sans réel statut, leur nombre a atteint une proportion inquiétante. Ainsi, sur recommandation du Gouvernement (relevé n° 07/PR/SGG/C du 16 février 2007), un comité a été mis sur pied par l'arrêté n° 221/MTFP/MDEF/DC/SGM/SA du 15 mai 2007 pour étudier la situation. Le rapport qui en est issu propose au Gouvernement de licencier les agents concernés ou de les

⁵ L'irrégularité tient du fait que les agents sont entrés dans l'Administration publique sans l'implication du ministère en charge de la Fonction publique qui, selon le décret n° 163/PR/MFPTT du 26 mai 1967, est le gestionnaire délégué des personnels de l'Etat en matière d'Administration.

reverser dans les effectifs des Agents Contractuels de l'Etat. La seconde suggestion a retenu l'attention du Gouvernement qui, manifestement, a privilégié un règlement plus social de la question.

La décision de reversement fut ainsi prise. Cependant, elle présente des aspects omis qui n'auraient pas échappé aux praticiens et spécialistes des ressources humaines dans une prise de décision rationnelle. D'abord, tous les éléments d'appréciation (effectif global, profils des intéressés, besoins réels de l'Administration, et masse salariale) du problème à résoudre n'ont pas été parfaitement analysés avant la prise de la décision. Ensuite, la nouvelle situation administrative souhaitée pour les occasionnels n'a pas été clairement précisée et les étapes à suivre n'ont pas été au préalable définies. Enfin, les moyens n'ont pas été suffisamment mobilisés pour mieux conduire les travaux relatifs à l'exécution de la décision.

C. Quels sont les fondements juridiques du reversement ?

Le reversement des occasionnels dans la Fonction publique est fondé sur les textes législatifs et réglementaires.

1) Textes législatifs

Ils sont votés par le pouvoir législatif (le Parlement) et promulgués par le chef de l'exécutif (le Chef du Gouvernement). Il s'agit de :

- ✓ **la loi n° 90-032 du 11 décembre 1990** portant Constitution de la République du Bénin : en son article 8, alinéa 2, elle dispose que l'Etat a l'obligation d'assurer aux citoyens un égal accès à la santé, à l'éducation, à l'information, à la formation professionnelle et à l'emploi.
- ✓ **la loi n° 2004-27 du 31 janvier 2005** modifiant et complétant l'article 2 de la loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant statut général des Agents Permanents de l'Etat. Elle consacre l'occupation des emplois publics par des personnes autres que les Agents Permanents de l'Etat de la façon suivante : « *les personnes des*

administrations, services et organismes mentionnés à l'article 1^{er} sont dénommés agents permanents de l'Etat. Toutefois, des personnes autres que les agents permanents de l'Etat peuvent être recrutées pour occuper des emplois publics lorsque la nature des fonctions et les besoins des services le justifient. L'engagement de ces personnes s'effectue par contrat. Un décret pris en conseil des ministres fixe les règles générales de leur emploi. »

Le cadre légal d'emploi des Agents Contractuels de l'Etat est ainsi fixé. Les décrets successifs pris à cet effet sont donc légalement justifiés. Cependant, ces décrets et leurs arrêtés d'application présentent des aspects négligés ou des dispositions qui sont de nature à entraîner des difficultés pour la gestion des ressources humaines de l'Etat. Il convient alors de les présenter.

2) Textes réglementaires

Ils sont de l'initiative du pouvoir exécutif. Ce sont :

- ✓ **le décret n° 2008-377 du 24 juin 2008** portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat. L'article premier de ce décret précise : « le présent décret a pour objet de fixer le régime d'emploi des personnes autres que les agents permanents de l'Etat recrutées pour occuper des emplois publics permanents ou non permanents dans les services centraux ou déconcentrés des Administrations et Institutions de l'Etat, des établissements publics à caractère social, culturel, administratif, scientifique. Le recrutement de ces personnes est constaté par un contrat écrit. ». Sont exclus du champ d'application du décret, les Agents Permanents de l'Etat, les personnes régies par le Code du travail et les personnes autres que les agents de l'Etat nommées par le Gouvernement dans les fonctions politico-administratives.
- ✓ **l'arrêté n° 601/MTFP/DC/SGM/DGFP/SA du 1^{er} septembre 2008** fixant les modalités d'application du décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat.

Il fournit des détails sur l'article 99 de ce décret et permet d'identifier les différentes catégories d'agents⁶ concernés par le processus de reversement. Cependant, il reste muet sur le chapitre III, notamment les articles⁷ 15 et 17 relatifs au recrutement. Or ces articles paraissent techniquement importants car ils présentent les conditions et les outils du recrutement des Agents Contractuels de l'Etat. Le reversement des occasionnels semble s'écarter de ces dispositions. De même, l'arrêté est intervenu après que les travaux de reversement ont commencé. Cette information est donnée dans la communication n° 1208/09⁸. En effet, dans ses justifications, elle mentionne : « les travaux de reversement dans les cadres des agents contractuels de l'Etat concernent les agents directement recrutés par les ministères et institutions de l'Etat en violation des textes en vigueur en matière de recrutement du personnel dans la fonction publique. Démarrés en juillet 2008, ces travaux ont été par la suite formalisés par l'arrêté n° 601/MTFP/DC/SGM/DGFP/SA du 1er septembre 2008 fixant les modalités d'application du décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 ».

Il n'est donc pas étonnant que le processus de reversement ait connu, en ses débuts, des tâtonnements qui peuvent être sources d'une application erronée du décret. En outre, la diversité des agents concernés par le processus montre à quel degré, la maîtrise parfaite et le contrôle des effectifs des agents de l'Etat échappent au ministère en charge de la Fonction publique en République du Bénin.

⁶ Il s'agit de : Enseignants communautaires recensés et reconnus par l'Etat, Contractuels locaux recensés et reconnus par l'Etat, Agents financement communautaires, Stagiaires restés au service de l'Administration au terme de leur période de stage de pré-insertion professionnelle et qui ont été redéployés, Agents occasionnels, Agents "mesures sociales", Agents contractuels recrutés au profit des Projets et Programmes (agents PIP, agents contractuels Budget-programme, agent recrutés par les partenaires au développement, contractuels payés sur projet) , Agents occasionnels payés sur recettes hors budget et les Occasionnels de la justice payés sur les fonds spéciaux des juridictions.

⁷ Les articles précisent que les postes à pourvoir en agents contractuels de l'Etat sont déterminés par le ministre en charge de la fonction publique sur la base des besoins exprimés par les ministères sectoriels et institutions de l'Etat dans la limite des prévisions de la loi des finances et que les personnes appelées à occuper les emplois d'agents contractuels sont recrutées sur titre, par concours, sur test ou après sélection de dossier parmi les titulaires de la qualification professionnelle exigée.

⁸ La communication n° 1208/09 a été initiée par le Ministre du Travail et de la Fonction Publique et enregistrée sous le n° 0038/MTFP/DC/SGM/DGFP/DRSC/SP-C, le 22 septembre 2009. Elle présente le rapport d'étape sur le dossier de reversement en agents contractuels de l'Etat.

Un autre arrêté porte sur le reversement des occasionnels. Il s'agit de **l'arrêté n° 710/MTFP/DC/SGM/DGFP/SA du 04 octobre 2010**. Il modifie l'article 28 de l'arrêté n°601/MTFP/DC/SGM/DGFP/SA du 1er septembre 2008. Il fait passer la date limite de présence au poste des occasionnels, du 31 décembre 2006 au 31 décembre 2007. Il a ainsi contribué à dépasser largement les effectifs initialement recensés et adoptés en Conseil des ministres.

D. Les étapes du processus de reversement

Les différentes étapes du processus de reversement sont l'élaboration de la liste initiale, la prise d'arrêté d'éligibilité et la signature de contrat.

1) L'élaboration de la liste initiale des occasionnels

La liste initiale des occasionnels a été élaborée en 2006. A cet effet, des lettres⁹ ont été adressées aux ministères et institutions de l'Etat pour recueillir des renseignements. Les résultats obtenus sont contenus dans le tableau ci-après :

Tableau V : effectifs initiaux des occasionnels des ministères et institutions de l'Etat.

N° D'ORDRE	DENOMINATION DES INSTITUTIONS ET MINISTERES DE L'ETAT	EFFECTIFS INITIALEMENT COMMUNIQUEES ET ADOPTES PAR LE CONSEIL DES MINISTRES	POURCENTAGES
1.	CC	15	0,05
2.	CES	08	0,03
3.	CS	04	0,01
4.	HAAC	88	0,31
5.	HCJ	17	0,06
6.	PR	139	0,48
7.	MAEIAFBE	51	0,18
8.	MAEP	716	2,50%
9.	MCAT	144	0,50
10.	MCEPDEAP	357	1, 24
11.	MF (MMFEJF)		
12.	MDCB (MEF)	154	0,54
13.	MCIABE	08	0,03
14.	MDCCTIC-PR	11	0,04
15.	MDCTTP-PR	15	0,05
16.	MDN	00	0,00
17.	MEPN	86	0,30

⁹ Il s'agit notamment des lettres n° 176/MTFP/DC/SP-C du 27 juillet 2006 dont l'objet est l'étude des dossiers des agents occasionnels et contractuels PIP ; n° 238/MTFP/DC/SA du 07 août 2006 relative à la relance du point de l'évaluation de l'incidence financière liée au rappel des arriérés éventuels et salaires des agents occasionnels et n° 2281/MTFP/DC/SGM/SA du 29 novembre 2006 pour la poursuite de l'étude de la situation administrative et financière des agents occasionnels et des agents sous contrats PIP.

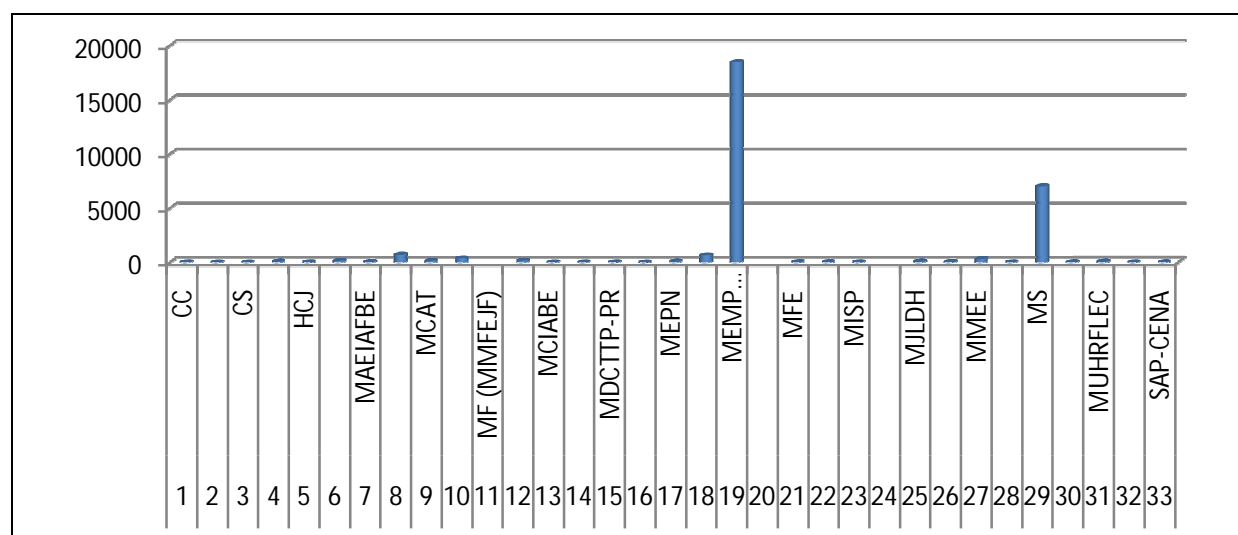
Contribution à l'amélioration du processus de reversement des occasionnels dans la Fonction publique :
cas du Ministère de l'Artisanat et du Tourisme

N° D'ORDRE	DENOMINATION DES INSTITUTIONS ET MINISTERES DE L'ETAT	EFFECTIFS INITIALEMENT COMMUNIQUEES ET ADOPTES PAR LE CONSEIL DES MINISTRES	POURCENTAGES
18.	MEMP (PERSONNEL ADM)	-	00,00
19.	MESRS (PERSONNEL ADM)	650	2,27
20.	MESFTP (PERSONNEL ADM)	-	00,00
21.	MEMP (PERSONNEL ENSEIG)	18482	64,47
22.	MESFTP (PERSONNEL ENSEIG)		
23.	MEPALN (MCAPLN)	Chiffre rattaché à l'ex-MEMPLMN	00,00
24.	MFE	33	0,12
25.	MIC	39	0,14
26.	MISP	17	0,06
27.	MDGLAAT		
28.	MJLDH	87	0,30
29.	MJSL	49	0,17
30.	MREE	302	1,05
31.	MRAI	14	0,05
32.	MS	7018	24,48
33.	MTFP	31	0,11
34.	MUHRFLEC	85	0,30
35.	OPM	14	0,05
36.	SAP-CENA	34	0,12
	TOTAL	28 668	100

Source: rapport d'étape sur le dossier de reversement en agents contractuels de l'Etat, du 22 septembre 2009.

NB: la dénomination des ministères se trouve en annexe à travers le décret n° 2008-637 du 27 octobre 2008 portant composition du Gouvernement.

Figure n° 3: effectifs initiaux des occasionnels des ministères et institutions de l'Etat.



Source: rapport d'étape sur le dossier de reversement en agents contractuels de l'Etat, du 22 septembre 2009.

De l'analyse du tableau et de la figure, il ressort que le total des effectifs initiaux des occasionnels à reverser dans la Fonction publique s'élève à vingt huit mille six cent soixante huit (28 668) agents. Lorsque 4 203 des agents omis et non recensés ont été

pris en compte, ce total est passé à trente deux mille huit cent soixante onze (32 871) agents¹⁰. L'effectif total des occasionnels à reverser s'est accru davantage avec la prise en compte des personnels administratifs des trois ordres de l'enseignement. Il ne serait pas une surprise que le total final des occasionnels à reverser augmente davantage.

De l'effectif global, il ressort que le MAT a proposé cent quarante-quatre (144) occasionnels. Les renseignements fournis au MTFP à cet effet se présentent ainsi qu'il suit :

Tableau VI : répartition des occasionnels du MAT par diplôme ou qualification et par catégorie d'emploi.

Diplômes et qualifications des occasionnels proposés pour le reversement	Sans qualification	Permis de conduire, CEPE ou équivalent	BEPC + OP Saisie, CAP ou équivalent	BAC ou équivalent	BTS, Licence ou équivalent	ENAM I, Maîtrise ou plus équivalent	ENAM II, DESS et plus	Total
Catégories d'emplois	E	D	C	B	B	A	A	-
Effectifs par catégories	16	54	29	13	12	19	01	144

Source : DRH/MAT, novembre 2011.

Le nombre d'occasionnels proposés par le MAT pour le reversement a été réduit par les critères d'éligibilité fixés par les dispositions de l'arrêté n° 601/MTFP/DC/SGM/DGFP/SA du 1er septembre 2008 pris en application du décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat.

L'étape d'élaboration de la liste initiale par le MTFP a été suivie de celle de la prise de l'arrêté d'éligibilité.

¹⁰ L'importance numérique des agents occasionnels des ministères est due principalement à deux facteurs. En effet, certains hauts responsables de l'Administration publique, voulant satisfaire les demandes d'emploi de leurs proches ou militants de parti politique, ont engagé des occasionnels sans tenir compte des textes en vigueur en matière de recrutement. D'autres occasionnels sont des anciens stagiaires du FSNE ou de l'ANPE qui sont restés au service de l'Administration à la fin de leur stage. Leur présence est souvent justifiée par la pénurie d'agents.

2) La prise d'arrêté d'éligibilité

Pour être inscrits sur les arrêtés d'éligibilité, les candidats au reversement sont tenus de fournir à la DRH de leur ministère utilisateur, un dossier comprenant des pièces¹¹ dont l'authenticité est vérifiée. Les dossiers sont ensuite présentés en commissions. A cet effet, il a été institué dix (10) ateliers¹² qui sont des commissions interministérielles présidés par les cadres du MTFP. La DRH du MAT a présenté les dossiers de reversement dans l'atelier "H". Elle en a recensé, cent quarante-quatre (144). Le processus a démarré en 2007 pendant que le secteur de la culture était encore lié aux secteurs de l'artisanat et du tourisme.

Des cent quarante-quatre (144) occasionnels proposés pour le reversement, soixante-quatorze (74) ont été retenus après l'application des critères d'éligibilité. Certains se retrouvent dans les structures liées au secteur de la culture qui a été détaché des secteurs de l'artisanat et du tourisme. Aujourd'hui, le MAT compte au total quarante (40) Agents Contractuels de l'Etat dont trente-quatre (34) sont des occasionnels reversés. Leur reversement dans la Fonction publique a été achevé en 2010. Or, selon les informations fournis par la DRH, les six (06) autres Agents Contractuels de l'Etat ont été recrutés successivement en 1999, en 2002 et en 2004, soit une moyenne de deux contractuels de l'Etat par an.

Au plan national, l'analyse du rapport d'étape sur le dossier de reversement en agents contractuels de l'Etat, du 22 septembre 2009, montre que cinq mille quatre-

¹¹ Ces pièces ont été énumérées par le document signé du Directeur Adjoint de Cabinet du MTFP, le 02 octobre 2008. Elles sont exigées de tous les candidats au reversement. Il s'agit de : une demande d'emploi, une fiche de renseignements dûment remplie et signée, un extrait d'acte de naissance ou toute autre pièce en tenant lieu, un certificat de nationalité, un certificat de visite et de contre visite médicale délivré par des médecins agréés par l'Etat et justifiant que l'intéressé est apte à l'exercice de l'emploi, une copie certifiée conforme du diplôme et/ou du titre exigé, un extrait de casier judiciaire datant de moins de trois (03) mois, deux (02) photos d'identité, une attestation de présence au poste. Conformément au même document, d'autres pièces doivent s'y ajouter selon la catégorie d'agent à reverser. Ainsi, les agents occasionnels doivent fournir en plus des pièces communes, un état de paiement officiel de l'Administration utilisatrice ayant servi à des justifications dans les circuits financiers. Cet état doit être daté des années 2005 et/ou 2006 appuyé de l'attestation de présence au poste au 31 décembre 2007.

¹² La diversité des ateliers n'a pas permis une interprétation uniforme des dispositions du décret n° 2008-377 du 24 juin 2008. De même, l'appréciation des dossiers a varié d'un atelier à un autre.

vingt-neuf (5089) et dix-neuf mille deux cents (19 200) occasionnels ont été reversés. L'addition des deux nombres donne un total de vingt-quatre mille deux cent quatre-vingt-neuf (24 289) occasionnels reversés entre 2009 et 2010.

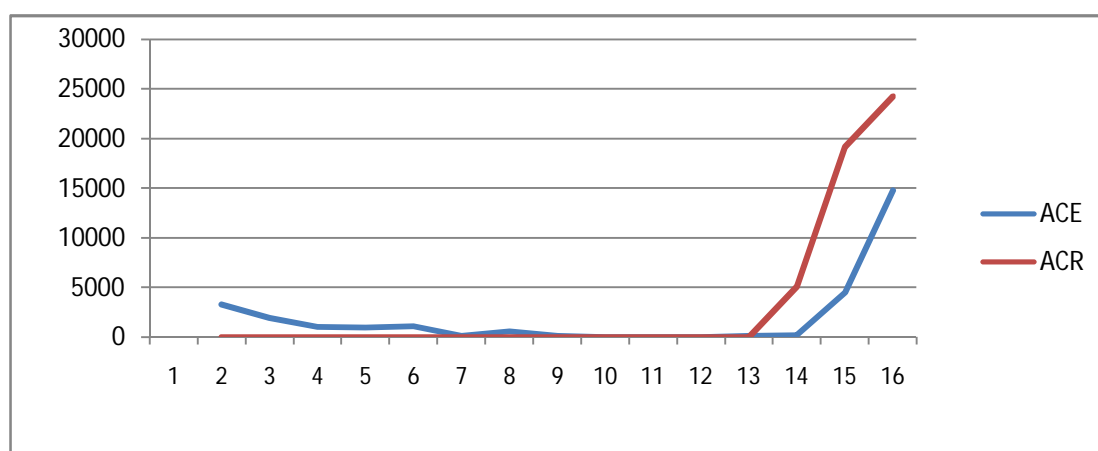
Ce nombre s'est considérablement accru à la suite de la parution de l'arrêté n° 710/MTFP/DC/SGM/DGFP/SA du 04 octobre 2010. Les effectifs des occasionnels reversés comparés à ceux des agents contractuels de l'Etat (de 1997 à 2010) à travers le tableau suivant exposent clairement la situation.

Tableau VII: comparaison des effectifs d'ACE à ceux d'ACR de 1997 à 2010.

ANNEES	ACE	ACR
1997	3363	00
1998	1992	00
1999	1097	00
2000	1055	00
2001	1170	00
2002	187	00
2003	620	00
2004	158	00
2005	68	00
2006	58	00
2007	78	00
2008	179	00
2009	275	5089
2010	4500	19 200
TOTAL	14800	24 289

Sources : Direction du Recrutement des Agents de l'Etat (DRAE) et rapport d'étape sur le dossier de reversement en Agents Contractuels de l'Etat du 22 septembre 2009.

Figure n° 4: comparaison des effectifs d'ACE à ceux d'ACR de 1997 à 2010.



Sources : Direction du Recrutement des Agents de l'Etat (DRAE) et rapport d'étape sur le dossier de reversement en Agents Contractuels de l'Etat du 22 septembre 2009.

Le nombre total d'Agents Contractuels Reversés (ACR) en deux (02) ans dépasse largement le nombre total d'Agents Contractuels de l'Etat (ACE) recrutés en quatorze (14) ans. La croissance des effectifs d'ACR annonce déjà des conséquences auxquelles l'Etat peut se préparer. L'une de ces conséquences est l'augmentation de la masse salariale qui aurait déjà porté atteinte aux critères de convergence de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (ratio : Masse salariale/recettes fiscales < ou = 35%). De même, les besoins en qualification des ministères n'ont pas été entièrement comblés. En effet, la sélection proprement dite n'a pas eu lieu dans le processus de reversement. L'étape de la prise d'arrêté d'éligibilité aurait pu être une présélection.

Les dossiers favorablement étudiés à cette étape ont été sanctionnés par des arrêtés¹³ d'éligibilité qui conditionnent la signature du contrat de travail.

3) Signature du contrat de travail

Il s'agit de contrat de travail administratif à durée indéterminée comportant plusieurs rubriques¹⁴. Les cocontractants sont le Directeur de la Réglementation et du Suivi des Carrières (DRSC), le Contrôleur financier (CF), l'agent occasionnel à reverser, le Secrétaire Général (SG) du Ministère de l'Economie et des Finances et le Directeur Adjoint de Cabinet (DAC) du Ministre du Travail et de la Fonction Publique.

Le Contrat de travail est conclu après les signatures des cocontractants sus-énumérés. L'agent occasionnel devient alors un Agent Contractuel de l'Etat. Tous les contrats de travail conclus dans le cadre du reversement des occasionnels ont pris effet pour compter du 1er janvier 2008, quelle que soit leur date de signature.

¹³ Quatre arrêtés d'éligibilités ont sanctionné le reversement des occasionnels du MAT dans la Fonction publique. Il s'agit des arrêtés n° 777/MTFP/DC/SGM/DGFP/Ch.A/SP du 11 décembre 2008, n° 133/MTFP/DC/SGM/DGFP/Ch.A/SP du 12 mai 2009, n°014/MTFP/DC/SGM/DGFP/Ch-A/SP du 16 avril 2010, n° 37/MTFP/DC/SGM/DGFP/Ch-A/SP du 29 septembre 2010.

¹⁴ Les rubriques sont : L'identité des parties au contrat, définition et champ d'application, objet du contrat, nature du contrat, fonctions, transport, logement, rémunération, imputation budgétaire de la rémunération, sécurité sociale, soins médicaux, congé, suivi-évaluation, discipline, obligation de réserve et de non concurrence, différends, dispositions diverses.

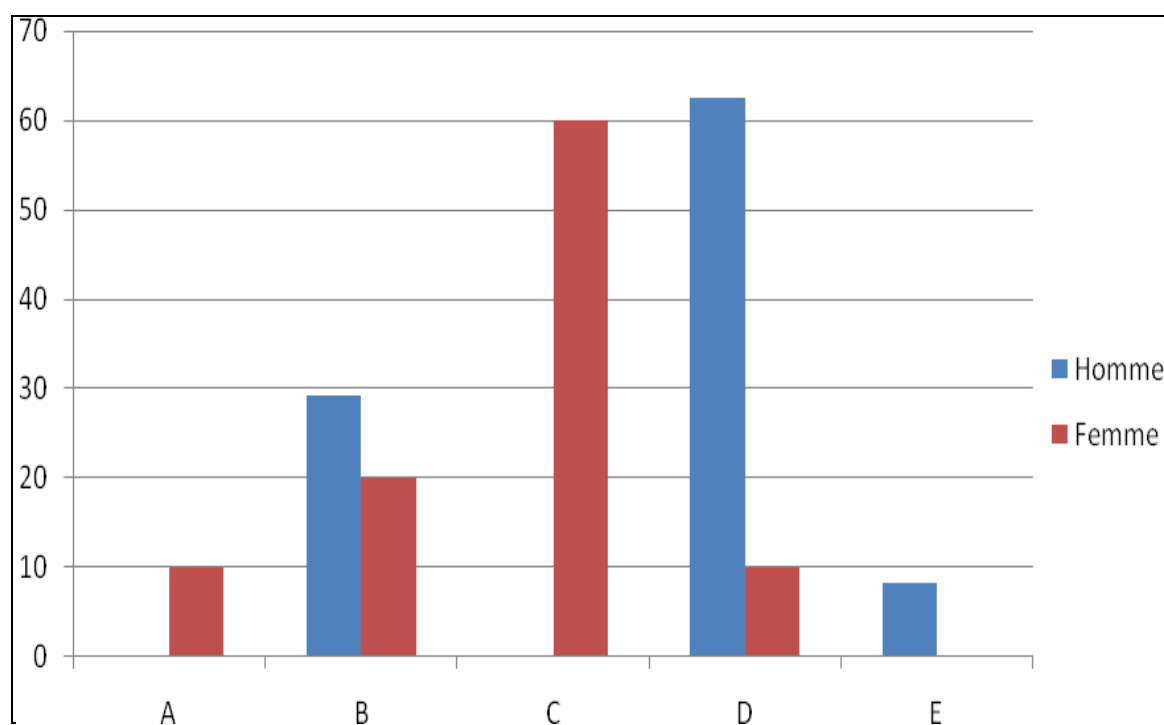
Le MAT a conduit le processus à son terme avec les résultats contenus dans le tableau ci-après :

Tableau VIII : répartition des ACR du MAT par catégorie et par sexe.

SEXES CATEGORIES	HOMMES		FEMMES		TOTAL	
	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage
A	00	00	01	10	01	02,94
B	07	29,16	02	20	09	26,47
C	00	00	06	60	06	17,64
D	15	62,50	01	10	16	47,06
E	02	08,33	00	00	02	05,88
TOTAL	24	100	10	100	34	100

Source : données d'enquêtes, 2011.

Figure n° 5: répartition des ACR du MAT par catégorie et par sexe.



Source : données d'enquêtes, 2011.

Le tableau ci-dessus affiche les catégories des ACR. Il masque des réalités qui peuvent être mises en relief par des comparaisons avec les données contenues dans les cadres organiques du MAT. Ces comparaisons se traduisent à travers le tableau ci-après :

Tableau IX : comparaison des effectifs reversés à ceux prévus par les cadres organiques.

N°	EMPLOIS		COMPETENCES		EFFECTIFS		ECARTS
	Prévus par le Co	Pourvus par le Re	Requises par le Co	Possédées par les ACR	Prévus par le Co	Pourvus par le Re	
01	ATH	-	BAC+5 ans en tourisme	-	02	00	(-) 2
02	ATH	ATH	BAC+3 ans en tourisme	Maitrise en géographie	02	01	(-) 1
03	TTH	-	BAC+2 ans en tourisme	-	02	00	(-) 2
04	CSF	CSF	BAC G2	BAC G2	01	02	(+) 1
05	SSA	SSA	BAC + 2 ans en secrétariat	BAC A-B-C-D	05	07	(+) 2
06	SASA	SASA	CAP/EB ou BEPC + formation SASA	BEPC + OPS	06	05	(-) 1
07	PSA	PSA	CEPE + formation de PSA	CEFEB ou CEPE	02	07	(+) 5
08	OPS	OPS	BEPC + formation d'OPS	CEPE	02	01	(-) 1
09	CVA	CVA	Permis de conduire C/B	Permis de conduire C/B	02	08	(+) 6
10	-	AES	-	Sans qualification	00	03	(+) 3
TOTAL					24	34	(+) 10

Source : extrait de données des cadres organiques et des états d'effectifs du MAT au titre de 2011.

LEGENDE

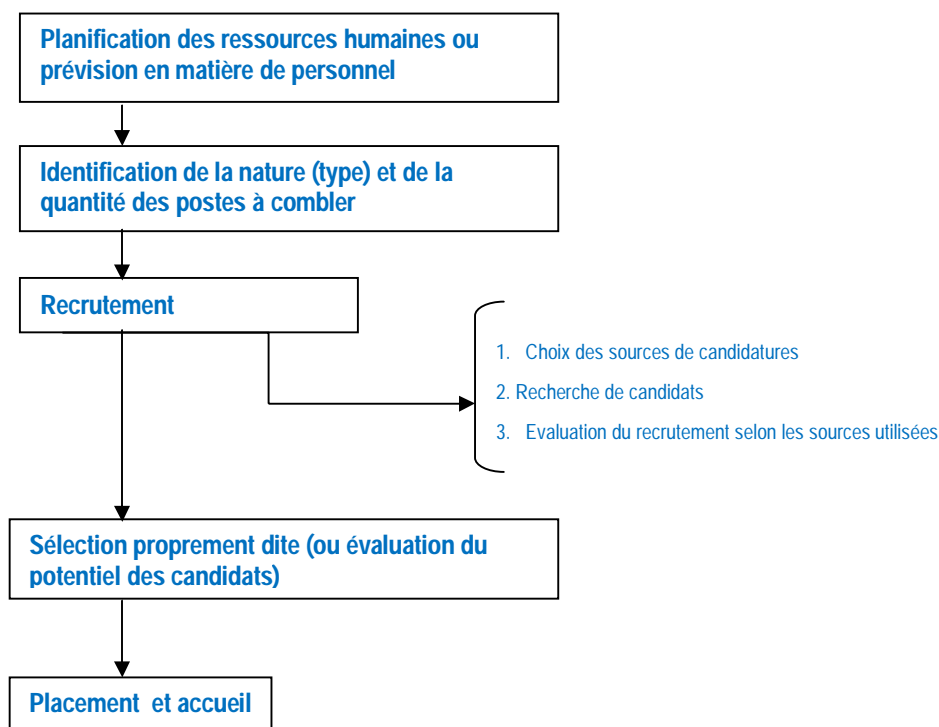
AES : Agent d'Entretien et de Service ;
 ATH : Administrateur du Tourisme et de l'Hôtellerie ;
 ATH : Attaché du Tourisme et de l'Hôtellerie ;
 CSF : Contrôleur des Services Financiers ;
 Co : Cadres Organiques ;
 CVA : Conducteur de Véhicules Administratifs ;
 OPS : Opérateur de Saisie ;
 Re : Reversement ;
 SASA : Secrétaire Adjoint des Services Administratifs ;
 SSA : Secrétaire des Services Administratifs ;
 TTH : Technicien du Tourisme et de l'Hôtellerie.

Du tableau comparatif ci-dessus, il est noté que sur le plan quantitatif, il existe un déficit au niveau des emplois de conception (ATH) et un excédent global au niveau des emplois d'application et d'exécution (AES, CSF, PSA, SSA, SASA, OPS, CVA, TTH). De même, au plan qualitatif, les compétences possédées par les ACR ne correspondent pas aux compétences requises dans les cadres organiques du MAT. En outre, certains emplois n'ont pas été planifiés (AES, ligne n° 10 du tableau ci-dessus) mais ont été pourvus en personnel. En revanche, d'autres emplois ont été planifiés dans les cadres organiques mais n'ont pas été pourvus par le reversement (ATH, TTH).

Deux situations majeures s'observent globalement au MAT. La première porte sur les emplois de conception et est caractérisée par des effectifs déficitaires et un niveau de qualification insuffisant (sous-effectif et sous-qualification du personnel). Le risque encouru par le MAT est la contre-performance, la démotivation et l'inertie au niveau des activités de conception et de planification ayant pour corollaire le pilotage à vue. La deuxième situation concerne les emplois d'application et d'exécution. Elle est caractérisée par des effectifs excédentaires et un niveau de qualification insuffisant (sureffectif et sous-qualification). Cette situation entraîne une augmentation de la masse salariale et une inefficacité dans la mise en œuvre des plans de travail annuel.

En définitive, le processus de reversement des occasionnels dans la Fonction publique a abouti à régler plus des problèmes d'ordre social et politique. Il s'est largement écarté de la démarche classique à observer en matière d'acquisition des ressources humaines. Cette démarche se présente schématiquement de la façon ci-après :

Figure n° 6: présentation du processus d'acquisition des ressources humaines.



Source : BELANGER L. et al (1984 : 97)

L'analyse du schéma ci-dessus permet de comprendre pourquoi le processus de reversement a été jalonné de difficultés qui sont entre autres :

- ✓ le nombre important de dossiers incomplets ;
- ✓ les agents ayant moins de dix-huit (18) ans ou plus de soixante (60) ans et qui sont déployés dans le secteur de l'éducation ;
- ✓ les nombreuses listes d'agents dits omis et la forte pression exercée par les autorités politico-administratives et certaines organisations syndicales pour la prise en compte des agents non recensés au départ et ne figurant donc pas sur la liste initialement soumise au Conseil des ministres.

L'organisation de la DRH et certains éléments de son dispositif de travail ont plus ou moins facilité l'étude du processus de reversement. Quels sont alors les atouts et problèmes de cette direction par rapport au reversement des occasionnels du MAT dans la Fonction publique ?

II. Inventaire des éléments du cadre de stage

Les atouts et les problèmes du cadre de stage sont présentés afin de réaliser l'inventaire des éléments qui ont facilité ou entravé la réalisation de l'étude.

A. Inventaire des atouts (forces et opportunités)

De la restitution des observations de stage, se dégagent sept facteurs jugés pertinents pour influencer positivement et de manière considérable la compréhension du processus de reversement :

- ✓ l'existence d'un cadre juridique qui régit la direction (arrêté portant attributions, organisation et fonctionnement de la DRH);
- ✓ l'existence de cadres organiques ;
- ✓ l'existence de projet de plan de formation pluriannuel en cours de validation ;
- ✓ l'existence des états d'effectifs du personnel, au titre de 2011 ;

- ✓ l'existence de la programmation quinquennale des départs à la retraite ;
- ✓ la participation à tous les travaux en commission au MTFP (commissions d'engagement, de nomination, de titularisation, de liste d'aptitude, de départs à la retraite, de reversement en APE) ;
- ✓ la participation à certaines réunions et à tous les travaux relatifs au reversement des occasionnels dans la Fonction publique.

B. Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces)

Certains aspects liés aux conditions de travail et au dispositif matériel ne facilitent guère la compréhension du pilotage du processus de reversement à la DRH. Entre autres, ce sont :

- ✓ l'inexistence de plan de recrutement et de plan de carrière ;
- ✓ l'inexistence d'un logiciel de gestion des ressources humaines ;
- ✓ l'insuffisance de matériel de travail ;
- ✓ la mauvaise organisation des dossiers individuels des agents contractuels;
- ✓ le manque de motivation du personnel.

Les observations du stage ont permis de déterminer la problématique et la vision globale de sa résolution.

Section 2. Ciblage de la problématique de l'étude et vision globale de sa résolution

La présente section est consacrée au choix de la problématique, à sa justification et à sa spécification (Paragraphe 1). En outre, elle porte sur l'identification de la vision globale de résolution de ladite problématique (Paragraphe 2).

Paragraphe 1. Choix et spécification de la problématique

Avant de choisir la problématique de l'étude, il convient d'exposer d'abord les différents problèmes possibles qui se dégagent des constats faits pendant le

stage. Cette démarche conduira dans un premier temps à regrouper par centre d'intérêt les problèmes identifiés, à dégager ensuite les problématiques possibles et à opérer un choix de problématique pour l'étude. Dans un second temps, il sera procédé à la justification et à la spécification de la problématique choisie.

I. Choix de la problématique

A. **Le regroupement des problèmes par centre d'intérêt : problématiques possibles**

Les problématiques possibles sont présentées dans le tableau ci-après :

Tableau X : regroupement des problèmes par centre d'intérêt.

N°	Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
01	Planification des ressources humaines de l'Etat	<ul style="list-style-type: none"> • défaut d'une gestion prévisionnelle dans le processus d'acquisition des ressources humaines de l'Etat; • absence d'élaboration et de mise en œuvre des cadres organiques ; • absence de plan de recrutement. 	Politique de recrutement non existant	Problématique de l'élaboration et de mise en place d'une politique de recrutement
02	Interférence du politique dans le processus de recrutement	<ul style="list-style-type: none"> • forte propension à des recrutements partisans et par cooptation; • pratique du recrutement par quota au profit de certaines administrations ; • opacité dans la détermination des résultats des concours pour certains postes. 	Politisation de l'Administration	Problématique de la politisation du processus de recrutement dans la Fonction publique
03	Reversement des occasionnels dans la Fonction publique : cas du MAT	<ul style="list-style-type: none"> • défaut de dispositions techniques appropriées de la décision du reversement des occasionnels dans la Fonction publique; • non-respect de certaines dispositions réglementaires en matière de recrutement dans la Fonction publique; • inadéquation entre les profils des Agents Contractuels Reversés et les besoins réels du MAT. 	Pertinence limitée du reversement des occasionnels dans la Fonction publique : cas du MAT	Problématique de la pertinence du reversement des occasionnels dans la Fonction publique : cas du MAT

Source : résultats de l'état des lieux, novembre 2011.

B. La problématique de l'étude

L'inventaire des observations de stage montre que la DRH du MAT est confrontée à divers problèmes dans ses attributions qui établissent un lien de collaboration entre elle et les structures des ministères en charge de la Fonction publique et des finances en matière de recrutements. Ces problèmes, regroupés par centre d'intérêt, font dégager trois problématiques fondamentales :

- ✓ la première est relative à l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique de recrutement dans la Fonction publique ;
- ✓ la deuxième porte sur la politisation du processus de recrutement dans la Fonction publique;
- ✓ la troisième concerne la pertinence du reversement des occasionnels dans la Fonction publique : cas du MAT.

Il s'agit des problématiques qui pourraient être résolues différemment. La première touche tous les ministères. Le MTFP, étant le ministère gestionnaire des ressources humaines de l'Etat, peut s'en occuper ou commettre un consultant. La deuxième pourrait trouver la solution indiquée dans la volonté politique des Gouvernants. Quant à la troisième, elle est récente et n'a encore fait l'objet d'études rendues publiques. Il conviendrait de s'y attarder pour proposer des approches de solution.

Le champ de l'étude est limité au MAT. Cette limitation se justifie par l'existence dans ce ministère, de cadres organiques et d'un effectif relativement important d'agents occasionnels reversés. D'autres ministères disposent aussi de ce document mais l'effectif de leurs agents occasionnels n'est pas aussi significatif que celui du MAT. En outre, les ministères à gros effectifs n'ont pas encore achevé le processus de reversement. Ainsi, ils ne disposent pas encore de données précises et exploitables.

Les problèmes spécifiques qui étayent la problématique choisie s'énoncent ainsi qu'il suit :

- ✓ défaut de dispositions techniques appropriées de la décision du reversement des occasionnels dans la Fonction publique;
- ✓ non-respect de certaines dispositions réglementaires en matière de recrutement dans la Fonction publique;
- ✓ inadéquation entre les profils des Agents Contractuels Reversés et les besoins réels du MAT.

L'élucidation des problèmes énoncés ci-dessus et la recherche des approches de solution y afférentes permettent l'étude du sujet intitulé: **«Contribution à l'amélioration du processus de reversement des occasionnels dans la Fonction publique : cas du Ministère de l'Artisanat et du Tourisme»**.

II. Spécification de la problématique

L'intérêt du sujet se situe à trois niveaux:

A. L'intérêt pour le Ministère de l'Artisanat et du Tourisme

L'étude développe des aspects qui montrent la nécessité de doter le MAT d'une politique de l'emploi et d'un plan de recrutement. De même, elle présente les dispositions à prendre pour une gestion efficace des occasionnels de ce ministère devenus des Agents Contractuels de l'Etat par le processus de reversement.

B. L'intérêt pour le Ministère du Travail et de la Fonction publique

L'étude indique l'impact que l'absence d'une politique d'acquisition des ressources humaines de l'Etat peut avoir sur la qualité des services publics. Par exemple, l'exécution des programmes de développement. En outre, elle souligne l'urgence d'une gestion efficace des effets induits par le processus de reversement dans les ministères et institutions de l'Etat.

C. L'intérêt pour le réalisateur de l'étude

Pour le réalisateur, ce serait un mérite d'avoir mis à la disposition de l'administration de l'artisanat et du tourisme, des pistes de réflexion pour la gestion des occasionnels reversés dans la Fonction publique. Les propositions faites dans le cadre de ce travail pourraient inspirer d'autres ministères qui ont ou qui n'ont pas encore conduit le processus de reversement à son terme.

A présent, il s'avère nécessaire de procéder à la résolution de la problématique identifiée. Il convient donc de préciser la vision globale y relative.

Paragraphe 2. Vision globale de résolution de la problématique

La vision globale de résolution de la problématique est abordée aussi bien par rapport au problème général que par rapport aux problèmes spécifiques. En outre, la synthèse des approches génériques identifiées sera faite avant de décliner les différentes séquences de résolution de ladite problématique.

I. Vision globale de résolution du problème général et des problèmes spécifiques

A. Vision globale de résolution du problème général

La finalité de l'Administration publique est de créer les conditions propices aux activités des secteurs productifs afin de générer les ressources indispensables à la satisfaction du bien-être collectif ou de l'intérêt général. La réalisation de ce but passe par la qualité des hommes dont elle dispose.

Par rapport à la problématique choisie, le problème général est relatif à l'acquisition des ressources humaines dans les organisations. Pour bien apprécier les enjeux de la question, il conviendrait de prendre la mesure de ses dimensions à travers ses différents aspects.

B. Vision globale de résolution des problèmes spécifiques

1) Approche générique liée au problème spécifique n°1

Le premier problème spécifique est le défaut de dispositions techniques appropriées de la décision du reversement des occasionnels dans la Fonction publique.

En effet, la prise de décision est incontournable dans la vie d'une organisation. Décider, c'est choisir en bonne connaissance de causes entre deux ou plusieurs options. Une décision peut être stratégique (lorsqu'elle est d'une portée générale et à long terme), gestionnaire (lorsqu'elle porte sur l'aménagement équitable des fonctions de l'entreprise) ou opérationnelle (lorsqu'elle est courante et répétitive).

Le processus décisionnel exige souvent une démarche longue quand les choix à opérer sont d'une importante envergure. Dans ce cas, des techniques éprouvées s'imposent. Il convient donc de procéder à la résolution du problème spécifique n°1 à partir d'une approche théorique fondée sur les techniques de prise de décision rationnelle.

2) Approche générique liée au problème spécifique n°2

Le deuxième problème spécifique est relatif au non respect de certaines dispositions réglementaires en matière de recrutement dans la Fonction publique.

Il est quasi-impossible d'acquérir les qualifications réelles dont l'organisation a besoin sans un processus de recrutement adéquat de candidats. A cet effet, les critères de sélection jouent un rôle déterminant. Toutefois, il ne suffit pas d'avoir des critères pour se convaincre de l'objectivité et de l'efficacité de la sélection. Il faut également trouver des instruments valides et utiles de sélection. Dans cette optique, les dispositions du décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 relatives au recrutement trouvent leur importance.

La résolution du problème spécifique n°2 fera donc référence à une approche théorique basée sur le processus de recrutement.

3) Approche générique liée au problème spécifique n°3

L'inadéquation entre les profils des Agents Contractuels Reversés et les besoins réels en qualifications du MAT soulignée en troisième lieu, soulève la question de gestion prévisionnelle du personnel.

En effet, ce type de gestion consiste à prévoir à l'aide d'un processus de planification des ressources humaines, le nombre et la nature des postes à combler dans un horizon prévisible, du fait des variations d'activités (croissance, stagnation, déclin) ou du mouvement des effectifs (départs à la retraite, décès, démissions, licenciements, abandons de poste...). Il s'agit donc de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui doit être préalable à toute décision de recrutement et de sélection.

Ainsi, la résolution de ce problème spécifique fera référence à une approche théorique basée sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

II. Synthèse des approches génériques identifiées et séquences de résolution de la problématique

A. Synthèse des approches génériques identifiées

La synthèse des différentes approches de résolution des problèmes spécifiques identifiées se présente comme suit :

Tableau XI: synthèse des approches de résolution des problèmes spécifiques

N°	Problèmes spécifiques	Approches génériques retenues
1	Défaut de dispositions techniques appropriées de la décision du reversement des occasionnels dans la Fonction publique.	Approche basée sur les techniques de prise de décision rationnelle.
2	Non-respect de certaines dispositions réglementaires en matière de recrutement dans la Fonction publique.	Approche fondée sur le processus de recrutement.
3	Inadéquation entre les profils des Agents Contractuels Reversés et les besoins réels du MAT.	Approche basée sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Source : résultats d'étude, novembre 2011.

La vision globale de résolution étant précisée, il convient d'exposer à présent les séquences que comprendra la résolution de la problématique.

B. Séquences de résolution de la problématique

La vision globale de résolution des différents problèmes exposés ci-dessus sera concrétisée à travers une démarche de recherche structurée en deux phases comprenant chacune cinq étapes.

1) Présentation du cadre théorique et méthodologique de l'étude

Au cours de cette première phase, il s'agira :

- ✓ de fixer les objectifs de l'étude suivant les problèmes à résoudre ;
- ✓ d'identifier les causes et hypothèses relatives à chaque problème ;
- ✓ de construire le Tableau de Bord de l'Etude (TBE) ;
- ✓ de faire la revue de littérature ;
- ✓ et de présenter la méthodologie adoptée.

2) Etablissement du diagnostic et exposé des approches de solution

Au cours de cette phase, il sera question de:

- ✓ collecter et traiter les données ;
- ✓ analyser les données réunies puis établir le diagnostic ;
- ✓ exposer les approches de solutions ;
- ✓ préciser les conditions de mise en œuvre desdites solutions ;
- ✓ élaborer un Tableau de Synthèse de l'Etude (TSE).

Le cadre institutionnel et physique de l'étude a été présenté, les observations de stage ont été restituées et la problématique a été dégagée dans le chapitre préliminaire. Le chapitre premier sera consacré à la présentation du cadre théorique et méthodologique de l'étude. Enfin le chapitre deuxième portera sur les résultats d'enquêtes et les approches de solution.

**CHAPITRE PREMIER : CONCEPTION ET MISE EN
APPLICATION DU CADRE THEORIQUE ET
METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE**

Dans le chapitre précédent, un état des lieux général sur le processus de reversement a permis de mettre en évidence les différents aspects qui ont caractérisé sa mise en œuvre à travers le cas du MAT. L'ensemble des problèmes que soulève la question du reversement a été cerné grâce à une analyse qui a permis de préciser les différents centres d'intérêt de l'étude et d'en dégager les problématiques.

Le présent chapitre est consacré au cadre théorique et méthodologique de l'étude (section 1) et à la collecte ainsi qu'à l'analyse des données (section 2).

Section 1. Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Ici, il est question de présenter les objectifs et hypothèses de l'étude, la revue de littérature (paragraphe1) et d'exposer la méthodologie de recherche suivie (paragraphe2).

Paragraphe 1. Objectifs et hypothèses de l'étude et revue de littérature

I. Fixation des objectifs de l'étude

Avant la présentation des objectifs de l'étude, il conviendrait de rappeler que le problème général à résoudre est la pertinence limitée du reversement des occasionnels du MAT dans la Fonction publique. Les problèmes spécifiques y afférents sont :

- ✓ le défaut de dispositions techniques appropriées de la décision de reversement des occasionnels dans la Fonction publique;
- ✓ le non-respect de certaines dispositions réglementaires en matière de recrutement dans la Fonction publique;
- ✓ l'inadéquation entre les profils des Agents Contractuels Reversés et les besoins réels du MAT.

Sur cette base, les objectifs de l'étude seront fixés en termes d'objectif général par rapport au problème central et d'objectifs spécifiques par rapport à ceux spécifiques.

Ainsi, l'objectif général poursuivi est de contribuer à l'amélioration du processus de reversement des occasionnels dans la Fonction publique. De manière spécifique, les objectifs à atteindre sont au nombre de trois (3). Il s'agit :

pour le problème spécifique (PS) n°1 : de contribuer à mettre en œuvre de façon rationnelle les techniques requises en matière de décisions administratives relatives à l'acquisition des ressources humaines de l'Etat (objectif spécifique n°1) ;

pour le problème spécifique (PS) n°2 : de mettre en évidence l'utilité de procéder au recrutement des Agents Contractuels de l'Etat conformément aux dispositions du chapitre III du décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 afin de doter les ministères et institutions des profils réels dont ils ont besoin. (Objectif spécifique 2) ;

pour le problème spécifique (PS) n°3 : de faire comprendre la nécessité de mettre en œuvre la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences afin de réaliser l'adéquation entre les profils à recruter et les postes à pourvoir au MAT (Objectif spécifique n° 3).

Les objectifs de l'étude étant fixés, il convient de passer à la formulation des hypothèses qui serviront de pistes de recherche en partant des causes supposées être à la base des problèmes identifiés.

II. Identification des causes possibles, formulation des hypothèses liées aux différents problèmes en résolution et construction du tableau de bord de l'étude

Les causes supposées être à la base des différents problèmes seront exprimées ici et les résultats des enquêtes interviendront pour confirmer ou infirmer les hypothèses formulées.

A. Causes et hypothèses liées au problème de défaut de dispositions techniques appropriées de la décision du reversement des occasionnels dans la Fonction publique (PS n°1)

Il est identifié pour ce problème, trois causes possibles à savoir :

- ✓ le manque d'analyse conséquente des problèmes relatifs à l'existence des occasionnels des ministères et institutions de l'Etat ;
- ✓ l'absence d'une analyse pertinente de la décision de reversement ;
- ✓ l'inexistence d'analyse des problèmes potentiels liés au reversement.

La prise de décision passe par des étapes dont le nombre varie d'un auteur à un autre. L'analyse de problème en est une étape importante.

Dans le cas du reversement, le problème fondamental est l'existence des occasionnels dans les effectifs des ministères et institutions de l'Etat. La gestion de cette catégorie d'agents s'est avérée difficile car il n'existait aucun texte légal ou réglementaire qui la régissait. En plus des problèmes juridiques, il existe également des difficultés administratives et techniques liées à la pléthore de leur effectif et aux postes où ils peuvent être utilisés et rémunérés. Tous ces problèmes ont été relevés lors du recensement des agents occasionnels des ministères en 2005. Ils ont fait l'objet des mesures contenues dans les lettres circulaires¹⁵ conjointes du MTFP et du MEF.

De même, ces problèmes ont été étudiés au cours des séances de travail dont le but est d'aider le Gouvernement à prendre une décision quant à la situation administrative et financière à réserver aux agents occasionnels.

En tenant compte de ces explications, la cause du manque d'analyse conséquente des problèmes relatifs à l'existence des occasionnels des ministères ne peut être retenue.

¹⁵Il s'agit des lettres circulaires n° 194/MFE/MFPTRA/CF/DGFP/DGP/DGT/SA du 17 septembre 2004 et n° 248/MFE/MFPTRA/CF/DGFP/DGT/SA du 07 novembre 2005

Une autre étape importante du processus décisionnel est l'analyse de la décision. A cette étape, il est question de clarifier le but de la décision, d'évaluer les options ainsi que les risques et de prendre une décision.

Dans le cas du reversement, une commission interministérielle avait été mise sur pied pour étudier la situation administrative et financière des occasionnels des ministères et institutions de l'Etat. Dans son rapport, il a été proposé au Gouvernement deux options : reverser les occasionnels dans les effectifs des Agents Contractuels de l'Etat ou les licencier.

En choisissant l'option du reversement, le Gouvernement aurait visé le but d'éviter les soulèvements populaires qui découleraient d'un licenciement. Or, des deux options, celle du licenciement présenterait moins de risques. L'incidence financière y relative serait moins lourde que celle liée au reversement. De même, les effets du licenciement s'étaleraient sur une période moindre que ceux du reversement.

Le reversement présenterait plus de risques en terme de masse salariale, de pléthore d'effectifs, d'inadéquation profil/poste et de fraudes massives pour tous les ministères notamment le MAT. L'option du reversement ne saurait être justifiée en matière de management des ressources humaines. Il paraît alors évident qu'une analyse objective de la décision de reversement n'a point été faite. Ainsi se trouve justifiée la cause de l'absence d'une analyse pertinente de la décision de reversement.

En outre, les effets et les impacts de la décision de reversement semblent ne pas faire l'objet d'une analyse approfondie. La préoccupation des Gouvernants avait pris une allure plutôt politique et sociale. La troisième cause se trouve également fondée.

En conclusion, **le défaut de dispositions techniques appropriées de la décision du reversement des occasionnels dans la Fonction publique est dû à l'absence d'analyse pertinente de la décision de reversement et des problèmes potentiels y relatifs (Hypothèse n°1).**

B. Causes et hypothèses liées au problème de non-respect de certaines dispositions réglementaires en matière de recrutement dans la Fonction publique (PS n°2)

Il convient de préciser d'abord qu'il s'agit ici du processus de recrutement dont deux des étapes sont la recherche de candidatures et la sélection des candidats (PERETTI J. M, 2009 : 205).

Trois(03) causes possibles peuvent expliquer le non-respect de certaines dispositions réglementaires dans le processus de reversement à savoir:

- ✓ les critères et outils de sélection contenus dans le décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 sont trop sélectifs ;
- ✓ les aspects politique et social privilégiés au détriment des dispositions techniques réglementaires requises ;
- ✓ les besoins réels élevés en personnel des ministères et institutions de l'Etat.

Le décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique des agents contractuels de l'Etat consacre en son chapitre III, le recrutement. En effet, les articles 15, 16 et suivants indiquent clairement comment les postes de travail doivent être pourvus et précisent les critères ainsi que les outils de sélection. Ces dispositions réglementaires ont été toujours exploitées pour la sélection par concours des Agents Contractuels de l'Etat. Il serait donc peu fondé de lier le non respect des dispositions réglementaires au caractère trop sélectif des critères et outils contenus dans le décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 en vigueur.

Si dans le processus de reversement, les dispositions du décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 relatives au recrutement n'ont pas été respectées, il convient de déterminer les mobiles. Déjà le but visé peut en être un. Il s'agit d'éviter les soulèvements qui découleraient d'un éventuel licenciement collectif. De même, par le reversement, le Gouvernement aurait voulu préserver son image et gagner en

popularité. Le contexte en dit long : démarré en 2008, le processus de reversement s'est étendu à 2011, l'année des élections présidentielles en République du Bénin. Il convient de déduire de ce contexte que la gestion politique et sociale du reversement a plus retenu l'attention des Gouvernants que l'application des dispositions techniques réglementaires en matière de recrutement.

Par ailleurs, il a été indiqué que les besoins élevés en personnels des ministères et institutions de l'Etat auraient conduit au non-respect des dispositions du décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 relatives au recrutement. Face à cette position, il convient d'abord de déterminer par des outils adéquats, la pertinence de ces besoins. Une fois la pertinence prouvée, la sélection s'imposera pour identifier les profils qui conviendraient.

La sélection fait partie intégrante des dispositions du décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 relatives au recrutement. Ne pas les respecter reviendrait à ne pas procéder à la sélection proprement dite des candidats au reversement. Or la satisfaction des besoins réels en compétences des ministères, notamment du MAT, quelle qu'en soit l'envergure, devrait passer par la sélection. Les besoins élevés en personnels des ministères ne pourraient justifier le non-respect des dispositions réglementaires en matière de recrutement.

En définitive, **le non-respect des dispositions réglementaires en matière de recrutement dans la Fonction publique est dû à la priorité accordée à la gestion politique et sociale du dossier de reversement par les Gouvernants (Hypothèse n°2).**

C. Causes et hypothèses liées au problème de l'inadéquation entre les profils des Agents Contractuels Reversés et les besoins réels du MAT (PS n°3)

Face au problème spécifique n° 3, il pourrait être retenu que si les Agents Contractuels Reversés n'ont pas des profils qui soient en adéquation avec les besoins réels du MAT, c'est parce que :

- ✓ le MAT ne disposerait pas d'outils de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences;
- ✓ le contenu des outils élaborés pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au MAT n'a pas été pris en compte dans le processus de reversement ;
- ✓ le reversement a été d'office imposé au MAT.

La première cause serait que le MAT ne disposerait pas d'outils de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Cette cause devrait être écartée dans la mesure où certains responsables du ministère réunis en comité technique y ont déjà élaboré les cadres organiques.

Par définition, les cadres organiques sont des tableaux analytiques prévisionnels de planification et de contrôle de la gestion des effectifs et des compétences ainsi que de la gestion financière des ressources humaines. Ils déterminent aussi bien sur le plan quantitatif que qualitatif, sur une base pluriannuelle (3 à 5 ans), les emplois et postes administratifs ou techniques permanents nécessaires au fonctionnement optimal des structures d'une organisation pour la période considérée. Ils constituent un document sous forme d'acte réglementaire après la validation. De cette définition, il n'y a aucun doute que le MAT dispose d'outil de gestion prévisionnelle que sont les cadres organiques. Ainsi la première cause mérite d'être rejetée.

Au nombre des actions retenues pour résorber les déficits quantitatifs et qualitatifs du MAT, se trouvent, entre autres, la formation et le recrutement. Ces actions devraient conduire à répondre parfaitement au contenu des cadres organiques. Si le reversement pourrait être assimilé à un recrutement (au sens large), il aurait pu être orienté vers la satisfaction des besoins réels du MAT contenus dans ses cadres organiques. Or, le constat est qu'après le processus de reversement, il existe un grand écart entre les profils reversés et les besoins planifiés contenus dans les cadres organiques. Si le

reversement n'était pas imposé au MAT, ses besoins réels en personnel auraient été satisfaits convenablement.

La troisième cause vient appuyer la deuxième qui se trouve ainsi justifiée. Il convient alors de retenir que **l'inadéquation entre les profils des ACR et les besoins réels du MAT est due à la non prise en compte du contenu des cadres organiques dans le processus de reversement des occasionnels dans la Fonction publique (Hypothèse n°3)**

D. Construction du tableau de bord de l'étude

Le tableau de bord permet de cerner rapidement les informations sur les principaux éléments de réflexion et actions de recherche menées jusqu'à la formulation des hypothèses.

Dans le cadre de la présente étude, son contenu se décline ainsi qu'il suit :

Contribution à l'amélioration du processus de reversement des occasionnels dans la Fonction publique :
cas du Ministère de l'Artisanat et du Tourisme

Tableau XII : Tableau de bord de l'étude sur la « Contribution à l'amélioration du processus de reversement des occasionnels dans la Fonction publique : cas du MAT »

NIVEAUX D'ANALYSE	PROBLEMATIQUE	OBJECTIFS	CAUSES	HYPOTHESES
Niveau général	<u>Problème général</u> la pertinence limitée du reversement des occasionnels dans la Fonction publique : cas du MAT	<u>Objectif Général</u> Contribuer à l'amélioration du processus de reversement des occasionnels du MAT dans la Fonction publique	-	-
Niveaux spécifiques	1 <u>Problème Spécifique 1</u> défaut de dispositions techniques appropriées de la décision de reversement des occasionnels dans la Fonction publique	<u>Objectif Spécifique 1</u> contribuer à mettre en œuvre de façon rationnelle les techniques requises en matière de décisions administratives relatives à l'acquisition des ressources humaines de l'Etat	<u>Cause Spécifique 1</u> l'absence d'analyse pertinente de la décision de reversement et des problèmes potentiels y relatifs	<u>Hypothèse Spécifique 1</u> le défaut de dispositions techniques appropriées de la décision de reversement des occasionnels dans la Fonction publique est dû à l'absence d'analyse pertinente de la décision de reversement et des problèmes potentiels y relatifs.
	2 <u>Problème Spécifique 2</u> non respect de certaines dispositions réglementaires en matière de recrutement dans la Fonction publique	<u>Objectif Spécifique 2</u> mettre en évidence l'utilité de procéder au recrutement des Agents Contractuels de l'Etat conformément aux dispositions du chapitre III du décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 afin de doter les ministères et institutions, des profils réels dont ils ont besoin	<u>Cause Spécifique 2</u> la priorité accordée à la gestion sociale et politique du reversement par les Gouvernants	<u>Hypothèse Spécifique 2</u> le non respect de certaines dispositions réglementaires en matière de recrutement dans la Fonction publique est dû à la priorité accordée à la gestion politique et sociale du dossier de reversement par les Gouvernants
	3 <u>Problème Spécifique 3</u> inadéquation entre les profils des Agents Contractuels Reversés et les besoins réels du MAT	<u>Objectif Spécifique 3</u> faire comprendre la nécessité de mettre en œuvre la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences afin de réaliser l'adéquation entre les profils à recruter et les postes à pourvoir au MAT	<u>Cause Spécifique 3</u> la non prise en compte du contenu des cadres organiques dans le processus de reversement des occasionnels dans la Fonction publique	<u>Hypothèse Spécifique 3</u> l'inadéquation entre les profils des ACR et les besoins réels du MAT est due à la non prise en compte du contenu des cadres organiques dans le processus de reversement des occasionnels dans la Fonction publique

Source : résultats d'étude, décembre 2011.

Après avoir fixé les objectifs, formulé les hypothèses et élaboré le tableau de bord de l'étude, il convient de procéder à la revue de littérature et d'exposer la méthodologie adoptée pour la résolution des problèmes identifiés.

III. Revue de littérature

Dans le cadre de toute recherche, les approches des auteurs permettent de prendre connaissance au préalable, de l'état de la question qui renseigne sur les problèmes identifiés et les différentes contributions apportées.

Ainsi, dans cet exercice, les repères à considérer sont les thématiques relatives aux techniques de prise de décision, au processus de recrutement et à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Le reversement des occasionnels dans la Fonction publique est un fait inédit au Bénin sur lequel il n'existe pas encore une littérature abondante. Les réflexions et les réactions qu'il suscite n'ont pas encore fait l'objet de publications connues. Mais les différents problèmes qu'il regorge s'inscrivent dans le cadre global du processus d'acquisition des ressources humaines.

Que peut-on alors retenir des approches développées par les auteurs en ce qui concerne le processus d'acquisition des ressources humaines, les techniques de prise de décision, le processus de recrutement et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ?

BELANGER L. et al, (1984 : 83) donnent des précisions sur le processus d'acquisition des ressources humaines. Selon les auteurs, les termes équivalents pouvant se rapporter aux mêmes réalités que le recrutement, la sélection et l'accueil des ressources humaines dans une organisation sont **l'embauche, l'acquisition des ressources humaines** ou **la dotation**. Ils précisent que les expressions recrutement, sélection et accueil sont retenues et considérées comme les trois grandes

composantes ou étapes du processus global d'acquisition des ressources humaines. Les mêmes auteurs soulignent que l'acquisition des ressources humaines regroupe des activités de plus en plus essentielles et importantes pour assurer la rentabilité, la croissance et même en certains cas, la survie de plusieurs organisations.

Les préoccupations relatives aux techniques de prise de décision, au recrutement et à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sont au centre des problèmes spécifiques posés par la question du reversement. Il conviendrait de présenter succinctement les approches développées par les auteurs en ces matières.

Les techniques de prise de décision ont fait l'objet de plusieurs ouvrages ou manuels pédagogiques dont certains ont été exploités dans le cadre de l'étude. Si la définition de la notion de décision est presque la même dans les documents, il est remarquable que les étapes pour y arriver varient d'un auteur à un autre.

Selon **ROBBINS S.** et **DeCENZO D.** (2008 : 124), le processus décisionnel compris comme « (...) le fait de choisir, d'arbitrer entre différentes options. » comporte huit étapes successives. Ces étapes vont de l'identification du problème au choix d'une solution et à l'évaluation de son efficacité, dans un contexte de gestion de problème ou de saisie d'opportunité.

A la page 125 de l'ouvrage intitulé : « Management, l'essentiel des concepts et des pratiques » des deux auteurs, il est aisé de lire les détails sur les différentes étapes du processus décisionnel à savoir : l'identification d'un problème, l'identification des critères de décision, l'attribution de priorités aux critères, le développement de diverses options, l'analyse des options, la sélection d'une option, la mise en place de l'option et l'évaluation de l'efficacité de la décision.

La prise de décision rationnelle pourrait se résumer à quatre grandes étapes¹⁶ comportant chacune plusieurs points. Il s'agit de : l'analyse de situation, l'analyse de problème, l'analyse de décision et l'analyse de problème potentiel. Par exemple, l'analyse de problème regroupe les points suivants : la prise de conscience de la nécessité du choix, la détermination des objectifs à atteindre en fonction des contraintes et des objectifs, la détermination des options possibles et l'appréciation des risques éventuels du choix final.

Quel que soit l'auteur, le choix d'une option occupe une place capitale dans le processus décisionnel. Il apparaît ainsi que la prise de décision ne peut se faire sans la possibilité d'un choix conscient entre plusieurs options.

La documentation mobilisée dans le cadre de l'étude porte également sur le recrutement. A cet effet, il convient de faire la synthèse des réflexions menées par quelques auteurs.

Le concept de recrutement n'est pas abordé de la même manière par tous les auteurs. Pour certains, le recrutement est une étape qui précède celle de la sélection dans un processus d'acquisition des ressources humaines. Pour d'autres, le recrutement est un processus à part entière dont l'une des étapes est la sélection.

BELANGER L. et al (1984 : 96-106) font clairement la différence entre les notions de recrutement et de sélection en mentionnant : « *contrairement à certains auteurs qui donnent au terme recrutement, un sens très large, nous préférons décrire le recrutement comme un ensemble d'activités par lesquelles des gestionnaires informent des personnes susceptibles de posséder les qualifications requises qu'un poste est vacant (ou susceptible de le devenir) dans leur organisation, et incitent ces personnes à offrir leurs services, c'est-à-dire à poser leur candidature.* ». En ce qui concerne la sélection, ils donnent la précision suivante : « *la sélection correspond à*

¹⁶ Cours inédits de Monsieur Pasteur AKPO et de Madame Véronique ZOCLI, enseignants à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) de l'Université d'Abomey-Calavi.

un effort d'identification et de choix du candidat qui semble présenter le plus de probabilité de fournir un rendement satisfaisant à un poste donné et dans l'organisation (...) »

Selon **WERTHER W.B.et al** (1985 : 189), le processus de recrutement a pour objectif d'identifier des personnes compétentes et de les inciter à poser leur candidature aux postes disponibles. Le processus débute par la recherche de candidats et de candidates et prend fin lorsque ces personnes posent leur candidature. On dispose alors d'une liste de recrues parmi lesquelles les nouveaux employés seront sélectionnés.

Pour **LAKHDAR S.** (2001 : 227), le recrutement peut être défini comme : *«un ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant ».*

Par contre, d'autres auteurs ne s'inscrivent dans la logique des auteurs sus-énumérés. Ils n'établissent pas les mêmes liens entre le recrutement et la sélection.

D'après **CITEAU J-P** (2002 : 83), le recrutement recouvre un ensemble d'opérations qui s'articulent autour de trois phases principales à savoir : l'identification et la spécification du besoin, la campagne de recrutement et les procédures de sélection et enfin l'intégration dans le poste de travail. Selon cet auteur, l'objectif du recrutement est d'assurer la meilleure adéquation possible entre le potentiel individuel (compétences, aspirations, possibilité d'évolution d'une personne) et les exigences d'un poste.

En outre, **PERETTI J-M** (2009 : 205), après un bref historique sur le recrutement, y distingue cinq étapes à savoir : la stratégie de recrutement, la préparation du recrutement, la recherche des candidatures, la sélection des candidats

et l'accueil et l'intégration. Ainsi, selon l'auteur, la sélection des candidats fait partie intégrante du recrutement.

Outre les techniques de prise de décision et le recrutement, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un autre concept sur lequel la documentation a porté. Quelles sont alors les réflexions menées à ce sujet ?

D'après **CITEAU J-P** (2002 : 64), la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) définit l'essentiel de la démarche engagée par une entreprise et l'ensemble des actions visant à assurer en permanence, l'adéquation emploi-ressource. Plus concrètement, la GPEC consiste, à partir d'une stratégie définie en termes d'objectifs, à élaborer des plans d'actions destinées à neutraliser de façon anticipée, les inadéquations quantitatives et/ou qualitatives entre les besoins futurs (emploi) et les ressources humaines (compétences disponibles). Selon le même auteur, deux éléments sont indispensables à la réussite d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Il s'agit d'une part, de la volonté politique exprimée en objectifs clairement définis et d'autre part, d'un ensemble de moyens organisationnels, techniques, méthodologiques, budgétaires et humains.

Ainsi définie, la GPEC a donc pour objectif d'adapter les emplois et les compétences aux changements et évolutions auxquels l'entreprise ou l'organisation est confrontée. Sa mise en œuvre comporte généralement cinq étapes qui sont : l'inventaire des ressources humaines, la prévision de l'évolution des ressources humaines, la prévision des besoins en ressources humaines, l'identification des écarts et le plan d'action.

Les approches des différents auteurs étant présentées, il convient de faire un rappel des solutions préconisées et pouvant être exploitées dans le cadre du traitement de la problématique de la pertinence du reversement des agents

occasionnels du MAT dans la Fonction publique béninoise. Quelles sont donc les contributions antérieures aux différents problèmes identifiés ?

Les contributions des auteurs relatives aux trois approches génériques retenues dans le cadre de la résolution des problèmes spécifiques sont présentées ici pour compléter le développement précédent.

En effet, l'approche générique retenue dans le cadre de la résolution du problème de défaut de dispositions techniques appropriées de la décision de reversement des occasionnels dans la Fonction publique est basée sur les techniques de prise de décision rationnelle.

La décision rationnelle est un choix fait en connaissance de causes entre deux ou plusieurs options. Elle exige une démarche à plusieurs étapes. L'ensemble de ces étapes font d'elle un processus différent des décisions intuitives et par jugement. Contrairement à la décision intuitive qui se prend généralement de façon instinctive et instantanée et la décision par jugement fondée sur les connaissances et l'expérience, la décision rationnelle suit des étapes qui aboutissent à un choix judicieux.

Il convient alors de retenir que les étapes à observer dans une prise de décision rationnelle deviennent une nécessité dans les questions stratégiques et d'envergure nationale. Dans cet ordre d'idée, la décision de reversement des agents occasionnels dans la Fonction publique aurait été mieux analysée si elle s'était parfaitement inscrite dans une démarche technique rationnelle.

Un autre point sur lequel les travaux des auteurs éclairent davantage est l'analyse des options. Elle débouche sur la sélection de l'option comportant moins de risque. Le risque, selon **ROBBINS S.** et **DeCENZO D.** (2008 : 130), désigne à la fois l'éventualité d'un évènement ou d'une situation pouvant affecter le résultat et l'exposition délibérée à cet évènement ou situation dans le but d'obtenir un meilleur résultat que si rien n'avait été tenté.

Ainsi, entre les options de licenciement et de reversement, des spécialistes en techniques de prise de décision auraient vu assez de risques en la seconde qu'en la première. Il est important alors de rappeler que le reversement a entraîné des effets considérables dont l'augmentation des effectifs avec son corollaire de masse salariale accrue. En outre, il a accentué particulièrement l'inadéquation profil/poste au MAT. Les problèmes générés par le reversement auraient été décelés si l'analyse des problèmes potentiels avait été abordée avec toute la réflexion qu'il fallait.

Quant au Problème lié au non-respect de certaines dispositions réglementaires en matière de recrutement, l'approche générique retenue est le processus de recrutement.

Quelle que soit leur approche de la question, les auteurs ont montré qu'un recrutement proprement dit passe nécessairement par la sélection. Le processus de sélection exige l'utilisation de critères et d'outils pour identifier les profils dont l'organisation a besoin.

C'est donc à juste titre que, dans son chapitre III, le décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 présente les critères et les outils de sélection à exploiter dans le cadre du reversement des agents occasionnels dans la Fonction publique. A cet effet, l'article 17 de ce décret précise : « *les personnes appelées à occuper les emplois d'agents contractuels visés par le présent décret sont recrutées sur titre, par concours, sur test de sélection ou après sélection de dossier parmi les titulaires de la qualification professionnelle exigée* ». Cependant, ces outils n'ont pas été utilisés car la gestion politique et sociale du dossier de reversement a plus préoccupé les Gouvernants. Le résultat qui en a découlé au MAT est principalement l'inadéquation entre les profils des agents reversés et les besoins réels contenus dans les cadres organiques de ce ministère (confère tableau IX).

L'autre point non négligeable est l'intégration. A cet effet, **PERETTI J-M** (2003-2004 : 84), mentionne : « *la qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le besoin immédiat et futur de l'entreprise. Elle repose (...) sur la recherche fructueuse du candidat compétent et enfin, sur son intégration réussie dans l'entreprise.* ». L'intégration joue un rôle important et marque la fin du processus de recrutement. Dans l'Administration publique béninoise, l'intégration dans les postes de travail souffrent souvent de négligences. Ce qui amènent parfois certains agents nouvellement recrutés à chercher des opportunités dans d'autres ministères ou à l'extérieur, abandonnant ainsi leur poste de travail. Ces cas sont une réalité au MAT.

En somme, l'aboutissement d'un recrutement dépend non seulement de la sélection mais aussi de l'intégration dans le poste de travail.

Les contributions aux approches génériques relatives aux techniques de prises de décision et au processus de recrutement sont présentées. Qu'en est-il de celles relatives à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ?

La pratique de la GPEC permet de mieux gérer les inadéquations profil/poste au sein de l'organisation. En effet, **CITEAU J-P** précise : « *la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences définit l'essentiel de la démarche engagée par une entreprise et l'ensemble des actions visant à assurer en permanence, l'adéquation emploi-ressource* »

C'est dans cette optique que les cadres organiques du MAT ont été élaborés. Ils déterminent sur une période de trois ans, les besoins réels de ce ministère. Le reversement n'a pas permis d'identifier et de sélectionner les profils qui sont en adéquation avec ces besoins. Or, la gestion optimale des ressources humaines obligerait à tenir compte du contenu des cadres organiques dans tout processus d'acquisition des ressources humaines.

La gestion prévisionnelle, la prise de décision rationnelle, la sélection et l'intégration ont fait défaut dans le processus de reversement. Cette situation a contribué à gonfler les effectifs, à accentuer l'inadéquation profil/poste dans la plupart des ministères et à augmenter la masse salariale.

Les objectifs, les hypothèses de l'étude et la revue de littérature sont présentés. Il convient à présent d'aborder la méthodologie suivie.

Paragraphe 2. Méthodologie de recherche

L'approche méthodologique qui répondrait mieux à la présente étude est celle de la recherche-diagnostic. La démarche adoptée combine aussi bien les outils de collecte de données que les outils d'analyse de données.

I. Outils de collecte de données

A. Les objectifs de la collecte de données

Le but des enquêtes est de mobiliser les données nécessaires à la vérification des hypothèses formulées précédemment. Ainsi, les résultats pourraient confirmer si effectivement :

- ✓ le défaut de dispositions techniques appropriées de la décision de reversement des occasionnels dans la Fonction publique est dû à l'absence d'analyse pertinente de la décision de reversement et des problèmes potentiels y relatifs;
- ✓ le non-respect de certaines dispositions réglementaires en matière de recrutement dans la Fonction publique est dû à la priorité accordée à la gestion politique et sociale du reversement par les Gouvernants;
- ✓ l'inadéquation entre les profils des ACR et les besoins réels du MAT est due à la non prise en compte du contenu des cadres organiques dans le processus de reversement des occasionnels dans la Fonction publique.

B. Le cadre de l'enquête

Pour les besoins de l'enquête, quelques structures ont été retenues en tenant compte de leur :

- ✓ degré d'implication dans le processus de reversement des occasionnels dans les effectifs des Agents Contractuels de l'Etat ;
- ✓ responsabilité dans la mise en œuvre de la planification des ressources humaines de l'Etat.

C. La nature de la collecte et les moyens utilisés

Deux étapes fondamentales marquent la démarche utilisée à savoir :

- ✓ l'étape exploratoire : elle porte sur la recherche documentaire et les entretiens exploratoires;
- ✓ l'enquête de terrain : elle est réalisée par sondage à l'aide de deux questionnaires. L'un est adressé aux agents et cadres des structures relevant du secrétariat général du MAT à savoir les directions centrales, techniques et départementales sans oublier les organismes et établissements sous tutelle. L'autre a été destiné aux directeurs des ressources humaines des ministères.

D. Identification de la population mère et définition de l'échantillonnage

La population mère ciblée pour l'enquête est composée de cent (100) personnes. Elle regroupe les responsables et agents des structures relevant du secrétariat général du MAT et les directeurs des ressources humaines de tous les ministères.

E. Spécification des données à mobiliser

Les données à mobiliser à travers cette enquête serviront à confirmer ou à infirmer les hypothèses émises. Ces informations concernent :

- ✓ la mise en œuvre des techniques requises en matière de prise de décision;
- ✓ le recrutement des Agents Contractuels de l'Etat conformément aux dispositions du chapitre III du décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 ;
- ✓ la mise en œuvre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

II. Outils d'analyse de données

A. Techniques et outils de traitement des données

Les données recueillies ont fait l'objet d'un dépouillement manuel. Les données quantitatives sont traitées au moyen de tableur (Excel) pour déterminer les pourcentages afin de les comparer aux seuils de décision. En outre, les résultats sont présentés sous forme de tableaux. Les conclusions nécessaires en ont été tirées.

B. Seuil de décision

Le seuil de décision retenu pour la vérification des hypothèses de recherche est de 50% au moins.

Les outils étant présentés, comment la collecte et l'analyse des données ont-elles été effectués ?

Section2. Collecte et analyse des données

Dans la présente section, le développement porte d'une part, sur le procédé de recueil, le dépouillement et la présentation des données (paragraphe 1) et d'autre part, sur la vérification des hypothèses précédemment formulées (paragraphe 2).

Paragraphe 1. Recueil, dépouillement et présentation des données

I. Recueil des données

Les données à mobiliser à travers cette enquête de terrain concernent les stratégies pouvant être mises en œuvre par les gestionnaires des ressources

humaines de l'Etat pour procéder à la gestion prévisionnelle du personnel. Ceci faciliterait le processus d'acquisition des ressources humaines de l'Etat notamment le reversement des occasionnels des ministères dans la Fonction publique.

Les deux questionnaires conçus dans le cadre de l'étude ont été adressés à une population de cent (100) personnes qualifiées. Le point des questionnaires distribués et récupérés se présente comme suit :

Tableau n° XIII : récapitulatif de la distribution des questionnaires

Cibles	Nombre de personnes	Nombre de questionnaires récupérés	Nombre de questionnaires non récupérés	Pourcentage de questionnaires récupérés	Pourcentage de questionnaires non récupérés
DRH	26	25	01	75	25
Agents structures SG/MAT	74	50	24		
Total	100	75	25		

Source : résultats d'enquêtes, décembre 2011

II. Difficultés rencontrées

Les principales difficultés rencontrées dans le cadre de la recherche est le manque de disponibilité des enquêtés et parfois la rétention d'informations et de documents administratifs dits confidentiels.

Bien que les rendez-vous aient été souvent de courtes durées, des clarifications ont été fournies aux enquêtés pour les aider à renseigner les questionnaires. En outre, des documents administratifs ou leur extrait ont été obtenus suite à de longues négociations.

En dépit de ces difficultés qui n'affectent pas la fiabilité des données recueillies, les enquêtes ont été conduites du 03 novembre au 22 décembre 2011.

III. Dépouillement et présentation des données

Le dépouillement des questionnaires a été réalisé manuellement. Le traitement des données quantitatives a été fait au moyen de tableur.

Les hypothèses spécifiques ont été vérifiées par les réponses aux questions fondamentales soumises à l'analyse. Les résultats des réponses aux questions sont présentés sous forme de tableau pour faire ressortir les tendances. La majorité des questionnaires distribués ont été récupérés, soit 75 exemplaires de questionnaire sur 100.

Il convient de rappeler que les réponses qui ont réuni au moins 50% dans la fréquence des résultats obtenus indiquent une tendance de vérification des hypothèses.

Paragraphe 2. Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

I. Vérification des hypothèses

La vérification des hypothèses, antérieurement formulées, permet d'établir les éléments du diagnostic.

A. Le degré de vérification de l'hypothèse n°1

Le seuil de décision pour résoudre le problème relatif au défaut de dispositions techniques appropriées de la décision de reversement des occasionnels dans la Fonction publique est qu'au moins 50% des praticiens enquêtés approuvent l'idée que l'analyse pertinente de décision et des problèmes potentiels peut pallier ce problème.

Des réponses obtenues après l'analyse des données, il est constaté que les 25 Directeurs des Ressources Humaines (DRH), ayant retourné le questionnaire, admettent que l'analyse pertinente de décision et des problèmes potentiels peut améliorer la prise de décision du reversement des occasionnels des ministères dans la Fonction publique.

Tableau XIII : vérification de l'hypothèse n° 1

Questions	Modalités	Résultats	Taux
L'analyse de décision et de problèmes potentiels pouvait-elle améliorer la décision de reversement des occasionnels des ministères dans la Fonction publique ?	Oui	25	100%
	Non	00	00%
Total		25	100%

Source: résultats d'enquêtes, décembre 2011.

Il résulte des contenus du tableau que l'hypothèse précédemment formulée par rapport au problème spécifique n°1 tend à être vérifiée.

B. Le degré de vérification de l'hypothèse n°2

Pour résoudre le problème relatif au non-respect de certaines dispositions réglementaires en matière de recrutement (dispositions du chapitre III du décret n° 2008-377 du 24 juin 2008), il est fixé comme seuil de décision, qu'au moins 50% des praticiens enquêtés associent cette attitude à la priorité accordée à la gestion politique et sociale du reversement par le Gouvernement.

Le constat, après l'analyse des données, est que sur les 25 DRH à qui le questionnaire a été administré, 21 ont soutenu que le non-respect des dispositions du décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 relatives au recrutement se justifie par la priorité accordée à la gestion politique et sociale du reversement par le Gouvernement. Les 04 autres ont pensé que cela est dû à la volonté du Gouvernement de faire du reversement, un outil de lutte contre le sous-emploi.

Tableau XIV : vérification de l'hypothèse n° 2

Questions	Modalités	Résultats	Taux
A quoi est dû le non-respect des dispositions du décret 2008-377 du 24 juin 2008 relatives au recrutement ?	Priorité accordée à la gestion politique et sociale du reversement par les Gouvernement	21	84%
	Faire du reversement un outil de lutte contre le sous-emploi	04	16%
Total		25	100%

Source: résultats d'enquêtes, décembre 2011.

Les résultats indiquent que 84% des DRH reconnaissent que le non-respect des dispositions du décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 relatives au recrutement est dû à la priorité accordée à la gestion politique et sociale du reversement par le Gouvernement. De ces résultats, il convient de conclure que l'hypothèse relative au problème spécifique n°2 tend à être vérifiée.

C. Le degré de vérification de l'hypothèse n°3

Pour trouver une solution au problème lié à l'hypothèse n°3 relatif à l'inadéquation entre les profils des ACR et les besoins réels du MAT, il est fixé comme seuil de décision, qu'au moins 50% des enquêtés attestent que le contenu des cadres organiques du MAT n'a pas été pris en compte dans le processus de reversement.

Les données quantitatives qui découlent de l'analyse des résultats ont révélé que sur les 74 agents questionnés, 68 ont répondu par l'affirmative et 06 n'ont rien mentionné. De même, le DRH du MAT a confirmé la réponse des 68 agents. Au total, il y a 69 réponses affirmatives.

Les résultats sont consignés dans le tableau suivant :

Tableau XV : vérification de l'hypothèse n° 3

Questions	Modalités	Résultat	Taux
L'inadéquation entre les profils des ACR et les besoins réels du MAT est-elle due à la non prise en compte du contenu des cadres organiques de ce ministère dans le processus de reversement ?	Oui	69	92%
	Non	06	08%
Total		75	100%

Source: résultats d'enquêtes, décembre 2011.

Il ressort des résultats que la majorité des agents questionnés reconnaissent que le contenu des cadres organiques du MAT n'a pas été exploité lors du reversement des occasionnels de ce ministère dans la Fonction publique. La plupart

ont justifié leur réponse par la politisation excessive de la gestion des dossiers administratifs.

Il est alors indiqué de retenir que l'hypothèse relative au problème spécifique n°3 tend également à être vérifiée.

II. Etablissement du diagnostic

Il sera procédé ici à la formulation des éléments du diagnostic relatif à chaque problème en résolution et ceci, sur la base du test des hypothèses effectuées.

A. Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°1

La vérification de l'hypothèse n°1 permet de retenir définitivement que l'inobservation des techniques requises en matière de prise de décision rationnelle explique le défaut de dispositions pratiques appropriées de la décision de reversement des occasionnels des ministères dans la Fonction publique.

Le but visé par la décision (éviter les soulèvements qui découleraient d'un licenciement collectif) et la priorité accordée aux aspects politique et social semblent faire négliger la démarche technique qui aurait permis de mieux gérer le reversement.

B. Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°2

A la vérification de l'hypothèse n°2, il est constaté que la cause évoquée est vérifiée. Les résultats révèlent que le respect de certaines dispositions contenues dans le décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 et relatives au recrutement aurait permis de faire une pertinente sélection des candidats au reversement.

Ainsi, les outils de sélection énumérés dans le décret allaient aider à identifier et retenir les profils qui sont en adéquation avec les besoins réels des ministères, notamment ceux du MAT.

C. Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°3

L'hypothèse n° 3 étant vérifiée, il peut être retenu que la non prise en compte du contenu des cadres organiques du MAT dans le processus de reversement explique l'inadéquation entre les profils des Agents Contractuels Reversés et les besoins du MAT.

Le reversement aurait pu être pertinent s'il était fondé sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, donc orienté par des outils qui auraient déterminé au préalable les profils dont les ministères ont besoin.

Une fois le diagnostic établi, il convient de proposer à présent des approches de solution pour un processus amélioré du reversement des occasionnels des ministères dans la Fonction publique.

**CHAPITRE DEUXIEME : APPROCHES DE SOLUTION
POUR UN PROCESSUS AMELIORE DU REVERSEMENT
DES OCCASIONNELS DANS LA FONCTION PUBLIQUE
ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE**

Le présent chapitre est consacré d'une part, aux approches de solution aux divers problèmes évoqués et aux perspectives du reversement (Section 1) et d'autre part, à la détermination des conditions de la mise en œuvre des solutions retenues (Section 2).

Section 1. Approches de solution et perspectives du reversement

Il convient ici de proposer des approches de solution aux trois problèmes spécifiques identifiés (Paragraphe 1) et de déterminer les perspectives du reversement (Paragraphe 2)

Paragraphe 1. Approches de solution aux problèmes spécifiques

I. Approches de solution au problème de défaut de dispositions techniques appropriées de la décision de reversement

Différentes démarches peuvent conduire à la prise de décision. Suivant les techniques utilisées, il est distingué trois types de décision. Il s'agit de la décision intuitive, de la décision par jugement et de la décision rationnelle.

Cette dernière couvre des étapes allant de l'analyse de situation à l'analyse de problèmes potentiels c'est-à-dire des difficultés qui naîtront de la décision elle-même. Elle aboutit à choisir parmi plusieurs options, celle qui présente moins de risques. Elle est indiquée dans la résolution des questions d'ordre stratégique.

Le reversement des occasionnels des ministères dans la Fonction publique étant une question de portée générale, il conviendrait que la décision y relative soit rationnelle, donc consécutive à des analyses mais alors des analyses objectives et approfondies. En outre, il pourrait entraîner des conséquences à long terme pour la Fonction publique.

En effet, le but du reversement est précisé dans le rapport d'étape sur le dossier de reversement du 22 septembre 2009 : « éviter des soulèvements qui découleraient

d'un licenciement ». Ce but paraît plus politique que technique. De même, il convient de rappeler que l'option du reversement semble présenter plus de risques que celle de licenciement. Ainsi entre les deux options proposées, il conviendrait de porter le choix sur la seconde.

L'option de licenciement avec les droits subséquents présente certes, moins de risques au plan managérial. Elle serait plus indiquée dans le contexte actuel où l'économie nationale serait en train de subir les effets de la crise financière mondiale. Toutefois, elle pourrait perturber les calculs politiques et entraîner des turbulences sociales.

II. Approches de solution au problème du non-respect de certaines dispositions réglementaires en matière de recrutement

Le recrutement s'entend ici, le processus qui selon PERETTI J-M (2003 - 2004 : 85) couvre les étapes de définition du besoin, de recherche des candidats, de sélection des candidats et de concrétisation.

La qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation existant entre le profil de la personne recrutée et le besoin immédiat et futur de l'organisation. La sélection y joue un rôle important. Bien organisée, elle permet de traiter tous les candidats aux mêmes pieds d'égalité et de leur offrir les mêmes chances de réussite. Elle peut se faire par concours, sur test ou sur titre.

Aucun de ces outils de sélection n'a été utilisé dans le cadre du reversement. Or, pour avoir un sens, le reversement aurait pu être inscrit dans la démarche classique du recrutement. Il devient impérieux d'appliquer les articles 15 et 17 du décret n° 2008-377 du 24 juin 2008. Ce faisant, le reversement n'aurait pas été un instrument plus politique que technique. Il serait fondamentalement un outil technique destiné à la satisfaction effective des besoins réels des ministères et institutions de l'Etat.

L'article 17 fait cas de recrutement sur titre, sur test de sélection et par concours. Il n'en donne aucune explication. C'est la loi n° 86-013 du 26 février 1986 en son article 16 qui permet d'en avoir une définition. Ainsi, le recrutement sur titre convient lorsque les candidats justifient des qualifications professionnelles requises et que leur nombre est inférieur ou égal au nombre de places disponibles. Par contre, le recrutement par concours directs ou après un test est exigé lorsque les candidats justifient des qualifications professionnelles requises et que leur nombre est supérieur au nombre de places disponibles.

Le deuxième mode de recrutement conviendrait au processus de reversement. Ainsi, l'organisation de concours aurait permis de sélectionner les profils dont le MAT a besoin. Dans ce cas, l'étude de dossiers des candidats au reversement suivant les critères énumérés à l'article 19 du décret n°2008-377 du 24 juin 2008 aurait été une présélection.

La présélection et la sélection auraient contribué à rendre pertinent le reversement en limitant les fraudes reconnues dans la lettre n° 651/MTFP/DC/IGSEP/SP-C du 24 octobre 2011 dont l'objet est la poursuite des investigations relatives aux reversements illégaux d'agents dans les ministères et institutions de l'Etat.

III. Approches de solution au problème d'inadéquation entre les profils des Agents Contractuels Reversés et les besoins réels du MAT

Le reversement des occasionnels du MAT dans la Fonction publique aurait été pertinent si la Gestion Prévisionnelles des Emplois et des Compétences avait été au préalable appliquée. Qu'est-ce que donc la GPEC ? Et quels sont ses intérêts ?

Il convient de rappeler que la GPEC est une pratique de gestion des ressources humaines qui permet à une organisation de disposer en temps voulu de personnels

possédant la compétence et la motivation nécessaires pour l'accomplissement de sa mission.

Elle permet de prévenir sur le plan quantitatif, des situations de sous-effectif et de sureffectif et sur le plan qualitatif, des problèmes de sous-qualification et de surqualification. Spécifiquement pour la Fonction publique, elle permet, entre autres, de maîtriser les effectifs, la masse salariale correspondante et d'évaluer les besoins quantitatifs et qualitatifs en personnel à court et moyen termes.

Quant aux intérêts de la GPEC, ils sont, entre autres, la connaissance de l'état du personnel à court et moyen termes, la détermination à l'avance des besoins de recrutement, de formation ou de restructuration organisationnelle et la maîtrise des départs de l'organisation (démission, licenciement, décès, départs à la retraite) en vue de prendre les dispositions requises.

Vu ces points d'intérêts, il conviendrait que les autorités du MTFP tiennent compte du contenu des cadres organiques du MAT dans le processus de reversement. Si cela avait été le cas, le problème d'inadéquation entre les profils des Agents Contractuels Reversés et les besoins réels du MAT ne se serait pas posé.

Rappelons que les cadres organiques sont un outil de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Ils permettent d'assurer le contrôle et la maîtrise de l'évolution des effectifs et de la masse salariale et la possibilité de comparaison des ressources humaines disponibles tant avec les besoins quantitatifs et qualitatifs actuels qu'avec les besoins prévus à moyen terme afin de concevoir des plans de perfectionnement et des politiques de formation et de recrutement.

Somme toute, les cadres organiques du MAT auraient été exploités comme un outil de référence lors du processus de reversement. Ce faisant, il aurait été possible de reverser les occasionnels du MAT suivant ses besoins réels.

Paragraphe 2. Perspectives du reversement

I. Perspectives au niveau du MTFP

L'un des objectifs stratégiques prioritaires¹⁷ de la réforme administrative est la promotion et le développement des ressources humaines. C'est donc à juste titre que les états généraux de la Fonction publique et de la modernisation administrative ont souligné la nécessité de la gestion stratégique des ressources humaines axée, entre autres, sur les cadres organiques, la politique de dotation, le plan de carrière, le plan de formation et le système d'évaluation des performances.

Le cadre de gestion des ressources humaines de l'Etat est ainsi fixé. Le reversement des occasionnels aurait dû s'y conformer. Cependant, il convient de souligner que le processus de reversement pourrait aboutir à constituer pour la Fonction publique un bassin important d'agents exploitable pour répondre adéquatement aux départs massifs. Par ailleurs, les Agents Contractuels Reversés en sureffectifs peuvent subir des reconversions qui pourraient permettre de les employer dans les secteurs administratifs où la pénurie d'agents est criarde. Ces possibilités ne peuvent être concrétisées que lorsque des investissements sont garantis pour la formation professionnelle des agents concernés.

Il convient également de noter que le reversement pourrait entraîner le gel de recrutement dans la Fonction publique pendant une certaine période. De même, l'augmentation de la masse salariale induite par les effectifs reversés pourrait entraîner des difficultés de trésorerie.

Sur le plan de l'acquisition des ressources humaines de l'Etat, le reversement pourrait faire date dans l'histoire de la gestion des personnels au Bénin et devenir ainsi, un autre mode de "recrutement". Il s'agira donc d'un néologisme dans le jargon

¹⁷ Les objectifs stratégiques prioritaires de la réforme administrative sont : la clarification des missions de l'Etat, la rationalisation et la stabilisation des structures et l'organisation administrative, la promotion des nouvelles technologies de l'information et de la communication, la promotion et le développement des ressources humaines, la promotion de la bonne gouvernance et la mise en œuvre de la politique de décentralisation.

utilisé jusqu'à présent par les praticiens et spécialistes en gestion des ressources humaines.

II. Perspectives au niveau du MAT

Le reversement des occasionnels dans la Fonction publique pourrait devenir au MAT, un exemple à citer en référence.

Ainsi, les différentes situations ayant conduit à l'apparition des occasionnels dans ce ministère pourraient être répétées. Dans l'espérance d'un autre reversement, des autorités pourraient encore tenter de mettre directement des personnes au service de l'administration de l'artisanat et du tourisme. De même, des stagiaires peuvent aussi chercher à rester dans les structures du ministère même si leur stage arrivait à terme.

Plusieurs tentatives de mettre fin à ces pratiques ont jadis échoué. Les gestionnaires des ressources humaines, dans la logique du respect des textes, ont été souvent confrontés à des difficultés liées aux décisions des autorités. Ces dernières ont souvent un objectif plus politicien que managérial surtout lorsqu'ils sont des chefs ou membres de partis politiques.

Le reversement continue d'influencer certaines décisions et plusieurs dossiers au MAT. Même s'il y est achevé, il continuera pendant longtemps à être un dossier à rebondissement.

Des solutions sont proposées pour la résolution des différents problèmes soulevés. Il convient à présent d'aborder les conditions nécessaires à leur mise en œuvre.

Section 2. Conditions de mise en œuvre des solutions proposées

Il est question ici de suggérer des mesures relatives à la réussite des solutions proposées (paragraphe 1) et de faire des recommandations subséquentes (paragraphe 2).

Paragraphe 1. Mesures relatives à la réussite des solutions proposées pour un processus amélioré de reversement

I. Mesures au niveau du MTFP

A l'heure de la globalisation de l'économie où la compétitivité est un enjeu permanent, il serait indiqué que le MTFP tienne compte dans les processus d'acquisition des ressources humaines, des paramètres techniques mais souvent négligés. Il s'agit notamment de :

- ✓ l'analyse des postes de travail ;
- ✓ la classification des postes de travail ;
- ✓ l'élaboration et la mise en œuvre des cadres organiques ;
- ✓ l'élaboration et la mise en œuvre des plans de recrutement ;
- ✓ la détermination des besoins réels et des objectifs à atteindre ;
- ✓ la détermination des emplois vacants ;
- ✓ la création de nouveaux emplois ;
- ✓ la sélection des candidats au reversement en tenant compte des besoins exprimés dans les cadres organiques des ministères.

Somme toute, il s'agit notamment de la gestion stratégique des ressources humaines. Elle créera une nouvelle dynamique dans l'acquisition des agents de l'Etat. En outre, elle aiderait à limiter sensiblement les effets qui découlent souvent des sélections qui s'écartent des dispositions techniques légales et réglementaires.

II. Mesures au niveau du MAT

Dans le but de satisfaire adéquatement les besoins quantitatifs et qualitatifs du MAT, il conviendrait de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies de gestion des effectifs et des compétences. Il s'agit donc :

- ✓ du redéploiement et du positionnement des compétences qu'il faut à chaque poste
- ✓ de la formation et du perfectionnement des ressources humaines disponibles conformément au plan de formation pluriannuel élaboré à partir des cadres organiques du ministère;
- ✓ d'exploiter la polyvalence des cadres en vue de pourvoir tous les postes stratégiques ;
- ✓ de la motivation en vue du maintien des ressources humaines disponibles ;
- ✓ de n'autoriser la mise à la disposition d'autres ministères ou institutions de l'Etat que les ressources humaines excédentaires ;
- ✓ d'exploiter les opportunités de formation afin de combler les sous-qualifications en ressources humaines.

Des mesures sont proposées pour créer les conditions nécessaires à la mise en œuvre des approches de solutions. Il convient à présent de faire quelques recommandations à cet effet.

Paragraphe 2. Recommandations

Les recommandations sont faites à l'endroit des autorités du Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP) et à l'endroit de celles du Ministère de l'Artisanat et du Tourisme (MAT).

I. Recommandations à l'endroit des autorités du MTFP

Pour relever les défis liés à l'acquisition des ressources humaines de l'Etat en général et au processus de reversement en particulier, il conviendrait de :

- ✓ réorganiser et renforcer le ministère en charge de la Fonction publique pour le mettre à la hauteur de sa mission de gestion des ressources humaines de l'Etat ;
- ✓ mettre en place un cadre de gestion plus strict, plus rigoureux et plus transparent au niveau de toutes les structures administratives ;
- ✓ élaborer et mettre en œuvre la politique nationale de recrutement des agents de l'Etat et son plan d'opérationnalisation.

Etant entendu que le reversement pourrait apparaître comme un processus d'acquisition de ressources humaines, sa gestion aurait été confiée à la Direction du Recrutement des Agents de l'Etat (DRAE) plutôt qu'à la Direction de la Réglementation et des Suivi de Carrières (DRSC) qui n'en a pas les compétences.

En outre, la planification des effectifs des occasionnels à reverser s'avère indispensable car leur nombre est exorbitant (des milliers d'occasionnels reversés en deux ou trois ans). A cet effet, le Fichier Unique de Référence (FUR) devient un instrument indispensable à exploiter. Mais son fonctionnement présente des insuffisances marquées par la non parution fréquente des tableaux de bord qui sont pourtant des outils d'analyse et d'aide à la prise de décision. De même, il est noté l'incompatibilité du FUR avec le fichier solde du MEF. Cette incompatibilité s'explique par des numéros matricules différents attribués parfois à un même agent de l'Etat : l'un par le FUR et l'autre par le fichier solde.

Il est remarqué que la modification de l'article 28 de l'arrêté n° 601/MTFP/DC/SGM/DGFP/SA du 1^{er} septembre 2008 a contribué à accroître sérieusement le nombre d'Agents Contractuels Reversés. L'effectif global de la

Fonction publique aurait déjà dépassé 70 000 agents. Il devient donc impérieux que les autorités du MTFP mettent en place un outil moderne et performant de gestion des ressources humaines de l'Etat. L'installation et l'exploitation du Système Intégré de Gestion des Ressources Humaines dont les études de faisabilité ont commencé depuis 2005 seraient une solution.

II. Recommandations à l'endroit des autorités du MAT

Pour un reversement adéquat des occasionnels du Ministère de l'Artisanat et du Tourisme dans la Fonction publique, il aurait fallu que les autorités du ministère renforcent la capacité d'intervention des directions centrales notamment celle de la Direction des Ressources Humaines. A cet effet, il serait indiqué de doter cette direction d'un cadre adéquat de travail, d'un logiciel de gestion des ressources humaines et d'une responsabilité plus accrue en matière de gestion du personnel.

En outre, il aurait été convenable de procéder, bien avant le démarrage du processus de reversement, à la détermination des besoins réels du MAT. A cet effet, les cadres organiques déjà élaborés seront exploités. De même, il aurait été opportun d'élaborer et de mettre en œuvre le plan de recrutement de ce ministère.

Le reversement des occasionnels du MAT dans les effectifs des Agents Contractuels de l'Etat n'a pas pu résoudre les problèmes de gestion des ressources humaines dont celui de l'inadéquation profil/poste. Cependant, il est quasi-impossible de remettre en cause le processus au risque de gérer des conflits de travail et des mouvements syndicaux. La gestion des effets induits par le processus s'impose. Ainsi, les autorités du ministère, en collaboration avec la Direction des Ressources Humaines, pourraient faire former les Agents Contractuels Reversés conformément aux besoins réels du MAT et procéder à leur redéploiement en tenant compte des directions dans lesquels leurs compétences seront mieux exploitées. Il convient alors de concevoir à leur profit, un plan de reconversion pour les perspectives de carrières.

L'ensemble des recommandations pourrait faciliter la gestion des différentes situations nées du processus de reversement des occasionnels des ministères dans la Fonction publique. Qu'est-ce qui est donc possible de retenir globalement du processus de reversement ?

III. Construction du tableau de synthèse de l'étude

Il s'agit d'un tableau récapitulatif de toutes les réflexions menées, de la problématique aux approches de solution.

Contribution à l'amélioration du processus de reversement des occasionnels dans la Fonction publique :
cas du Ministère de l'Artisanat et du Tourisme

Tableau XVI: Synthèse de l'étude sur l'amélioration du processus de reversement des occasionnels dans la Fonction publique : cas du MAT.

NIVEAUX D'ANALYSE	PROBLEMATIQUE	OBJECTIFS	HYPOTHESES	CAUSES REELLES	ELEMENTS DE DIAGNOSTIC	SOLUTIONS
Niveau général	<u>Problème général</u> la pertinence limitée du reversement des occasionnels dans la Fonction publique : cas du MAT	<u>Objectif Général</u> Contribuer à l'amélioration du processus de reversement des occasionnels du MAT dans la Fonction publique	-	-	-	-
NIVEAUX SPECIFIQUES	1 <u>Problème Spécifique 1</u> défaut de dispositions techniques appropriées de la décision de reversement des occasionnels dans la Fonction publique	<u>Objectif Spécifique 1</u> contribuer à mettre en œuvre de façon rationnelle les techniques requises en matière de décisions administratives relatives à l'acquisition des ressources humaines de l'Etat	<u>Hypothèse Spécifique 1</u> le défaut de dispositions techniques appropriées de la décision de reversement des occasionnels dans la Fonction publique est dû à l'absence d'analyse pertinente de la décision de reversement et des problèmes potentiels y relatifs	<u>Causes Réelles du PS 1</u> l'absence d'analyse pertinente de la décision de reversement et des problèmes potentiels y relatifs	<u>Éléments du diagnostic 1</u> l'inobservation des techniques requises en matière de prise de décision rationnelle explique le défaut de dispositions pratiques appropriées de la décision de reversement des occasionnels des ministères dans la Fonction publique	<u>Approches de solutions au PS 1</u> décider du reversement suivant les techniques de prise de décision rationnelle.
	2 <u>Problème Spécifique 2</u> non respect de certaines dispositions réglementaires en matière de recrutement dans la Fonction publique	<u>Objectif Spécifique 2</u> mettre en évidence l'utilité de procéder au recrutement des Agents Contractuels de l'Etat conformément aux dispositions du chapitre III du décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 afin de doter les ministères et institutions des profils réels dont ils ont besoin	<u>Hypothèse Spécifique 2</u> le non respect de certaines dispositions réglementaires en matière de recrutement dans la Fonction publique est dû à la priorité accordée à la gestion politique et sociale du dossier de reversement par les Gouvernants	<u>Causes Réelles du PS 2</u> la priorité accordée à la gestion sociale et politique du reversement par les Gouvernants	<u>Éléments du diagnostic 2</u> le respect de certaines dispositions contenues dans le décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 et relatives au recrutement aurait permis de faire une pertinente sélection des candidats au reversement	<u>Approches de solutions au PS 2</u> procéder au reversement des occasionnels des ministères dans la Fonction publique conformément aux dispositions du décret 2008-377 du 24 juin 2008 relatives au recrutement.
	3 <u>Problème Spécifique 3</u> inadéquation entre les profils des Agents Contractuels Reversés et les besoins réels du MAT	<u>Objectif Spécifique 3</u> faire comprendre la nécessité de mettre en œuvre la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences afin de réaliser l'adéquation entre les profils à recruter et les postes à pouvoir au MAT	<u>Hypothèse Spécifique 3</u> l'inadéquation entre les profils des ACR et les besoins réels du MAT est due à la non prise en compte du contenu des cadres organiques dans le processus de reversement des occasionnels dans la Fonction publique	<u>Causes Réelles du PS 3</u> la non prise en compte du contenu des cadres organiques dans le processus de reversement des occasionnels dans la Fonction publique	<u>Éléments du diagnostic 3</u> la non prise en compte du contenu des cadres organiques du MAT dans le processus de reversement explique l'inadéquation entre les profils des Agents Contractuels Reversés et les besoins du MAT	<u>Approches de solutions au PS 2</u> tenir compte des besoins réels planifiés dans les cadres organiques pour procéder au reversement des occasionnels des ministères dans la Fonction publique.

Source : résultats d'enquêtes, décembre 2011.

CONCLUSION GENERALE

Le reversement apparaît comme un nouveau processus d'acquisition des ressources humaines qui n'a été au paravent connu du management des ressources humaines de l'Etat. Il a été décidé par le Gouvernement. A cet effet, le décret n°2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat a été pris. Son fondement légal se trouve être la loi n° 2004-27 du 31 janvier 2005 modifiant et complétant l'article 2 de la loi 86-013 du 26 février 1986 portant statut général des agents permanents de l'Etat.

Il a consisté à "engager", en trois ans et sans sélection réelle, des milliers d'agents occasionnels des ministères et institutions de l'Etat dans la Fonction publique. Il s'est ainsi écarté des étapes du processus normal d'acquisition de ressources humaines. Les effets qui en ont résulté portent sur la pléthore des effectifs, l'augmentation de la masse salariale et surtout l'inadéquation entre les profils des agents reversés et les besoins réels des ministères. Au Ministère de l'Artisanat et du Tourisme, les effectifs se sont accrus, mais aucun des Agents Contractuels Reversés ne répond aux besoins en administrateur, en attaché ou en technicien du tourisme et de l'hôtellerie. Il en est de même dans le secteur de l'artisanat.

La présente étude vise principalement à contribuer à l'amélioration du processus de reversement, notamment au Ministère de l'Artisanat et du Tourisme. A cet effet, il est utile de mentionner que la pertinence de ce processus dépend en grande partie de l'analyse de la décision de reverser et des problèmes potentiels y relatifs, du respect des dispositions réglementaires en matière de recrutement, surtout celles du décret n° 2008-377 du 24 juin 2008, et de la mise en œuvre de la démarche GPEC dans le recrutement des agents de l'Etat.

Le reversement est déjà achevé au Ministère de l'Artisanat et du Tourisme. Il convient de trouver des approches de solution pour gérer ses effets. Les solutions appropriées se trouveraient liées à la formation professionnelle, à la reconversion des agents reversés et à leur redéploiement.

D'autres problèmes liés au reversement n'ont pas été abordés par la présente étude. Il s'agit surtout des conséquences à long terme du reversement, c'est-à-dire ses impacts sur la gestion des ressources humaines de l'Etat. De même, la gestion pratique des effets liés à la masse salariale et à la performance de l'Administration publique ne fait pas partie du champ de l'étude. Il conviendrait donc que d'autres recherches se penchent sur ces pistes de réflexion.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

I- OUVRAGES GENERAUX

1. MEDE N. (2006) La Réglementation du Travail au Bénin, Cotonou, COPEF, 2^{ème} édition, 281 p.
2. GAUDEMET Y. (2005) : Droit Administratif, Paris Cedex 15, EJA, 18^{ème} édition, 453 p.
3. RIVERO J., WALINE J. (2002) : Droit Administratif, Paris Cedex 14, Dalloz, 19^{ème} édition, 558 p.
4. Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de la Réforme Administrative (MFPTRA) et Centre Africain de Formation et de Recherche Administrative pour le Développement (CAFRAD), (2001) : La charte de la Fonction publique en Afrique, 17 p.
5. Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de la Réforme Administrative (2000) : La Réforme administrative au Bénin, document-cadre, Cotonou, 103 p.
6. LOMBARD M. (1999) : Droit Administratif, Paris Cedex 14, Dalloz, 3^{ème} édition, 539 p.

II- OUVRAGES SPECIFIQUES

1. PERETTI, Jean-Marie (2009) : Gestion des ressources humaines, Paris, Vuibert, 11^{ème} édition, 571 p.
2. ROBBINS S. et al (2008) : Management, l'essentiel des concepts et des pratiques, Paris, Nouveaux Horizons, 6^{ème} édition, 523 p.
3. Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature, (2007) : Référentiel des mémoires, ENAM/UAC, 2^{ème} édition 58 p.
4. PERETTI, J-M (2003-2004) : Gestion des ressources humaines, Paris, Vuibert, 11^{ème} édition, 284 p.
5. CITEAU J-P (2002): la Gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratiques, Paris, Armand Colin, 4^{ème} édition, 260p.
6. BELANGER L. et al (1984) : Gestion des ressources humaines, une approche globale et intégrée, Québec, Gaëtan Morin, 3^{ème} édition, 419 p.

III- COURS

1. Cours inédit de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, GRH2-ENAM de l'enseignant MASSOUGBODJI Frantz. (2011).
2. Cours inédit de techniques de prise de décision rationnelle, GRH 2- ENAM de l'enseignant ZOCLI Véronique, (2011).
3. Cours inédit du droit de la Fonction publique, GRH1-ENAM de l'enseignant LOKO LOKOSSOU Paul, (2010).
4. Cours inédit de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, Master 2-IIM de l'enseignant DAVOH Martin, (2010).
5. Cours de techniques de prise de décision rationnelle, MSP2- ENAM, de l'Enseignant AKPO Pasteur, (2009).

IV- MEMOIRES

1. YEKOU Gaston ; Contribution à l'amélioration du processus de recrutement des agents de l'Etat; Mémoire Cycle 2 ENAM, MSP, (2010).
2. FALADE K. A. Isabelle, Contribution à l'amélioration du processus de recrutement du personnel administratif, technique et de service contractuel à l'Université d'Abomey Calavi, Mémoire Cycle 2 ENAM, GRH, 2009.
3. BABA MOUSSA Mohamed, la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, une alternative pour une fonction publique béninoise moderne, Mémoire UAC, 2001.
4. LIKIBI-NGOUBILI Antoine ; Le problème de recrutement dans la fonction publique congolaise, Mémoire Cycle 2 ENAM, (1994).

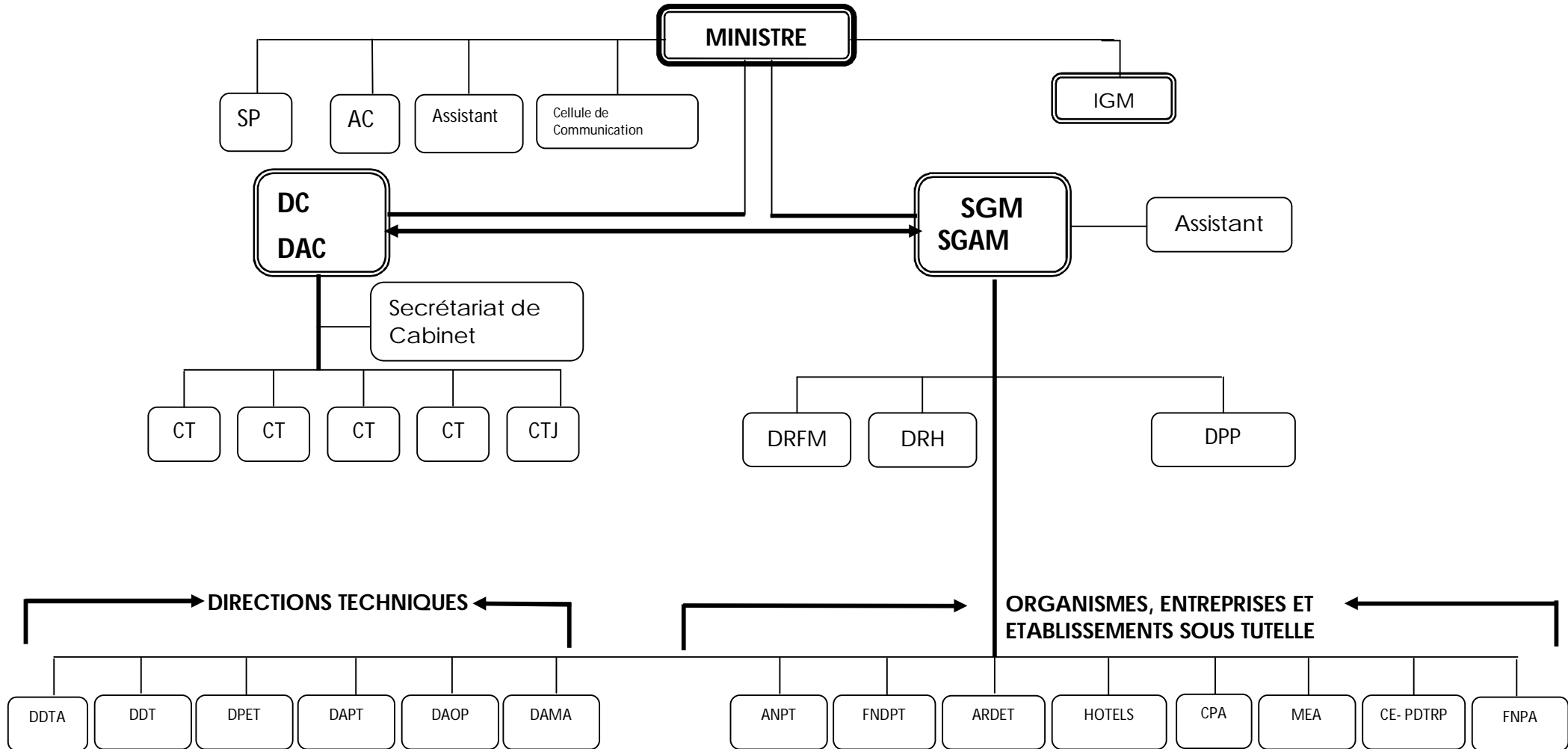
V-TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

1. Loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant statut général des agents permanents de l'Etat ;
2. Loi n° 2004-27 du 31 janvier 2005 modifiant et complétant l'article 2 de la loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant statut général des agents permanents de l'Etat ;
3. Décret n° 2006-268 du 14 juin 2006 fixant la structure-type des ministères ;
4. Décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat ;

5. Décret n° 2009-487 du 25 septembre 2009 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de l'Artisanat et du Tourisme;
6. Arrêté n°108/MTA/DC/SG/DRH/SA du 13 juin 2007 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction des Ressources Humaines ;
7. Arrêté n° 601/MTFP/DC/SGM/DGFP/SA du 1er septembre 2008 fixant les modalités d'application du décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat ;
8. Arrêté n° 124/MTFP/DC/SGM/DGFP/DRSC/SA du 23 mars 2009 fixant les modalités d'application des articles 100, 101 et 113 du décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat;
9. Arrêté n° 710 /MTFP/DC/SGM/DGFP/SA du 04 octobre 2010 portant modification de l'article 28 de l'arrêté n° 601/MTFP/DC/SGM/DGFP/SA du 1er septembre 2008 fixant les modalités d'application du décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat ;
10. Arrêté n° 777/MTFP/DC/SGM/DGFP/Ch.A/SP du 11 décembre 2008 portant établissement de la liste des personnes proposables au reversement dans les différents cadres des agents contractuels de l'Etat;
11. Arrêté n° 133/MTFP/DC/SGM/DGFP/Ch.A/SP du 12 mai 2009 portant établissement de la liste des personnes proposables au reversement dans les différents cadres des agents contractuels de l'Etat;
12. Arrêté n° 014/MTFP/DC/SGM/DGFP/Ch.A/SP du 16 avril 2010 portant établissement de la liste des personnes proposables au reversement dans les différents cadres des agents contractuels de l'Etat;
13. Arrêté n° 037/MTFP/DC/SGM/DGFP/Ch.A/SP du 29 septembre 2010 portant établissement de la liste des personnes proposables au reversement dans les différents cadres des agents contractuels de l'Etat;
14. Lettre circulaire n° 194/MFE/MFPTRA/CF/DGFP/DGP/DGT/SA du 17 septembre 2004 ;
15. Lettre circulaire n° 248/MFE/MFPTRA/CF/DGFP/DGT/SA du 07 novembre 2005 relative aux mesures d'assainissement en matière de gestion des personnels contractuels directement recrutés par le Ministères et Institutions de l'Etat ;
16. Lettre circulaire n° 341/MFE/MFPTRA/CF/DGFP/DGT/SA du 27 février 2007 relative aux mesures d'assainissement des recrutements d'agents dans la fonction publique.

ANNEXES

Annexe n° 1 : ORGANIGRAMME DU MINISTRE DE L'ARTISANAT ET DU TOURISME



Contribution à l'amélioration du processus de reversement des occasionnels dans la Fonction publique :
cas du Ministère de l'Artisanat et du Tourisme

Annexe n°2 : Point de demande future en ressources humaines

CORPS	ANNEE DE REFERENCE 2010	BESOINS 2011	DEPART 2011	ECART 2010 -2011	DISPONIBLE	BESOINS 2012	DEPART 2012	ECART 2011 -2012	DISPONIBLE	BESOINS 2013	DEPART 2013	ECART 2012 - 2013	ECART TOTAL
Administrateur	19	21	(-)1	-3	21	21	(-)1	-1	21	21	(-)1	-1	-5
Conducteur de Véhicules Administratifs	20	22	0	-2	22	26	(-)1	-5	26	26	(-) 1	-1	-8
Secrétaire des Services Administratifs	17	19	(-)1	-5	19	48	(-)1	-30	48	48	0	0	-35
Secrétaire Adjoint des Services Administratifs	12	18	0	-6	18	27	(-)1	-10	27	27	0	0	-16
Opérateur de Saisie	08	10	0	-2	10	19	0	-9	19	19	0	0	-11
Préposé des Services Administratifs	22	24	0	-2	24	24	(-)2	-2	24	24	(-) 1	-1	-5
Attaché des Service Administratifs	05	20	0	-15	20	36	(-)1	-17	36	37	0	-1	-33
Technicien du Tourisme et de l'Hôtellerie	05	04	(-) 3	-2	04	30	(-)1	-27	30	30	(-) 2	-2	-31
Attaché du Tourisme et de l'Hôtellerie	12	14	0	-2	14	27	(-)1	-14	27	27	0	0	-16
Technicien Supérieur d'Action Culturelle	02	04	0	-2	04	13	0	-9	13	13	0	0	-11
Adjoint Technique de la Statistique	0	02	0	-2	02	08	0	-6	08	08	0	0	-8
Contrôleur des Services Financiers	03	04	0	-1	04	06	0	-2	06	09	(-)1	-4	-7
Assistant des Services Financiers	0	01	0	-1	01	06	0	-5	06	06	0	0	-6
Contrôleur d'Action Culturelle	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Technicien d'Action Culturelle	0	0	0	0	0	05	0	-5	05	08	0	-3	-8
Attaché des Services Financiers	04	10	0	-6	10	12	0	-2	12	12	(-)1	-1	-9
Administrateur en GRH	0	01	0	-1	01	01	0	0	01	01	0	0	-1
Administrateur d'Action Culturelle	0	01	0	-1	01	01	0	0	01	01	(-)1	-1	-2
Technicien Supérieur en Marketing et Action Commercial	0	01	0	-1	01	01	0	0	01	01	0	0	-1
Ingénieur Planificateur	03	03	0	0	03	06	0	-3	06	06	0	0	-3
Technicien Supérieur de la Planification	01	02	0	-1	02	04	0	-2	04	04	0	0	-3
Technicien Supérieur de la Statistique	01	05	0	-4	05	07	0	-2	07	07	0	0	-6
Attaché des Affaires Etrangères	01	02	0	-1	02	04	0	-2	04	04	0	0	-3

Contribution à l'amélioration du processus de reversement des occasionnels dans la Fonction publique :
cas du Ministère de l'Artisanat et du Tourisme

CORPS	ANNEE DE REFERENCE 2010	BESOINS 2011	DEPART 2011	ECART 2010 -2011	DISPONIBLE	BESOINS 2012	DEPART 2012	ECART 2011 -2012	DISPONIBLE	BESOINS 2013	DEPART 2013	ECART 2012 - 2013	ECART TOTAL
Administrateur des Services Financiers	09	09	0	0	09	10	0	-1	10	10	0	0	-1
Rédacteur	01	01	0	0	01	01	0	0	01	01	0	0	0
Rédacteur Adjoint	01	01	0	0	01	01	0	0	01	01	0	0	0
Ingénieur Informaticien	0	0	0	0	0	01	0	-1	01	01	0	0	-1
Programmeur Pupitreur	01	01	0	0	01	01	0	0	01	01	0	0	0
Analyste Programmeur	0	0	0	0	0	01	0	-1	01	01	0	0	-1
Administrateur des Marchés Publics	01	01	0	0	01	01	0	0	01	01	0	0	0
Juristes	0	0	(-)1	-1	0	01	(-)1	-2	01	01	(-)1	-1	-4
Ingénieur des Travaux Publics	0	0	0	0	0	01	0	-1	01	01	0	0	-1
Administrateur du Tourisme	12	13	(-)1	-2	13	15	0	-2	15	15	0	0	-4
Ingénieur de la Statistique	02	02	0	0	02	02	0	0	02	02	0	0	0
Technicien Supérieur en STID	0	01	0	-1	01	01	0	0	01	01	0	0	-1
Administrateur des Projets	01	01	0	0	01	01	0	0	01	01	0	0	0
Administrateur des Affaires Etrangères	01	01	0	0	01	01	0	0	01	01	0	0	0
Environnementaliste	0	01	0	-1	01	01	0	0	01	01	0	0	-1
TOTAL	155	222	(-) 9	(-) 65	221	373	(-) 10	(-) 162	373	380	(-) 9	(-) 16	(-) 243

**Annexe n° 3 : dénomination des ministères à travers le décret n° 2008-637 du 27 octobre 2008
portant composition du Gouvernement**

REPUBLIQUE DU BENIN

PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE

DECRET N° 2008-637 DU 27 OCTOBRE 2008

Portant composition du Gouvernement.

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

- Vu** la loi n° 90-032 du 11 décembre 1990 portant Constitution de la République du Bénin ;
Vu la proclamation le 29 mars 2006 par la Cour Constitutionnelle des résultats définitifs de l'élection présidentielle du 19 mars 2006 ;
Vu la lettre n° 08-144/AN/PT/SP-C du 24 octobre 2008 relative à l'avis consultatif du Bureau de l'Assemblée Nationale ;

DECRETE :

Article 1^{er} : Le Gouvernement de la République du Bénin est composé comme suit :

Ministre d'Etat Chargé de la Prospective, du Développement et de l'Evaluation de l'Action Publique (**MECPDEAP**) : Monsieur Pascal Irénée KOUPAKI
Ministre d'Etat Chargé de la Défense Nationale (**MECDN**) : Monsieur Issifou KOGUI N'DOURO
Ministre de l'Intérieur et de la Sécurité Publique (**MISP**) : Monsieur Armand ZINZINDOHOUE
Ministre de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale, de l'Administration et de l'Aménagement du Territoire (**MDGLAAT**) : Monsieur Alassane SEÏDOU
Ministre des Affaires Etrangères, de l'Intégration Africaine, de la Francophonie et des Béninois de l'Extérieur (**MAEIAFBE**) : Monsieur Jean-Marie EHOUZOU
Ministre de l'Economie et des Finances (**MEF**) : Monsieur Soulé Mana LAWANI
Ministre de l'Industrie (**MI**) : Monsieur Grégoire AKOFODJI
Ministre du Commerce (**MC**) : Madame Christine OUISAVI
Ministre Chargé des Petites et Moyennes Entreprises et de la promotion du Secteur Privé (**MPMEPSP**) : Monsieur Léandre HOUAGA
Ministre de l'Energie et de l'Eau (**MEE**) : Monsieur Sacca LAFIA
Ministre de la Santé (**MS**) : Monsieur Issifou TAKPARA
Ministre de l'Enseignement Maternel et Primaire (**MEMP**) : Monsieur Félicien Chabi ZACHARIE
Ministre de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle (**MESFTP**) : Monsieur Bernard LANI DAVO

Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (**MESRS**) : Monsieur François ADEBAYO ABIOLA

Ministre du Travail et de la Fonction Publique (**MTFP**) : Monsieur Christophe Kint AGUIAR

Ministre de la Jeunesse, des Loisirs et des Sport (**MJLS**) : Monsieur Etienne KOSSI

Ministre de l'Artisanat et du Tourisme (**MAT**) : Madame Mamata BAKO épouse DJAOUGA

Ministre de la Famille et de la Solidarité Nationale (**MFSN**) : Madame Mamadou Marie Joe MEBA BIO épouse DJOSSOU

Ministre de la Réforme Administrative et Institutionnelle (**MRAI**) : Monsieur Joseph AHANHANZO

Ministre de la Culture, de l'Alphabétisation et de la Promotion des Langues Nationales (**MCAPLN**) : Monsieur Galiou SOGLO

Ministre de l'Environnement et de la Protection de la Nature (**MEPN**) : Monsieur Justin Sossou ADANMAYI

Ministre de la Micro Finance et de l'Emploi des Jeunes et des Femmes (**MMFEJF**) : Madame Rékiatou MADOUGOU

Ministre de l'Urbanisme, de l'Habitat, de la Réforme Foncière et de la Lutte contre l'Erosion Côtière (**MUHRFLCEC**) : Monsieur François Gbènoukpo NOUDEGBESSI

Garde des Sceaux, Ministre de la Justice, de la Législation et des Droits de l'Homme, Porte-Parole du Gouvernement (**GS/MJLDHPPG**) : Monsieur Victor Prudent TOPANOU

Ministre Chargé des Relations avec les Institutions (**MCRI**) : Monsieur Zakari BABA BODY
Ministre Délégué auprès du Président de la République, Chargé de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication (**MDCCTIC/PR**) : Monsieur Goundé Désiré ADADJA

Ministre Délégué auprès du Président de la République, Chargé des Transports Terrestres, des Transports Aériens et des Travaux Publics (**MDCTTTATP/PR**) : Monsieur Nicaise Kotchami FAGNON

Ministre Délégué auprès du Président de la République, Chargé de l'Economie Maritime, des Transports Maritimes et Infrastructures Portuaires (**MDCEMTMIP/PR**) : Monsieur Issa BADAROU SOULE.

Article 2 : Le présent Décret qui abroge toutes dispositions antérieures contraires, notamment celles du Décret n° 2008-636 du 22 octobre 2008, sera publié au Journal Officiel.

Fait à Cotonou, le 27 octobre 2008

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

Dr Boni YAYI

AMPLIATIONS : PR 10 AN 6 CS 2 CC 2 HCJ 2 CES 2 HAAC 2 SGG 4 MINISTERES 30 PREFETS 12 COMMUNES 77 EMG/FAB+ETATS-MAJORS+CAB-MIL+ SG/D 23 INTERESSES 30 SPD 2 DGB-DCF-DGTCP-DGID-DGDDI 5 DPE-DAN-DLC 3 GCONB-DCCT-INSAE 3 BCP-CSM-IGAA 3 UAC-ENAM-FADESP 4 UNIPAR-FDSP-CCIB 3 JO 1.

Annexe n° 4 : Questionnaires de l'étude

**QUESTIONNAIRE DESTINE AUX DIRECTEURS DES
RESSOURCES HUMAINES DES MINISTERES**

Mesdames et Messieurs

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en Gestion des Ressources Humaines du Cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature, il est soumis à votre bienveillante attention ce questionnaire anonyme.

Il porte sur le processus de reversement des occasionnels des ministères et institutions de l'Etat dans la Fonction publique. Il a pour objectif de proposer des approches de solutions pour améliorer le processus aussi bien dans l'intérêt du personnel que de l'Administration Publique.

Son remplissage de manière fidèle à la réalité constituerait votre contribution à l'amélioration du processus de reversement des occasionnels des ministères dans la Fonction publique.

Merci pour votre franche collaboration.

1- Le reversement a-t-il permis de satisfaire les besoins en personnel de votre ministère ?

Oui Non

Si oui, dans quelle proportion ?.....

.....

Si non, pourquoi ?.....

.....

2- Le reversement a-t-il été opéré dans le respect des dispositions du décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat relatives au recrutement ?

Oui Non

Si oui, comment?.....

.....

Si non, pourquoi ?.....

.....

3- La décision de reversement a-t-elle suivi les étapes d'un processus décisionnel rationnel ?

Oui Non

Si oui, comment ?.....

.....

Si non, pourquoi ?.....

4- L'analyse de décision et de problèmes potentiels pouvait-elle améliorer la décision de reversement des occasionnels des ministères dans la Fonction publique?

Oui Non

Si oui, comment ?.....
.....

Si non, pourquoi ?.....

5- Déterminez-vous les besoins présents et futurs en personnel de votre direction ou service ?

Oui Non

Si oui, comment et combien de fois par an ?.....

.....
Si non, pourquoi ?.....
.....

6- Les cadres organiques sont des tableaux analytiques prévisionnels. Ils ont pour objet la détermination, tant sur le plan quantitatif que qualitatif sur une base pluriannuelle (en général 3 ou 5 ans), des emplois ou postes administratifs permanents, jugés nécessaires au bon fonctionnement des services publics pour une période considérée.

Existe-t-il les cadres organiques de votre direction ou ministère?

Oui Non

Si oui quel usage en faites-vous?.....

.....

7- Existe-t-il une adéquation entre les profils des Agents Contractuels Reversés et les besoins planifiés dans les cadres organiques de votre direction et de votre ministère ?

Oui Non

Si oui, comment ?.....

.....

Si non, pourquoi.....

.....

8- Les outils de sélection retenus dans le décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 ont-ils été utilisés pour le reversement des occasionnels des ministères dans la Fonction publique ?

Oui Non

Si oui, lesquels ?.....

.....

Si non, pourquoi?.....

9- A quoi est dû le non respect des dispositions du décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 relatives au recrutement ?

- priorité accordé à la gestion politique et sociale du reversement par le Gouvernement
- Faire du reversement, un outil de lutte contre le sous-emploi

10- Connaissez-vous le processus de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ?

Oui Non

Si oui, quelles en sont les étapes ?.....

Si non, comment avez-vous connaissance de vos besoins en personnel?.....

11- Comment avez-vous procédé à l'intégration des agents contractuels reversés?

- Utilisation des agents dans des emplois correspondants à leur profil
- Suivi des agents par un tuteur ou un maître de stage
- mise en œuvre d'un système de motivation

12- Quelles suggestions pouvez-vous faire pour améliorer le processus de reversement des occasionnels en Agents Contractuels de l'Etat.

.....

QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX CADRES **DES STRUCTURES RELEVANT DU SG DU MAT**

Mesdames et Messieurs

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en Gestion des Ressources Humaines du Cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature, il est soumis à votre bienveillante attention ce questionnaire anonyme.

Il porte sur le processus de reversement des occasionnels des ministères et institutions de l'Etat dans la Fonction publique. Il a pour objectif de proposer des approches de solutions pour améliorer le processus aussi bien dans l'intérêt du personnel que de l'Administration Publique.

Son remplissage de manière fidèle à la réalité constituerait votre contribution à l'amélioration du processus de reversement des occasionnels des ministères dans la Fonction publique.

Merci pour votre franche collaboration.

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

Ancienneté :..... Catégorie : A B C
D E

La Direction des Ressources Humaines du MAT fonctionne sous la supervision du SG/MAT. Elle a pour mission d'assurer la gestion des personnels de l'Etat au sein du MAT. A ce titre, elle est chargée de :

- l'évaluation continue des besoins en personnel de tout le Ministère aux niveaux central et déconcentré ;
- la gestion rationnelle, efficace et efficiente du personnel à travers les demandes de recrutement, la programmation, la formation et le suivi des carrières ;
- la coordination de la gestion des personnels du Ministère, y compris ceux des organismes sous tutelle et ce, dans le strict respect de la réglementation en vigueur.
-

1- La DRH a-t-elle réellement procédé à l'évaluation des besoins spécifiques en ressources humaines dans le cadre du reversement des occasionnels dans la Fonction publique?

Si oui comment ?

.....
.....

Si non, pourquoi ?.....

.....

2- Dans ce cadre quelles sont vos relations avec le Directeurs des Ressources Humaines et ses chefs de service ?.....
.....

3- La DRH a-t-elle les ressources humaines nécessaires pour la mise en œuvre des attributions ci-dessus ?

Oui Non

4- Existe-t-il une gestion prévisionnelle du personnel du ministère?

Oui Non

Si oui, quels en sont les outils ?.....
.....

Si non, quelles en sont les causes?.....
.....

5- En l'absence par exemple d'une véritable gestion prévisionnelle, quelles sont les stratégies et les modes opératoires utilisés habituellement pour le processus d'acquisition des ressources humaines?
.....
.....
.....

6- Existe-t-il une adéquation entre les profils des Agents Contractuels Reversés et les besoins planifiés du MAT?

Oui Non

Si oui, quels en sont les indicateurs ?.....
.....

Si non, quelles en sont les causes?.....
.....

7- L'inadéquation entre les profils des ACR et les besoins réels du MAT est-elle due à la non prise en compte du contenu des cadres organiques du MAT dans le processus de reversement?

Oui Non

Si oui, quels en sont les écarts ?.....
.....

Si non, quelles solutions préconisez-vous?.....
.....

8- Pensez-vous qu'une nouvelle orientation peut-elle permettre d'améliorer le processus de reversement ?

Oui Non

9- Quelles suggestions pouvez-vous faire pour améliorer le processus de reversement ?

.....
.....

10- Comment l'encadrement et le suivi des Agents Contractuels Reversés ont-ils été faits en vue de leur intégration et fidélisation dans la Fonction Publique?

.....
.....

11- Les Agents Contractuels Reversés ont-ils des responsabilités clairement définies?

Oui Non

Si oui, lesquelles ?.....

.....

Si non, pourquoi.....

.....

12- Les Agents Contractuels Reversés sont-ils fidèles au poste ? Donnent-ils un rendement satisfaisant ?

Oui Non

Si oui, comment ?.....

.....

Si non, pourquoi ?.....

.....

TABLE DES MATIERES

IDENTIFICATION DU JURY	I
DEDICACES	III
REMERCIEMENTS	IV
LISTE DES SIGLES	V
LISTE DES TABLEAUX	VI
LISTE DES FIGURES	VII
GLOSSAIRE	VIII
RESUME	XII
SOMMAIRE.....	XIV
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE PRELIMINAIRE : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE	4
Section 1.Cadre institutionnel et physique de l'étude et observations de stage	5
Paragraphe 1.Présentation du Ministère de l'Artisanat et du Tourisme et de la Direction des Ressources Humaines	5
I. Présentation du MAT	5
A. Historique.....	5
B. Mission et attributions.....	6
C. Structure organisationnelle.....	7
D. Le personnel.....	9
II. Présentation de la Direction des Ressources Humaines.....	12
A. Historique.....	12
B. Mission et attributions.....	12
C. Structure organisationnelle.....	13
D. Le personnel.....	14
Paragraphe 2. Etat des lieux du pilotage du processus de reversement par la DRH.....	15
I. Restitution des observations de stage.....	15
A. En quoi le reversement a-t-il consisté?.....	15
B. Comment et pourquoi la décision de reversement ?	16
C. Quels sont les fondements juridiques du reversement ?.....	17
1) Textes législatifs.....	17
2) Textes réglementaires.....	18
D. Les étapes du processus de reversement	20
1) L'élaboration de la liste initiale des occasionnels	20
2) La prise d'arrêté d'éligibilité	23
3) Signature du contrat de travail	25
II. Inventaire des éléments du cadre de stage.....	29

A.	Inventaire des atouts (forces et opportunités).....	29
B.	Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces).....	30
Section 2.	Ciblage de la problématique de l'étude et vision globale de sa résolution.....	30
Paragraphe 1.	Choix et spécification de la problématique.....	30
I.	Choix de la problématique.....	31
A.	Le regroupement des problèmes par centre d'intérêt : problématiques possibles	31
B.	La problématique de l'étude	32
II.	Spécification de la problématique.....	33
A.	L'intérêt pour le Ministère de l'Artisanat et du Tourisme.....	33
B.	L'intérêt pour le Ministère du Travail et de la Fonction publique	33
C.	L'intérêt pour le réalisateur de l'étude	34
Paragraphe 2.	Vision globale de résolution de la problématique.....	34
I.	Vision globale de résolution du problème général et des problèmes spécifiques.....	34
A.	Vision globale de résolution du problème général.....	34
B.	Vision globale de résolution des problèmes spécifiques	35
1)	Approche générique liée au problème spécifique n°1	35
2)	Approche générique liée au problème spécifique n°2	35
3)	Approche générique liée au problème spécifique n°3	36
II.	Synthèse des approches génériques identifiées et séquences de résolution de la problématique	36
A.	Synthèse des approches génériques identifiées.....	36
B.	Séquences de résolution de la problématique.....	37
1)	Présentation du cadre théorique et méthodologique de l'étude	37
2)	Etablissement du diagnostic et exposé des approches de solution	37
 CHAPITRE PREMIER : CONCEPTION ET MISE EN APPLICATION DU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....38		
Section 1.	Cadre théorique et méthodologique de l'étude.....	39
Paragraphe 1.	Objectifs et hypothèses de l'étude et revue de littérature.....	39
I.	Fixation des objectifs de l'étude	39
II.	Identification des causes possibles, formulation des hypothèses liées aux différents problèmes en résolution et construction du tableau de bord de l'étude.....	40
A.	Causes et hypothèses liées au problème de défaut de dispositions techniques appropriées de la décision du reversement des occasionnels dans la Fonction publique (PS n°1)	41
B.	Causes et hypothèses liées au problème de non-respect de certaines dispositions réglementaires en matière de recrutement dans la Fonction publique (PS n°2)	43
C.	Causes et hypothèses liées au problème de l'inadéquation entre les profils des Agents Contractuels Reversés et les besoins réels du MAT (PS n°3).....	44
D.	Construction du tableau de bord de l'étude	46
	l'absence d'analyse pertinente de la décision de reversement et des problèmes potentiels y relatifs	47
	le défaut de dispositions techniques appropriées de la décision du reversement des occasionnels dans la Fonction publique est dû à l'absence d'analyse pertinente de la décision de reversement et des problèmes potentiels y relatifs.....	47
III.	Revue de littérature	48
Paragraphe 2.	Méthodologie de recherche.....	56
I.	Outils de collecte de données.....	56
A.	Les objectifs de la collecte de données.....	56
B.	Le cadre de l'enquête	57
C.	La nature de la collecte et les moyens utilisés	57
D.	Identification de la population mère et définition de l'échantillonnage	57
E.	Spécification des données à mobiliser	57
II.	Outils d'analyse de données.....	58
A.	Techniques et outils de traitement des données	58

B. Seuil de décision	58
Section2. Collecte et analyse des données	58
Paragraphe 1. Recueil, dépouillement et présentation des données	58
I. Recueil des données.....	58
II. Difficultés rencontrées	59
III. Dépouillement et présentation des données	59
Paragraphe 2. Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic	60
I. Vérification des hypothèses.....	60
A. Le degré de vérification de l'hypothèse n°1	60
B. Le degré de vérification de l'hypothèse n°2	61
C. Le degré de vérification de l'hypothèse n°3.....	62
II. Etablissement du diagnostic	63
A. Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°1	63
B. Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°2	63
C. Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°3	64
CHAPITRE DEUXIEME : APPROCHES DE SOLUTION POUR UN PROCESSUS AMELIORE DU REVERSEMENT DES OCCASIONNELS DANS LA FONCTION PUBLIQUE ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE	65
Section1. Approches de solution et perspectives du reversement	66
Paragraphe 1. Approches de solution aux problèmes spécifiques	66
I. Approches de solution au problème de défaut de dispositions techniques appropriées de la décision de reversement	66
II. Approches de solution au problème du non-respect de certaines dispositions réglementaires en matière de recrutement	67
III. Approches de solution au problème d'inadéquation entre les profils des Agents Contractuels Reversés et les besoins réels du MAT	68
Paragraphe 2. Perspectives du reversement.....	70
I. Perspectives au niveau du MTFP.....	70
II. Perspectives au niveau du MAT	71
Section 2. Conditions de mise en œuvre des solutions proposées.....	72
Paragraphe 1. Mesures relatives à la réussite des solutions proposées pour un processus amélioré de reversement	72
I. Mesures au niveau du MTFP.....	72
II. Mesures au niveau du MAT	73
Paragraphe 2. Recommandations.....	73
I. Recommandations à l'endroit des autorités du MTFP	74
II. Recommandations à l'endroit des autorités du MAT.....	75
III. Construction du tableau de synthèse de l'étude	76
CONCLUSION GENERALE.....	78
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	81
ANNEXES.....	84
TABLE DES MATIERES	96