

RÉPUBLIQUE DU BÉNIN



MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION
ET DE MAGISTRATURE (E.N.A.M.)

MÉMOIRE DE FIN DE FORMATION
POUR L'OBTENTION DU DIPLÔME DU CYCLE II

OPTION :

FILIERE :

MANAGEMENT

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

ANNÉE ACADÉMIQUE : 2011 – 2012

**PROPOSITION DE MISE EN PLACE D'UNE
DÉMARCHE DE GESTION PRÉVISIONNELLE
DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES À LA
MAIRIE DE COTONOU**

Réalisé et soutenu par :

Achille DOSSOU

Sous la direction de :

Maître de stage :

M. Mexmin HOUNLEKPO
Chef du Service du Recrutement,
de la Mobilité Interne et de la Gestion des
Carrières à la Mairie de Cotonou

Directeur de mémoire :

Dr. Gérard AGBOTA
Directeur du Cabinet
GECA Prospective
Enseignant à l'E.N.A.M.

Mars 2012

JURY D’EVALUATION DU MEMOIRE

PRESIDENT : Aurore GAYON

VICE- PRESIDENT : Nazaire SABADAGBO

MEMBRE : Narcisse AHOLOUKPE

GLOSSAIRE

1- Ressources Humaines : C'est l'ensemble des agents aussi bien permanents, temporaires qu'occasionnels utilisés par une organisation pour réaliser ses objectifs. Elles constituent la principale richesse de l'organisation.

2- Gestion des Ressources Humaines : C'est l'ensemble des mesures (politiques, procédures etc.) et des activités (recrutement, formation, etc.) impliquant des ressources humaines et visant à une efficacité et une efficience optimales de la part des individus et de l'organisation.

3- Stratégie : C'est l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif. (R. A. Thiétart)

4- Planification : De façon générale, la planification consiste pour l'entreprise à combler l'espace qui existe entre le point de départ de l'entreprise à un moment quelconque dans le futur. Le management débute par la planification. Elle concerne trois éléments essentiels de l'entreprise à savoir les ressources humaines, les ressources financières et les activités. Par le biais de la planification, la direction anticipe les problèmes, identifie les obstacles majeurs qu'elle va rencontrer et définit une ligne d'action. Par conséquent, la planification évite aux dirigeants la navigation à vue.

La planification s'effectue à deux niveaux de l'entreprise :

a)- Au niveau organisationnel, il existe deux types de planification :

- la planification au niveau de la direction générale
- la planification au niveau de chaque direction.

b)- Au niveau temporel, trois types de planification sont admis :

- La planification stratégique à long terme qui peut s'étendre sur une période de 3 à 5 ans et parfois jusqu'à 20 ans.
- la planification à moyen terme ou planification opérationnelle qui recouvre une période de 1 à 3 ans.
- la planification à court terme ou tactique recouvrant une période ne pouvant excéder une année.

5- Emploi : Ensemble d'activités ayant des caractères et des exigences spécifiques nécessaires à la réalisation des objectifs.

6- Poste : C'est l'environnement géographique, matériel, humain et institutionnel dans lequel se réalise un ensemble de tâches ou d'activités.

7- Carrière : C'est l'ensemble des étapes successives que parcourt un agent depuis son entrée dans l'entreprise jusqu'à sa sortie. La carrière d'un agent fait l'objet, dans le cadre de la gestion prévisionnelle des RH, d'un suivi particulier.

RESUME

Les ressources humaines constituent le premier élément dont a besoin toute structure pour la réalisation de ses objectifs quels qu'ils soient. Mais, face aux nombreux défis à relever dans un environnement en perpétuelle mutation, la planification des RH apparaît, pour les organisations, comme un outil d'analyse qualitative et prospective des emplois. Dans le contexte de l'administration publique, cette exigence même si elle n'est pas encore bien perçue, donnera tout au moins lieu à plusieurs actions utiles à la résolution des problèmes de contre performance actuelle de l'administration.

Le MIC où nous avons effectué notre stage, est confronté à plusieurs difficultés décrites dans le « Plan Stratégique du MIC 2008-2011 », au nombre desquelles nous avons retenu : l'utilisation peu efficace du personnel, l'inadéquation profil-poste, des définitions de tâches peu claires, un recrutement qui fonctionne au hasard pour satisfaire les besoins immédiats, le vieillissement du personnel, la pénurie de personnel et les tensions au sein des agents.

Ce sont là autant de menaces pour l'avenir du MIC qui méritent considération. C'est pour cette raison que nous avons choisi de mener nos recherches sur la « **problématique de planification des ressources humaines au MIC** ». Cette problématique se décline en trois (3) problèmes spécifiques à savoir : l'inexistence d'inventaire fiable des RH disponibles, l'inexistence de prévision de l'évolution des RH et l'absence d'évaluation des besoins futurs en RH.

De façon générale, notre objectif, en choisissant ce sujet, est de mettre à la disposition des autorités du MIC les outils et techniques de planification des RH.

Plus spécifiquement, il est question pour nous de montrer l'importance de l'inventaire des RH, d'identifier les facteurs influençant l'évolution des RH et de proposer une méthode de détermination des besoins futurs en RH.

Pour atteindre ces objectifs, nous avons émis trois hypothèses :

- 1- l'inexistence d'inventaire fiable des RH disponibles est due à la non maîtrise des logiciels de gestion de base de données par les agents de la DRH et à la méconnaissance de l'utilité de l'inventaire des RH ;
- 2- l'inexistence d'une vision prospective des RH et l'absence d'indicateurs de gestion et de suivi du personnel sont à la base de l'inexistence de la prévision de l'évolution des RH ;
- 3- le manque de prévision dans la gestion des RH explique la non évaluation des besoins futurs en RH.

Notre démarche méthodologique a consisté, dans un premier temps, à déterminer, après la fixation des objectifs et la formulation des hypothèses, notre population d'étude de même que l'échantillonnage ; et dans un second, à choisir les méthodes et techniques de collecte de données nécessaires à la vérification de nos hypothèses.

Les résultats de ces enquêtes ont confirmé nos hypothèses et nous ont permis de faire des propositions de solutions, lesquelles, pour être réalisables, sont assorties de recommandations.

SOMMAIRE

Introduction générale.....1

**CHAPITRE PRELIMINAIRE : De la présentation du cadre institutionnel
aux observations de stage.....3**

Section 1 : Présentation du Ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC)..... 4

Paragraphe 1 : Situation, historique, mission et attributions du MIC.....	4
Paragraphe 2 : Organigramme du MIC.....	6
Section 2 : Observations de stage.....	8
Paragraphe 1 : Attributions et organisation de la DRH.....	8
Paragraphe 2 : Présentation des observations de stage	10
CHAPITRE PREMIER : De la problématique à la méthodologie de l'étude	18
Section 1 : Problématique, vision globale et cadre théorique de sa résolution	19
Paragraphe 1 : Problématique et vision globale de sa résolution.....	19
Paragraphe 2 : Cadre théorique de résolution de la problématique.....	24
Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de collecte des données.....	27
Paragraphe 1 : Revue de littérature	27
Paragraphe 2 : Méthodologie de collecte des données.....	36
CHAPITRE DEUXIEME : De la collecte des données aux approches de solutions.....	39
Section 1 : Collecte et analyse des données.....	40
Paragraphe 1 : Préparation et réalisation de la collecte des données.....	40
Paragraphe 2 : Présentation, analyse des résultats de l'enquête et vérification	

des hypothèses.....	41
Section 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre	49
Paragraphe 1 : Approches de solutions.....	50
Paragraphe 2 : Recommandations	56
Conclusion générale	59

INTRODUCTION GENERALE

Depuis l'historique Conférence des Forces Vives de la Nation de février 1990, la République du Bénin s'est résolument engagée sur la voie de la modernisation de son Administration afin de faire d'elle un véritable levier de développement. Cet engagement procède de la volonté non équivoque de l'Etat de mettre les Ressources Humaines (RH) qu'il utilise au centre de toute question de développement.

En effet, face aux exigences du marché devenu planétaire, aux importants défis à relever sur la voie du renouveau économique, le secteur public, dans ses diverses composantes, a un rôle important à jouer pour créer au secteur privé un cadre incitatif et attractif, porteur de richesses. Or, il demeure une évidence que le principal agent économique qui crée de la richesse dans un pays reste l'entreprise, qu'elle soit industrielle ou commerciale, de petite, de moyenne ou de grande taille. Ceci suppose l'existence d'un secteur privé dynamique pourvoyeur d'emplois et de richesses.

C'est ce qu'a confirmé le Président de la République, le Docteur Thomas Boni YAYI, dans son discours d'investiture du 06 avril 2006, discours qui résumait son programme d'actions pour le quinquennat en quatre principaux points dont « ... le développement de l'esprit d'entreprise, l'élargissement des opportunités de création de richesses et d'emplois pour stimuler et accroître le rythme de la croissance. »¹

Ainsi, pour atteindre ces objectifs, plusieurs structures étatiques ont été mises en place. Au nombre de ces structures, le Ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC) occupe une place de choix, car le développement du commerce, élément essentiel de la stratégie de croissance dans la plupart des économies

¹ Extrait du journal "le Républicain" n°1319 du 7 avril 2006, p. 8

modernes, revêt désormais une importance capitale pour le Bénin. Ce secteur qui couvre des activités économiques diversifiées, reste déterminant pour les autres secteurs de production telle que l'industrie. De même, la stratégie de développement économique menée par le Bénin depuis son indépendance a assigné au secteur industriel le rôle de "moteur de la croissance économique", avec comme base l'agriculture.

C'est dire qu'il revient en l'occurrence à ce département ministériel d'engager, à travers ses différentes politiques, des actions hardies allant dans le sens de permettre aux entreprises de créer de la valeur ajoutée et de bénéficier dans le même temps d'un environnement commercial porteur de cette valeur ajoutée.

Mais le Ministère de l'Industrie et du Commerce dispose-t-il des ressources humaines (RH) compétentes en nombre suffisant, capables de lui permettre d'atteindre ses objectifs ? Les RH sont-elles intégrées aux orientations stratégiques du MIC ? Est-il possible d'attirer vers cette organisation étatique d'autres RH sans faire l'inventaire de celles existantes ? Existe-t-il une prévision de l'évolution des RH disponibles ? Les besoins futurs en RH sont-ils évalués ?

Autant de questionnements qui, nous semble-t-il, ne sont pas pris en considération par les pratiques actuelles observées au MIC, notre lieu de stage. C'est ce qui nous a conduit à orienter nos réflexions sur le sujet intitulé : **«Problématique de la planification des ressources humaines au Ministère de l'Industrie et du Commerce»**.

Pour bien l'aborder, nous avons adopté un plan tripartite. Dans la première partie, il sera question de la présentation du cadre institutionnel aux observations de stage (Chapitre préliminaire). La deuxième partie ira de la problématique à la méthodologie de l'étude (Chapitre 1). Quant à la troisième et dernière partie, elle sera consacrée à la collecte des données et aux approches de solutions (Chapitre 2).

CHAPITRE PRELIMINAIRE :



DE LA PRESENTATION DU CADRE INSTITUTIONNEL AUX OBSERVATIONS DE STAGE

Dans ce chapitre, après une présentation générale du Ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC), nous aborderons les observations de stage afin de faire l'inventaire des forces et faiblesses de ce ministère.

Section 1 : Présentation du Ministère de l'Industrie et du Commerce

Elle se fera à travers la situation géographique, l'historique, la mission et les attributions (Paragraphe 1) puis l'organigramme du MIC (Paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Situation, historique, mission et attributions du MIC

A- Situation et aperçu historique

Le Ministère de l'Industrie et du Commerce est situé sur la route allant de la Place du Souvenir à l'Aéroport sur l'Avenue Jean-Paul II, et fait face à l'Ambassade d'Egypte près le Bénin.

Avec le désengagement de l'Etat du secteur productif et commercial, le Bénin a axé son développement économique sur un secteur privé dynamique. Cette nouvelle orientation a conduit notre pays à mettre en œuvre, depuis plusieurs années, des stratégies et actions en vue du développement de l'industrie et du commerce d'une part, et de la promotion du secteur privé d'autre part.

La mise en œuvre de cet objectif de développement a débouché sur la création, en mai 2001, du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Promotion de l'Emploi (MICPE) consacré par le décret n°2001-350 du 06 septembre 2001 portant ses attributions, son organisation et son fonctionnement. Le regroupement des domaines de l'industrie, du commerce et de la promotion de l'emploi au sein d'un même département ministériel procède de la volonté du gouvernement d'exploiter les secteurs de l'industrie et du commerce en vue de créer des richesses et des emplois durables.

Trois ans après la naissance de ce département ministériel, la recherche d'une meilleure adéquation entre les missions à lui assignées et les attentes des usagers d'une part, puis la nécessité d'adapter la structuration du ministère aux exigences de l'évolution de l'économie béninoise dans un contexte de

mondialisation d'autre part, ont conduit à des travaux ayant débouché sur la prise d'un autre décret, le décret n°2005-116 du 17 mars 2005 portant Attributions, Organisation et Fonctionnement du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Promotion de l'Emploi.

Les stratégies et les actions de ce ministère découlent de celles inscrites au niveau des Etudes Nationales de Perspectives à Long Terme (NLPT), de la Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (SCRP 2007-2009) et des Orientations Stratégiques de Développement du Bénin (2006-2011).

La mission et les attributions telles que retenues dans le nouveau décret, décret n°2006-387 du 27 juillet 2006 portant cette fois-ci Attributions, Organisation et Fonctionnement du Ministère de l'Industrie et du Commerce et qui a été pris à la suite de la formation du nouveau Gouvernement le 08 avril 2006, se présentent comme ci-après :

B- Mission et attributions

Aux termes de l'article 1^{er} du Décret n°2006-387 du 27 juillet 2006 portant ses Attributions, Organisation et Fonctionnement, ce département ministériel a pour mission de concevoir, d'organiser, de programmer et d'assurer l'exécution de la politique du Gouvernement dans ses domaines de compétences. A ce titre, il est chargé, entre autres, de :

- définir, en liaison avec les autres ministères concernés et sous son contrôle, les politiques industrielles et commerciales du Gouvernement ;
- contribuer à l'amélioration continue de l'investissement dans les domaines de l'industrie, des services et du commerce, en relation avec les autres ministères concernés ;
- assurer le suivi des entreprises industrielles et commerciales privatisées et veiller au respect des obligations contractuelles portant notamment sur

l'utilisation des matières locales et la réalisation de nouveaux investissements en liaison avec la structure nationale chargée des opérations de dénationalisation ;

- encourager la croissance et le développement des entreprises nationales vers

les marchés régionaux et internationaux et les accompagner dans leurs efforts ;

- contribuer à l'adoption d'une fiscalité favorable au développement des entreprises commerciales et industrielles ;
- susciter, définir ou assurer la fonctionnalité de divers mécanismes de concertation et de collaboration avec les acteurs concernés dans le cadre de la promotion et de la dynamisation des secteurs de l'industrie et du commerce ;
- appuyer et accompagner les entreprises industrielles et commerciales dans la recherche de financement ou dans les négociations sur le plan national et international.

Pour accomplir sa mission, le MIC est doté d'un organigramme qui se présente comme ci-après :

Paragraphe 2 : Organigramme du MIC

Aux termes du dernier décret cité supra, le MIC comprend :

1- Les services directement rattachés au Ministre

Il s'agit de l'Inspection Générale du Ministère, du Secrétariat Particulier du Ministre et de la Cellule de Communication du Ministère.

2- Le Cabinet du Ministre

Il comprend le Directeur de Cabinet et son Adjoint, les Conseillers Techniques, l'Attaché de Cabinet et l'Assistant du Ministre.

3- Le Secrétariat Général

Il est dirigé par un Secrétaire Général assisté d'un Adjoint et comprend le Secrétariat Administratif (SA), le Service de Pré-Archivage (SPA), le Service Informatique, le Service des Relations avec les Usagers (SRU), la Cellule de Passation des Marchés Publics, puis le Service du Protocole.

4- Les Directions Centrales

Il s'agit de la Direction des Ressources Humaines (DRH), de la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) et de la Direction de la Programmation et de Prospective (DPP).

5- Les Directions Techniques

Elles sont regroupées au sein des Directions Générales que sont la Direction Générale de l'Industrie, la Direction Générale du Commerce Intérieur et la Direction Générale du Commerce Extérieur.

6- Les Directions Départementales de l'Industrie et du Commerce

Elles sont au nombre de six (06) et comprennent chacune un Secrétariat, un Service des Activités Industrielles (SAI), un Service des Activités Commerciales (SAC), un Service de la Programmation, du Suivi et de l'Evaluation (SPSE) ; un Service de la Métrologie et de la Qualité (SMQ) et enfin un Service Administratif et Financier (SAF).

7- Les Organismes sous tutelle

Ce sont : l'Agence Béninoise de Promotion des Echanges Commerciaux (ABePEC), le Centre National de la Propriété Industrielle (CENAPI), le Centre de Perfectionnement et d'Assistance en Gestion (CEPAG), le Centre Béninois de Normalisation et de Gestion de la Qualité (CEBENOR), la Cellule d'Appui Technique (CAT) et la Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin (CCIB).

8- Les Entreprises sous tutelle

Sont également placées sous la tutelle du Ministère de l'Industrie et du Commerce, les entreprises ci-après : le Complexe Cimentier d' Onigbolo (CCO), le Complexe Sucrier de Savè (CSS), la Société des Industries Textiles du Bénin (SITEX), la Compagnie Béninoise des Textiles (CBT), le Complexe Textile du Bénin (COTEB) et la Société Nationale pour la Commercialisation des Produits Pétroliers (SONACOP-SA).

Par ailleurs, le MIC comprend des Organes Consultatifs et Délibératifs Nationaux.

Les divers objectifs du MIC ne peuvent aboutir à des résultats tangibles sans une organisation qui fonctionne bien. Ne pouvant pas aborder dans le cadre de ce travail le fonctionnement de toutes les Directions du MIC, nous nous limiterons

seulement à celui de la DRH, notre structure d'accueil.

Section 2 : Observations de stage

Les attributions et l'organisation de la DRH (Paragraphe 1) précéderont la présentation des observations de stage (Paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Attributions et organisation de la DRH

A – Des attributions de la DRH

Aux termes des dispositions de l'article 1^{er} de l'Arrêté n°2007-0025/MIC/DC/SG/DRH/SA du 11 avril 2007 portant Attributions, Organisation et Fonctionnement de la Direction des Ressources Humaines, cette direction a pour mission d'assurer la gestion, l'évaluation, la formation et l'utilisation rationnelle du personnel du Ministère. A ce titre, elle est chargée de :

- identifier les besoins en personnel de tous les services du Ministère ;
- veiller, en relation avec les Directions et structures sous tutelle, à doter les services du MIC en personnel adéquat ;
- gérer et de suivre la carrière ainsi que l'utilisation rationnelle du personnel en recherchant un meilleur rendement ;
- proposer, chaque fois que cela est nécessaire, un plan de redéploiement du personnel ;
- élaborer le plan de formation du personnel et de veiller à sa mise en œuvre conséquente ;
- proposer les stratégies pour l'évaluation et la motivation du personnel.

B – De l'organisation de la DRH

Pour atteindre ces objectifs, la DRH a été dotée d'une organisation interne qui se présente comme suit :

➤ Le Secrétariat

Placé sous l'autorité du Directeur, il est chargé de la réception, de l'enregistrement et de la ventilation du courrier « arrivée », de la saisie des documents, de la reprographie, de la préparation du courrier « départ » à la signature ou au visa du Directeur, de sa distribution et de son expédition, du classement des documents, de la réception et de l'envoi des messages téléphonés, de l'accueil et de l'information des visiteurs et enfin de l'exécution de toutes les autres tâches que le directeur lui confie.

➤ ***Le Service de la Prévision, du Recrutement et de la Formation (SPRF)***

Il s'occupe de la gestion prévisionnelle des Ressources Humaines ; de l'expression des besoins en personnel du Ministère au Ministère chargé du Travail dans la limite des ressources disponibles ; de la conception du plan de formation du personnel et du suivi de sa mise en œuvre ; du suivi de la situation administrative des agents en stage et de la préparation à la signature du Ministre des actes administratifs relatifs à la formation. Le SPRF comprend la Division de la Prévision et du Recrutement (DPR) et la Division de la Formation (DF).

➤ ***Le Service de la Gestion et du Suivi de la Carrière (SGSC)***

Il est chargé, entre autres, de la tenue des dossiers administratifs individuels du personnel ; du classement et du pré archivage des différents actes administratifs ; de l'initiation et du suivi des projets d'actes relatifs à la carrière des Agents Permanents de l'Etat (APE) du Ministère. Le SGSC comprend deux divisions à savoir la Division Carrière (DC1) et la Division Gestion des Positions et Valorisation du Personnel (DGPVP).

➤ ***Le Service du Contentieux, des Affaires Disciplinaires et Sociales (SCADS)***

Il s'occupe de l'étude et du règlement des litiges intervenus dans l'évolution de la carrière des agents, du traitement des dossiers disciplinaires des agents puis de la gestion des affaires sociales. Le SCADS comprend deux divisions qui sont la Division du Contentieux et des Affaires Disciplinaires (DCAD), et la Division des Affaires Sociales (DAS).

➤ ***Le Service Comptable et Financier (SCF)***

Il a pour mission d'exécuter sous l'autorité du Directeur, le budget de la Direction, de tenir à jour la comptabilité budgétaire et extrabudgétaire et de gérer le matériel. Il comprend deux divisions à savoir la Division de la Gestion du Matériel (DGM) et la Division de la Comptabilité (DG2).

Paragraphe 2 : Présentation des observations de stage

A- Description des problèmes et atouts

Comme nous l'avons dit plus haut, c'est à la DRH que nous avons effectué notre stage. Ce stage s'est déroulé par rotation dans quatre (04) des cinq (05) services que compte la DRH. En termes clairs, nous avons commencé ce stage par le secrétariat où nous avons passé environ un (01) mois. Ensuite, nous avons passé trois (03) semaines dans chacun des services que sont : le SCADS, le SGSC et le SPRF. Cette rotation dans les services de la DRH nous a permis d'observer, avec minutie, les réalités et le fonctionnement de chaque service. Elle nous a permis également de collaborer étroitement avec les agents de chaque service puis de connaître leurs impressions sur l'exécution et l'évolution des activités dans la direction. La DRH étant la structure chargée de la gestion des carrières du

personnel de tout le MIC, nous avons aussi été en contact avec les agents en raison des services qu'ils viennent solliciter.

C'est à la DRH que sont conçus et traités les documents et actes administratifs relatifs au personnel : contrat de travail, actes de nomination, d'engagement, d'avancement d'échelon, de détachement ou de disponibilité, certificat de travail, attestation de présence au poste, autorisation d'absence, etc.

Le secrétariat est la cheville ouvrière de la DRH. Il se trouve en amont et en aval du fonctionnement de toute la direction. Lorsque les différentes lettres parviennent au secrétariat de la DRH, nous les recevons et les trions. Le courrier sous pli confidentiel ou personnel est envoyé tel quel au destinataire. Les autres sont dépouillés et enregistrés dans le registre courrier « arrivée ». Une fois cette étape terminée, l'agent le transmet au Directeur. Celui-ci, après lecture, affecte le courrier au service compétent avec une annotation en haut de la copie. Le courrier est envoyé de nouveau au secrétariat où l'agent inscrit à son tour les annotations du Directeur au niveau de chaque courrier dans la colonne du registre réservée à cet effet. Aussitôt après l'inscription, l'agent transmet le courrier au service concerné sans oublier de faire décharger les intéressés dans le cahier de transmission interne pour éviter les risques de perte.

Lorsque le courrier « arrivée » transmis à un service nécessite une réponse, le chef du service concerné élabore un projet de réponse de lettre. Ensuite, il le soumet à l'approbation du Directeur. Le parapheur revient au secrétariat après signature. Le courrier « départ » ainsi établi est cacheté et enregistré dans le registre courrier « départ ». Il est ensuite multiplié en autant d'exemplaires que nécessaires. L'original est mis sous pli pour le destinataire. Les autres copies sont envoyées aux ampliataires et une copie est classée dans le chrono. Le courrier destiné à la signature du DC, du DAC ou du Ministre élaboré à la DRH est tout simplement paraphé par le Directeur avant d'être envoyé au Secrétariat Administratif où il est transmis au signataire. Il s'en dégage un **bon traitement du courrier. (Force 1)**

Qu'en est-il de l'accueil des visiteurs ?

Tout visiteur qui arrive à la DRH est reçu au secrétariat. Lorsque le visiteur désire rencontrer le Directeur et que la visite est sur rendez-vous, la secrétaire vérifie si le Directeur est disponible pour le recevoir. Dans le cas échéant, il le reçoit. Dans le cas contraire, si le visiteur n'est pas pressé, la proposition lui est faite d'attendre. Or, la DRH ne dispose pas de salle d'attente pour les visiteurs. Ainsi, ils attendent au secrétariat. Et pour des raisons de place, il ne leur est réservé qu'un canapé de trois (03) places. Ainsi, lorsque les visiteurs sont nombreux, il est difficile de les faire attendre. Nous en déduisons l'**inexistence de salle d'attente pour l'accueil des visiteurs. (Faiblesse 1)**

En ce qui concerne la réception des appels téléphoniques, il n'existe pas de fiche téléphonique pour l'enregistrement des messages laissés aux personnes absentes ou occupées, ce qui fait que la secrétaire oublie souvent de les transmettre : la **non transmission des messages téléphoniques. (Faiblesse 2)**

Nous avons aussi constaté que la DRH ne dispose pas de tout le matériel nécessaire pour l'exécution des tâches qui lui incombent. C'est le cas par exemple du SGSC et du SCADS qui ne disposent pas de micro-ordinateur. Ainsi, lorsque ces services ont à concevoir un document, l'agent concerné se trouve dans l'obligation de se déplacer au secrétariat. Or, le secrétariat ne dispose que d'un seul micro-ordinateur, lequel est très souvent occupé. Les agents des services concernés sont donc contraints de faire des navettes entre le secrétariat et leur service à longueur de journée. Ceci occasionne des pertes de temps.

Si le secrétariat peut se réjouir d'avoir un micro-ordinateur, il ne dispose pas de scanner, encore moins, de machine à reliure. Le comble est que toute la direction ne possède pas d'électrocopieur. Pour la multiplication des documents, l'agent doit se déplacer au troisième (3^{ème}) ou au deuxième (2^{ème}) étage, la DRH étant au quatrième (4^{ème}). Malheureusement, l'ascenseur du bâtiment ne

fonctionne pas. L'agent peut alors banalement perdre une demi-heure voire une heure de temps à la quête d'une simple photocopie. Cette situation traduit **le manque de matériel de travail à la DRH. (Faiblesse 3)**

Le travail sur ordinateur se fait suivant une certaine conception méthodique des documents, fichiers et dossiers. Ce qui permet à tout usager du poste d'exécuter son travail sans faire recours au titulaire du poste en tout temps. C'est tout à fait le contraire au secrétariat de la DRH. Il est presque impossible de travailler sur l'ordinateur en absence du titulaire. Pire, le titulaire lui-même éprouve des difficultés à retrouver certains documents déjà traités : c'est une **mauvaise organisation des fichiers sur le micro-ordinateur. (Faiblesse 4)**

Le secrétariat est au service de toute la direction. Les agents des autres services, lorsqu'ils ont besoin d'un document qui se trouve au secrétariat, devraient s'adresser aux agents du secrétariat. Il revient alors à ceux-ci de le leur retrouver. Mais c'est le contraire qui se passe : chacun vient fouiller les dossiers dans les armoires ou les chronos. Ainsi, ils désorganisent le classement mis en place. Lorsqu'ils retrouvent ce qu'ils cherchent, ils l'emportent sans avoir recours à une fiche de substitution ni au guide sorti. Cette situation entraîne souvent **la perte de documents (actes administratifs). (Faiblesse 5)**

L'environnement et le poste de travail doivent être étudiés et aménagés de manière à permettre à son occupant d'atteindre le maximum d'efficacité avec le minimum de fatigue : c'est la norme ergonomique. Au secrétariat de la DRH, si le local est bien vaste, bien aéré et bien éclairé, cet aménagement n'est que précaire. En effet, lorsqu'il pleut, l'eau accède au local par les fenêtres. Cette situation a pour effet l'enlèvement de la peinture du mur par endroits. Ceci donne un aspect vieillissant et morose au secrétariat qui devrait être la vitrine de toute la DRH. Aussi, doit-on déplacer les bureaux pour éviter que les effets ne soient arrosés. Il en résulte **le mauvais aménagement du secrétariat. (Faiblesse 6)**

Le secrétariat sous la houlette d'une secrétaire, comprenait deux (02) agents qui s'occupaient de l'enregistrement du courrier et d'un agent de liaison. A l'heure actuelle, l'agent qui s'occupait de l'enregistrement du courrier « départ » a fait valoir ses droits à la retraite depuis le 1^{er} juillet 2007, et l'agent de liaison a été muté dans une autre Direction. Présentement, la secrétaire s'occupe seule de la gestion du secrétariat, de la réception des visiteurs et des appels téléphoniques, de la saisie des documents. Depuis le départ de ceux-ci, leur poste est resté vacant. La secrétaire est obligée à des moments donnés d'abandonner le travail en cours pour jouer le rôle d'agent de liaison pour l'acheminement du courrier interne. Quant au courrier externe, il est empilé sur la table de la secrétaire. Or, il s'agit, très souvent, de courrier urgent destiné au Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP) avec qui la DRH collabore.

Le SCADS et SCF, comme nous l'avons précédemment mentionné, comprennent chacun deux (02) divisions. Pour leur fonctionnement, il faudrait au minimum trois (03) agents par service, soit un chef service et un agent par division. Mais la réalité est tout autre. Chaque service est animé par un seul agent qui est en même temps le chef. Or, le SCADS est un service important et très sollicité par le personnel. Conséquence, ils sont très souvent submergés par le travail. Ce manque de personnel se trouve confirmé par les différentes expressions de besoins en main d'œuvre provenant de la part de toutes les directions du MIC qui parviennent au secrétariat presque chaque jour. Nous retenons de cette situation **la pénurie en personnel. (Faiblesse 7)**

Ce manque de personnel à la DRH pourrait être un peu résorbé si les agents maîtrisaient l'outil informatique. Malheureusement, ce n'est pas le cas. Ils savent à peine utiliser le logiciel de base qu'est le WORD : c'est **la non maîtrise de l'outil informatique. (Faiblesse 8)**

Cet état de choses est bien déplorable d'autant plus que nous sommes à l'ère de l'informatisation de la GRH. Aujourd'hui, le manager des RH ne se complaît plus dans la gestion manuelle des RH. Cette gestion manuelle a d'ailleurs montré

ses limites par le manque de visualisation des indicateurs de veille et l'absence d'automatisation des tâches administratives, la non standardisation des opérations. Par ailleurs, non seulement l'informatisation permet de bien suivre la carrière de chaque agent mais aussi et surtout elle se révèle comme un facteur d'optimisation de la gestion du temps de travail. Il s'agit donc de **la non informatisation de la gestion des RH. (Faiblesse 9)**

Si à la DRH le micro-ordinateur fait défaut dans certains services, les quelques-uns qui en possèdent peuvent se targuer d'être connectés au réseau Internet. Ceci est un atout majeur, car il offre la possibilité de recherche par navigation et de transfert de fichiers entre les services. Nous notons ainsi **l'existence de connexion au réseau Internet. (Force 2)**

Les neuf (09) **agents que compte la DRH sont assez dynamiques et dévoués au travail. (Force 3)**

Ils entretiennent entre eux de bonnes relations de travail basées sur le respect et la confiance mutuelle. Cette ambiance au travail est un facteur favorable pour la collaboration nécessaire au travail en équipe. Il se note donc **la bonne collaboration des agents de la DRH. (Force 4)**

La coordination des activités dans les organisations ne relève pas uniquement d'une organisation hiérarchique. Elle est aussi assurée par la communication entre les acteurs. Elle ne se limite pas au transfert d'informations, mais établit un système de relation entre les individus et les groupes constituant ainsi des réseaux spontanés ou organisés qui contribuent au travail en commun. Elle vise en outre à renforcer l'efficacité du système par l'information de ses membres et par le développement de la participation et l'adhésion du personnel aux objectifs de l'organisation. Malheureusement, tel n'est pas le cas au MIC. La DRH n'a pas véritablement une politique de communication avec le personnel. Il s'ensuit donc **l'inexistence d'une politique de communication interne. (Faiblesse 10)**

Les activités de base en GRH consistent d'abord, à recueillir les informations pour décrire les emplois et leurs exigences. Ensuite, choisir les candidats qui répondent le mieux aux exigences desdits emplois sur la base d'un profil de poste. Enfin, doter, une fois sélectionnés, les agents d'une fiche de description de poste ou d'attributions qui spécifie ce que l'on attend d'eux. Ce qui permettra de les évaluer et de prendre les mesures qui s'imposent. Le constat fait au MIC est qu'il n'y a pas de fiche d'analyse des emplois, pas de fiche de poste ; il n'y a pas un système performant d'évaluation du personnel. Par conséquent, nous avons constaté qu'il y a des agents qui sont à des postes qui ne correspondent pas à leur profil. Dans ces conditions, on ne peut pas attendre des résultats probants de la part de ces agents. Cette situation traduit ainsi **l'utilisation peu efficace du personnel. (Faiblesse 11)**

La gestion des RH nécessite que les responsables disposent d'indicateurs d'observation, et de suivi des RH : c'est l'inventaire des RH. Cet inventaire met à la disposition du manager une base de données fiables à partir de laquelle il pourra simuler l'évolution de la configuration du personnel au plan quantitatif et qualitatif. Au MIC, il est presque impossible de connaître la situation exacte du personnel en service. Les répartitions, les mises à disposition, les décès, les démissions et les compétences ne sont pas inventoriés. Nous constatons donc **l'inexistence d'inventaire fiable des RH disponibles. (Faiblesse 12)**

En outre, des entretiens qui nous ont été accordés par le Chef du SPRF, il ressort qu'aucune planification des recrutements n'existe. Or, une analyse de la pyramide des anciennetés et des âges montre que le personnel est vieillissant. En guise d'illustration, on retiendra que d'ici à cinq ou dix ans, plus de 75 % des Administrateurs du Commerce feront valoir leur droit à la retraite. Et aucune prévision n'est faite en ce sens. Bien au contraire, nous avons constaté que le recrutement et la sélection fonctionnent au hasard pour satisfaire les besoins immédiats. Nous en déduisons donc **l'inexistence de prévision de l'évolution des RH disponibles. (Faiblesse 13)**

Il existe, par ailleurs, au secrétariat de la DRH, un cahier dans lequel est marquée l'heure d'arrivée de chaque agent. Il y a donc **contrôle de présence et de ponctualité des agents. (Force 5)**

Enfin, il convient de souligner que, pour réaliser sa mission et atteindre les objectifs stratégiques dans les délais fixés, le MIC devrait déterminer le nombre et la nature des emplois nécessaires ainsi que la structuration du travail. Cela lui permettra d'avoir une idée approximative des besoins futurs en RH. Ce qui fait défaut à la DRH. Il se pose donc le problème d'**absence d'évaluation des besoins futurs en RH. (Faiblesse 14)**

Toutefois, il nous paraît important de restituer que certains outils de GRH sont en cours d'élaboration à la DRH. Il s'agit principalement de :

- ✓ La fiche de poste qui, confiée au CEPAG, permettra au MIC d'avoir le répertoire de tous les postes du Ministère.
- ✓ Le cadre organique, outil essentiel de planification, attend d'être validé.
- ✓ Le plan de formation du personnel : en dehors du Ministère de la Famille, le MIC sera le deuxième Ministère à disposer de cet outil de gestion. La commission mise en place à cet effet est en train de prendre les dispositions pour organiser la validation du projet dudit plan par le Ministère chargé du Travail et de la Fonction Publique.

B - Inventaire des forces et faiblesses

Comme toute organisation, la DRH dispose autant d'atouts que de faiblesses. Notre stage qui n'a duré effectivement que trois (03) mois, ne nous a certainement pas permis de déceler les atouts et les insuffisances dans leur exhaustivité.

1- les atouts

Les forces recensées dans l'état des lieux de base se présentent comme suit :

- le bon traitement du courrier,
- le dévouement appréciable des agents de la DRH au travail,
- la bonne collaboration entre les agents de la DRH,
- l'existence de connexion au réseau Internet,
- le contrôle de présence et de ponctualité des agents.

Les insuffisances sont, quant à elles, regroupées par centres d'intérêt et par problématiques dans le tableau ci-après :

2-Tableau n°1 : Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt et par problématique

N°	Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	Organisation du secrétariat	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistence de salle d'attente - Manque de matériel de travail - Mauvaise organisation des fichiers - Perte de documents - non transmission des messages téléphoniques 	Mauvais fonctionnement du secrétariat	Problématique de dynamisation du secrétariat
2	Gestion des carrières	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistence d'un plan de formation et de plan de carrière - Absence d'un système performant d'évaluation du personnel - Utilisation peu efficace du personnel 	Gestion peu efficace des carrières	Optimisation de la gestion des carrières

		- Pénurie en personnel		
3	Planification des Ressources Humaines	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistence d'inventaire fiable des RH disponibles - Inexistence de prévision de l'évolution des RH - Absence d'évaluation des besoins futurs en RH 	Non planification des Ressources Humaines	Problématique de la planification des Ressources Humaines
4	NTIC	<ul style="list-style-type: none"> - Non maîtrise de l'outil informatique - Non informatisation de la Gestion des Ressources Humaines 	Non maîtrise des NTIC	Problématique d'informatisation de la Gestion des Ressources Humaines
5	Communication	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistence d'enquête interne - Absence de journal interne - Absence de tableau d'affichage - Absence de boîte à idées 	Inexistence d'une politique de communication interne	Communication comme outil de mobilisation du personnel

Source : nos observations

De quelle problématique traiterons-nous et suivant quelle méthodologie l'étude sera-t-elle menée?

CHAPITRE PREMIER:

**DE LA PROBLEMATIQUE A LA
METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

La première partie de ce chapitre sera consacrée à la problématique, sa vision globale et le cadre théorique de sa résolution (Section 1). La seconde traitera de la revue de littérature et de la méthodologie de collecte des données (Section 2).

Section 1 : Problématique, vision globale, et cadre théorique de sa résolution

Il s'agit de spécifier d'abord la problématique que nous nous engageons à traiter et ensuite, l'approche par laquelle nous procéderons pour la résoudre.

Paragraphe 1 : Problématique et vision globale de sa résolution

A- Choix et spécification de la problématique

Les problèmes ci-dessus identifiés à l'issue de l'état des lieux de base nous paraissent tous importants.

L'étude de la problématique de la dynamisation du secrétariat aurait suscité notre intérêt si elle n'était pas l'objet d'un rapport de stage réalisé par une étudiante de la filière "Secrétariat Bureautique" de Gasa-Formation qui nous a précédé à la DRH. C'est pourquoi, guidé par l'ambition de contribuer véritablement et personnellement à la résolution des problèmes rencontrés, nous avons très tôt renoncé à cette problématique.

La gestion des carrières est beaucoup plus délicate du fait de la complexité de son domaine. Pour cette raison, il serait trop prétentieux de notre part de vouloir l'aborder dans le cadre de cette étude.

La problématique de la «communication comme outil de mobilisation du personnel», quant à elle, ferait l'objet d'une étude plus approfondie et plus englobante.

Les problèmes généraux restants (la non maîtrise des NTIC et la non planification des RH) sont tous deux opportuns. Cependant, la non planification des RH (PRH) nous paraît primordiale. Il ne s'agit pas là d'une affirmation gratuite. Loin de là, nous sommes arrivé à cette assertion parce qu'elle s'imposait presque d'elle-même à la suite d'une lecture attentive de l'environnement du MIC.

En effet, nous avons constaté que le MIC, dans sa démarche prospective de réalisation de la mission qui lui est assignée, s'est doté de plusieurs documents stratégiques et prospectifs dans les deux secteurs de l'industrie et du commerce. Il s'agit essentiellement de la «Politique Nationale de Développement du Commerce au Bénin» et de la «Stratégie Nationale du Développement Industriel». Malheureusement, le MIC n'a aucun plan stratégique des RH qui sont appelées à mettre en œuvre les actions contenues dans ces documents. Or, le commerce et l'industrie sont deux secteurs assez évolutifs en raison de leur environnement.

Le MIC s'est alors rapidement retrouvé face à une autre constatation : le rythme, l'imprévisibilité et la complexité du changement qui ne semblent pas diminuer, et ce, partout à travers le monde.

Qu'il suffise de mentionner à titre d'exemples, au plan des enjeux actuels et futurs, les réalités suivantes : déréglementation et internationalisation des marchés, la fusion d'entreprises, l'accentuation de la concurrence, la cybercriminalité, l'accroissement des attentes des usagers, la complexification du contenu des exigences des emplois, la montée des individualismes et la croissance continue des coûts des RH.

Il est certainement plus facile de comprendre, dans le contexte qui vient d'être décrit, l'importance déterminante de l'intégration des RH dans les orientations stratégiques globales du MIC.

Voilà pourquoi la planification des RH semble s'imposer de plus en plus comme étant l'une des réponses stratégiques avantageuses par rapport aux défis d'aujourd'hui et de demain du MIC.

B- Vision globale de résolution de la problématique

En réalité, si nous poussons loin notre curiosité en croisant les enjeux majeurs à l'externe et les problèmes de GRH à l'interne du MIC, nous nous rendons à l'évidence de la nécessité de planification des RH. Par exemple, le recrutement actuel ne permet pas de combler les nombreux départs à la retraite du personnel déjà insuffisant d'ailleurs. Car, le recrutement par emploi, tel qu'organisé par le Ministère chargé de la Fonction Publique, ne permet pas de disposer des compétences au recrutement égales à celles du départ. Or, au même moment, les enjeux externes exigent davantage de compétences.

En outre, les mutations technologiques concernent la quasi-totalité des branches d'activités de l'industrie et du commerce. Les conséquences en matière d'emploi, de conditions de travail, d'aménagement de temps, de formation, de motivation et de rémunération sont considérables. Maintenir en permanence une adéquation quantitative et qualitative de l'emploi implique une approche dynamique, une veille technologique, un suivi de l'employabilité de chacun, une gestion préventive, un effort permanent de qualification et de requalification du personnel en place, le développement de la mobilité et de nouveaux recrutements dans le cadre d'un schéma directeur de l'emploi et des compétences.

La PRH se présente comme un outil efficace de gestion prévisionnelle des RH pour toute organisation. Car, elle permet l'intégration réussie des RH au plan

stratégique de l'organisation. Elle assure une meilleure utilisation des RH, l'établissement de programmes de gestion des carrières, de meilleurs procédés pour le recrutement, de meilleurs programmes d'évaluation des performances du personnel, de meilleurs programmes de formation et de perfectionnement des connaissances et habiletés des RH. Elle permet aussi d'accroître l'apport des RH à la réussite de l'organisation, d'associer le plus efficacement possible les activités de GRH et les objectifs de l'organisation, d'obtenir davantage d'informations sur les RH, d'anticiper adéquatement la relève.

Le choix du problème de la non planification des RH participe de notre volonté non équivoque de contribuer à l'intégration des RH dans les orientations stratégiques du MIC. Ainsi, nous avons choisi de mener la présente étude sur le sujet «**Problématique de la planification des RH au MIC**».

Cette problématique comporte un problème général (inexistence d'une planification des RH) et trois (03) spécifiques que sont :

- Inexistence d'inventaire fiable des RH disponibles,
- Inexistence de prévision de l'évolution des RH,
- Absence d'évaluation des besoins futurs en RH.

La résolution de ces problèmes spécifiques, et partant du problème général, nous paraît salutaire pour l'avenir du MIC et, par ricochet, pour la construction d'un Bénin émergent.

Une fois la problématique spécifiée, les problèmes spécifiques choisis et notre sujet formulé, il importe de préciser la vision globale pouvant nous permettre de résoudre les problèmes spécifiques retenus et, par conséquent, le problème général identifié.

La résolution du problème de la non planification des RH doit suivre des étapes qui sont incontournables pour bien planifier la main-d'œuvre à savoir :

- ✓ la réflexion stratégique et l'inventaire des RH disponibles,
- ✓ la prévision de l'évolution des RH,
- ✓ la prévision des besoins futurs en RH,
- ✓ l'analyse des écarts,
- ✓ la mise en place d'un plan de gestion stratégique des RH.

En ce qui concerne le problème spécifique n°1 relatif à l'inexistence d'inventaire fiable des RH disponibles, la mise en place d'une base de données faisant apparaître les principales caractéristiques du personnel (l'effectif global, sa structure démographique, les flux d'agents, la description des compétences...) s'impose.

Quant au deuxième problème spécifique ayant trait à l'inexistence de prévision de l'évolution des RH, il conviendrait au MIC d'éviter la navigation à vue qui ne permet pas d'ailleurs de répondre aux besoins sans cesse croissants. La DRH doit disposer des indicateurs de veille servant d'instruments de prévision. Aussi, la résolution du problème spécifique n°2 passe-t-elle par l'identification des facteurs qui influencent l'évolution des RH.

Dès que les données relatives aux RH disponibles sont inventoriées, il serait aisé d'évaluer les besoins futurs en RH. Ainsi, la résolution du problème spécifique lié à l'absence d'évaluation des besoins futurs en RH passe par l'identification des méthodes de détermination des besoins futurs en RH.

Nous pouvons représenter dans ce tableau synthétique les approches théoriques par problèmes spécifiques.

Tableau n°2 : Synthèse des approches théoriques par problème

Niveaux spécifiques	Problèmes spécifiques	Approches théoriques retenues
1	Inexistence d'inventaire fiable des RH disponibles	Approche théorique basée sur l'établissement d'une base de données fiables sur le personnel en service
2	Inexistence de prévision de l'évolution des RH	Approche théorique basée sur l'identification des facteurs influençant l'évolution des RH.
3	Absence d'évaluation des besoins futurs en RH	Approche théorique basée sur les méthodes de détermination des besoins futurs en RH

Cette vision globale de résolution que nous venons de retenir peut être restituée à travers une énumération à sept (07) étapes présentée de la manière suivante :

- ⊙ Fixation des objectifs de recherche et formulation des hypothèses de travail,
- ⊙ Etablissement du tableau de bord d'étude,
- ⊙ Revue de la littérature,
- ⊙ Choix de l'outil de mobilisation et d'analyse des données,
- ⊙ Mobilisation et analyse des données,
- ⊙ Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic,
- ⊙ Approches de solutions et recommandations.

Paragraphe 2 : Cadre théorique de résolution de la problématique

Ce second paragraphe examinera successivement les objectifs et les hypothèses d'une part, et le tableau de bord de l'étude, d'autre part.

A – Objectifs et hypothèses

Les objectifs précéderont les hypothèses.

1- Objectifs de la recherche

Ils sont de deux ordres :

a- L'objectif général

L'objectif général de l'étude est de mettre à la disposition des autorités du MIC les techniques et outils de planification des RH. Cet objectif ne peut être atteint qu'à travers les objectifs spécifiques :

b- Objectifs spécifiques (OS)

Ce sont des objectifs fixés afin de résoudre chacun des problèmes spécifiques. Ils sont au nombre de trois (03) :

- OS n°1 : Montrer l'importance de l'inventaire des RH;
- OS n°2 : Identifier les facteurs influençant l'évolution des RH ;
- OS n°3 : Proposer une méthode de détermination des besoins futurs en RH.

Pour atteindre ces objectifs, nous avons émis des hypothèses.

2- Causes et Hypothèses de recherche (HS)

Tout comme les objectifs spécifiques, les hypothèses spécifiques sont relatives aux problèmes spécifiques, et se présentent comme suit :

a- Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°1 :

Après maintes réflexions sur le problème de l'inexistence d'inventaire fiable des RH disponibles au MIC, nous avons pu identifier de manière théorique deux causes exploitables. Il s'agit de la non maîtrise des logiciels de gestion de base de données par les agents de la DRH et de la méconnaissance de l'utilité de l'inventaire des RH.

Nous avons retenu ces causes parce que nous estimons que si les agents de la DRH maîtrisaient les logiciels de gestion de bases de données, il leur suffirait de recueillir toutes sortes d'informations et de les traiter sur le micro-ordinateur. De même, si les responsables reconnaissaient l'utilité de l'inventaire des RH, ils organiseraient des formations en gestion informatique des bases de données au profit des agents de la DRH. Nous pouvons à cet effet formuler l'hypothèse n°1 comme suit : ***l'inexistence d'inventaire fiable des RH disponibles est due à la non maîtrise des logiciels de gestion de base de données par les agents de la DRH et à la méconnaissance de l'utilité de l'inventaire des RH.***

b- Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°2 :

Suite à l'analyse du problème d'inexistence de prévision de l'évolution des RH, nous avons retenu deux causes plausibles : l'inexistence d'une vision prospective des RH et l'absence d'indicateurs de gestion et de suivi du personnel. En effet, la pyramide des âges, des anciennetés, le taux de rotation, le tableau de

bord des effectifs, etc. sont autant d'indicateurs qui permettent d'avoir une vue panoramique sur l'évolution des agents. Ceci permet de prévoir les actions à entreprendre pour éviter une situation de pénurie. Aussi, formulons-nous l'hypothèse n°2 comme suit : ***l'inexistence d'une vision prospective des RH et l'absence d'indicateurs de gestion et de suivi du personnel sont à la base de l'inexistence de la prévision de l'évolution des RH.***

c- Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°3 :

Dans le but de résoudre le problème de l'absence d'évaluation des besoins futurs en RH, nous avons trouvé une cause plausible. Elle est libellée de la manière suivante : le manque de prévision dans la gestion des RH. Nous pensons que si les besoins futurs ne sont pas identifiés et évalués, c'est parce qu'aucune prévision n'est faite en matière de GRH. C'est pourquoi nous émettons l'hypothèse suivante : ***le manque de prévision dans la gestion des RH explique la non évaluation des besoins futurs en RH.***

Pour mieux appréhender les liens entre problèmes, causes, hypothèses et objectifs de l'étude, nous avons élaboré le tableau suivant :

B- Tableau n°3 : Tableau de bord de l'étude

Les objectifs et hypothèses de recherche précisés, il convient de rappeler, avant de poursuivre avec la méthodologie, ce que les auteurs ont écrit sur notre sujet à travers la revue de littérature.

Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de collecte des données

La méthodologie de collecte des données suivra la revue de littérature.

Paragraphe 1 : Revue de littérature

Après avoir clarifié et défini la notion de planification des Ressources Humaines (PRH), nous essayerons de faire le point de la contribution des auteurs à la résolution des problèmes spécifiques.

A - Clarification conceptuelle

La terminologie employée diffère selon les auteurs. Cependant, les concepts utilisés répondent presque aux mêmes objectifs : se doter d'outils de représentation et de méthodologie permettant de gérer et d'anticiper la GRH. Si SEKIOU et al. utilisent le vocable «Planification des Ressources Humaines» (PRH) ou de «Planification des Effectifs Organisationnels» (PEO), Jean-Pierre CITEAU parle lui, de «Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences» (GPEC). Comme si cela ne suffisait pas, Dominique THIERRY et Christian SAURET enrichissent davantage le vocable en parlant de «Gestion Prévisionnelle et Préventive des Emplois et des Compétences» (GPPEC).

Nous n'avons guère l'intention d'alimenter cette polémique lexicale entre les auteurs. Nous nous contenterons d'employer l'expression «Planification des Ressources Humaines» (PRH).

B- Définition

Nombreux sont les auteurs qui se sont intéressés à la définition de la PRH. Pour GUERIN (1988), la PRH réside dans la prévision systématique de l'offre et de la demande future de la main-d'œuvre pour l'organisation.

Cette définition touche un aspect seulement de la PRH : l'aspect prévisionnel. Elle laisse croire qu'il s'agit uniquement d'un processus de prévision. Or, la PRH englobe beaucoup plus en offrant un aspect dynamique et stratégique.

C'est alors que, Georges T. MILKOVITCH et T.A. MAHONEY in «Human Resource Planning models : A Perspective» (1979), définissent la PRH comme étant «un processus par lequel une organisation s'assure qu'elle a le bon nombre et la bonne sorte de personnes à la bonne place et en temps voulu, afin de faire les choses pour lesquelles elles sont les plus utiles et les plus efficaces».

Cette définition va plus loin que la précédente et dépasse l'aspect unique de la prévision pour mettre l'accent sur un processus d'action de la part de l'organisation.

De son côté, W. VETTER in «The Nature of Manpower Planning» (1964) soutient que la PRH est un ensemble d'activités qui permet aux dirigeants d'une organisation d'identifier, d'évaluer et de définir leurs besoins en RH en tenant compte de leurs objectifs, de leurs programmes d'action et de développement à court, moyen et long termes.

Cette définition ajoute un autre élément : l'identification des objectifs de l'organisation. Il reste à savoir ce que signifie les termes «leurs objectifs» à l'intérieur de cette définition. On pourrait croire qu'il s'agit des objectifs de

l'organisation seulement, puisque dans plusieurs cas, la planification générale de l'organisation est du ressort exclusif des cadres de l'organisation, sans souci des objectifs particuliers de chacun des salariés. Toutefois, l'auteur ajoute qu'afin d'être efficace, la PRH doit également considérer les «objectifs personnels de chacun».

C'est ce sur quoi SEKIOU et al. vont mettre l'accent dans leur ouvrage intitulé «Gestion des Ressources Humaines» (2004) en écrivant que la PRH est «l'activité de base qui regroupe l'ensemble des activités permettant aux dirigeants d'une organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de prévoir les besoins en effectifs humains qui répondront à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court, moyen et long termes.»

Le but ultime de la PRH dans une organisation est d'assurer, à l'avance, que celle-ci pourra disposer des RH requises, en quantité et en qualité, au bon endroit et au bon moment afin de permettre la réalisation de son plan stratégique d'évolution.

La PRH exige donc d'une organisation qu'elle analyse le futur autant que le présent et, surtout, qu'elle projette son devenir en fonction des opportunités que présente ce futur anticipé. L'analyse du futur consiste principalement en l'identification des forces qui vont modeler l'avenir, l'évaluation de différents scénarii futuristes, la fixation d'objectifs organisationnels et la sélection des pistes d'action requises par les orientations d'une organisation.

Soulignons pour finir que pour J.P. CITEAU (1997, p.46), la PRH consiste à partir d'une stratégie définie en termes d'objectifs, à élaborer des plans d'actions destinés à neutraliser de façon anticipée les inadéquations quantitatives et /ou qualitatives entre les besoins futurs (emplois) et les RH (compétences disponibles).

C– Contribution des auteurs à la résolution du problème de l'inexistence d'inventaire fiable des RH disponibles

L'inventaire des RH est la production d'une base de données faisant apparaître les principales caractéristiques de la structure démographique des différentes populations de salariés de l'entreprise (effectifs par catégories, pyramides des âges, pyramides des anciennetés...) ainsi que les principaux flux de personnes dans les différents types d'emploi (taux de départs, turn-over, durée moyenne d'affectation dans un poste, taux de promotion...) (J. P. CITEAU, 1997 p. 49). Il s'agit aussi de faire un état des compétences du personnel.

Ces données doivent servir à identifier le plus clairement et le plus rapidement possible chacun des salariés (SEKIOU et al. 2004). Aussi, existe-t-il deux types d'inventaire :

1) L'inventaire quantitatif

C'est le décompte du personnel en fonction de divers indicateurs individuels et collectifs.

a)- *Les indicateurs individuels*

Ici, l'inventaire est effectué en fonction des critères individuels tels que l'âge, l'ancienneté dans le poste, l'ancienneté dans le service, le sexe, la situation matrimoniale.

b)- *Les indicateurs collectifs*

Comme indicateurs collectifs, nous pouvons citer :

- le taux de rotation du personnel
- l'âge moyen du personnel
- le taux de promotion, de décès, de démission, etc.

L'inventaire n'est pas établi seulement par rapport aux aspects quantitatifs et démographiques ; il est aussi nécessaire d'inventorier les compétences du personnel.

2) L'inventaire qualitatif du personnel

C'est l'état des compétences que représente le personnel. La compétence se définit comme des ensembles stabilisés de savoir et de savoir-faire, de conduite-type, de procédure standard, de type de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau (Maurice de MONTMOLLIN).

Ces données sur le personnel peuvent être représentées suivant toutes sortes de graphiques et de tableaux. Ainsi, nous pouvons avoir la pyramide des âges, des grades, etc., le tableau de répartition par grades, par catégories socio-professionnelles.

Des outils appropriés sont utilisés pour la collecte de ces informations. Il s'agit des fiches de description de poste, des fiches des emplois types, du référentiel des emplois, du bilan des compétences, du tableau des effectifs, etc.

L'inventaire des RH permet d'appréhender les problèmes de différentes natures au plan de la gestion courante du personnel (problèmes relatifs aux compétences individuelles et collectives, le déséquilibre de la pyramide des âges, le blocage des carrières du fait de la jeunesse des catégories supérieures, les problèmes de rotation excessive du personnel...).

D- Contribution des auteurs à la résolution du problème de l'inexistence de la prévision de l'évolution des RH disponibles

La prévision de l'évolution des RH disponibles est souvent désignée par l'expression «prévision de l'offre interne de travail» ou «analyse des disponibilités». Elle consiste à se faire une idée précise du nombre et de la qualité des RH qui travaillent actuellement dans l'organisation et qui seront disponibles à une période déterminée (G. PELLETIER, 1992).

En effet, avant d'embaucher de nouvelles ressources, il est recommandé d'analyser la disponibilité de l'effectif actuel. En évaluant les compétences disponibles et la mobilité du personnel en place, il est possible d'identifier les employés qui sont déjà en mesure de répondre aux nouveaux besoins ou qui, après un perfectionnement approprié, seraient en mesure d'y répondre. (S. GAGNON et al. 2003).

L'effectif de l'organisation est pris en compte dans la détermination de l'horizon :

- Plus l'effectif est réduit, plus il est souhaitable que l'horizon soit éloigné.
- Plus l'effectif est important, plus il faut un horizon relativement court.

Selon SEKIOU et al. (2004, p.81), l'évolution des RH est imputable à plusieurs facteurs tels que la mobilité de main d'œuvre, les problèmes liés à la formation académique, le vieillissement naturel du personnel, les décès, les démissions, le licenciement, ou la radiation, les demandes de mise à disposition, etc. Ces facteurs ont tendance à réduire l'effectif du personnel.

E- Contribution des auteurs à la résolution du problème de l'absence d'évaluation des besoins futurs en RH

L'évaluation des besoins futurs en RH est aussi appelée prévision de la demande interne de travail ou prévision des emplois. Elle consiste essentiellement à déterminer le nombre et la nature des emplois ainsi que la structuration du travail qui seront requis par l'organisation afin d'assurer la réalisation de sa mission et de ses objectifs stratégiques dans le délai fixé (G. PELLETIER, 1992).

En d'autres termes, l'évaluation des besoins futurs en RH vise principalement à répondre à trois questions : quelle est la structure d'emplois (catégories, corps), qui permettra d'atteindre les objectifs de l'organisation ? Combien d'emplois de chaque type seront nécessaires pour ce faire ? Quels seront le contenu et les exigences de ces emplois ?

Elle prend en considération l'évolution prévisible de son activité et les évolutions probables de son environnement.

Quelle est alors la méthode de détermination des besoins ?

1)- Méthode de détermination des besoins

Elle consiste à réaliser une prévision de l'évolution de l'activité de l'organisation en fonction de son programme d'action et en fonction de son évolution externe telles que les évolutions démographiques, politiques, juridiques ou encore les évolutions macroéconomiques.

La réalisation de ces prévisions permet d'en déduire les besoins en personnel au niveau des différents emplois en tenant compte de l'évolution technologique, des choix d'organisation et de la politique des RH de l'organisation.

Certains éléments sont à prendre en compte dans la prévision des besoins en RH.

2) Eléments à considérer

Il s'agit du secteur d'activité dans lequel se situe l'organisation et des stratégies et objectifs fixés par les dirigeants. Au MIC, ces éléments sont consignés dans des documents disponibles à la DPP, en l'occurrence la «Politique Nationale de Développement du Commerce», les «Orientations de Développement pour la Lutte contre la Pauvreté», la «Stratégie Nationale de Développement Industriel» et le «Plan Stratégique du MIC (2008-2011)» qui vient d'être élaboré. Bref, il s'agit de tous les documents à caractère prospectif permettant de déterminer plus ou moins précisément les stratégies de l'organisation.

Sur ces bases, on détermine les emplois et les compétences qui seront nécessaires aux activités de l'organisation. (J.P. CITEAU, p.48, 1997).

La résolution de ces trois problèmes constitue le franchissement des trois premières étapes de la PRH. Pour certains auteurs, une autre étape devrait précéder les trois étapes. Il s'agit de la «réflexion stratégique». Selon Sylvie GAGNON (2003, p.12), la réflexion stratégique est la première étape qui vise à réfléchir à l'avenir de l'organisation : que se passera-t-il d'ici à deux ans ? d'ici à cinq ans ? Il s'agit ensuite d'élaborer un plan de développement de la main d'œuvre qui comportera les actions nécessaires à entreprendre afin d'atteindre les objectifs de croissance à long terme.

En addition à ces trois étapes, trois autres étapes sont indispensables pour une planification complète des RH. Il s'agit de :

Ecart/	Aspect	Description	Conséquences
--------	--------	-------------	--------------

F- Analyse des déséquilibres entre les besoins et les RH disponibles

Une fois les besoins et les disponibilités de main-d'œuvre clairement établis, il faut comparer ces informations afin de vérifier s'il existe des écarts (S. GAGNON).

L'analyse des déséquilibres entre les besoins futurs et les RH en place à une période déterminée a pour but de mettre en lumière les différentes situations qui présentent les menaces les plus critiques pour l'évolution harmonieuse de l'organisation. L'évaluation appropriée des déséquilibres relevés permettra d'identifier les défis opérationnels qui se posent à la GRH et d'alimenter le contenu du plan de gestion stratégique des RH.

Le tableau suivant résume les situations éventuelles et leurs conséquences.

Tableau n°4 : Analyse des écarts entre besoins et disponibilité

déséquilibre			
quantitatif	Le sous-effectif ou la pénurie en main d'œuvre	Le nombre d'emplois disponibles est supérieur au nombre de personnes compétentes pour les combler	La pénurie de personnel entraîne le plus souvent la surcharge de travail du personnel existant, le retard et les erreurs de nature à vicier le climat de travail
	Le sureffectif prévisionnel	Le nombre de personnel qualifié est sensiblement supérieur au nombre de poste à occuper	Il est préjudiciable à l'organisation dans la mesure où il entraîne un alourdissement des coûts et des charges ainsi qu'un gaspillage des ressources
Qualitatif	Le personnel sous-qualifié	Le personnel n'a pas les compétences et habiletés nécessaires pour combler les postes à pourvoir	Il entraîne une mauvaise qualité de travail, de fréquents dysfonctionnements dans les activités de l'organisme
	Le personnel surqualifié	Les RH en terme de compétence sont excédentaires par rapport aux besoins	Il engendre des incidences financières difficilement supportables et peut occasionner la démotivation du personnel et des frustrations

Source : nous-même

G- Plan de gestion stratégique des RH

Selon G. PELLETIER (1992), le plan de gestion stratégique des RH qui comporte des objectifs précis et des stratégies d'action, a pour but de supporter concrètement l'organisation dans la réalisation de ses objectifs stratégiques et d'éliminer les déséquilibres jugés critiques entre les besoins futurs en RH et les disponibilités prévisibles des RH en place à une période déterminée. Le contenu

du plan découle essentiellement des impacts sur la GRH, des changements de l'environnement, de la stratégie d'évolution retenue par l'organisation, et des déséquilibres entre les besoins et les disponibilités que l'on souhaite corriger. Voici les actions possibles à mettre en œuvre :

Tableau n°5 : Types d'écart et actions possibles

ECART	ASPECT	ACTIONS
quantitatif	Le sous- effectif ou la pénurie en main d'œuvre	Réorganisation, mobilité interne, embauche, formation continue du personnel, aménagement des heures supplémentaires, programme de recrutement externe
	Le sureffectif	Réaménagement du temps de travail, programme de retraite anticipée, plan de licenciement, gel de recrutement.
Qualitatif	Le personnel Sous-qualifié	Apprentissage, formation et perfectionnement, évaluation de la performance.
	Le personnel surqualifié	Restructuration, réaffectation des RH.

Source : nous même

Pour présenter sous une forme schématique plus claire le Plan de gestion stratégique des RH afin de faciliter le choix de meilleures actions à poser et combler l'écart constaté, nous avons conçu un algorithme en annexe n°4.

H- Suivi et évaluation du plan de gestion stratégique des RH

Encore appelé «vérification du processus et ajustement» (SEKIOU et al, 2004), le suivi périodique du plan de gestion stratégique des RH vise à s'assurer du déroulement adéquat des activités prévues, à constater les écarts éventuels entre les résultats attendus et l'état d'avancement de la mise en œuvre et à apporter les correctifs nécessaires aux éléments concernés du plan (G. PELLETIER). Par ailleurs, l'évaluation annuelle du plan de gestion stratégique des RH a pour but de réévaluer dans son ensemble la pertinence et l'efficacité des objectifs et des stratégies contenus dans le plan afin de s'assurer qu'ils sont encore d'actualité ou de les modifier le cas contraire, et dans le but de mieux supporter la stratégie d'évolution de l'organisation.

Nous avons schématisé les différentes étapes de la PRH que nous venons de décrire en annexe n°7.

Le point des écrits antérieurs sur le sujet ainsi fait, que retenir de la démarche méthodologique adoptée pour conduire l'étude ?

Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude

Cette partie de la recherche présentera notre contribution à la résolution des problèmes spécifiques. Elle partira des approches théoriques (A), pour aboutir à la dimension empirique de l'étude (B).

A- Phase théorique de la méthodologie

A ce niveau, seront abordées les méthodes de collecte (1) et les techniques de collecte (2).

1- Les méthodes ou outils de collecte

Pour la collecte des informations, nous avons utilisé trois méthodes à savoir :

a) L'observation directe

Elle se confond avec le déroulement de notre stage et constitue dans le cadre de notre étude le socle de tout le travail.

b) La recherche documentaire

Elle a été déterminante dans la conduite du travail de recherche. Elle nous a permis de faire la synthèse des divers documents disponibles sur le thème (voir bibliographie). Cette recherche documentaire a été faite dans les bibliothèques du campus numérique, de l'ENAM, de la chaire UNESCO, du Centre Culturel Français (CCF), de l'ENEAM, de l'Observatoire des Fonctions Publiques Africaines et dans la salle de documentation du MIC. Par ailleurs, les recherches sur Internet nous ont été d'une grande utilité. Certains supports de cours de méthodologie de la recherche, de Gestion du Personnel et de GPEC ont été en outre utilisés.

c) L'enquête

L'enquête a été réalisée auprès des autorités compétentes du MIC et de certains agents.

A chaque méthode correspond une technique donnée.

2) Les techniques ou instruments de collecte

a- La grille d'observation

C'est un support en papier sur lequel nous notons les observations de stage pendant notre passage dans les différents services de la DRH.

b- La fiche de lecture

Instrument utilisé pendant la recherche documentaire, la fiche de lecture est un support en papier sur lequel nous notons les références et la substance des documents lus sur notre thème de recherche.

c- Le questionnaire et le guide d'entretien

Ce sont les instruments utilisés pour l'enquête. Deux types de questionnaire ont été conçus. Le premier a été adressé aux agents de la DRH et le second aux représentants du personnel et aux représentants syndicaux du MIC. Quant au guide d'entretien, Il a été utilisé pendant les entretiens. Il est intervenu à deux étapes de notre recherche : d'une part, pendant la phase exploratoire qui nous a permis de nous imprégner des réalités de la pratique de GRH au MIC ; et d'autre part, lors de la phase de collecte des données en vue de la vérification des hypothèses que nous avons formulées.

B- Phase empirique de la méthodologie

Cette phase sera élucidée à travers l'identification de la population mère et l'échantillonnage (1), puis les objectifs de l'enquête et les techniques de traitement des données (2).

1)- Identification de la population mère et échantillonnage

a) Identification de la population mère

La population concernée par l'enquête est l'ensemble du personnel du MIC.

b) Echantillonnage de la population

L'enquête par sondage suppose la détermination d'un échantillonnage susceptible de représenter la population cible. Ainsi, pour la crédibilité de notre étude, nous avons choisi trois (03) catégories de personnes :

- **la population A** : elle est composée des autorités du MIC. Il s'agit du Directeur de Cabinet, du Directeur Adjoint de Cabinet, du Secrétaire Général du Ministère, du Secrétaire Général Adjoint du Ministère, des Directeurs Généraux et leur Adjoint. Nous les avons choisis parce que nous estimons que la planification des RH au MIC ne peut être décidée sans ces autorités. L'instrument utilisé lors de l'enquête auprès de celles-ci est le guide d'entretien. Le choix de cet instrument se justifie par le fait que les responsables peinent à laisser leur travail pour se consacrer au questionnaire qui ne constitue pas pour eux une priorité.

- **la population B** : elle est composée des agents et des chefs de services de la DRH. Il ne peut en être autrement, car ils constituent les acteurs mêmes de la gestion du personnel du MIC.

- **la population C** : elle prend en compte les représentants du personnel d'une part, et d'autre part, les représentants syndicaux. Rappelons qu'il existe un représentant par structure, trois au niveau général du MIC et trois (03) syndicats

au MIC. Le choix de cette catégorie de personnel se justifie pleinement par son implication et sa participation à la vie du MIC. Par exemple, les syndicats participent aux séances d'élaboration du plan de formation et aux travaux de titularisation et de promotion des agents au Ministère du Travail et de la Fonction Publique.

2)- Objectifs de l'enquête et techniques de dépouillement

a) Objectifs de l'enquête

L'enquête vise la collecte de données pouvant servir à la vérification de nos hypothèses. Les questions posées lors de l'enquête se réfèrent aux problèmes spécifiques décrits supra.

b) Techniques et outils statistiques de dépouillement

C'est la phase la plus importante de notre recherche. Elle a consisté à mettre sous forme exploitable les données recueillies auprès des échantillons.

Les résultats de nos enquêtes seront analysés en fonction des hypothèses et des objectifs de l'étude. Certains résultats seront présentés sous forme de tableau et d'autres sous forme de graphique. Signalons que le dépouillement a été manuel.

Comment la collecte et l'analyse des données ont-elles été réalisées ? Et quelles sont les approches de solutions auxquelles nous sommes parvenu ? Le chapitre suivant apportera la réponse à ces questions.

CHAPITRE DEUXIEME :

**DE LA COLLECTE ET DE L'ANALYSE
DES DONNEES AUX APPROCHES DE
SOLUTIONS**

Pour l'exactitude et la fiabilité des informations contenues dans ce mémoire, nous avons effectué des enquêtes. Ainsi, dans ce chapitre, sont présentées la collecte et l'analyse des données (Section 1), puis les approches de solutions aux problèmes identifiés (Section 2).

SECTION 1 : Collecte et analyse des données

Cette section comprend la préparation et la réalisation de la collecte des données (paragraphe 1) puis, la présentation et analyse des données (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Préparation et réalisation de la collecte des données

Collecter des informations, c'est recueillir des propos, des données dans le but de les utiliser ultérieurement.

A- Préparation de la collecte des données

D'abord, nous avons recensé les différentes préoccupations qui pourraient nous permettre d'atteindre nos objectifs. Ensuite, nous avons consulté des ouvrages et notre cours de méthodologie de la recherche. Ce cours nous a permis de nous rappeler qu'il faut valider le questionnaire et le guide d'entretien auprès de personnes ressources. Ainsi, nous avons soumis ces instruments à notre maître de stage et à quelques personnes de la DRH. A la lumière des remarques faites, nous

les avons corrigés avant de les valider auprès de notre directeur de mémoire et auprès des chefs de service de la DRH.

B- Réalisation de la collecte des données et difficultés rencontrées

1- Réalisation de la collecte des données

A cette phase du processus d'enquête, nous avons distribué les questionnaires aux personnes concernées tout en leur expliquant les mobiles de notre enquête. Nous les avons rassurés sur la confidentialité des informations qu'ils fourniraient. La réalisation de l'enquête auprès des responsables a été soumise à un régime particulier car, ils avaient peu de temps à nous consacrer. Nous leur posons donc les questions et nous notons au fur et à mesure les réponses qu'ils donnaient.

2- Difficultés rencontrées

Rappelons que nous avons réalisé deux types d'enquête : l'interne et l'externe. L'enquête interne s'est déroulée au siège même du MIC. L'enquête externe, quant à elle, concerne les représentants des structures qui ont leur siège en dehors du MIC. Il s'agit du CEPAG, du CEBENOR, du CENAPI, de la DMCQ, de l'ABePEC, de la DGI et de la DDIC Atlantique/Littoral.

Ainsi, les difficultés rencontrées lors de nos enquêtes se situent tant au niveau interne qu'externe. Au niveau interne, Il s'agit fondamentalement de la réticence et de la réserve de certains agents. La réalisation de l'entrevue avec les autorités du MIC a été très pénible en raison de leurs multiples occupations. Il nous a fallu une longue patience pour y parvenir. Au niveau externe, l'indisponibilité des représentants des structures concernées nous a coûté de nombreux déplacements infructueux avec leur corollaire de dépenses pendant au moins trois semaines.

Paragraphe 2 : Présentation, analyse des résultats de l'enquête et vérification des hypothèses

A- De la présentation à l'analyse des données

Nous présenterons les résultats du questionnaire (1) avant ceux de l'entrevue (2). Notons que l'analyse des résultats se fera au fur et à mesure de leur présentation.

1) Résultats du questionnaire

Des 23 questionnaires distribués, nous avons pu récupérer 20, soit un taux de 86,95 %. Pour la compréhension des tableaux suivants, il nous paraît important de noter ce qui suit :

- ☞ dans certains cas, une même personne peut cocher plusieurs cases ;
- ☞ dans d'autres où nous avons posé les questions du genre (si oui, c'est parce que...), le nombre de personnes ayant répondu « oui » devient l'effectif total à partir duquel nous calculons les pourcentages.

a) Résultats relatifs à l'inventaire des RH disponibles au MIC

Tableau n°6 : Inventaire fiable des RH

Questions posées	Réponses obtenues	Effectif	Pourcentage
Existe-t-il un inventaire fiable des RH et des emplois au MIC	OUI	4	20
	NON	16	80
Si oui, quels sont les	Profil de poste et fiche	2	50

outils de collecte des données	de poste		
	Référentiel des emplois	2	50
Si non, quelles sont les causes de l'absence d'inventaire	Non maîtrise de logiciel de gestion de base de données	8	50
	Méconnaissance de l'utilité de l'inventaire des RH	8	50
	Inexistence d'outils de collecte de données	0	0

Nous retenons de ce tableau que 80 % des personnes interrogées affirment que la DRH ne dispose pas d'inventaire fiable des RH et des emplois du MIC. En revanche, 20 % affirment le contraire. 50 % de ceux qui pensent que la DRH dispose d'inventaire fiable des RH soutiennent que le profil de poste et la fiche de poste sont les outils de collecte et 50 % soutiennent que c'est plutôt le référentiel des emplois. 50 % de ceux qui disent que la DRH ne dispose pas d'inventaire fiable des RH et des emplois estiment que la non maîtrise des logiciels de gestion de base de données est la cause de cette absence. Au même moment, 50 % lient l'absence d'inventaire à la méconnaissance de l'utilité de l'inventaire des RH.

b) Résultats relatifs à la prévision de l'évolution des RH disponibles

Tableau n° 7 : Prévision de l'évolution des RH disponibles

Questions posées	Réponses obtenues	Effectif	%
Existe-t-il une prévision de l'évolution des RH disponibles ?	OUI	4	20
	NON	16	80
Si non quelle est la cause ?	Inexistence de vision prospective des RH et absence d'indicateurs de gestion et de	16	75

	suivi des RH		
	Négligence des RH au profit des ressources financières	4	25

Le tableau ci-dessus montre que 20 % de la population enquêtée estiment qu'il y a une prévision de l'évolution des RH au MIC. 80 % pensent le contraire. Parmi ces derniers, 75 % expliquent l'inexistence de cette prévision par l'inexistence de vision prospective des RH et l'absence d'indicateurs de gestion et de suivi des RH. Les 25 % restants de cette population associent l'inexistence de cette prévision à la négligence des RH au profit des ressources financières.

c) Résultats relatifs à l'évaluation des besoins futurs en RH

Tableau n°8 : Evaluation des besoins futurs en RH

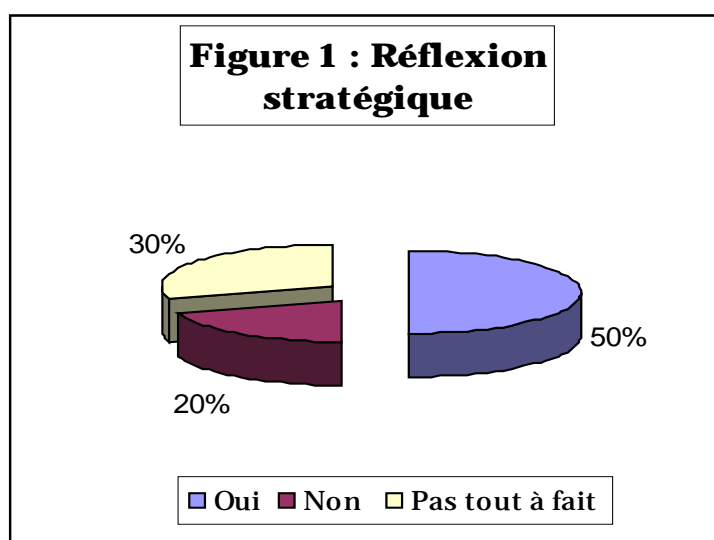
Questions posées	Réponses obtenues	Effectif	%
Les besoins futurs en RH sont –ils évalués ?	OUI	6	30
	NON	14	70
Si oui quelles sont les méthodes de détermination de ces besoins ?	Les départs à la retraite	3	50
	L'expression des besoins en RH par les structures	3	50
Si non quelle est la cause ?	Le manque de prévision dans la GRH	9	64
	La faible perception de l'importance de l'évaluation des besoins futurs en RH.	4	29
	Le manque de compétence en évaluation des besoins futurs en RH	1	7

Ce tableau indique que 30 % de la population enquêtée affirment que les besoins futurs en RH sont évalués tandis que 70 % déclarent que les besoins futurs en RH ne sont pas évalués. Pour les premiers, 50 % estiment que les départs à la retraite permettent d'évaluer ces besoins futurs ; quant aux 50 % restants, ils soutiennent que la méthode d'évaluation des besoins est l'expression des besoins en RH des structures adressée à la DRH. 7 % de ceux qui pensent que les besoins futurs ne sont pas évalués affirment que le manque de compétences requises en évaluation des besoins futurs est la cause de l'absence de cette évaluation, alors que 29 % estiment que la cause est la faible perception de l'importance de l'évaluation des besoins futurs. La majorité de cette catégorie de population, soit 64 % soutiennent que le manque de prévision dans la GRH est à la base de l'absence de cette évaluation.

2) Résultats de l'entrevue

Nous avons réalisé l'entrevue avec dix (10) autorités.

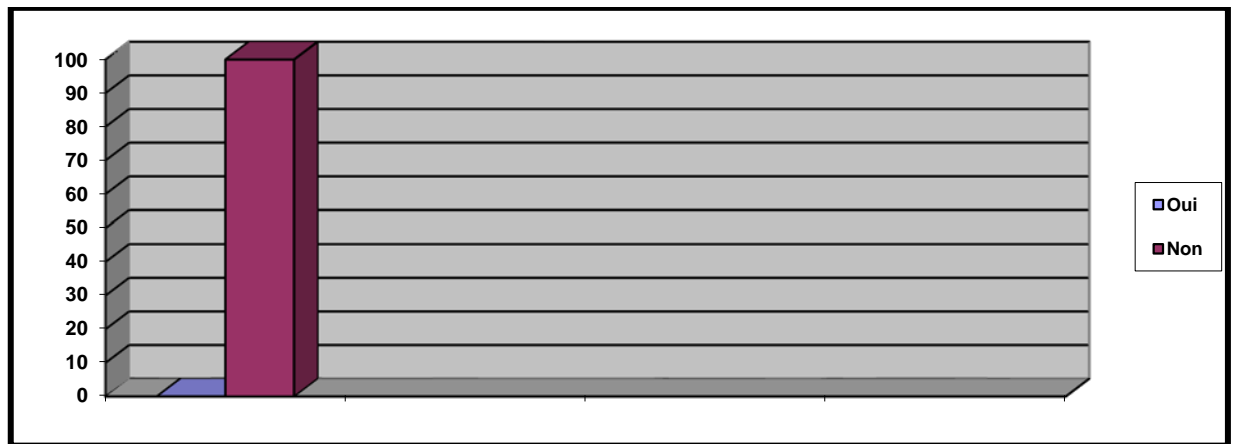
Les RH sont-elles intégrées au plan stratégique ? Pour cette question, nous avons obtenu trois différentes réponses que nous nous proposons de présenter sous forme graphique afin de faciliter l'analyse.



Il apparaît à la lecture de ce graphique que 50 % des responsables interrogés estiment que les RH sont intégrées dans ce plan stratégique ; 20 % pensent le contraire et 30 % supposent que les RH n'y sont pas tout à fait intégrées.

Le MIC dispose-t-il des RH compétentes en nombre suffisant pour atteindre ces objectifs? Le graphique suivant visualise les réponses obtenues.

Figure n°2 : Importance quantitative et qualitative des RH



Le graphique ci-dessus prouve que les autorités du MIC sont unanimes que les compétences du MIC ne sont pas en nombre suffisant.

Tableau n°9 : Utilisation des RH

Questions posées	Réponses obtenues	Effectif	%
Les RH du MIC sont-elles utilisées efficacement ?	OUI	0	0
	Pas tout à fait	2	20
	NON	8	80
Comment ?	Il y a inadéquation profil poste	4	50

	Certains agents sont surexploités et d'autres désœuvrés	4	50
--	---	---	----

Il résulte de ce tableau que 80 % des autorités du MIC savent que les RH du MIC ne sont pas utilisées de façon efficace. 50 % de ceux-ci soutiennent leur assertion par le fait que certains agents sont surexploités pendant que d'autres sont désœuvrés. Le reste (50 %) estime qu'il y a inadéquation profil-poste.

Tableau n°10 : Système de dotation du MIC en RH

Questions posées	Réponses obtenues	Effectif	%
Le système de dotation en RH vous satisfait-il?	OUI	0	0
	NON	10	100
Si non que préconisez-vous pour son amélioration ?	La mise en place d'une planification effective des RH	5	50
	Augmentation des crédits annuels alloués au MIC pour le recrutement	3	30
	Le recrutement par compétence par le MTFP	2	20

Nous déduisons de ce tableau que les responsables sont tous insatisfaits du système actuel de dotation en RH. Pour son amélioration, 40 % proposent que l'on arrive à la gestion prévisionnelle des RH au MIC. 30 % suggèrent que les crédits annuels alloués au MIC au titre du recrutement soient revus à la hausse et 20 % préconisent que le recrutement par compétence soit priorisé.

Tableau n°11 : Raison de l'absence de la planification des RH

Question posée	Réponses obtenues	Effectif	%
Qu'est-ce qui explique selon vous l'inexistence de la planification des RH au MIC ?	L'existence pendant longtemps de la Direction de l'Administration qui a priorisé les ressources financières aux dépens des RH	5	50
	Insuffisance de compétences à la DRH	3	30
	Inexistence d'une politique de planification des RH au plan national	2	20

Il ressort de ce tableau que 50 % des autorités interrogées reconnaissent que l'inexistence de la planification des RH est due au fait qu'il existe une Direction de l'Administration qui avait priorisé les ressources financières aux dépens des RH. 30 % pensent que c'est plutôt l'insuffisance de compétences à la DRH et 20 % estiment que c'est à cause de l'inexistence d'une politique de planification des RH au plan national.

Tableau n°12 : Conditions de la mise en place de la planification des RH au MIC

Question posée	Réponses obtenues	Effectif	%
Que préconisez-vous pour que la planification des RH devienne une réalité au MIC ?	Doter la DRH de compétences, de moyens financiers et matériels incitatifs suffisants et impliquer la hiérarchie et les représentants du personnel dans le processus	6	60

	Revoir la vision de gestion des RH, entamer le processus de façon progressive, le suivre et l'évaluer	2	20
	Renforcer l'environnement juridique pour favoriser la réalisation de ces objectifs	2	20

Ce tableau illustre les conditions de la mise en place de la planification des RH au MIC. 60 % des autorités recommandent que la DRH soit dotée de compétences suffisantes et qu'il leur soit prévu des moyens financiers et matériels incitatifs pour accompagner le processus. Ils souhaitent aussi que la hiérarchie et les représentants du personnel y soient impliqués. Pour les 20 % des autorités questionnées, il faudrait revoir la vision de gestion des RH, entamer le processus de façon progressive, le suivre et l'évaluer. Les 20 % restants préconisent que soit renforcé l'environnement juridique pour favoriser la réalisation de ces objectifs.

A l'image de toute œuvre humaine, notre enquête n'est pas exempte d'insuffisances.

3- Limites des données recueillies

Les limites des données énumérées ci-dessus sont inhérentes à la marge d'erreurs due à la négligence éventuelle de certains agents devant remplir le questionnaire. Car, ils n'en auraient pas fait une priorité. Il en est ainsi de leur méfiance face à certaines questions. De même, certaines questions sont parfois non comprises d'une catégorie d'agents en raison de leur niveau de formation, et cela a une influence probable sur la qualité des réponses obtenues de leur part.

Les données recueillies confirment-elles nos hypothèses ?

B- De la vérification des hypothèses à l'établissement du diagnostic

1)- Vérification des hypothèses

Nous avons formulé dans le chapitre premier de notre document des hypothèses. Les vérifier, c'est les confronter avec les résultats auxquels nous avons abouti.

a- Validation de l'hypothèse spécifique n°1

Rappelons à toutes fins utiles que l'hypothèse spécifique n°1 est : l'inexistence d'inventaire fiable des RH disponibles est due à la non maîtrise des logiciels de gestion de base de données par les agents de la DRH et à la méconnaissance de l'utilité de l'inventaire des RH.

Selon les résultats, 50 % des enquêtés reconnaissent que l'inexistence d'inventaire fiable des RH disponibles est due à la non maîtrise des logiciels de gestion de base de données par les acteurs. De même, 50 % estiment plutôt que c'est la méconnaissance de l'utilité de l'inventaire des RH. Cette situation montre

que les deux raisons sont valables puisqu'elles sont équitablement partagées. Nous en déduisons que notre hypothèse spécifique n°1 est confirmée.

b- Validation de l'hypothèse spécifique n°2

Notre hypothèse spécifique n°2 est libellé comme suit : l'inexistence d'une vision prospective des RH et l'absence d'indicateurs de gestion et de suivi du

personnel sont à la base de l'inexistence de la prévision de l'évolution des RH. Nous concluons, en raison des résultats du tableau n°7, que les raisons fondamentales de l'inexistence d'une prévision de l'évolution des RH disponibles sont l'inexistence d'une vision prospective des RH et l'absence d'indicateurs de gestion et de suivi des RH. Notre hypothèse spécifique n°2 est donc confirmée.

c- Validation de l'hypothèse spécifique n°3

L'hypothèse spécifique n°3 postule que le manque de prévision dans la gestion des RH explique la non évaluation des besoins futurs en RH. Il ressort de l'analyse du tableau n°8 que 64 % des enquêtés soutiennent que le manque de prévision dans la GRH explique la non évaluation des besoins futurs en RH. Par voie de conséquence, l'hypothèse spécifique n°3 de notre étude se trouve être confirmée.

Aussi convient-il d'établir, à présent, le diagnostic.

2)- Etablissement du diagnostic

Diagnostiquer un mal, c'est identifier les causes réelles se trouvant à la base de ce mal pour y remédier. Le diagnostic se fera ainsi au niveau de chaque problème spécifique.

a- Diagnostic du problème spécifique n°1

La non maîtrise des logiciels de gestion de base de données et la méconnaissance de l'utilité de l'inventaire des RH se trouvent être les causes réelles de l'inexistence d'inventaire fiable des RH.

b- Diagnostic du problème spécifique n°2

L'inexistence d'une vision prospective des RH et l'absence d'indicateurs de gestion et de suivi du personnel constituent les causes véritables de l'inexistence

de prévision de l'évolution des RH disponibles.

c- Diagnostic du problème spécifique n°3

Le manque de prévision dans la gestion des RH s'avère être la cause effective de la non évaluation des besoins futurs en RH.

Une fois les causes réelles se trouvant à la base des problèmes spécifiques connus et le diagnostic établi, il ne nous reste qu'à proposer les conditions d'éradication de ces causes afin d'aboutir à notre objectif général.

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

Compte tenu des activités qu'elle mène, l'organisation peut procéder à la suppression de certains emplois et constater l'émergence d'autres. Par ailleurs, le marché du travail peut révéler l'extinction de certains emplois ou il peut s'agir du départ massif à la retraite des titulaires de certains emplois vitaux pour l'organisation. C'est le cas au MIC, comme le montre le tableau ci-dessous :

TABLEAU N° 13 : Point des départs à la retraite au niveau de quelques corps au MIC à l'horizon 2012

N° d'ordre	Emplois concernés	Effectif des titulaires des emplois	Départs à la retraite (2007- 2012)	Pourcentage (%)
-------------------	--------------------------	--	---	------------------------

01	Administrateur du Commerce	15	9	60
02	Ingénieurs des TP	20	9	45
03	Ing/Dév. Rural	8	5	63
04	TS/ en métrologie	2	1	50
05	Attaché de Commerce	11	6	55
06	Contrôleur de Commerce	26	16	62
07	Cont/ST de la Métrologie	2	1	50
TOTAL		84	47	56

Source : DRH/MIC.

Il se dégage de ce tableau que d'ici à cinq (5) ans, 56 % des titulaires de ces postes feront valoir leur droit à la retraite. Les emplois qui accusent beaucoup de départs à la retraite sont évidemment les Contrôleurs et Administrateurs du Commerce, sans oublier bien entendu, les Ingénieurs des Travaux Publics.

Face à cette situation, il urge que le processus de PRH tel que décrit dans la revue de littérature soit mis en branle par l'usage des outils et techniques de PRH (paragraphe 1). Le succès de ce processus repose après tout sur la réunion de certaines conditions (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Approches de solutions

Sans outils de gestion du personnel, seuls susceptibles d'apporter une connaissance fine des effectifs et des rémunérations (structure, évolution...), on ne peut que faire du pilotage à vue.

A- Les outils de PRH

Les outils de GPEC sont multiples et d'un maniement plus ou moins complexe. Leur utilisation est liée aux différentes étapes de la démarche. Notre objectif ici, n'est pas de faire un point exhaustif de tous les outils de la PRH, mais plutôt de mettre l'accent sur ceux qui paraissent plus essentiels. Ils peuvent être répertoriés selon quatre (04) grands types.

1)- Les outils d'observation

Ces outils propres à chaque organisation privilégient, parmi ses informations disponibles, les données démographiques de l'organisation qui s'attache d'abord à analyser la structure de sa population, c'est-à-dire son effectif, sa répartition par sexe, par âge..., et ensuite son mouvement c'est-à-dire les éléments qui la renouvellent. D'autres données décrivent les comportements et conditions d'activité (absentéisme, productivité, rémunération...). Il existe donc deux types d'indicateurs:

a)- Les indicateurs de structure

Le premier indicateur auquel il est fait référence est le nombre des agents de manière habituelle, sinon permanente. Il s'agit du **registre du personnel**.

Document obligatoire, le registre du personnel est une approximation satisfaisante de l'effectif. L'important est de conserver la même base de calcul et, de segmenter cette population hétérogène selon les critères pertinents ; les plus significatifs étant le niveau de formation et de qualification, le sexe, le type de contrat de travail, la catégorie socioprofessionnelle, le corps, le grade, le diplôme etc. Avec l'évolution de la technologie, le registre du personnel a laissé place au fichier du personnel. Aujourd'hui, il s'agit plutôt, de disposer d'un Système Intégré de Gestion des Ressources Humaines (SIGRH) qui permet la gestion automatique des données.

b)- Les indicateurs de mouvement

Il existe toute une série d'indicateurs qui pourront témoigner des mouvements qui affectent dans le temps la disponibilité réelle des ressources sur les différents emplois et donner ainsi des éclairages précis sur la dynamique démographique de l'entreprise, à condition, toutefois, que ces indicateurs révèlent des tendances stables. Il s'agit du taux de rotation, de mobilité, de promotion et d'absentéisme.

2)- Les outils de simulation

Ce sont entre autres :

a)- La pyramide des âges

Elle renseigne sur l'histoire récente de l'entreprise (forte embauche ou réduction des effectifs) et ses perspectives. Lorsqu'elle est équilibrée, elle constitue un facteur positif pour l'organisation. En effet, « les jeunes sont le potentiel de l'organisation ; les plus anciens, sa mémoire. Les uns et les autres sont nécessaires» (E.VATTEVILLE). La pyramide des âges permet, non seulement d'assurer à court et moyen termes la surveillance des limites d'âge pour le déclenchement des mises à la retraite, mais aussi d'organiser la réflexion sur le devenir d'une catégorie professionnelle en fonction des différentes tranches d'âges.

b)- La pyramide des anciennetés

Dans la Fonction Publique béninoise, les conditions d'admission à la retraite sont la condition d'âge et l'ancienneté dans l'administration. Aussi, convient-il d'avoir, en dehors de la pyramide des âges, un dispositif de veille basé sur les anciennetés : c'est la raison d'être de la pyramide des anciennetés. Elle doit être régulièrement actualisée.

3)- Les outils d'analyse de l'emploi

C'est probablement dans ce domaine que la GPEC a le plus renouvelé l'éventail des outils à la disposition des gestionnaires de personnel. Nous distinguons :

a)-L'analyse de poste

C'est une étape importante du processus de la PRH. C'est un outil qui décrit les activités principales et la finalité du poste dans le cadre d'une organisation. On y retrouve en général les rubriques suivantes : intitulé de la fonction, finalité, rattachement hiérarchique (service, direction), relations internes et/ou externes, activités principales. Ce descriptif concerne la situation d'aujourd'hui et une projection de la situation à moyen terme. Les postes ainsi décrits sont regroupés dans un répertoire des emplois.

b)- La fiche de poste

Véritable instrument de gestion et d'organisation, la fiche de poste est un document dans lequel sont consignées les responsabilités, les attributions et les tâches d'un poste. La fiche de poste existe indépendamment du titulaire du poste. Autrement dit, il revient à ce dernier de s'identifier à son poste de travail. Il est en cours d'élaboration actuellement au MIC. Nous avons en annexe n°5 un exemplaire de fiche de poste.

Si l'initiative du MIC qui consiste à lancer le processus de description des emplois de son département est à encourager et à soutenir fortement, il est à souhaiter que cette activité s'achève au plus tôt pour lui permettre de l'exploiter à bon escient.

c)- Le profil de poste

Partie intégrante de l'analyse du poste, il est officialisé par un document homogène qui permet d'avoir un langage commun sur les exigences en matière de travail et les qualifications requises pour tenir le poste. Il nécessite une rédaction détaillée et précise. Il se situe dans la démarche logique de la PRH pour déterminer la cible qui permettra les analyses d'écart et les ajustements.

d)- Le référentiel des compétences

Le référentiel des compétences est un support résultant d'une démarche qui permet à une organisation, à une branche ou à un secteur d'activité, de dresser à un moment donné, un inventaire des compétences nécessaires à l'exercice de ses activités, d'en prévoir les évolutions, les disparitions potentielles, de saisir l'émergence de nouvelles compétences. Il précise le type et le niveau de prestation souhaitée d'un agent occupant un emploi donné en termes de performances stratégiques à atteindre (résultats attendus) et de compétences induites à maîtriser dans un contexte bien spécifique.

Ce support est utile dans le pilotage de l'emploi, certes, mais constitue aussi une référence utile à l'identification des écarts entre les compétences possédées par le personnel et celles requises. Etant donné que ce document n'existe pas au MIC, il nous paraît indiqué de suggérer son élaboration. Ce qui n'épuise pas cependant la liste des outils à mettre en place.

e)- Le cadre organique

Le cadre organique est la liste prévisionnelle, établie sur une base pluriannuelle, de l'ensemble des emplois et des postes à pourvoir, nécessaires au sein d'une organisation pour lui permettre d'accomplir normalement les missions qui lui sont confiées. Les cadres organiques ont pour vocation de faire apparaître les écarts qualitatifs et quantitatifs entre le personnel nécessaire au service et le personnel actuellement en poste en vue de concevoir des actions de régulation :

plans de formation et de perfectionnement, politiques rationnelles d'affectations, de réaffectations, de départs, de recrutement orientés vers le personnel en place.

C'est dire que le cadre organique est un outil essentiel de la PRH. C'est pourquoi nous saluons l'élaboration de ce document au Ministère de l'Industrie et du Commerce qui n'attend que sa validation.

f)- Le tableau de bord de gestion des RH

Le tableau de bord est un outil de gestion qui permet de réaliser des prévisions à court et moyen termes, pour assurer la réalisation d'un objectif fixé. Il réunit un ensemble d'indicateurs mesurés, choisis comme étant les principaux

leviers de l'action. Pour cela, il convient de déterminer une norme pour chaque indicateur, dès qu'une valeur dépasse celles référencées, une alerte est émise. Charge ensuite au décideur de mener l'action corrective, dès les premiers signes de dérive mesurés, car ceci est signe de « proactivité ».

4)- Les outils de suivi des RH

Le dispositif de la PRH doit intégrer également différents aspects individuels de la gestion des RH en particulier tout ce qui a trait à l'appréciation des performances des agents, l'identification des aspirations des agents et l'évaluation des potentiels de chaque agent. En la matière, il existe plusieurs outils. L'outil le plus fréquemment utilisé et que nous recommandons au MIC est l'entretien annuel d'appréciation. Cet outil permet au responsable hiérarchique d'approfondir et de formaliser la situation de ses collaborateurs en fonction de la réalité momentanée du travail dans son unité et des perspectives d'évolution dans l'organisation.

Pour finir, il convient de dire que des techniques à la fois quantitatives et qualitatives existent pour prévoir les effectifs dans une organisation.

B- les Techniques de PRH

Selon BELOUT Adriane (1987, p.10), les principales techniques qui peuvent être utilisées par le planificateur sont : la planification par experts, par unités et la planification en fonction de facteurs.

1)- Planification par experts

Elle comporte trois techniques :

- **opinions**

Cette technique est fondée sur une évaluation faite par un expert (ou des experts) qui se sert de son expérience et de son intuition pour déterminer les besoins futurs en RH. (SEKIOU et al p.87, 2004). Elle est reconnue comme étant la technique la moins perfectionnée et la plus simple à utiliser, mais aussi, à cause de sa base intuitive, comme étant la moins précise.

- **Delphi**

Cette technique a pour but d'obtenir une opinion globale (ou un consensus) d'un groupe d'experts (SEKIOU et al p.88, 2004).

- **Scénarios**

Cette technique fait appel aux professionnels en GRH et autres cadres de l'organisation auxquels on demande ce qu'ils croient être les futurs probables de l'environnement de l'organisation en se basant sur certains faits.

2)- Planification par unités

Il s'agit de recueillir l'information à l'intérieur de chacun des services de l'organisation. Chaque service est donc appelé à établir ses propres prévisions sur la base des prévisions du salarié. Ces informations s'étendent jusqu'à la Direction Générale qui s'en sert pour formuler les besoins globaux de l'organisation.

3)- Planification en fonction de facteurs

Deux types sont concernés :

*** Facteur unique**

Cette technique consiste à établir une relation entre la planification de la main d'œuvre et un facteur par exemple la vente.

*** Facteurs multiples**

La technique la plus perfectionnée est celle qui met en relation la planification de la main d'œuvre avec plus d'un facteur, par exemple le PNB, le revenu personnel, la croissance industrielle, le secteur d'activité de l'organisation, le taux de chômage etc. De nombreuses autres techniques comme l'analyse des budgets et des plans, l'analyse des risques, la projection statistique, les comparaisons historiques, sont utilisées pour planifier la main d'œuvre.

Chaque technique a ses avantages et ses inconvénients et l'organisation est le meilleur juge de la technique à utiliser en rapport avec ses besoins, ses ressources disponibles et ses objectifs. Néanmoins, la planification par unités est la technique que nous préconisons au MIC. Car, elle a pour principal avantage de

beaucoup valoriser les agents à cause de l'attention qu'on leur porte, ce qui se traduit dans leur motivation et dans leur performance. De même, elle ne nécessite pas une expertise extérieure, source de coût.

Paragraphe 2 : Les recommandations

Plusieurs facteurs contribuent à la réussite de la démarche de planification des RH. Nous nous limiterons cependant à souligner ici les conditions qui nous paraissent les plus stratégiques.

A- A l'endroit du MIC

1- La volonté politique et le ferme engagement des autorités

La volonté politique renforcée par l'arrêté n°368/MTFP/DC/SGM/DPP/SA du 14 juillet 2006 portant nomination du gestionnaire du sous-programme «Gestion Prévisionnelle des Effectifs, Emplois et Compétences», complétée par l'arrêté n°369/MTFP/DC/SGM/DPP/SA du 14 juillet 2006 portant attribution, composition et fonctionnement du Groupe Technique Sectoriel du sous-programme «Gestion Prévisionnelle des Effectifs, Emplois et Compétences», constitue un atout pour la mise en œuvre de la PRH. Cet atout qui consacre la cohésion et la solidarité gouvernementale doit être exploitée de façon optimale au niveau du MIC.

A cet effet, nous recommandons que le Ministre de l'Industrie et du Commerce définisse d'abord ses besoins en RH et élabore à cet effet un plan de recrutement quinquennal. Ensuite, il devra initier et développer un plaidoyer offensif auprès de ses pairs chargés du Travail et de la Fonction Publique et des Finances et auprès du Chef du Gouvernement pour un recrutement subséquent.

2- L'implication de la hiérarchie et l'adhésion des cadres du MIC

La hiérarchie doit être persuadée que la PRH est le meilleur instrument pour l'atteinte des objectifs organisationnels. Elle doit en être l'instigatrice et œuvrer pour le bon déroulement des activités de PRH. Par conséquent, elle doit se sentir responsable de l'adéquation entre les décisions stratégiques du MIC et les politiques et programmes de la GRH. Si les cadres sont persuadés de la nécessité du changement, il sera plus aisé de rendre opérationnel tout le processus de la PRH.

3- Le renforcement des capacités de la DRH.

A la DRH, seuls les chefs SPRF et SCAD ont eu une formation de spécialité en Management des RH. De même, les résultats de nos enquêtes ont prouvé que les agents de la DRH ne maîtrisent pas l'outil informatique. Or, il y avait déjà un manque de personnel. La PRH serait une pure illusion dans ces conditions. Il urge donc de doter la DRH de ressources humaines compétentes en la matière. Pour le personnel déjà disponible, il s'avère nécessaire de renforcer leur capacité en organisant en leur faveur des formations ou recyclages en GRH et surtout en informatique. Dès que les compétences seraient acquises, il ne restera qu'à les accompagner de moyens financiers et matériels incitatifs suffisants afin de les motiver au maximum tout au long du processus. Il serait très utile de doter les services de la DRH de matériels informatiques suffisants pour leur faciliter la gestion des données recueillies. Autrement dit, l'informatisation de la GRH n'est pas à reléguer à un plan secondaire.

4- L'utilisation optimale des RH disponibles et la participation des instances de représentation du personnel

Le MIC doit pouvoir compter sur les habiletés compétentes de ses RH ; s'il sait les exploiter au maximum, il pourra atteindre plus rapidement ses objectifs.

De même, les représentants du personnel et les représentants syndicaux ne sont pas à négliger. Nous recommandons qu'ils soient associés au processus.

5- La qualité des informations sur les RH

Ce facteur est étroitement dépendant des rôles exercés par les divers intervenants à savoir celui d'initiateur et de grand responsable du déroulement assumé par les autorités ; celui de support joué par les cadres de tous les niveaux ainsi que celui de partenaire et de catalyseur entretenu par les responsables de la GRH dans l'organisation. Ainsi, la réussite de la démarche repose sur l'information donnée aux agents, quant aux possibilités d'évolution de carrière, puisque ce sont eux qui, par le jeu de leur processus professionnel, restent au cœur du dispositif de l'allocation optimale des RH.

6- L'intégration de la PRH au plan stratégique du MIC et la réalisation progressive du processus de PRH

Une PRH ne pourrait être implantée si elle ne peut être intégrée à une stratégie d'ensemble. A cet effet, nous recommandons que le MIC reanalyse ses programmes de gestion et, à la limite toute sa stratégie d'évolution en vue d'intégrer la PRH à son Plan Stratégique de développement. Par ailleurs, la réalisation de la PRH doit être progressive. Elle s'effectuera sans nécessairement posséder toute l'expertise. Elle s'ajustera au fur et à mesure qu'elle accumulera les données qui l'aiguilleront dans son évolution.

B- A l'endroit du Ministère du Travail et de Fonction Publique

Le sous-programme de GPEEC mis en place doit pouvoir poursuivre normalement ses activités afin d'apporter l'appui technique nécessaire aux ministères sectoriels dans l'élaboration et la validation de leur cadre organique. Une fois cette étape franchie, nous recommandons au MTFP que le favoritisme et

le népotisme soient désormais mis de côté et que le recrutement se fasse conformément au profil exigé par l'exécution des cadres organiques.

C'est déjà heureux qu'à la fin de la conférence des Directeurs des Ressources Humaines et Gestionnaires du personnel de l'Etat qui a eu lieu, les 26, 27 et 28 décembre 2007 au MTFP, l'identification des besoins en RH et l'élaboration du Plan de recrutement soient retenues comme activités prioritaires à réaliser par la conférence sus citée.

C- A l'endroit du Gouvernement

La réussite de la présente PRH dépend dans une large mesure, non seulement de l'efficacité de la coordination gouvernementale pour bannir les contraintes de tout genre, mais surtout de la mobilisation et de la mise à disposition des ressources nécessaires pour assurer efficacement sa mise en œuvre. Pour ce faire, nous recommandons que le Gouvernement autorise la mise à la disposition du Ministère de l'Economie et des Finances d'un crédit budgétaire suffisant spécialement pour la gestion stratégique des RH des différents ministères et institutions de l'Etat.



CONCLUSION GENERALE

Dans une économie mondialisée, où la concurrence est exacerbée, l'innovation technologique et les changements accélérés, le capital humain apparaît de plus en plus comme la principale source de valeur ajoutée. Comme le

dit si bien D. Ulrich², « les seules armes concurrentielles dont disposent encore les entreprises sont les RH ; car contrairement aux technologies, elles ne sont pas imitables, et facilement transposables. » Dans ce contexte, l'administration doit intégrer la dimension humaine dans l'élaboration de sa stratégie.

Encore ne suffit-il pas d'une simple déclaration d'intention d'intégration stratégique des RH. Mais il s'agit surtout de « ... disposer à temps en effectifs suffisants, et en permanence, des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leurs talents avec un niveau élevé de performance et de qualité, à un coût salarial compatible avec les objectifs économiques et dans un climat social le plus favorable possible. »³ Ainsi, toute démarche de PRH est une réflexion sur les moyens permettant de réduire l'écart entre les besoins de l'organisation (en terme de compétences requises nécessaires pour pouvoir atteindre un certain nombre de résultats fixés) et les ressources humaines disponibles (salariés). Cette réflexion analyse de façon assez précise :

- les ressources humaines actuellement disponibles,
- les ressources humaines nécessaires à moyen terme (3 à 5 ans),
- les besoins actuels en emploi,
- les besoins futurs en emploi.

Nous ne méconnaissons pas les efforts que fournissent les autorités et cadres du MIC. Cependant, nous tenons à souligner que toute activité de GRH qui se fait en dehors d'une planification des RH, ne saurait être véritablement efficace. Aussi, notre réflexion s'inscrit-elle dans une dynamique de soutien aux efforts déjà consentis par les autorités du MIC.

La mise en place de la PRH à travers les différentes étapes décrites supra et l'utilisation des techniques et outils que nous avons recensés permettra au MIC,

² ULRICH, D. (1996) : « Human Resources champions : The next agenda for adding value and delivering results », Harvard Business Press.

³ MEIGNANT, A., (1995) : « Manager la formation », édition Liaison, p.21.

pensons-nous, de réaliser efficacement ses activités et d'accomplir sa mission de facilitateur, d'incitateur et de créateur de richesse que le Gouvernement lui a assignée. Le succès de la mise en œuvre de cette planification des RH dépend de la volonté de chacun des acteurs d'en faire une préoccupation quotidienne.

D'abord, la volonté politique est indispensable. A ce niveau, les différentes autorités du MIC devraient se l'approprier et œuvrer pour sa mise en œuvre.

Ensuite, l'implication effective de toute la hiérarchie et la pratique de la bonne gouvernance sont nécessaires. Dans ce cadre, il urge de :

- prendre des mesures incitatives et favorables à la bonne exécution des activités de la planification des RH à tous les niveaux (motivation du personnel, dotation en moyens matériels, formation des acteurs...) ;
- renforcer les structures de contrôle et de supervision, de suivi et d'évaluation.

Enfin, la participation des instances de représentation du personnel à la mise en œuvre de la planification des RH non seulement permettra d'éviter d'éventuelles résistances, mais constitue aussi une condition sine qua non pour l'obtention de meilleurs résultats.

Nous n'avons guère la prétention d'avoir cerné tous les contours de la question, ni d'avoir mis à la disposition des autorités du MIC une panacée aux problèmes soulevés par l'emploi des RH. Ainsi, nous souhaiterions vivement que d'autres travaux de recherche viennent combler ce qui a dû nous échapper dans notre analyse.

BIBLIOGRAPHIE

1)- OUVRAGES GENERAUX

BOUREAU, C., A. METRA et J-M. PERETTI, (1997) : «**H de DRH**», Vuibert, Paris, 135 p.

CAUDEN, J. et A.A.SANCHES, (1997) : «**Gestion des Ressources Humaines**», 2^{ème} édition, Berger-Levrault, Paris, 252 p.

CITEAU, J.P., (1999-2000) :«**Gestion des Ressources Humaines : principes généraux et cas pratiques**», 5^{ème} édition, Armand Colin, Paris, 227 p.

LEGALL, J. M., (2002) : «**Gestion des Ressources Humaines**», 6^{ème} édition, Presse Universitaire, Paris, 210 p.

MEIGNANT A., (1997) : «**Manager la Formation**», 4^{ème} édition, Liaisons, Paris, 331 p.

PERETTI, J-P., (2003-2004) : «**Gestion des Ressources Humaines**», 11^{ème} édition, Vuibert, Paris, 284 p.

SEKIOU, L., L.BLONDIN, B. FABI, et als, (2004) : «**Gestion des Ressources Humaines**», 2^{ème} édition, De Bœck Université, Bruxelles, 814 p.

2) - OUVRAGES SPECIFIQUES

EMPLOI ET IMMIGRATION CANADA, (2003) : «**La Planification des Ressources Humaines dans l'Entreprise**», 2^{ème} édition, Montréal, 36p.

GAGNON, S. et als, (2003) : «**Planification des Ressources Humaines**», Edition TechnoCompétence, Québec, 130 p.

- GUÉRIN, G., (1984) : «**Organisation des Activités de Planification des Ressources Humaines dans les Grandes Entreprises québécoises**», Gestion, vol. 9, 87 p.
- GUÉRIN, G., J-Y. Le LOUARN et T. WILS, (1988) : «**L'intégration des ressources humaines à la planification d'entreprise : une justification et un cadre conceptuel** », Gestion, vol. 13, n° 4, 67 p.
- MILLOVITCH, G.T. et T.A. MAHONEY, (1979) : “**Human Resource Planning Models: A Perspective.**”, 232 p.
- PELLETIER, G. et als, (1992) : «**La Planification Stratégique des Ressources Humaines**», Office des ressources humaines, Québec, 80 p.
- THIERRY, D., et C. SAURET, (1997) : «**La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences**», Edition l'Harmattan, Paris, 268 p.
- WALKER, J. W., (1990) : “**Human Resource Planning, 1990's Style**”, Human Resource Planning, vol.13, n° 4, 340 p.
- WILS, T., J.Y. Le LOUARN et G. GUERIN, (1991) : «**Planification Stratégique des Ressources Humaines**», Les Presses de l'Université, Montréal, 315p.

3)- MEMOIRES

- BONOU, A., (2005) : «**la Planification des Ressources Humaines au Port Autonome de Cotonou**», ENAM, Cycle II, Filière GRH, 72 p.
- DEGUENON, S. F. G., (2004) : «**Contribution au Développement des Applications Informatiques à la Gestion des Ressources Humaines dans les Entreprises au Bénin**», ENAM, Cycle II, Filière GRH, 55 p.
- ZOKPODO C.R., (2007) : «**Rationalisation des pratiques d'identification des besoins en formation dans l'administration publique : cas du MIC**», ENAM, Cycle II, Filière GRH, 80 p.

4)- AUTRES DOCUMENTS

LOKOSSOU, C., (2003) : «**Management Stratégique des Ressources Humaines**», Cotonou.

ZOCLI, V., (2002) : «**Politique et Promotion de l'Emploi des Cadres Supérieurs au Bénin (Que faire face au vieillissement de la population des cadres supérieurs ?)**», Séminaire à l'INFOSEC, Cotonou, 16 p.

OFPA, (1997) : «**Le Système d'Information Intégré de Gestion des Structures et des Effectifs**», Cotonou, 12 p.

MFPTRA, (2000) : «**La Réforme Administrative au Bénin : Document Cadre**», Cotonou, 103 p.

MIC, (2007) : «**Plan Stratégique du Ministère de l'Industrie et du Commerce 2008-2011**», Erudall Conseil, Cotonou.

MICPE, (2000) : «**Stratégie Nationale du Développement Industriel**», Cotonou, 46 p.

MICPE, (2004) : «**Politique Nationale de Développement du Commerce au Bénin**», Cotonou, 32 p.

MTFP, (2006) : «**Sous Programme Gestion Prévisionnelle des Effectifs, Emplois et Compétences 2007-2009**», Cotonou, 52 p.

5)- TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

Loi n°86-013 du 26 février 1986, portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat.

Décret n° 2005- 108 du 09 mars 2005, portant régime juridique d'emploi des Agents Contractuels de l'Etat.

Décret n° 2006- 387 du 27 juillet 2006, portant Attributions, Organisation et Fonctionnement du Ministère de l'Industrie et du Commerce.

Arrêté n°25/MIC/DC/SG/DRH/SA du 11 avril 2006, portant Attributions, Organisation et Fonctionnement de la Direction des Ressources Humaines.

Arrêté n°368/MTFP/DC/SGM/DPP/SA du 14 juillet 2006 portant nomination du gestionnaire du sous-programme «**Gestion Prévisionnelle des Effectifs, Emplois et Compétences**».

Arrêté n°369/MTFP/DC/SGM/DPP/SA du 14 juillet 2006, portant Attributions, Composition et Fonctionnement du Groupe Technique Sectoriel du sous-programme «**Gestion Prévisionnelle des Effectifs, Emplois et Compétences**».

6)- SITES INTERNET

TECHNOCOMPETENCE, « Planification des Ressources Humaines », www.csmoesac.qc.ca/.../réalisations_publications/boite_à_outils_-_gestion_des_ressources_humaines1.pdf du 19/11/2007.

Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, <http://www.infirmier-general.com/gpec.html> du 12/10/2007).

Wikipedia, Gestion des Ressources Humaines .Wikipedia. Org/wiki/ Gestion _des _ressources_humaines-31k du 27/11/2007.

Annexe n° 1

QUESTIONNAIRE DESTINE AUX AGENTS DE LA DRH

Etudiant en fin de cycle I à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), nous réalisons dans le cadre de notre mémoire, une étude sur la « **problématique de la planification des Ressources Humaines au MIC** ». A cet effet, nous vous prions de bien vouloir nous aider à réaliser cette étude en répondant aux questions suivantes qui nous fourniront les données nécessaires. Nous vous rassurons que ces informations resteront confidentielles.

1) Quel est votre statut ?

4 APE

ACE

2) Quel est l'intitulé de votre poste ?

3) Le MIC dispose-t-il d'un plan stratégique de développement ?

OUI

NON

4) Le MIC dispose-t-il des Ressources Humaines (RH) compétentes en nombre suffisant pour atteindre ses objectifs ?

OUI

NON

5) Les Ressources Humaines sont-elles intégrées dans ce plan stratégique ?

OUI

NON

6) La Direction des Ressources Humaines dispose-t-elle d'inventaire fiable des Ressources Humaines et des emplois du MIC ?

⁴ Cochez la case correspondante

OUI NON

a- Si oui, quels sont les outils de collectes des informations disponibles sur le personnel ?

 Profil de poste Fiche de poste Référentiel des emplois Autres (précisez) -----

b) Si non, quelles sont, selon vous, les raisons de cette absence ?

 Méconnaissance de l'utilité de l'inventaire des RH Inexistence d'outils de collecte des données Non maîtrise des logiciels de gestion de base de données par les agents de la DRH Autres (précisez) -----

7) a- Existe-t-il une prévision de l'évolution des Ressources Humaines disponibles ?

 OUI NON

b- Si non, qu'est-ce qui explique, selon vous, l'absence de cette prévision ?

Inexistence d'une vision prospective des Ressources Humaines

Absence d'indicateurs de gestion et de suivi du personnel à la DRH.

Autres (précisez) -----

8) Les besoins futurs en Ressources Humaines sont –ils évalués ?

OUI

NON

a- Si oui, quelles sont les méthodes de détermination de ces besoins ?

b- Si non, qu'est-ce qui justifie, selon vous, cette non évaluation des besoins futurs ?

le manque de prévision dans la gestion des Ressources Humaines

la faible perception de l'importance de l'évaluation des besoins futurs

Autres (précisez) -----

9) Disposez-vous d'outils informatiques en nombre suffisant ?

OUI

NON

10)-a) Utilisez vous les applications informatiques à la fonction GRH

OUI

NON

b) Si oui, quels sont les logiciels informatiques dont vous disposez?

Traitement de texte Tableur Base de données

11)- a) Avez-vous des difficultés particulières quant à l'utilisation des applications informatiques ?

OUI

NON

b) Si oui, lesquelles ?

12) Avez-vous bénéficié d'une formation ou d'un recyclage en informatique ?

OUI

NON

13) Selon vous, les postes occupés correspondent-ils au profil des agents ?

OUI

NON

PAS TOUJOURS

Merci pour votre contribution

Annexe n° 2**QUESTIONNAIRE DESTINE AUX REPRESENTANTS DU
PERSONNEL ET AUX REPRESENTANTS SYNDICAUX**

Etudiant en fin de cycle I à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), nous réalisons dans le cadre de notre mémoire, une étude sur la « **problématique de la planification des Ressources Humaines au MIC** ». A cet effet, nous vous prions de bien vouloir nous aider à réaliser cette étude en répondant aux questions suivantes qui nous fourniront les données nécessaires. Nous vous rassurons que ces informations resteront confidentielles.

1) Quel est votre statut ?

⁵ APE

ACE

2) Quel est l'intitulé de votre poste ?

3) Le MIC dispose-t-il d'un plan stratégique de développement ?

OUI

NON

4) Le MIC dispose-t-il des Ressources Humaines (RH) compétentes en nombre suffisant pour atteindre ses objectifs ?

⁵ Cochez la case correspondante

OUI NON

5) Les Ressources Humaines sont-elles intégrées dans ce plan stratégique ?

 OUI NON

6) La Direction des Ressources Humaines dispose-t-elle d'inventaire fiable des Ressources Humaines et des emplois du MIC ?

 OUI NON

a- Si oui, quels sont les outils de collectes des informations disponibles sur le personnel ?

 Profil de poste Fiche de poste Référentiel des emplois Autres (précisez) -----

b) Si non, quelles sont selon vous, les raisons de cette absence ?

 Méconnaissance de l'utilité de l'inventaire des RH Inexistence d'outils de collecte des données Non maîtrise des logiciels de gestion de base de données par les agents de la DRH

Autres (précisez) -----

7) a- Existe-t-il une prévision de l'évolution des Ressources Humaines disponibles ?

OUI

NON

b- Si non, qu'est-ce qui explique selon vous l'absence de cette prévision ?

Inexistence d'une vision prospective des Ressources Humaines

Absence d'indicateurs de gestion et de suivi du personnel à la DRH.

Autres (précisez) -----

8) Les besoins futurs en Ressources Humaines sont –ils évalués ?

OUI

NON

a- Si oui, quelles sont les méthodes de détermination de ces besoins ?

b- Si non, qu'est-ce qui justifie selon vous, cette non évaluation des besoins futurs ?

le manque de prévision dans la gestion des Ressources Humaines

la faible perception de l'importance de l'évaluation des besoins futurs

Autres (précisez) -----

9) Selon vous, les postes occupés correspondent-ils au profil des agents ?

OUI

NON

Pas toujours

10) Ne pensez-vous pas qu'il est opportun de planifier les Ressources Humaines du MIC ?

OUI

NON

Justifiez votre réponse

Merci pour votre contribution

Annexe n° 3

GUIDE D'ENTRETIEN DESTINE AUX AUTORITES DU MIC

Etudiant en fin de cycle I à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), nous réalisons dans le cadre de notre mémoire, une étude sur la « **problématique de la planification des Ressources Humaines au MIC** ». A cet effet, nous vous prions de bien vouloir nous aider à réaliser cette étude en répondant aux questions suivantes qui nous fourniront les données nécessaires. Nous vous rassurons que ces informations resteront confidentielles.

1) a- Le MIC dispose-t-il d'un plan stratégique de développement ?

OUI NON

b- Si oui, quels en sont les objectifs généraux ?

2) Le MIC dispose-t-il des Ressources Humaines (RH) compétentes en nombre suffisant pour atteindre ses objectifs ?

 OUI NON

3) Les Ressources Humaines sont-elles intégrées dans ce plan stratégique ?

 OUI NON

a) Si oui, existe-t-il en la matière un plan stratégique des Ressources Humaines ?

 OUI NON

b) Si non, que faites-vous dans ce sens ?

4) Comment déterminez-vous vos besoins en Ressources humaines ?

5) Disposez-vous d'un document d'inventaire sur les postes et les effectifs existants ?

OUI

NON

6) Existe-t-il un document qui prévoit l'évolution des postes dans le Ministère ?

OUI

NON

7) Existe-t-il un document qui prévoit l'évolution des effectifs dans le Ministère?

OUI

NON

Si non pourquoi ?

8) Sur quelle base déterminez-vous les besoins de recrutement et de formation ?

9) Le système de dotation en Ressources Humaines (RH) vous satisfait- il ?

OUI NON

Si non, que proposez-vous pour l'améliorer ?

10) Selon vous les RH du MIC sont-elles utilisées efficacement ?

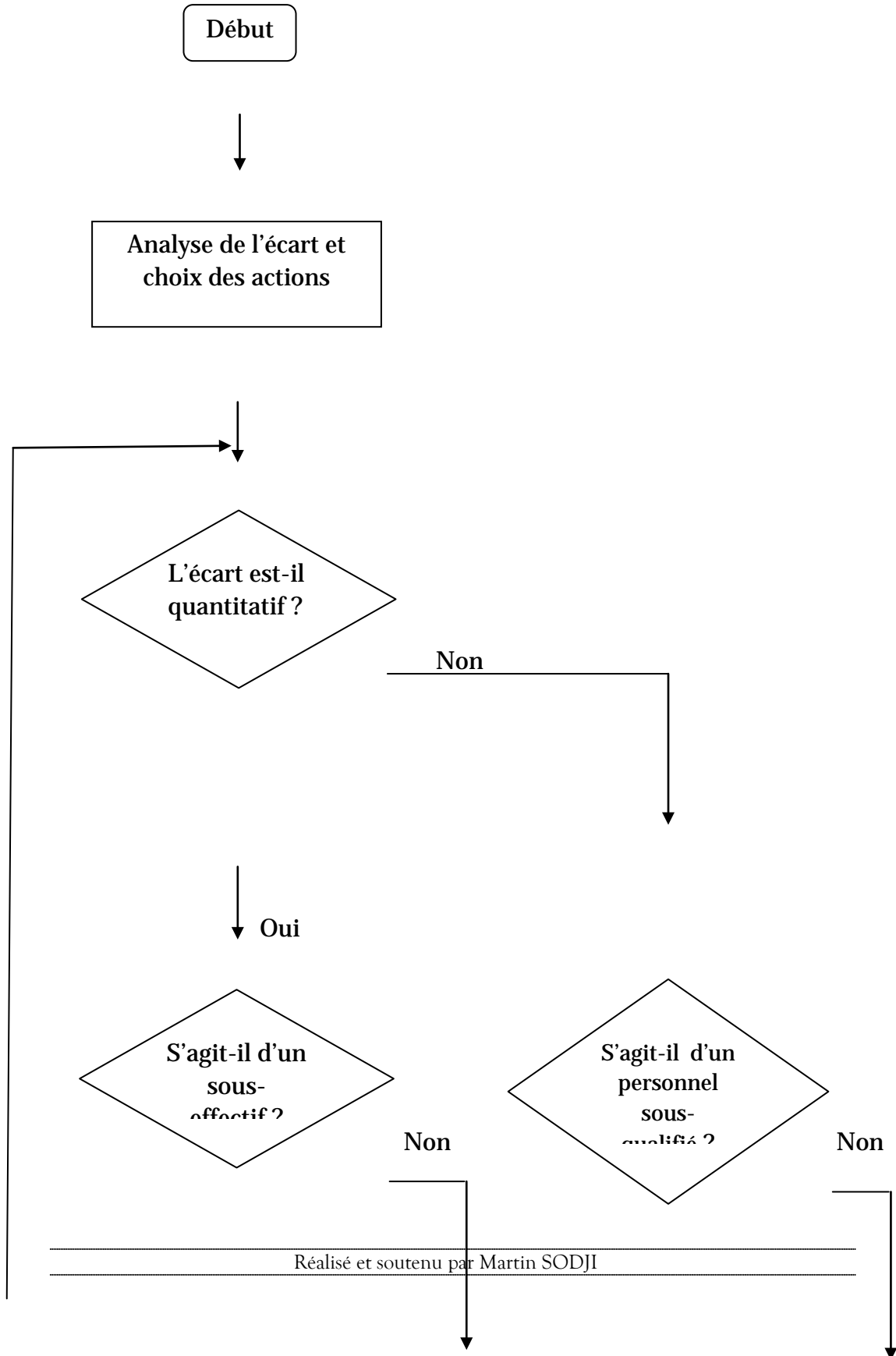
11) Qu'est-ce qui explique l'inexistence de la planification des RH au MIC ?

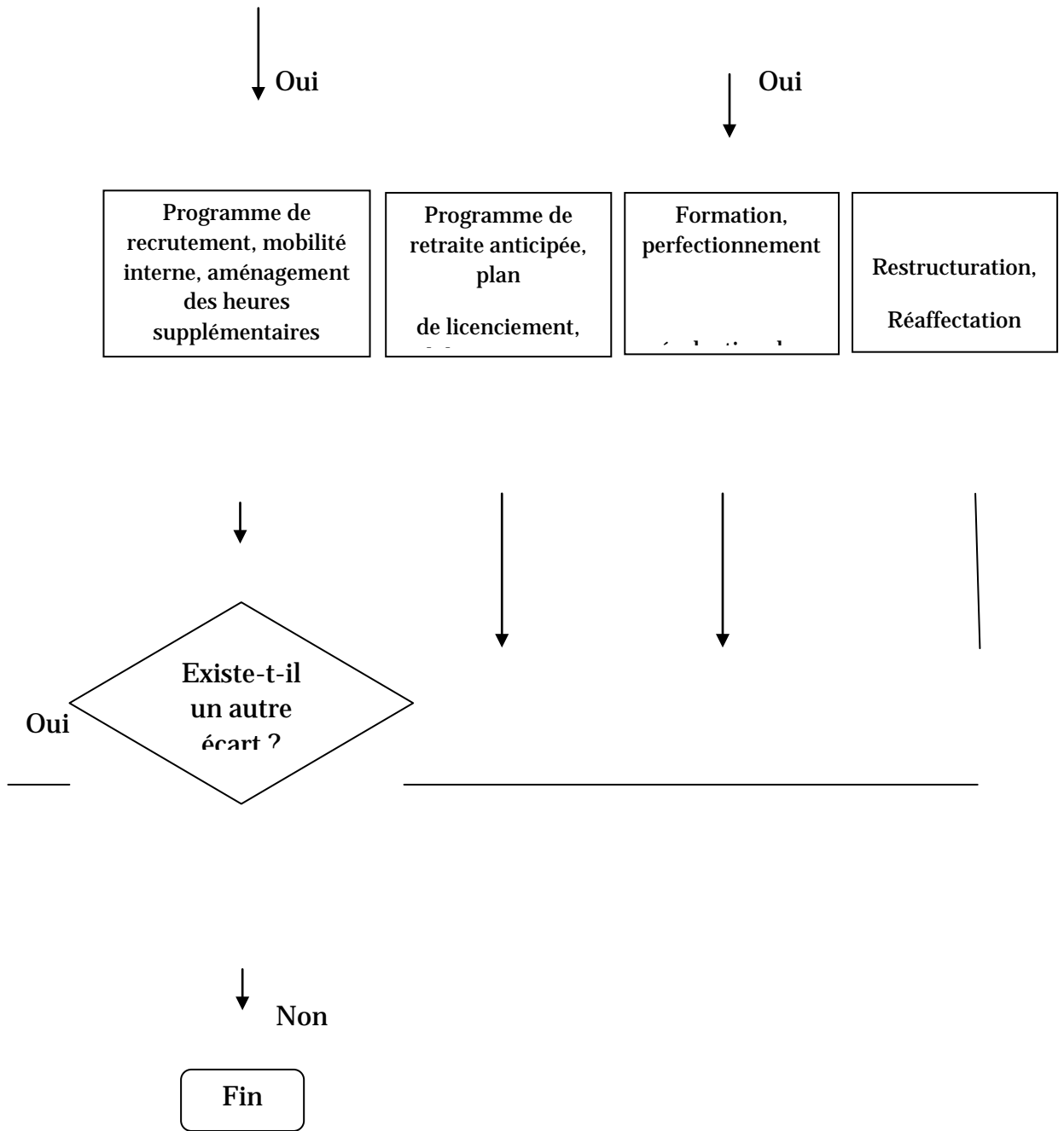
12) Que préconisez-vous pour que la PRH devienne une réalité au MIC ?

Merci pour votre contribution

ANNEXE N°4

Algorithme du plan stratégique de gestion des RH





Source : nous-même

Annexe n°5

FICHE DE POSTE

Organisation X					Date :
Fiche N°	Poste :				
Localisation	Département	Position hiérarchique	N + 1 :	Relations fonctionnelles	Interne :
	Service		N – 1 :		Externe :
MISSIONS					OBJECTIFS/ RESULTATS ATTENDUS
ATTRIBUTIONS PRINCIPALES					
ACTIVITES PRINCIPALES					
1- Coordination ou exécution des activités					
1- Gestion des ressources					
2- Promotion des activités de l'unité					
EXIGENCES DU POSTE					
PROFIL DE FORMATION					
EXPERIENCES PROFESSIONNELLES					
APTITUDES PARTICULIERES					

Source : ZOKPODO C.R., (2007) : «Rationalisation des pratiques d'identification des besoins en formation dans l'administration publique : cas du MIC», ENAM, Cycle II, Filière GRH, 80 p.

Annexe n° 6

Effectif du personnel APE et ACE du MIC par corps et par catégorie au 1^{er} novembre 2007

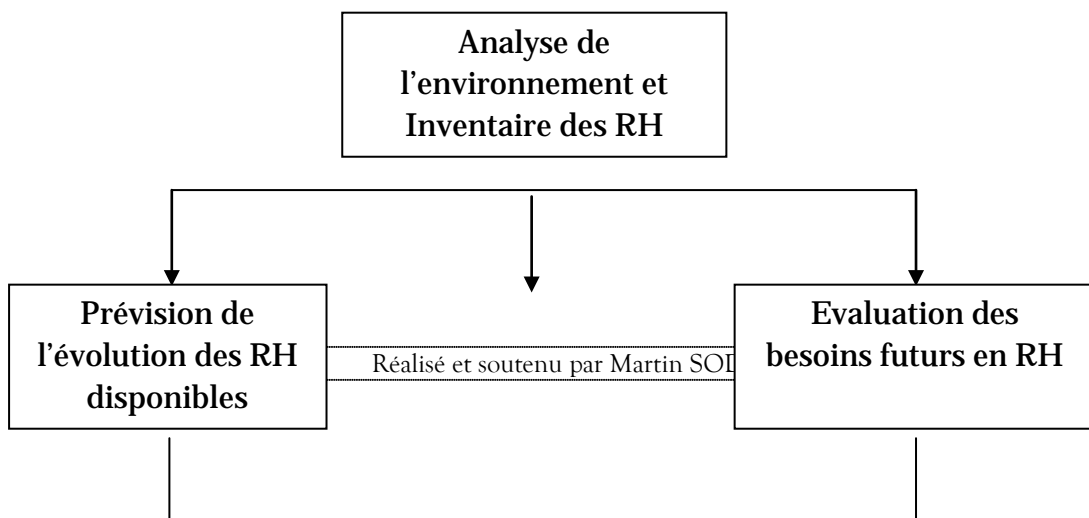
CORPS	CATEGORIES				
	A	B	C	D	E
Administrateurs de Commerce	15				
Attachés de Commerce	10				
Contrôleurs de Commerce		29			
Assistants de Commerce			08		
Ingénieurs des TP	18				
Ingénieurs Dév. Rural	07				
Ingénieurs Planificateurs	03				
Tech. Sup. Planification	02				
Tech. Sup. Statistique	03				
Tech. Sup. TP	03				
Contrôleurs TP		02			
Assistants TP			03		
Préposés des TP				01	
Ouvriers Spécialisés des TP				03	
Administrateurs du Trésor	02				
Administrateurs	03				

Analystes Programmeurs	01				
Programmeurs Pupitreurs		02			
Opérateurs Saisie			12		
Administrateurs des Services Finances	05				
Administrateurs des Entreprises	04				
Administrateurs BIF	02				
Attachés des Services Financiers	11				
Contrôleurs des Services Financiers		09			
Assistants des Services Financiers			02		
Administrateurs Civils	08				
Administrateurs Trav. Et Main d'œuvre	01				
Attachés des Services Administratifs	12				
Secrétaires des Services Administratifs		14			
Secrétaires Adjointes des Serv. Administratifs			15		
Préposés des Services Administratifs				22	
Conducteurs Véhicules Administratifs				22	
Agents de Liaison et d'Entretien					12
Tech. Sup. Action Culturelle (Archiviste)	01				
Tech. Sup. Action Culturelle (Documentaliste)	03				
Tech. Action Culturelle	01				
Chercheurs	01				
Professeurs Assistants	03				
Professeurs Adjoints	01				
TOTAUX	114	56	40	48	12

Source : DRH

Annexe n°7

LE PROCESSUS DE LA PLANIFICATION DES RH



Source : nous-même

TABLE DES MATIERES

Identification du jury.....	i
Déclaration d'engagement de l'auteur.....	ii
Dédicaces	iii
Remerciements	iv
Liste des sigles et abréviations	v
Liste des tableaux	vii
Liste des figures	viii
Glossaire de l'étude	ix
Résumé.....	xi
Sommaire	xiii
Introduction générale.....	1
CHAPITRE PRELIMINAIRE : De la présentation du cadre institutionnel aux observations de stage.....	3
Section 1 : Présentation du Ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC).....	4
Paragraphe 1 : Situation, historique, mission et attribution du MIC.....	4
A- Situation et perçu historique.....	4
B- Mission et attributions.....	5
Paragraphe 2 : Organigramme du MIC.....	6
1-Les services directement rattachés au Ministre.....	6
2- Le cabinet.....	6

3- le Secrétariat Général.....	6
4- Les Directions Centrales	6
5- Des Directions Techniques	7
6- Des Directions Départementales de l'Industrie et du commerce	7
7-Des Organismes sous tutelle	7
8- Des Entreprises sous tutelle	7
Section 2 : Observations de stage.....	8
Paragraphe 1 : Attributions et organisation de la DRH.....	8
A- Des attributions de la DRH.....	8
B - De l'organisation de la DRH	8
Paragraphe 2 : Présentation des observations de stage	10
A- Description des problèmes et atouts	10
B- Inventaire des atouts et faiblesses	16
CHAPITRE PREMIER : De la problématique à la méthodologie de l'étude.....	18
Section 1 : Problématique, vision globale et cadre théorique de sa résolution.....	19
Paragraphe 1 : Problématique et vision globale de sa résolution.....	19
A- Choix et spécification de la problématique	19
B- Vision globale de résolution de la problématique	20

	106
Paragraphe 2 : Cadre théorique de résolution de la problématique.....	24
A- Objectifs et Hypothèses	24
1)- Objectifs de la recherche	24
a)- Objectif général	24
b)- Objectif spécifique	24
2)- Causes et hypothèses	24
B- Tableau de bord de l'étude.....	26
Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de collecte des données.....	27
Paragraphe 1 : Revue de littérature	27
A- Clarification conceptuelle	27
B- Définition	27
C- Contribution des auteurs à la résolution du problème de l'inexistence d'inventaire fiable des RH	29
1)- Inventaire quantitatif du personnel	30
2)- Inventaire qualitatif du personnel	30
D- Contribution des auteurs à la résolution du problème de l'inexistence de prévision de l'évolution des RH disponibles	31
E- Contribution des auteurs à la résolution du problème de l'absence d'évaluation des besoins futurs en RH	32
1)- Méthode de détermination des besoins en RH	32
2)- Eléments à considérer	32
F- Analyse des déséquilibres entre les besoins et les RH disponibles...	33

	108
3)- Limite des données recueillies.....	47
B- De la vérification des hypothèses à l'établissement du diagnostic...	47
1)- Vérification des hypothèses	47
2)- Etablissement du diagnostic	48
Section 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre	49
Paragraphe 1 : Approches de solutions.....	50
A- Les outils de planification des ressources humaines	50
1)- Les outils d'observation	50
2)- Les outils de simulation	51
3)- Les outils d'analyse de l'emploi	52
4)- Les outils de suivi des RH	54
B- Les techniques de planification des RH	54
1)- Planification par experts	54
2)- Planification par unités	55
3)- Planification en fonction des facteurs	55
Paragraphe 2 : Recommandations	56
A- A l'endroit du MIC	56
1)- La volonté politique et le ferme engagement des autorités...56	
2)- L'implication de la hiérarchie et l'adhésion des du MIC	56
3)- Le renforcement des capacités de la DRH	57
4)- L'utilisation optimale des RH disponibles et La participation des instances de représentation du personnel.....	57

	109
5)- La qualité des informations sur les RH.....	57
6)- L'intégration de la PRH au plan stratégique du MIC et la réalisation progressive du processus	58
B- A l'endroit du Ministère du Travail et de la Fonction Publique	58
C- A l'endroit du Gouvernement	58
Conclusion générale	59
Bibliographie	61
Annexes	64
Table des matières	78

IDENTIFICATION DU JURY :

PRÉSIDENT : Épiphane SOHOUENOU

VICE-PRÉSIDENT : Frantz MASSOUGBODJI

MEMBRE : Augustine BATCHO TCHOKPON

L'ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE
MAGISTRATURE N'ENTEND DONNER AUCUNE
APPROBATION, NI IMPROBATION AUX OPINIONS
ÉMISES DANS CE MÉMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT
ÊTRE CONSIDÉRÉES COMME PROPRES À LEUR
AUTEUR.

DÉDICACE :

Je dédie ce mémoire :

- ✚ à Véronique Tougbé Kpokou et Michel Dossou ;
- ✚ à Hurielle Ducielle Annycia, source nourricière de mes expériences et de mes espérances, que ce travail te serve d'exemple ;
- ✚ à Elodie Genève Elenga ;
- ✚ à Monsieur Samuel Batcho et sa famille ;
- ✚ à Imelda Constance Ahossi Djeko ;
- ✚ aux familles Dossou, Ickia-Ngolo, Elenga, Ibaressengo et Ahossi.

REMERCIEMENTS :

Pour ce mémoire de fin de cycle II en Gestion des Ressources Humaines à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature, nous voudrions remercier en premier lieu, et très sincèrement notre Directeur de mémoire, Dr Gérard Agbota qui nous a enseigné tout au long de cet encadrement la rigueur dans le travail intellectuel et dans la méthodologie.

Nous voudrions en second lieu remercier le Maire de la Ville de Cotonou, son Excellence le Président Nicéphore Dieudonné Soglo et toute son équipe qui ont bien voulu nous autoriser à suivre cette formation.

Aussi, nos sincères remerciements sont-ils adressés à tous nos professeurs de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature qui n'ont ménagé aucun effort pour susciter en nous non seulement la soif du savoir, mais aussi celle du savoir-faire et le sens du savoir-être durant toute notre formation. Nous voudrions à cet effet, leur exprimer, à travers ce travail, notre gratitude et leur rendre hommage.

Par ailleurs, que soient remerciés tous ceux qui ont consacré leur précieux temps pour nous aider de quelque manière que ce soit dans la concrétisation de ce mémoire, particulièrement notre Maître de stage, Monsieur Mexmin Hounlekpo, Chef du Service du Recrutement, de la Mobilité Interne et de la Gestion des Carrières à la Direction des Ressources Humaines de la Mairie de Cotonou.

Enfin, que toutes ces personnes, nos frères, nos sœurs, nos collègues et nos amis (es) trouvent ici l'expression de notre sincère reconnaissance.

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES :

APE : Agent Permanent de l'Etat

CGSM : Contrôle Général des Services Municipaux

CIME : Centre des Impôts des Moyennes Entreprises

CIPE : Centre des Impôts des Petites Entreprises

CSC : Centre Socio Culturel

DDIAL : Direction Départementale des Impôts de l'Atlantique et du Littoral

DDSP : Direction Départementale de la Santé Publique

DSAJ : Direction des Services Administratifs et Juridiques

DSEF : Direction des Services Economiques et Financiers

DSAP : Direction des Services A la Population

DPDM : Direction de la Prospective et du Développement Municipal

DST : Direction des Services Techniques

DPM : Direction de la Police Municipale

DRH : Direction des Ressources Humaines

ENAM : École Nationale d'Administration et de Magistrature

FPC : Formation Professionnelle et Continue

GECA : Gestion des Entreprises en Cultures Africaines

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

GPPEC : Gestion Prévisionnelle et Préventive des Emplois et des Compétences

GRH : Gestion des Ressources Humaines

INSAE : Institut National de la Statistique et de l'Analyse Économique

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

MDGLAAT : Ministère de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale, de
l'Administration et de l'Aménagement du Territoire

MEPN : Ministère de l'Environnement et de la Protection de la Nature

NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

PRH : Planification des Ressources Humaines

PS : Problème spécifique

PEO : Planification des Effectifs Organisationnels

PDC : Plan de Développement Communal

PACTE : Programme d'Appui aux Collectivités Territoriales

RH : Ressources Humaines

RGPH : Recensement Général de la Population et de l'Habitat

SERHAU-SA : Société d'Études Régionales d'Habitat et d'Aménagement Urbain

TNE : Taux Net d'Encadrement

TEC : Taux d'Effectif Communal

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

UEMOA : Union Économique et Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES TABLEAUX :

Tableau I	: Évolution historique de la dénomination et des formes de découpage territorial de Cotonou	5
Tableau II	: Point des recrutements de mars 2003 à décembre 2010	12
Tableau III	: Répartition des agents de la Mairie de Cotonou par services, par catégories et par genre	26
Tableau IV	: Regroupement des problèmes identifiés par centres d'intérêts	31
Tableau V	: Tableau de bord de l'étude	41
Tableau VI	: Charges du personnel et recettes propres de la Mairie de Cotonou de 2007 à 2011	56
Tableau VII	: Eléments de résultats relatifs au problème spécifique n°1	57
Tableau VIII	: Eléments de résultats relatifs au problème spécifique n°2	57
Tableau IX	: Répartition des enquêtés par tranches d'âge et par genre	58
Tableau X	: Effectif de la Mairie de Cotonou par catégories et par genre	59
Tableau XI	: Effectif des départs à la retraite de 2011 à 2015	61
Tableau XII	: Effectif des décès de 2007 à 2011	61
Tableau XIII	: Présentation de la situation des abandons de poste de 2007 à 2011	62
Tableau XIV	: Présentation de la situation des agents suspendus de 2007 à 2011	62
Tableau XV	: Présentation de la situation des démissions de 2007 à 2011	62
Tableau XVI	: Présentation de la situation des agents mis en disponibilité de 2007 à 2011	63
Tableau XVII	: Présentation de la situation des agents en position de détachement de 2007 à 2011	63
Tableau XVIII	: Synthèse des orientations stratégiques de développement de la	64

Ville de Cotonou

Tableau XIX	: Simulation de l'évolution de l'effectif de la population de Cotonou en 2011 et en 2015	66
Tableau XX	: Synthèse des mouvements du personnel sur 5 ans et détermination de l'effectif prévisionnel en 2015	70
Tableau XXI	: Synthèse des besoins prévisionnels en 2015	73
Tableau XXII	: Identification des écarts entre l'effectif prévisionnel et l'effectif théorique	73
Tableau XXIII	: Tableau de synthèse de l'étude	81

LISTE DES GRAPHIQUES ET SCHÉMAS :

Graphique I : Situation du recrutement de 2003 à 2010.

Graphique II : Effectif du personnel de la Mairie de Cotonou par catégories et par genre.

Schéma I : Les étapes de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

GLOSSAIRE

1. **Ressources Humaines** : Ensemble des agents, toutes catégories confondues, utilisés par une organisation pour réaliser ses objectifs. Elles constituent la principale richesse de l'organisation.
2. **Gestion des Ressources Humaines** : Ensemble des mesures (politiques, procédures etc.) et des activités (recrutement, formation, etc.) impliquant des Ressources Humaines et visant à une efficacité et une efficience optimales de la part des individus et de l'organisation.
3. **Emploi** : Ensemble d'activités ayant des caractères et des exigences spécifiques nécessaires à la réalisation des objectifs.
4. **Poste** : Environnement géographique, matériel, humain et institutionnel dans lequel se réalise un ensemble de tâches ou d'activités.
5. **Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)** : Démarche qui consiste en la conception, la mise en œuvre et au suivi de politiques et plans d'actions cohérents visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'organisation en fonction de son plan stratégique d'une part et impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évaluation professionnelle d'autre part.
6. **Inventaire des Ressources Humaines** : État de la population des salariés. C'est une photographie de la base de données des principales caractéristiques du personnel tant du point de vue qualitatif que quantitatif.
7. **Taux Net d'Encadrement (TNE)** : Rapport de l'effectif des agents des catégories A et B à l'effectif de la structure. La norme est de 12%, ce qui signifie qu'il faut 12

agents des catégories A et B pour assurer l'encadrement et le coaching de 100 agents des autres catégories non cadres.

8. **Taux d'Effectif Communal (TEC)** : Rapport de l'effectif des agents à l'effectif de la population de la commune. La norme se situe entre 0,05% et 0,10%. Il permet d'apprécier les situations de sous-effectif ou de pléthore d'agents selon qu'il se situe en deçà ou au-delà de la norme.
9. **Effectif prévisionnel** : Effectif qui est déterminé à l'issue de la deuxième étape de la démarche relative à la prévision de l'évolution du personnel. Il est déterminé à partir de l'effectif initial duquel on soustrait le total des mouvements du personnel. C'est l'effectif que l'organisation aura à un horizon donné. Il permet de réaliser une ou plusieurs simulations de la composition future du personnel.
10. **Effectif théorique** : Effectif dont l'organisation aura besoin à un horizon donné. Il est encore appelé besoin théorique et est déterminé à l'issue de la troisième phase de la démarche relative à la prévision des besoins en ressources humaines. C'est une évolution en volume et en qualité des salariés dont l'organisation aura besoin compte tenu de l'évolution prévisible de son activité et de son environnement.
11. **Horizon de prévision** : Période sur laquelle porte la réalisation de la démarche GPEC. Elle peut être de 2, 3 ou 5 ans.
12. **Mouvements du personnel** : Entrées et sorties du personnel comptabilisées sur un horizon donné. Comme exemple, on peut citer entre autres la retraite, le décès, le licenciement, la radiation, la suspension, la démission, le recrutement, etc.

13. **Plan des Ressources Humaines** : Document élaboré sur la base des principaux choix envisagés pour résorber les déséquilibres constatés à l'issue de la démarche de GPEC. Il permet de planifier les activités et actions nécessaires à la réalisation du choix opéré et fournit les grandes lignes de ce que l'organisation entend faire des moyens qu'elle compte mettre en œuvre pour les atteindre.

RÉSUMÉ :

Les ressources humaines constituent le premier élément dont a besoin toute structure pour la réalisation de ses objectifs quels qu'ils soient. Mais, face aux nombreux défis à relever dans un environnement en perpétuelle mutation, la GPEC apparaît, pour les organisations, comme une démarche et un outil d'analyse qualitative et prospective des emplois. Les services publics en général et les administrations locales en particulier ignorent souvent la nécessité de s'inscrire dans cette logique.

La Mairie de Cotonou, qui emploie aujourd'hui 1274 agents toutes catégories confondues, n'échappe pas à cette réalité. L'inexistence d'une démarche de GPEC dans la gestion des ressources humaines de cette commune à statut particulier, a occasionné des dysfonctionnements qu'il urge de corriger. Il s'agit notamment du dépassement du Taux Net d'Encadrement qui est de 27,62% au lieu de 12% et du Taux d'Effectif Communal qui est de 0,16% en 2011 au lieu de se situer entre 0,05% et 0,10%. En effet, comme toute organisation moderne, elle se doit de se doter des outils de planification afin d'anticiper sur d'éventuels problèmes de gestion des ressources humaines. C'est dans cette logique que le présent mémoire se propose de réfléchir sur la nécessité de la mise en place d'une démarche de GPEC qui est un précieux outil d'identification des besoins pour plusieurs activités de la GRH, à savoir le recrutement, la formation, la mobilité interne, la réorganisation, etc...

Suivant une méthodologie axée sur les différentes étapes de la GPEC, l'enquête pour la collecte des données a été réalisée au moyen d'un questionnaire adressé aux agents et d'un guide d'entretien administré aux responsables à divers niveaux. L'application de cette démarche au cas de la Mairie de Cotonou sur un horizon de 5 ans (2011-2015), nous a permis de déceler un effectif initial de 1274 agents en 2011, un effectif prévisionnel de 1073 agents en 2015, un effectif théorique de 894 agents en 2015, un sureffectif de 253 agents des catégories A et B, et un déficit de 74 agents des catégories C,D et E. Les mouvements du personnel ayant le plus affecté la disponibilité de l'effectif sont la retraite (9,96%), le décès (3,13%) et l'abandon de poste (0,94%) alors

que les catégories les plus affectées par la réduction de leur effectif en 2015 sont les catégories E et D respectivement dans une proportion de 25,43% et 21,5%.

Pour éviter de subir les conséquences des déséquilibres ainsi constatés, des solutions correctrices ont été envisagées et feront l'objet de l'élaboration d'un plan de ressources humaines. Il s'agit de l'introduction et de l'utilisation accrue des TIC, la formation qualifiante continue pour faire face à la situation de sous-effectif des catégories C, D et E. Quant à la pléthore des agents des catégories A et B, il est proposé la limitation des formations diplômantes, la mise en place de programmes de départ volontaire et de retraite anticipée, le non remplacement des départs à la retraite, le contrôle des diplômes et autres titres de qualification ainsi que des reclassements des 5 dernières années.

Les résultats des enquêtes ont confirmé nos hypothèses et nous ont permis de faire des propositions de solutions, lesquelles, pour être réalisables, sont assorties de conditions de mise en œuvre.

Mots clés : Emploi – Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences – horizon de prévision – effectif initial – effectif prévisionnel – effectif théorique – plan Ressources Humaines.

SOMMAIRE :

INTRODUCTION		1
CHAPITRE 1^{er} :	CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ÉTUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLÉMATIQUE	4
Section 1 :	Cadre physique de l'étude et observations de stage	4
Paragraphe 1 :	Présentation de la Mairie de Cotonou	4
Paragraphe 2 :	De l'état des lieux de la Gestion des Ressources Humaines de la Mairie de Cotonou à l'inventaire des atouts et des problèmes identifiés	10
Section 2 :	Du ciblage de la problématique à la détermination des séquences de sa résolution	34
Paragraphe 1 :	Choix et spécification de la problématique	34
Paragraphe 2 :	Détermination des séquences de résolution de la problématique spécifiée	37
CHAPITRE 2^{ème} :	DU CADRE THÉORIQUE DE L'ÉTUDE AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS	38
Section 1 :	Cadre théorique et méthodologique de l'étude	39
Paragraphe 1 :	Des objectifs de l'étude à la revue de littérature	39
Paragraphe 2 :	Démarche méthodologique adoptée	50
Section 2 :	De l'analyse des résultats de l'enquête aux conditions de mise en œuvre des solutions	54
Paragraphe 1 :	Enquêtes et vérification des hypothèses	54
Paragraphe 2 :	Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre	77
CONCLUSION		84
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES		86
ANNEXES		90

INTRODUCTION

Le présent et le futur des organisations en général et de leurs hommes et femmes en particulier constituent sans aucun doute les paramètres de base de leur survie et de leur développement. Cette réalité n'échappe pas à la Mairie de Cotonou qui, comme toute organisation utilisant des Ressources Humaines, se doit de faire face à un moment donné, à des problèmes de comptabilisation de son effectif. Cela est d'autant plus difficile pour la Mairie de Cotonou qui a un effectif de 1274 agents, que la comptabilisation du personnel est faite de manière manuelle et que les mouvements du personnel et les divers services demandés en Ressources Humaines par les agents sont très importants. Il y a aussi le statut particulier dont jouit la Mairie de Cotonou et l'importance des charges salariales consenties au personnel.

Pour maîtriser ces paramètres, la Mairie de Cotonou pourrait mettre en place à travers la Direction des Ressources Humaines un ensemble d'outils susceptibles de l'y aider. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) constitue de ce fait un outil indispensable d'identification des besoins en recrutement, en formation, en redéploiement, en restructuration, etc. pour atteindre cet objectif.

En effet, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est un ensemble de démarches, de processus de gestion et d'outils permettant d'anticiper sur les mutations lourdes que rencontrent les organisations, d'intégrer les Ressources Humaines dans leurs stratégies de développement. C'est un processus qui aboutit à des politiques et des plans d'actions pour mettre en œuvre les moyens d'adaptation des compétences aux exigences.

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences est donc une démarche qui consiste en la conception, la mise en œuvre et au suivi de politiques et plans d'actions cohérents visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins

et les ressources humaines de l'organisation en fonction de son plan stratégique d'une part et impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évaluation professionnelle d'autre part. Ainsi définie, la GPEC permet à l'organisation d'éviter les déséquilibres entre les ressources dont elle a besoin à court, moyen et long termes et celles qui seront disponibles en quantité et en qualité.

C'est dans cette optique que notre mémoire de fin de formation au cycle 2 en Gestion des Ressources Humaines à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), a porté sur le sujet intitulé «*Proposition de mise en place d'une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences à la Mairie de Cotonou*».

Le problème général posé étant donc l'inexistence d'une démarche GPEC dans la GRH de la Mairie de Cotonou, il s'est avéré pour nous de définir l'objectif général poursuivi ainsi qu'il suit : proposer la mise en place d'une démarche GPEC à la Mairie de Cotonou. Ici, la question fondamentale à laquelle nous voulons répondre en proposant la démarche GPEC à la Mairie de Cotonou est : avec combien d'agents, dans quelles structures et avec quels types de compétences la Mairie de Cotonou va-t-elle travailler d'ici 2015 ?

Pour y parvenir, nous avons rédigé le présent mémoire en deux chapitres : le premier chapitre aborde le cadre institutionnel de l'étude, la Mairie de Cotonou, où nous avons effectué notre stage du 12 octobre 2011 au 13 janvier 2012. Nous y avons, à partir des observations issues de l'état des lieux, ciblé la problématique ; le second chapitre, quant à lui, aborde le cadre théorique de l'étude et les conditions de mise en œuvre des solutions envisagées.

CHAPITRE 1^{er} : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ÉTUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLÉMATIQUE

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

Dans cette section, nous avons présenté la Mairie de Cotonou ainsi que l'état des lieux issu de nos observations de stage.

Paragraphe 1 : Présentation de la Mairie de Cotonou

Pour présenter la Mairie de Cotonou, nous avons abordé respectivement son historique, son statut juridique et ses missions, sa structure organisationnelle et son fonctionnement.

I- Historique

L'historique de l'actuelle Mairie de Cotonou est riche en événements. Elle est le prolongement de plusieurs autres formes d'administration qui ont évolué avec les diverses réformes administratives, territoriales et politiques du Bénin. La dernière réforme qui a donné naissance aux communes du Bénin avec à leurs têtes des Maires élus est celle de la décentralisation.

Au total, l'historique de la Mairie de Cotonou se résume aux différentes réformes administratives et territoriales intervenues au Bénin depuis 1956 jusqu'à nos jours. Ces différentes périodes sont consignées dans le tableau ci-dessous.

TABLEAU I : Evolution historique de la dénomination et des formes de découpage territorial de Cotonou

<i>Périodes</i>	<i>Dénomination de la ville suivant le découpage territorial</i>	<i>Grands faits historiques</i>	<i>Observations</i>
De 1956 à 1961	Commune de Cotonou	--	Monsieur Gilbert KPAKPO est le 1 ^{er} maire de la commune de Cotonou
De 1961 à 1964	Administration Urbaine de Cotonou	Début de l'indépendance nationale	--
De 1964 à 1966	Commune de Cotonou	--	--
De 1966 à 1974	Administration Urbaine de Cotonou	--	--
De 1974 à 1975	Districts Urbain de Cotonou	Début de la période de la révolution populaire du Bénin	Tout Cotonou est ici un district avec un seul chef à sa tête
De 1975 à 1978	Districts Urbain de Cotonou	En pleine période révolutionnaire	Ici, Cotonou est divisé en 2 districts Cotonou I et Cotonou II
De 1978 à 1990	Districts Urbain de Cotonou	--	Cotonou est divisé en 6 districts ayant chacun à leur tête un chef : DUCI, DUCII, DUCIII, DUCIV, DUCV, DUCVI
De 1990 à 2003	Circonscription urbaine de Cotonou	Conférence nationale des forces vives de la nation	--
De mars 2003 à nos jours	Mairie de Cotonou	Avènement de la décentralisation marquée par les premières élections municipales au Bénin en 2003	Cotonou est divisé depuis 1999 en 13 arrondissements et administré par un maire démocratiquement élu.

Source : Résultats de nos investigations, octobre 2011.

II- Statut juridique et missions :

Le statut juridique des communes est défini dans la loi n° 97-028 du 15 janvier 1999 portant organisation de l'administration territoriale de la République du Bénin. En

effet, cette loi en son article 21 du titre II mentionne qu' « *il est institué dans la structure de l'administration territoriale de la République, des collectivités territoriales décentralisées dotées de la personnalité juridique et de l'autonomie financière* ». La commune a un budget autonome voté par le Conseil communal et dont l'ordonnateur est le Maire. En plus de ces dispositions, la commune de Cotonou fait partie des villes qui disposent d'un statut particulier conformément à la loi n°98-005 du 15 janvier 1999 portant organisation des communes à statut particulier en son article 4 qui stipule que « *les villes de Cotonou, Parakou et Porto-Novo qui remplissent les trois critères cumulatifs fixés par l'article 2 sont érigés en communes à statut particulier* ».

La commune de Cotonou est démembrée en unités administratives locales dénommées arrondissements. Ces arrondissements sont sans personnalité juridique, ni autonomie financière.

Quant aux missions de la Mairie de Cotonou, elles tirent leur fondement des lois n° 97-029 du 15 janvier 1999 (article 82 et suivants) et n°98-005 du 15 janvier 1999 (article 19). De la synthèse de ces dispositions, nous pouvons retenir que la Mairie de Cotonou a des compétences qui portent sur les domaines suivants :

- le développement local, l'aménagement de l'habitat et l'urbanisme ;
- les infrastructures, l'équipement et les transports ;
- l'environnement, l'hygiène et la salubrité ;
- l'enseignement primaire et maternel, l'enseignement secondaire et la formation professionnelle ;
- l'alphabétisation et l'éducation des adultes ;
- la santé et l'action sociale et culturelle ;
- les services marchands et des investissements économiques ;
- la sécurité et les communications.

III- Structure organisationnelle

En dehors des lois sur la décentralisation, la structure organisationnelle de la Mairie de Cotonou a fait l'objet de plusieurs arrêtés municipaux qui sont :

- l'arrêté municipal n°046/MCOT/SG/DSAJ/DSA-SRH du 25 avril 2008 portant création des divisions et sections des services de la Mairie de Cotonou ;
- l'arrêté municipal n°048/MCOT/DC/SG/CAB-SP du 12 mai 2010 portant création, attributions et organisation de la Direction de la Police Municipale de la Ville de Cotonou ;
- l'arrêté municipal n°0101/MCOT/SG/SP du 23 décembre 2010 fixant les attributions du Secrétaire Général Adjoint de la Mairie de Cotonou ;
- l'arrêté municipal n°095/MCOT/SG/SP du 10 octobre 2011, portant réorganisation, attributions et fonctionnement des services de la Mairie de Cotonou.

De la lecture de ces lois et arrêtés municipaux cités ci-dessus, il ressort que l'administration municipale de Cotonou est dotée de deux organes : un organe délibérant à savoir le Conseil Municipal et un organe exécutif à savoir le Maire. En tant qu'organe exécutif, le Maire a structuré l'administration municipale de Cotonou à deux niveaux :

- les services centraux ;
- les services auxiliaires d'arrondissement.

➤ Les services centraux :

Au sommet de la hiérarchie, se trouve le Maire, Chef de l'administration municipale sous l'autorité duquel sont placés le Contrôleur Général des Services Municipaux, le Directeur de Cabinet et son Adjoint, le Secrétaire Général et son Adjoint.

Les services centraux de la Mairie comprennent donc le Maire, les Adjoints au Maire, le Cabinet du Maire et le Secrétariat Général sous l'autorité duquel sont placées six directions techniques.

Dirigé par le Directeur de Cabinet, le Cabinet du Maire comprend :

- le Secrétariat particulier du Maire ;
- le Secrétariat particulier des Adjoints au Maire ;
- le Chef de Protocole ;
- les Chargés de mission ;
- la Direction de la Police Municipale.

Quant au Secrétariat Général, il comprend :

- le Secrétaire Général et son Adjoint ;
- les services rattachés au Secrétaire Général ;
- les six directions techniques, à savoir :
 - la Direction des Services Administratifs et Juridiques (DSAJ) ;
 - la Direction des Services Economiques et Financiers (DSEF) ;
 - la Direction des Services A la Population (DSAP) ;
 - la Direction des Services Techniques (DST) ;
 - la Direction de la Prospective et du Développement Municipal (DPDM) ;
 - la Direction des Ressources Humaines (DRH).

Etant donné que nous avons effectué le stage à la Direction des Ressources Humaines, nous avons jugé utile de présenter la structure organisationnelle de cette direction dans les détails.

La Direction des Ressources Humaines de la Mairie de Cotonou est subdivisée en deux départements et chaque département en deux services. Nous avons respectivement :

- le **Département de la Gestion des Emplois** qui regroupe :
 - le Service du Recrutement, de la Mobilité Interne et de la Gestion des Carrières ;
 - le Service du Suivi de la Paie, des Congés, des Absences, de l'Environnement du Travail et de la Santé.

- le **Département du Développement des Compétences, des Prestations et Relations Sociales** qui regroupe :
 - le Service de la Formation et de l'Evaluation des Ressources Humaines ;
 - le Service des Prestations et Relations Sociales.

➤ Les services auxiliaires d'arrondissement :

Ils regroupent les services municipaux déconcentrés créés au niveau de chaque arrondissement et se composent comme suit :

- le Secrétariat Administratif d'arrondissement ;
- le Bureau de l'état civil ;
- la Régie auxiliaire de recette.

IV- Fonctionnement des structures :

Pour la présentation du fonctionnement des structures, nous avons retenu uniquement de le faire pour la Direction des Ressources Humaines où nous avons effectué le stage. La Direction des Ressources Humaines a pour missions :

- ✓ la gestion de la carrière des agents municipaux depuis le recrutement jusqu'à leur retraite ;
- ✓ la formation du personnel municipal ;
- ✓ l'organisation des services et du temps de travail ;
- ✓ le recrutement, la mobilité interne et le reclassement ;
- ✓ le traitement des dossiers de sécurité sociale ;
- ✓ l'hygiène, la sécurité et la santé des agents ;
- ✓ l'accueil et la communication interne ;
- ✓ la négociation avec les partenaires sociaux.

Paragraphe 2 : De l'état des lieux de la Gestion des Ressources Humaines à l'inventaire des atouts et problèmes identifiés

I- L'état des lieux

L'état des lieux nous permet d'exposer les observations relevées à l'occasion du stage. Il donne un aperçu sur les pratiques de GRH, tout en renseignant sur ses forces et faiblesses. La Mairie de Cotonou, avec un effectif non négligeable de 1274 agents, toutes catégories confondues, est potentiellement riche en pratiques et activités RH.

Le présent état des lieux est articulé autour de deux points : en premier lieu, nous avons abordé les pratiques et activités de GRH en cours dans l'administration municipale (A) ; en second lieu, nous avons présenté la situation relative à la structure organisationnelle et aux principales caractéristiques de l'effectif de son personnel (B).

A- L'état des lieux relatifs aux pratiques et activités RH

Il est fait à partir de quelques activités et pratiques de la GRH.

1- La pratique de la GPEC à la Mairie de Cotonou

La GPEC est une démarche qui permet de fonder plusieurs activités de la GRH. La GRH peut être définie comme l'ensemble des techniques qui permettent d'attirer, de conserver et de développer les Hommes dans l'organisation. Pour aborder l'état des lieux relatifs aux pratiques et activités GRH à la Mairie de Cotonou, nous avons présenté successivement les constats significatifs suivants :

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC) est une démarche fondamentale qui consiste à concevoir et mettre en place des plans d'action visant à réduire les écarts qualitatifs et quantitatifs entre les ressources humaines de l'organisation et ses besoins en emplois à une échéance donnée sur la base des objectifs stratégiques. Pour ce qui concerne la Mairie de Cotonou, ces objectifs stratégiques sont consignés dans son PDC. C'est une technique de GRH qui permet d'anticiper sur les évolutions des emplois et des compétences pour les adapter aux nouveaux besoins de l'organisation en tenant compte des progrès technologiques et des contraintes économiques et socio-juridiques.

La GPEC est un processus d'élaboration et de mise en œuvre des plans et programmes visant à assurer à une organisation, le nombre d'employés et le type de main d'œuvre nécessaires, et ce, au moment où elle en a besoin. Il y a donc un lien entre la GPEC et la planification stratégique.

De l'étude de la structure organisationnelle et des activités GRH actuelles de la Mairie de Cotonou, nous avons constaté que cette démarche est inexistante. Il y a une sorte de GRH «*au jour le jour*» ; ce qui ne favorise pas l'identification des besoins réels tant pour le recrutement que pour la formation.

L'inexistence de cet outil fait que la détermination des besoins en personnel se fait au coup par coup suivant des préoccupations de l'heure sans un lien avec une planification stratégique. En lisant le manuel de procédures administratives, financières et comptables, nous avons noté que c'est chaque direction qui manifeste son besoin en

personnel. Cette manifestation devrait faire l'objet d'une planification de 1 à 5 ans ou à défaut d'une analyse approfondie par un comité afin de voir non seulement les incidences financières de ce besoin, mais aussi et surtout la logistique à mettre à la disposition des personnes à recruter en terme de local, de mobilier, de supervision, etc. Nous avons donc noté comme constat significatif **l'inexistence d'une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans la GRH de la Mairie de Cotonou.**

2- La pratique du recrutement

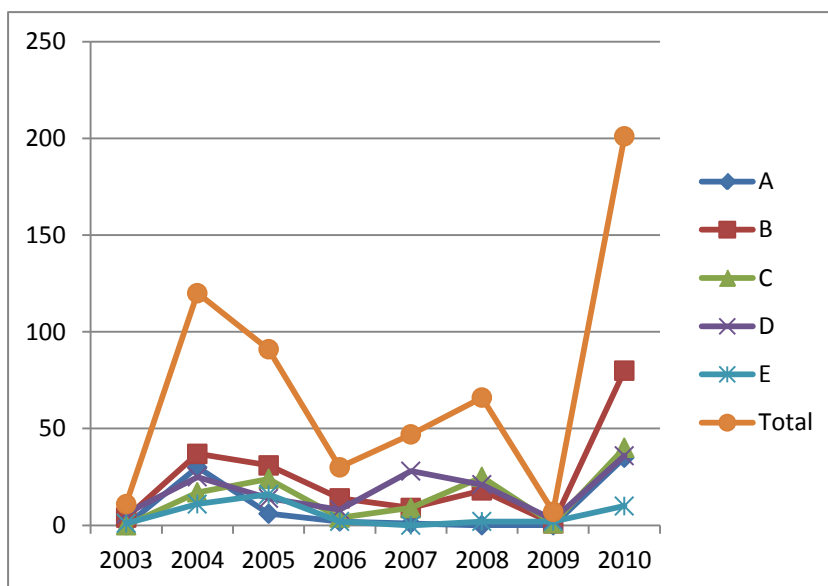
En ce qui concerne le processus de recrutement et d'intégration des agents de 2003 à 2010, la Mairie de Cotonou a recruté 572 agents toutes catégories confondues comme le montrent le tableau et le graphique ci-après :

Tableau II: Point des recrutements de mars 2003 à décembre 2010.

	A	B	C	D	E	Total
2003	0	4	0	6	1	11
2004	29	37	17	25	11	119
2005	6	31	24	14	16	91
2006	2	14	4	8	2	30
2007	1	9	9	28	0	47
2008	0	18	25	21	2	66
2009	0	1	1	3	2	7
2010	35	80	40	36	10	201
Total	73	194	120	141	44	572

Source: Direction des Ressources Humaines, septembre 2011.

Graphique I : Situation du recrutement de 2003 à 2010.



Source : Données de l'enquête, septembre 2011

Au regard du tableau précédent, nous avons noté comme constat significatif, qu'il y a eu un **effort considérable de renforcement quantitatif et qualitatif de l'effectif de la Commune depuis l'avènement de la décentralisation**. Les agents ainsi recrutés sont de divers domaines de compétences professionnelles qui permettent de faire face aux missions de la Mairie de Cotonou.

Malheureusement, il ressort que cet effectif important a été recruté sur sept années sans que la Mairie de Cotonou ne dispose d'un cadre cohérent qui justifie les recrutements. Même si le manuel de procédures définit de façon très claire la procédure à suivre pour le recrutement du personnel cadre, il faut cependant remarquer qu'il manque, pour la mise en œuvre efficace de ce processus de recrutement, les outils RH et la procédure pour le recrutement des emplois non cadre. Comme constat significatif, nous avons remarqué que **les outils considérés comme les fondamentaux en RH font défaut**. Il s'agit d'une politique de recrutement, des fiches de postes et du répertoire des emplois.

Par ailleurs, les bénéficiaires du recrutement, c'est-à-dire les directeurs ou les responsables de services ne sont pas souvent associés au processus d'identification et de sélection du personnel devant servir sous leur tutelle. Cet état de chose appelle le constat significatif à partir duquel nous estimons qu'il **y a souvent une inadéquation entre les compétences exprimées et les agents effectivement recrutés**. Comme constat significatif, nous avons aussi **noté une détermination non optimale des besoins en recrutement**. Ces besoins sont définis par le service en charge du recrutement qui adresse une correspondance à la fin de chaque année aux Directeurs pour leur demander de lui faire parvenir leurs besoins en personnel. A son tour, ledit service fait le point des besoins parvenus et informe le service financier qui autorise le recrutement en fonction des prévisions budgétaires faites pour assurer les charges.

3- La Formation Professionnelle Continue :

En matière de Formation Professionnelle Continue (FPC), nous avons remarqué qu'il en existe deux types à la Mairie de Cotonou : les formations qualifiantes et les formations diplômantes. On note en général comme constat significatif que **pendant longtemps, la FPC du personnel de la Mairie de Cotonou a manqué d'orientation et d'outils adéquats**. Il n'existe en la matière aucune politique écrite. Un autre constat significatif est que **toutes les formations auxquelles les agents ont participé durant plusieurs années ne relèvent, ni d'aucune détermination objective des besoins en compétences, ni d'aucune planification rigoureuse**. C'est le cas des formations organisées par la Ville elle-même et celles financées par les PTF, notamment l'ex Projet de Développement des Communes (PRODECOM). Ce n'est qu'en mai 2008 que la Mairie de Cotonou s'est dotée d'un plan de formation qui a été réalisé par le Cabinet SIFEC dans le cadre du Programme d'Appui à l'Agglomération de Cotonou (PAACO). Les autorités de la Mairie de Cotonou disposent depuis mai 2008 d'un support qui sert de support au programme de formation continue du personnel pour les années 2009 et

2010. Comme constat significatif, il existe donc depuis mai 2008 un plan de formation des agents de la Mairie de Cotonou.

Mais, de l'analyse du contenu de ce plan de formation, nous avons relevé plusieurs insuffisances. Il est resté trop général et n'apporte aucune précision, ni sur les agents devant bénéficier de ces formations, ni sur une évaluation financière des actions de formation retenues, encore moins sur une planification dans le temps desdites actions. Aussi, avons-nous noté que le plan de formation n'a mentionné aucune formation diplômante. Au total, le constat significatif, est que le **plan de formation du personnel de la Mairie de Cotonou présente trop d'insuffisances**.

Par ailleurs, nous avons remarqué qu'il y a bon nombre de formations qui se déroulent et qui sont organisées par d'autres directions, notamment la DSEF sans que la DRH ne soit informée en tant que structure en charge de la GRH de toute l'administration municipale, et donc de la formation qui en constitue un pan. Comme constat significatif, nous pouvons dire qu'il manque, de ce fait, une **coordination des actions de formation**. Cet état de chose met en difficulté la DRH qui ne pourra plus tenir des statistiques fiables sur les actions de formation et sur les agents ayant bénéficié desdites formations d'où le constat significatif : **il n'y a donc pas un suivi dans les actions de formation**.

Enfin, nous avons noté que plusieurs agents suivent des formations à leurs propres frais, souvent sans aucune autorisation de l'administration. Mais, à la fin de leur formation, ils arrivent à obtenir un acte de reclassement qui prend en compte le nouveau diplôme. Ce sont des actes administratifs qui ont une incidence financière. Ils sont initiés par la Direction des Ressources Humaines sans que la DSEF ne soit informée bien qu'elle soit membre du comité mis en place à cet effet par l'autorité. Aucune disposition n'est prise pour s'assurer de l'adéquation entre ces formations et les besoins de compétences de l'administration. De nos entretiens avec les agents et le Chef du Service en charge de la gestion des carrières, nous avons remarqué que cette pratique prend de

l'ampleur et tend à se généraliser. Comme constat significatif, nous pouvons retenir que **le reclassement des formations non autorisées et planifiées ne favorise pas une maîtrise de la masse salariale.**

Durant le stage, nous n'avons pas pu obtenir les statistiques sur les actions de formation passées, en cours ou à venir. Par exemple, il ne nous a pas été possible d'avoir avec précision la liste des agents ayant bénéficié de formation année par année, les thèmes de formation, les coûts des formations, les ratios sur les actions de formation, le point des formations en cours et à venir, le pourcentage des actions de formation réalisées conformément au plan de formation, le pourcentage de seniors formés, etc., d'où le constat significatif : **l'inexistence de statistiques sur la FPC.**

Il n'existe pas non plus une politique écrite cohérente de formation. On semble assister à une navigation à vue. Les formations se décrètent au pifomètre sans aucune investigation sérieuse, les participants sont désignés par affinité. Le constat significatif est : **l'inexistence de politique écrite de FPC.**

4- L'appréciation des performances du personnel

Pour ce qui est de l'appréciation des performances, elle consiste à porter un jugement sur la contribution d'un employé aux objectifs et aux résultats d'une organisation au cours d'une période donnée. Il existe présentement un système de notation du personnel à la Mairie de Cotonou. Ce système prend deux formes. La première, qui est relative à la carrière de l'agent, est présentée au niveau de l'état des lieux sur la gestion des carrières. C'est la forme réglementaire de notation prescrite par la loi n°86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des APE, notamment en ses articles 52 et suivants. La seconde forme de notation s'est institutionnalisée dans la pratique depuis environ une dizaine d'années. C'est un système qui est basé sur une notation de 00 à 20 suivie des appréciations classiques telles que médiocre, passable, bien, très bien, excellent. Il n'est pas conduit de manière rigoureuse pour permettre de

porter un jugement objectif sur la quantité et la qualité du travail accompli par l'agent sur une période donnée. Pour l'instant, il n'a qu'un seul but, c'est permettre aux agents de bénéficier d'une prime dite "*d'encouragement aux agents méritants de l'année*". Dans ces conditions, les supérieurs hiérarchiques chargés d'apprécier l'agent conduisent le processus de manière un peu fantaisiste en faisant soit tout ce qu'il faut pour ne pas pénaliser un collaborateur, soit en l'appréciant injustement en fonction de la qualité des relations personnelles et professionnelles qui les lient. En conclusion, comme constat significatif, **on remarque que le système d'appréciation des performances des agents de la Mairie de Cotonou ne repose pas sur une base objective et introduit trop de biais dans le processus mis en place.**

5- La gestion des carrières

En matière de gestion de la carrière des agents, nous avons constaté la parution régulière des actes administratifs régissant leur carrière depuis 2004 d'une part, et la prise en compte immédiate des effets financiers de ces actes. La carrière des agents est ainsi relativement bien suivie depuis 2003 et cela constitue un élément positif de motivation chez les agents. En plus de la parution régulière des actes administratifs de carrière des agents, l'équipe dirigeante actuelle a pris des mesures visant à faire un effort pour procéder au paiement des moins perçus sur salaire engendrés par les retards dans la prise de ces actes par les administrations successives précédentes. Comme constat significatif, **il ressort que la carrière des agents a connu un meilleur suivi depuis 2003.**

Mais depuis 2009, nous notons à nouveau un retard dans l'apparition de ces actes. A la date du 30 septembre 2011 par exemple, les actes administratifs relatifs à la carrière des agents ne sont pas encore parus pour le compte de l'année 2010. Aussi, à cette même date, les travaux du comité chargé d'initier les projets de ces actes n'ont même pas encore démarré. Ce retard de 2 ans accusé dans la prise des actes de

carrière expose déjà des centaines d'agents à des situations de moins perçus sur salaire, une situation antérieurement connue par les agents et qui n'est même pas encore entièrement résolue. Il s'agit là, comme constat significatif d'un manque de suivi dans la carrière des agents depuis 2010.

Sur un autre aspect de la gestion administrative de la carrière des agents, nous avons constaté une violation permanente des dispositions de la loi n°86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des APE qui est le texte suivi en la matière. Il s'agit précisément de la prise des actes de *titularisation* et *d'avancement de grade* encore appelé *promotion*. En effet, la prise de ces deux types d'actes doit faire l'objet d'une appréciation de la valeur professionnelle des agents concernés. Or, ce n'est pas le cas. L'article 52 de ladite loi précise clairement que «*Tout Agent permanent de l'Etat en activité ou en détachement fait l'objet chaque année, à partir du 15 août, d'une appréciation exprimant sa valeur professionnelle dans l'emploi occupé et sur son aptitude à exercer l'emploi du grade supérieur*». A la date du 30 septembre 2011, aucune appréciation de la valeur professionnelle n'est encore faite. De plus, l'article 58 précise que *l'avancement de grade est subordonné à une note favorable*. L'article 63, alinéa 1 ajoute que «*Pour l'établissement d'un tableau d'avancement, il doit être procédé à un examen approfondi de la valeur professionnelle de l'Agent compte tenu principalement des notes obtenues par l'intéressé et des propositions motivées formulées par ses supérieurs hiérarchiques*». Aucune de ces dispositions n'est suivie dans la prise de ces actes. Il en est de même pour la titularisation qui devrait faire l'objet d'une appréciation de la valeur professionnelle de l'agent, appréciation appuyée par un rapport du supérieur hiérarchique. Comme constat significatif, nous avons mentionné à ce niveau le **non respect des dispositions légales et réglementaires en matière de prise des actes de titularisation et d'avancement de grade**.

6- L'organisation du travail

Sur le plan de l'organisation du travail et la gestion du temps de travail à la Mairie de Cotonou, il n'y a pas un système de gestion des activités des agents et en particulier de la gestion du temps de travail. Il est difficile de savoir le temps de travail effectif accompli par un agent au cours d'une journée de 8 heures de travail et surtout les types d'activités réalisées. Sans un tel outil, il n'est pratiquement pas possible d'évaluer la charge de travail que supporte chaque individu au sein d'un service ou d'une direction. Or, c'est au vu de la quantification du travail effectué par chaque agent qu'un responsable peut décider de recruter ou non. Dans les conditions actuelles, nous avons noté comme constat significatif **qu'il n'existe pas un outil qui permet d'apprécier la quantité de travail et le temps de travail accompli par chaque agent**. On peut alors se poser la question de savoir sur quelle base, les responsables expriment les besoins en personnel ? Sans un outil de gestion des activités et du temps de travail, il est difficile d'évaluer le nombre d'agents nécessaires dont a besoin une structure pour la réalisation de ses missions. Un tel outil permet de constater si une structure est en sous-effectif ou en sur-effectif. Le rendement de la Mairie ne peut être réalisé qu'à cette condition. En conséquence, tous les agents ne sont pas utilisés à plein temps dans certaines directions, ce qui conduit à l'oisiveté et parfois à l'absentéisme.

7- La gestion des bases de données sur les RH :

En observant la manière dont les bases de données sur les RH sont gérées, on peut affirmer comme constat significatif **qu'il n'existe pas actuellement une base de données qui fasse le point des statistiques sur tout le personnel, avec une mise à jour régulière et automatique de ces données**. Par exemple, chaque fois que l'autorité de tutelle demande un point sur la situation administrative du personnel, nous remarquons que c'est en ce moment que la Direction des Ressources Humaines s'active à satisfaire à la demande de l'Autorité. En dehors du fichier du personnel et du tableau

synoptique qui n'est même pas mis à jour au fur et à mesure de la parution de nouveaux actes constatant la mobilité du personnel, il n'existe aucune statistique sur les principales activités de la DRH. A l'instant où nous rédigeons l'état des lieux, il n'était pas possible d'avoir instantanément la liste des agents ayant bénéficié de formation sur les cinq dernières années, ni sur l'effectif des agents formés par an, ni sur l'effectif des agents ayant bénéficié de tel ou tel acte administratif de carrière. Il était encore quasiment impossible d'avoir le point des accidents de travail, des demandes d'autorisation d'absence ou de connaître avec précision la situation des congés administratifs des agents. Comme constat significatif, il ressort de tout ce qui précède qu'il **n'existe pas une base de données fiable sur les principaux paramètres RH du personnel.**

8- Les conditions de travail

En observant les conditions de travail à la Mairie de Cotonou, nous avons noté comme constat significatif que la difficulté de maîtriser l'existant sur les RH est couplée avec **l'exigüité des bureaux qui enregistrent une occupation hors norme en matière de santé et de sécurité au travail.** Pour un bureau de 4m x 3m x 5m, soit 60m³ par exemple, on enregistre parfois jusqu'à 11 agents au lieu de 6 pour respecter la norme de cubage d'air par occupant d'un bureau qui est de 10m³ par occupant.

En plus de cela, nous avons noté que toute la Direction des Ressources Humaines avait à sa disposition cinq ordinateurs en état de fonctionnement pour un effectif de 52 agents répartis en 4 services. L'utilisation de l'outil informatique n'est donc pas généralisée à la Direction des Ressources Humaines, ce qui entraîne un surcroît de travail à leur niveau. La majorité des agents, même étant initiée à l'utilisation de l'outil informatique, devront attendre et se suivre les uns les autres avant de travailler, d'où le constat significatif : **un manque criard de matériels informatiques doublé d'un niveau très faible d'utilisation de l'outil informatique.**

B- L'état des lieux relatif à la structure organisationnelle et aux principales caractéristiques de l'effectif du personnel

1- Observations sur la structure organisationnelle

La structure d'une organisation est définie selon Henry Mintzberg (1998) comme « *la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches* ». La Mairie de Cotonou a une organisation de type bureaucratique caractérisée notamment par l'écrit, une forte hiérarchisation qui assure la diffusion des instructions et la circulation de l'information, le partage clair des rôles et responsabilités, une gestion réglementée.

Pour présenter la structure organisationnelle de la Mairie de Cotonou, nous avons surtout mis l'accent sur l'organigramme, la définition des emplois et des profils, l'arrêté municipal portant attributions, réorganisation et fonctionnement des services municipaux, le manuel de procédures et la devise. Abordons successivement chacun de ces points.

Un organigramme est une représentation de l'architecture organisationnelle de l'institution pour laquelle il est conçu. Il est en lui-même comparable à un squelette qui, pour prendre vie, a besoin d'une part de « chair » que constituent les attributions des différents services qui le composent et d'autre part, de « sang » qui n'est rien d'autre que les interactions qui doivent exister entre ces services.

Au regard des dispositions prévues par l'arrêté municipal n°095/MCOT/SG/SP du 10 octobre 2011 portant réorganisation, attributions et fonctionnement des services de la Mairie de Cotonou, l'analyse de l'organigramme révèle que nous avons à faire à une structure bicéphale : la Direction de Cabinet d'un côté et le Secrétariat Général de l'autre. Sept directions le constituent comme nous l'avons mentionné dans la présentation de la structure. Comme constat significatif, nous remarquons donc que **la Mairie de Cotonou dispose d'un organigramme et que toutes les structures prévues ont été mises en place.**

Toutefois, l'organigramme de l'administration municipale de Cotonou, tel qu'il se présente suscite quelques observations. Cet organigramme fait apparaître trop de pôles de responsabilités. Comme constat significatif, notons que ce **nombre élevé de pôles de responsabilité est de nature à poser des problèmes récurrents de suivi des activités des services et de contrôle de l'exécution des instructions données.**

L'organisation du travail fait aussi apparaître sept (7) niveaux de liens hiérarchiques qui sont respectivement :

- le Maire ;
- le Directeur de Cabinet ;
- le Secrétaire Général ;
- les Directeurs ;
- les Chefs de Département ;
- les Chefs de service ;
- les Chefs de division ;
- les Chefs de section ;
- l'agent au bas de l'échelle.

Une telle organisation requiert quelques constats :

Elle permet une forte hiérarchisation des postes et par conséquent des tâches à exécuter. Les instructions du supérieur hiérarchique immédiat s'imposent à son subordonné immédiat. Il y a une diffusion aisée de l'autorité du haut vers le bas et une remontée sans faille de l'information du bas vers le haut. L'avantage est que cela permet de donner des instructions, de les suivre, de les évaluer et de les améliorer au besoin. Mais, l'inconvénient est qu'elle ne développe pas la capacité d'initiative des collaborateurs et constitue une source potentielle de stress, de frustration et de conflit, notamment de conflit d'objectif.

Le nombre élevé de niveaux hiérarchiques est de nature à ralentir la célérité dans le traitement des dossiers. Une lenteur généralisée s'observe et un dossier peut, de ce fait, être traité en moyenne pendant quatorze (14) jours en supposant qu'il séjourne une journée à chaque niveau pour descendre jusqu'à l'agent opérationnel et pour remonter aux supérieurs hiérarchiques pour les paraphes et la signature. Comme constat significatif, nous avons mentionné **une lenteur généralisée et une lourdeur administrative dans le traitement des dossiers à cause du nombre élevé des liens hiérarchiques.**

Enfin, en ce qui concerne l'organigramme de la Mairie de Cotonou, il présente quelques éléments en inadéquation avec l'esprit et la lettre des dispositions légales relatives à l'organisation de l'administration municipale en République du Bénin. En effet, alors que les textes font du Secrétariat Général de Mairie le point focal de l'administration municipale, c'est-à-dire l'interface entre les organes municipaux et les services, l'organigramme de la Mairie de Cotonou présente à vue d'œil, deux pôles d'administrations juxtaposées : l'un relevant du Secrétariat Général et l'autre du Directeur de Cabinet. Le positionnement du Directeur de Cabinet par rapport au Secrétariat Général donne l'impression d'un bicéphalisme, sinon d'un « *monstre à deux têtes* » qui ne dit pas son nom. Le constat significatif est que **la structure organisationnelle de la Mairie de Cotonou donne l'impression d'une administration à deux vitesses qui n'a pas respecté en la matière les textes sur la décentralisation.**

En ce qui concerne la définition des emplois et des profils, nous avons noté comme constat significatif qu'il **n'existe pas un référentiel des emplois actualisé et bien structuré qui décrive tous les emplois et les profils de la Mairie de Cotonou.** Nous avons consulté un document décrivant les profils de postes. Il a été rédigé grâce à l'appui de la SERHAU SA en collaboration avec un cabinet international sur financement de la Banque Mondiale en janvier 2004. Ce document qui ne prend en compte que les

fiches de postes des emplois cadres n'est pas opérationnel car, n'ayant pas fait l'objet d'une appropriation. Il n'est presque pas utilisé par les agents de la Direction des Ressources Humaines en réalité, ni pour les recrutements, ni pour les évaluations et les formations.

La définition de poste décrit l'emploi tel qu'il est attendu. C'est un support essentiel pour le recrutement, la formation, l'évaluation du rendement ou le mouvement interne au sein d'une organisation. Elle sert de cadre de référence pour le titulaire du poste et pour l'employeur ou le supérieur hiérarchique, notamment lors des évaluations périodiques du rendement ou de recrutement.

La définition du poste énumère les missions, les tâches, les responsabilités incombant au titulaire, les moyens disponibles, les conditions spécifiques de travail. La définition du profil précise les conditions requises et éventuellement celles qui sont souhaitables pour réussir dans le poste proposé en termes de formation, d'expérience, d'aptitude, d'âge, pour ne citer que celles là.

La définition du poste et la définition du profil sont généralement du ressort de la Direction des Ressources Humaines qui agit de concert avec les directeurs ou les cadres intermédiaires concernés, selon le niveau du poste.

Le référentiel des emplois (définition des postes et des profils) constitue un outil essentiel pour la conduite efficace des activités de la Commune. L'absence d'un tel document représente une difficulté majeure dans l'évaluation des compétences dont dispose la Mairie.

La Mairie de Cotonou a une devise. Elle est «*Vivre l'excellence dans la solidarité*». Comme constat significatif, nous avons noté que **l'existence de cette devise est un véritable atout pour mettre en place une culture d'entreprise axée autour des valeurs qu'elle incarne**. Malheureusement, la devise de la Mairie est demeurée

jusqu'à ce jour, un moyen de communication institutionnelle. La devise n'a jamais été opérationnalisée, ni traduit en des valeurs à intérioriser par les agents de la Mairie de manière à guider leurs comportements face à des situations précises ou de manière quotidienne. A titre d'exemple, on pourrait se poser la question de savoir si les agents de la Mairie, notamment les cadres seraient capables d'expliquer les concepts d'excellence et de solidarité et de définir les variables qui servent d'indicateurs à ces deux mots ? Dans le contexte particulier de la Mairie, cette devise est-elle pertinente pour les salariés ? Comme constat significatif, on voit que **la devise, bien qu'existant n'est pas traduit dans les faits et comportements quotidiens des agents. Le personnel n'est pas non plus sensibilisé aux valeurs qu'incarne la devise. La devise ne sert pas de norme à l'appréciation du personnel, ni à la formation des agents nouvellement recrutés lors de la phase d'accueil et d'intégration.**

La Mairie de Cotonou dispose d'un manuel de procédures, document indispensable pour assurer une bonne circulation de l'information et surtout pour une bonne coordination des structures, d'où le constat significatif est **l'existence d'un document qui retrace les procédures administratives, financières, budgétaires et techniques**. Cependant, comme un autre constat significatif, nous avons noté que **la plupart des procédures ne sont pas connues et mises en œuvre dans la réalisation des activités par le centre opérationnel.**

2- Principales caractéristiques de l'effectif du personnel

Nous avons présenté les caractéristiques de l'effectif du personnel suivant leur aspect quantitatif et leur aspect qualitatif. Selon les statistiques recueillies à la Direction des Ressources Humaines, l'effectif de la Mairie de Cotonou, au 1^{er} septembre 2011, est de 1274 agents toutes catégories confondues. Le tableau suivant présente cet effectif par services, catégories et genre.

Tableau III : Répartition des agents de la Mairie de Cotonou par services, catégories et genre.

Directions ou services	Cat A		Cat B		Cat C		Cat D		Cat E		Total Cat. A B C D E	APE (Budg. Nat.)		Total APE Budg. Nat.	Contractuels		Total Contractuels	Totaux
	masc	fém	masc	fém	masc	fém	masc	fém	masc	fém		masc	fém					
Cabinet	1	4	4	5	0	3	5	2	7	0	31	1	0	1	13	1	14	46
CGSM	10	1	5	5	0	2	0	0	0	0	23	0	0	0	2	0	2	25
Secrétariat Général	1	1	1	2	1	6	7	2	4	0	25	1	1	2	1	1	2	29
DSAJ	15	6	17	7	7	3	5	4	5	0	69	0	1	1	6	1	7	77
DSEF	18	5	32	22	38	13	67	14	23	1	233	0	0	0	26	5	31	264
DSAP	4	2	13	3	3	3	26	14	20	0	88	0	0	0	17	1	18	106
DPDM	7	4	8	1	1	1	0	0	1	0	23	1	0	1	2	1	3	27
DST	10	8	46	5	29	1	47	5	31	1	183	1	0	1	25	1	26	210
DPM	1	0	21	3	29	2	29	1	1	0	87	0	0	0	2	0	2	89
Arrondissements	2	1	27	8	17	17	42	59	22	4	199	1	1	2	23	5	28	229
Présidence de la République	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
MESRS	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Ministère de la Justice	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
MDGLAAT	1	1	0	2	2	8	2	6	4	1	27	0	0	0	0	0	0	27
MEPN	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Structures déconcentrées	2	1	1	5	1	11	24	58	17	3	123	0	0	0	9	2	11	134
Résidence du Maire	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	2	7	7
Totaux:	75	34	175	68	128	70	254	166	135	10	1115	5	3	8	131	20	151	1274

Direction des Ressources
Humaines, Mairie de Cotonou,
octobre 2011.

Le Taux Net d'Encadrement (TNE), tel que défini par une étude consignée dans le document intitulé *Diagnostic sur les capacités institutionnelles des communes et des associations de communes*, réalisée par le Programme d'Appui aux Collectivités Territoriales (PACTE) en 2009, appliqué à ces différentes statistiques, donne en 2011 un TNE de 27,62%. Il est calculé en rapportant l'effectif des agents des catégories A et B, (352 agents) à l'effectif total du personnel (1274 agents) multiplié par 100.

Ce taux donne **27,62%** alors que la norme de cet indicateur doit se situer autour de 12%, ce qui signifierait que 12 cadres assurent, en moyenne, la supervision et l'encadrement des activités de 100 agents. Comme constat significatif, nous avons **un TNE trop élevé, ce qui suppose une sous utilisation de cadres à des fonctions d'exécution, en raison de la faiblesse du nombre des agents des catégories d'exécution**. Ce ratio pourrait encore s'accroître avec la tendance élevée de formation sur initiative personnelle qui s'observe au niveau des agents et pour lesquelles des reclassements sont faits.

Toujours sur le plan quantitatif, le Taux d'Effectif Communal (TEC) a aussi attiré notre attention. Il se calcule par rapport à l'effectif de la population de la commune. Ce taux est dans la norme lorsqu'il est compris entre 0,05% et 0,10%. Au-delà, les spécialistes considèrent que la commune doit réduire ses effectifs ou augmenter ses ressources propres pour subvenir à ses dépenses de personnel. En 2011, ce taux est de **0,16%**, ce qui appelle le constat significatif d'une situation de sureffectif de l'effectif du personnel de la Commune.

Sur le plan qualitatif, nous avons noté, au regard des informations recueillies, que depuis 2003, il y a un renforcement qualitatif de l'effectif du personnel en diverses compétences de niveau Bac + 2, Bac + 3, Bac + 4, Bac + 5 dans plusieurs spécialités :

finances publiques, finances locales, GRH, administration générale et territoriale, administration du travail et de la sécurité sociale, planification et développement local, BTP, sociologie, droit, aménagement du territoire, etc. Comme constat significatif, on retient que **la Mairie de Cotonou a aujourd'hui un personnel diversement compétent.**

L'état des lieux de la GRH à la Mairie de Cotonou ainsi présenté, quelle synthèse peut-on faire des observations qu'il soulève ?

II- Inventaire des atouts et des problèmes identifiés :

Les différents constats significatifs qui ressortent de l'état des lieux que nous avons réalisé ont fait l'objet d'un inventaire : d'un côté, nous avons fait le point des atouts (A), d'un autre, nous avons identifié les problèmes (B).

A- Inventaire des atouts :

L'inventaire des atouts que présente la GRH à la Mairie de Cotonou est le suivant :

- le renforcement quantitatif et qualitatif de l'effectif du personnel depuis 2003 ;
- l'existence d'un plan de formation des agents depuis 2008 ;
- le meilleur suivi de la carrière administrative des agents depuis 2003 ;
- l'existence d'un organigramme bien structuré ;
- la mise en place des structures prévues par l'organigramme ;
- l'existence d'une devise « *Vivre l'Excellence dans la Solidarité* » ;
- l'existence d'un fichier du personnel et d'un tableau synoptique ;
- l'existence de bonnes relations interpersonnelles au niveau de la Direction des Ressources Humaines ;

- l'institution et le paiement régulier d'une prime de sujétion aux responsables à divers niveaux ;
- la souscription d'une assurance – maladie au profit de tout le personnel et des membres de leur famille nucléaire ;
- le branchement de tous les bureaux de l'administration centrale au réseau internet ;
- l'existence de manuel de procédures administratives, financières, comptables et techniques.

Malgré les efforts consentis par les Autorités et les responsables de la Mairie de Cotonou pour avoir à leur actif les atouts sus-indiqués, nous avons noté que des problèmes ne manquent pas, d'où l'inventaire des problèmes identifiés.

B- Inventaire des problèmes identifiés :

Les problèmes ainsi identifiés lors de nos investigations sont :

- l'inexistence de tableaux de bord dans la gestion du personnel ;
- le manque de contrôle de présence du personnel ;
- l'inexistence d'une démarche de GPEC ;
- l'inexistence de fiches de poste ;
- l'inexistence d'une politique écrite de recrutement ;
- l'inexistence de répertoire des emplois ;
- l'inadéquation entre les besoins de compétences exprimés et les profils des agents recrutés ;
- la détermination non optimale des besoins en recrutement ;
- le manque d'orientation et d'outils adéquats en matière de FPC.
- la détermination non optimale des besoins en formation ;
- l'inexistence de planification des actions de formation ;

- l'incomplétude du plan de formation actuellement en cours de mise en œuvre ;
- le manque de coordination des actions de formation ;
- le manque de suivi dans les actions de formation ;
- l'insuffisance des moyens financiers alloués à la formation ;
- le reclassement des agents ayant suivi des formations non autorisées par l'administration ;
- l'inexistence de statistiques sur la FPC ;
- l'inexistence de politique écrite de FPC ;
- le système d'appréciation des performances basé sur la notation ;
- le manque de suivi dans la carrière administrative professionnelle des agents ;
- la violation des dispositions légales dans la prise des actes de titularisation et d'avancement de grade ;
- la non maîtrise de l'existant sur le personnel ;
- le manque de bureaux et de matériels informatiques ;
- le faible niveau d'utilisation de l'outil informatique ;
- la non appropriation de la devise par les responsables et les agents ;
- le Taux Net d'Encadrement et le Taux d'Effectif Communal trop élevés ;
- la situation de sureffectif du personnel (en tenant compte du Taux d'Effectif Communal.)

Après avoir fait l'inventaire des problèmes de GRH constatés, quels sont les centres d'intérêts et les problématiques possibles que nous pouvons retenir ?

C- Regroupement des problèmes identifiés par centres d'intérêt :

Les problèmes identifiés sont regroupés par centres d'intérêts et par problématiques à travers le tableau suivant :

Tableau IV : Regroupement des problèmes identifiés par centres d'intérêt

Centres d'intérêt	Problèmes identifiés	Problématiques
Pratiques du recrutement	<ul style="list-style-type: none"> - inexistence de fiche de poste ; - inexistence d'une politique de recrutement ; - inexistence de répertoire des emplois ; - inadéquation entre les besoins et les profils des agents recrutés ; - détermination non optimale des besoins en recrutement. 	Problématique des pratiques de recrutement à la Mairie de Cotonou.
Formation Professionnelle Continue du personnel	<ul style="list-style-type: none"> - manque d'orientation et d'outils adéquats en matière de Formation Professionnelle Continue ; - détermination non optimale des besoins en compétences ; - inexistence de planification des actions de formation ; - incomplétude du plan de formation en cours de mise en œuvre ; - manque de coordination des actions de formation ; - manque de suivi dans les actions de formation ; - insuffisance des moyens financiers alloués à la formation ; - inexistence de politique écrite de Formation Professionnelle Continue ; - inexistence de statistiques sur la Formation Professionnelle Continue. 	Problématique de la Formation Professionnelle Continue des agents à la Mairie de Cotonou.
Gestion de la carrière	<ul style="list-style-type: none"> - manque de suivi dans la carrière administrative des agents depuis 2010 ; - retard dans la prise des actes ; - inexistence d'un plan de carrière ; - manque de cohérence dans le suivi de la carrière professionnelle ; 	Problématique de la gestion de la carrière à la Mairie de Cotonou.

	<ul style="list-style-type: none"> - violation des dispositions légales. 	
Organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> - inexistence d'une démarche de gestion du rendement ; - non fixation des objectifs et non détermination des indicateurs au travail. 	Problématique de l'organisation du travail à la Mairie de Cotonou.
Conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> - pléthore d'agents dans les bureaux ; - manque crucial de matériel bureautique et de fournitures de bureau. 	Problématique des conditions de travail à la Mairie de Cotonou.
GPEC	<ul style="list-style-type: none"> - non maîtrise des statistiques sur le personnel - taux d'encadrement et taux d'effectif communal élevé ; - inexistence de prévision sur l'évolution de l'effectif ; - défaut de prévision des besoins en RH ; - détermination non optimale des besoins en Ressources Humaines et en compétences. 	Problématique de la GPEC à la Mairie de Cotonou.

Source : Résultats de l'état des lieux, octobre-novembre 2011.

Au nombre de ces problématiques, laquelle avons-nous ciblé dans le cadre de la rédaction de ce mémoire ?

Section 2 : Du ciblage de la problématique à la détermination des séquences de sa résolution

L'identification des forces et faiblesses de la Mairie de Cotonou ainsi faite, il convient, après avoir choisi et spécifié une problématique parmi celles qui ont été dégagées, de formuler le sujet et de déterminer les séquences de résolution de celle-ci.

Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique

I- Justification de la problématique choisie

Les problèmes spécifiques regroupés en différentes problématiques nous semblent tous importants et indispensables à résoudre pour atteindre la performance de l'administration municipale de Cotonou. Toutes les problématiques ainsi identifiées suite à l'état des lieux et au regroupement des problèmes par centres d'intérêt sont intéressantes. Elles touchent plusieurs activités et pratiques de la GRH. Décider d'aborder toutes ces problématiques serait une option irréaliste au regard des facteurs limitatifs dont nous sommes conscients, notamment les facteurs temporels, techniques, financiers et matériels. La logique scientifique recommande alors de se pencher sur les points qui nous paraissent les plus essentiels et dont la résolution pourrait impacter positivement une large gamme de paramètres de la gestion des ressources humaines. C'est dans cette optique que, ne pouvant les investiguer toutes, nous avons choisi de réfléchir sur la question relative à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) à la Mairie de Cotonou. Le sujet est ainsi formulé : « ***Proposition de mise en place d'une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences à la Mairie de Cotonou*** ».

Plusieurs raisons justifient le choix de cette problématique. D'abord, il faut noter les nombreux dysfonctionnements palpables que nous avons relevés du fait de

l'inexistence de la GPEC à la Mairie de Cotonou. Ces dysfonctionnements sont relatifs à la non maîtrise des données sur l'existant sans laquelle aucune décision optimale ne peut être prise en matière de GRH.

Il y a aussi la question du recrutement sur les sept dernières années qui a couvert un effectif important sans que des dispositions en termes de conditions de travail, d'élaboration de fiches d'emplois pour les personnes recrutées, d'identification des besoins réels, ne soient prises. La conséquence est l'effectif pléthorique que nous observons dans la plupart des bureaux, ce qui ne respecte pas le cubage d'air par personne qui est de 10 m³. Les agents qui ne sont pas occupés passent leur temps à des activités personnelles ou ludiques en milieu de travail. Le recrutement non planifié contribue pour sa part aussi au dépassement du TNE et du TEC selon les normes. Or, tous ces agents constituent une charge importante pour la masse salariale.

Un autre dysfonctionnement, non moins négligeable qui nous motive dans le choix de cette problématique est relatif à la question de la formation professionnelle continue des agents. La gestion et la prise en compte des formations ne suit aucune logique, aucune planification, ce qui a une incidence non seulement sur la masse salariale mais aussi sur le TNE qui dépasse les normes.

Le redéploiement du personnel est l'un des dysfonctionnements majeur. Il est souvent fait sans aucune étude et parfois dans le but de sanctionner les agents. Cela fait que les agents redéployés observent dans certaines conditions de la résistance ou font économie de leur savoir et savoir faire à leur nouveau poste.

Au total, les dysfonctionnements relevés du fait de l'inexistence de la GPEC à la Mairie de Cotonou impactent directement la performance de toute l'administration au point où il est nécessaire de se pencher sur la question pour justifier et fonder certaines décisions en matière de GRH.

En dehors des dysfonctionnements ci-dessus évoqués qui justifient le choix de cette problématique, nous pouvons aussi affirmer que la problématique retenue est

susceptible si elle est bien investiguée de résoudre plusieurs problèmes de GRH et de pouvoir désormais justifier techniquement les décisions prises à cet effet, ce qui n'était pas le cas.

II- Spécification de la problématique choisie :

La problématique choisie étant celle de la mise en place de la démarche GPEC à la Mairie de Cotonou, le problème général et les problèmes spécifiques découlant de ce choix sont :

A- Problème général :

Le problème général de l'étude est l'inexistence de la démarche de GPEC à la Mairie de Cotonou.

B- Problèmes spécifiques :

Comme problèmes spécifiques, nous avons retenu :

- ✓ l'existence de dysfonctionnements impactant sur la performance collective des agents de la Mairie de Cotonou ;
- ✓ l'inexistence de l'inventaire des Ressources Humaines actuelles à la Mairie de Cotonou ;
- ✓ le défaut de prévision de l'évolution de l'effectif du personnel et des ressources humaines souhaitables pour la Mairie de Cotonou par rapport à l'évolution prévisible de ses missions d'ici 5 ans.

Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale et des séquences de résolution de la problématique spécifiée

La vision globale de résolution de la problématique choisie s'inscrit dans la conduite d'une démarche de GPEC faite en cinq étapes telles que présentées au niveau de la revue de littérature. Quant aux séquences de résolution des problèmes spécifiques dans le cadre de cette recherche, elles s'articulent autour des dix axes suivants :

1. la fixation des objectifs de recherche ;
2. la formulation des hypothèses de l'étude ;
3. l'établissement du tableau de bord ;
4. la revue de la littérature ;
5. la rédaction de la méthodologie adoptée pour l'étude ;
6. la mobilisation des données ;
7. l'analyse des données ;
8. l'établissement du diagnostic ;
9. la proposition des approches de solutions ;
10. la définition des conditions de mise en œuvre des solutions proposées.

La mise en place de cette démarche permettra à la Mairie de Cotonou d'éviter les déséquilibres entre les ressources humaines dont elle a besoin à court, moyen et long termes et celles qui seront disponibles en quantité et en qualité, et donc d'arriver à planifier les effectifs et les besoins sur une période donnée.

CHAPITRE 2 : DU CADRE THÉORIQUE DE L'ÉTUDE AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS

Dans ce chapitre, nous avons présenté le cadre théorique de l'étude ainsi que les différents axes articulatoires de la démarche méthodologique adoptée pour traiter le sujet. Nous y avons en second lieu fait l'analyse des données recueillies, ce qui nous a amené à appliquer la démarche GPEC à la Mairie de Cotonou.

Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Dans cette section, nous avons, sur la base des problèmes spécifiques, identifié les objectifs de l'étude, formulé les hypothèses de travail et fait le point à travers la revue de littérature, de l'existant sur le sujet abordé.

Paragraphe 1 : Des objectifs de l'étude à la revue de littérature

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

A- Objectifs et hypothèses de l'étude

Les objectifs et les hypothèses de l'étude se présentent comme suit :

1- Objectifs de l'étude :

Un objectif général et trois objectifs spécifiques sont à distinguer. Ils s'énoncent comme suit :

a- Objectif général :

L'objectif général de cette étude est de contribuer à la mise en place d'une démarche de GPEC à la Mairie de Cotonou.

b- Objectifs spécifiques :

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

- identifier quelques dysfonctionnements occasionnés par l'inexistence d'une démarche de GPEC et impactant sur la performance des agents de la Mairie de Cotonou ;
- réaliser l'inventaire des Ressources Humaines actuelles de la Mairie de Cotonou ;
- déterminer sur la base des mouvements du personnel, l'effectif prévisionnel d'une part, et sur la base de l'évolution prévisible des activités, les besoins prévisionnels en ressources humaines de la Mairie de Cotonou d'ici 5 ans d'autre part.

2- Hypothèses de l'étude :

Trois hypothèses spécifiques sont dégagées par rapport aux problèmes spécifiques.

a- Hypothèse liée au problème spécifique 1 :

L'existence de dysfonctionnements impactant sur la performance collective des agents est due à la mauvaise identification des besoins en RH de la Mairie de Cotonou.

b- Hypothèse liée au problème spécifique 2 :

L'inexistence de l'inventaire des Ressources Humaines actuelles à la Mairie de Cotonou est due à la non maîtrise des outils et indicateurs sur lesdites ressources existantes.

c- Hypothèse liée au problème spécifique 3 :

Le défaut de prévision de l'évolution de l'effectif du personnel et des ressources humaines souhaitables est due à la non maîtrise des mouvements du personnel et à la mauvaise identification des besoins en Ressources Humaines.

Les objectifs et les hypothèses ainsi définis, comment se présente le tableau de bord de l'étude ?

B- Présentation du tableau de bord de l'étude :

Tableau V : Tableau de Bord de l'Etude

Niveau d'analyse		Problématique	Causes supposées	Hypothèses	Objectifs
Niveau général		Problème général	Cause générale	Hypothèse générale	Objectif général
		Inexistence d'une démarche de GPEC à la Mairie de Cotonou	Absence de Prévisionniste à la DRH de la Mairie de Cotonou	L'inexistence d'une démarche de GPEC à la Mairie de Cotonou est due à l'absence de Prévisionniste à la DRH.	Contribuer à la mise en place d'une démarche de GPEC à la Mairie de Cotonou
Niveaux spécifiques	1	Problème spécifique 1	Cause spécifique 1	Hypothèse spécifique 1	Objectif spécifique 1
		Existence de dysfonctionnements impactant la performance collective des agents de la Mairie de Cotonou	Mauvaise identification des besoins réels dans la GRH de la Mairie de Cotonou	L'existence de dysfonctionnements impactant la performance collective des agents est due à la mauvaise identification des besoins réels dans la GRH de la Mairie de Cotonou.	identifier quelques dysfonctionnements impactant sur la performance des agents de la Mairie de Cotonou
	2	Problème spécifique 2	Cause spécifique 2	Hypothèse spécifique 2	Objectif spécifique 2
		Inexistence de l'inventaire des Ressources Humaines actuelles à la Mairie de Cotonou	Non maîtrise des statistiques, outils et indicateurs sur les Ressources Humaines actuelles	L'inexistence de l'inventaire des Ressources Humaines actuelles est due à la non maîtrise des outils et indicateurs sur lesdites ressources.	réaliser l'inventaire des Ressources Humaines actuelles de la Mairie de Cotonou
	3	Problème spécifique 3	Cause spécifique 3	Hypothèse spécifique 3	Objectif spécifique 3
		Défaut de prévision de l'évolution de l'effectif du personnel et des ressources humaines souhaitables pour la Mairie de Cotonou par rapport à l'évolution prévisible de ses missions d'ici 5 ans.	Non maîtrise des mouvements du personnel et mauvaise identification des besoins en Ressources Humaines	Le défaut de prévision de l'évolution de l'effectif du personnel et des ressources humaines souhaitables est due à la non maîtrise des mouvements du personnel et à la mauvaise identification des besoins en Ressources Humaines.	déterminer sur la base des mouvements du personnel, l'effectif prévisionnel d'une part et sur la base de l'évolution prévisible des activités les besoins prévisionnels des ressources humaines de la Mairie de Cotonou d'ici 5 ans d'autre part

Source : Résultats des investigations, octobre-novembre 2011.

II- Revue de littérature :

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est l'une des démarches en Gestion des Ressources Humaines qui a fait l'objet d'une riche et abondante littérature. Dans le cadre du présent mémoire, nous avons mis l'accent sur la recension des écrits qui concernent directement le problème général et les problèmes spécifiques de l'étude, notamment en ce qui concerne la démarche elle-même, l'inventaire de l'existant, la détermination de l'effectif prévisionnel à partir des mouvements du personnel, la détermination des besoins théoriques sur la base de la stratégie de l'organisation, l'identification des écarts et la proposition des solutions pour corriger les déséquilibres constatés.

Rappelons que la terminologie employée diffère selon les auteurs. Cependant, les concepts utilisés répondent presque aux mêmes objectifs : se doter d'outils de représentation et de méthodologie permettant de gérer et d'anticiper la GRH. Si Sekiou et al. utilisent le vocable «*Planification des Ressources Humaines*» (PRH) ou de «*Planification des Effectifs Organisationnels*» (PEO), Jean-Pierre Citeau parle lui, de «*Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences*» (GPEC). Comme si cela ne suffisait pas, Dominique Thierry et Christian Sauret enrichissent davantage le vocable en parlant de «*Gestion Prévisionnelle et Préventive des Emplois et des Compétences*» (GPPEC). Nous n'avons guère l'intention d'alimenter cette polémique lexicale entre les auteurs. Nous nous sommes contentés d'employer l'expression «*Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences*» (GPEC).

En effet, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences est une démarche qui répond à la question fondamentale suivante : avec combien d'agents,

dans quelle structure et avec quel type de compétences l'organisation va travailler demain ?

Le but visé par la mise en place de cette démarche dans une organisation est d'assurer une adéquation entre ses Ressources Humaines et ses besoins prévisionnels en effectif aussi bien sur le plan quantitatif que qualitatif.

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences est donc un ensemble de démarches, de processus de gestion et d'outils permettant d'anticiper sur les mutations lourdes que rencontrent les organisations, d'intégrer les Ressources Humaines dans leurs stratégies de développement.

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences peut se définir donc comme : *«la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et plans d'actions cohérents visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'organisation en fonction de son plan stratégique d'une part et impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évaluation professionnelle d'autre part».*

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences est une démarche qui s'est fortement développée depuis le début des années 90. Elle est fondée selon Jean Michel Plane, (2006) sur *«le concept d'emploi-type c'est-à-dire un ensemble de situations de travail présentant des contenus d'activités identiques, suffisamment homogènes pour faire l'objet d'une gestion des compétences adaptée ».* p.25

Selon le même auteur, les emplois, les effectifs et les compétences sont ainsi appréhendés dans une vision prospective qui fournit un cadre général dans lequel s'articulent plusieurs types de décisions relatives au recrutement, à la formation ou à la définition des emplois.

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences constitue donc une contribution méthodologique qui permet une meilleure maîtrise de l'adéquation des

besoins et des ressources humaines où, il s'agit d'éviter les situations de sureffectif liées à une insuffisance de gestion et surtout de développer les compétences de l'entreprise dans la perspective de modernisation et d'amélioration de sa compétitivité.

Dans le même ordre d'idée, Chloé Guillot- Soulez (2008), dans son ouvrage intitulé *"La gestion des ressources humaines"* rappelle que « *mettre en œuvre une gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines suppose :*

- *d'analyser les ressources humaines de l'entreprise en termes d'effectifs, d'âge, d'ancienneté, de qualification... ;*
- *d'analyser les emplois et leur évolution probable à court et moyen terme ;*
- *d'identifier les mécanismes d'ajustement possibles : organisation du travail, promotion, mobilité, formation, recrutement, départ, gestion du temps de travail,... ». p.98.*

L'auteur précise plus loin que « *les éléments extérieurs à l'entreprise, relatifs notamment au marché du travail (situation du marché du travail, profils disponibles ou objet d'une pénurie), doivent également être prise en compte* ». p 98.

Pour l'auteur, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences s'inscrit dans une démarche à la fois prospective et stratégique. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences correspond à une démarche de prévisions/actions permettant à l'entreprise de disposer des ressources humaines dont elle a besoin pour réaliser sa stratégie. Elle a une double finalité :

- une finalité anticipative des besoins de l'entreprise en matière d'emplois et de compétences en lien avec les mutations de l'environnement et les choix stratégiques de l'entreprise ;
- une finalité préventive des difficultés d'emploi pour certaines activités et certains métiers.

L'auteur évoque aussi que la démarche GPEC comprend à la fois un volet individuel et un volet collectif :

- le volet collectif a pour objet de repérer les écarts entre les compétences attendues et les compétences détendues à l'aide d'un référentiel des métiers et des compétences, ce diagnostic devant permettre de construire un plan d'action en matière de formation et de mobilité ;
- le volet individuel a pour objectif de rendre chaque salarié acteur du développement de ses compétences et de son parcours professionnel dans un contexte compatible avec les besoins et les moyens de l'entreprise en s'appuyant sur différents outils (bilan, entretien d'évaluation, etc.)

Au total, les étapes de la GPEC varient d'un auteur à un autre, mais globalement, nous pouvons les résumer, sur la base du cours de GPEC de l'ENAM que nous avons suivi en cinq étapes à savoir :

➤ **1^{ère} étape : l'inventaire des RH**

Elle consiste à dresser l'inventaire quantitatif et qualitatif des RH de l'organisation. Il s'agit d'établir l'état des RH où l'on cherche à constituer une base de données faisant apparaître les principales caractéristiques du personnel. L'inventaire peut être quantitatif ou qualitatif.

L'inventaire quantitatif implique un décompte du personnel en fonction de divers indicateurs individuels ou collectifs. Comme indicateurs individuels, nous pouvons retenir entre autres l'âge des salariés, l'ancienneté au poste ou l'ancienneté dans le service, le diplôme, etc. Quant aux indicateurs collectifs, nous citerons entre autres la moyenne

d'âge du personnel, le taux de turn over, le taux de mobilité, le taux d'absentéisme, le TNE, le TEC, etc.

S'agissant de l'inventaire qualitatif encore appelé l'inventaire des compétences, elle consiste à recenser les compétences du personnel. Nous entendons par compétences, la définition de Maurice de Montmollin selon qui c'est un «*ensemble stabilisé de savoir, et de savoir faire, de conduites stabilisées, de procédure standard, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau*».

Il existe plusieurs outils permettant d'appréhender de manière synthétique les compétences des salariés. Il s'agit du bilan des compétences et de la mesure des compétences opérationnelles sur les différentes tâches.

➤ **2^{ème} étape : la prévision de l'évolution des RH de l'organisation**

Elle conduit à réaliser une projection du personnel à un horizon T donné. Il s'agit d'un pronostic, d'une simulation de la composition future du personnel. Les facteurs qui peuvent influencer cette prévision sont : les départs à la retraite, les décès, les démissions, le licenciement, la radiation, la mise en disponibilité, le détachement, la promotion, le recrutement.

➤ **3^{ème} étape : la prévision des besoins en RH**

Elle consiste à identifier les RH souhaitables pour l'organisation par rapport à l'évolution prévisible de ses missions. Prévoir les besoins en RH de l'organisation signifie qu'il faut évaluer en volume et en qualité les salariés dont l'organisation aura besoin compte tenu de l'évolution prévisible de sa mission et de son environnement. La détermination des besoins en RH consiste à :

- réaliser une prévision de l'évolution de l'activité de l'organisation en tenant compte des paramètres tels que son programme d'action et/ou les évolutions de l'environnement externe notamment les évolutions démographiques, socio-économiques ou politiques ;
- en déduire les besoins en personnel au niveau des différents emplois tout en prenant en compte l'évolution technologique, les choix d'organisation et de politique de RH.

Les éléments à considérer pour la prévision des besoins en RH encore appelés les besoins théoriques sont le secteur d'activité, le contexte politico-juridique, l'évolution technologique et surtout la stratégie de l'organisation.

➤ **4^{ème} étape : la détermination des écarts**

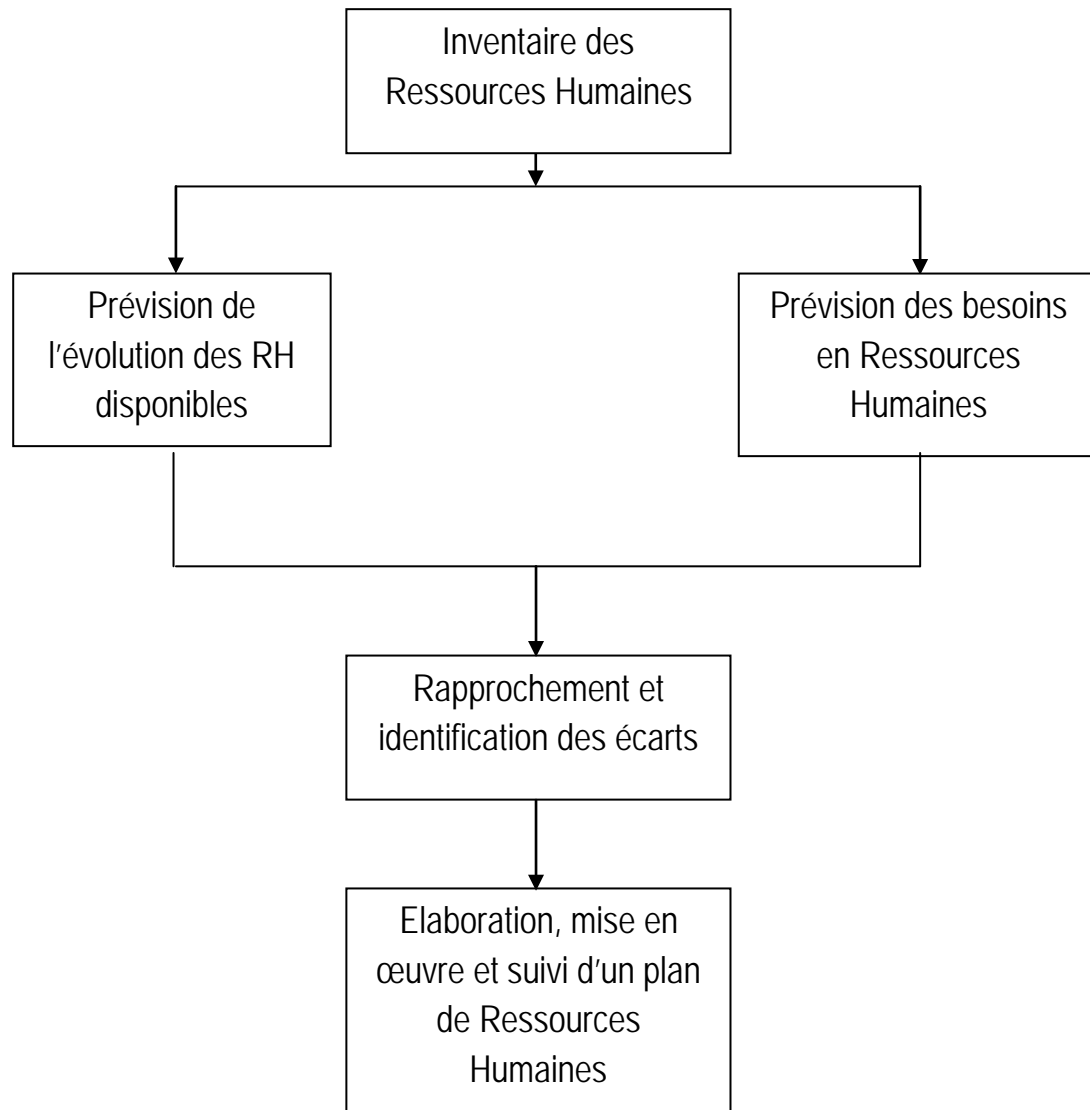
Elle consiste à rapprocher les données recueillies à l'issue des deux étapes précédentes afin d'identifier et d'analyser les écarts.

➤ **5^{ème} étape : Elaboration et mise en œuvre d'un plan de Ressources Humaines**

Elle consiste à se fixer des objectifs pour résorber les écarts en élaborant un plan d'action.

Ces cinq étapes peuvent être schématisées de la façon suivante :

Schéma I : Les étapes de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences



Source : Cours de GPEC, F. Massougboji, ENAM, 2010-2011.

Paragraphe 2 : Démarche méthodologie adoptée

Nous avons évoqué ici les détails sur la méthodologie que nous avons suivie pour aborder le sujet choisi. Il s'agit de l'agencement relatif aux travaux exploratoires (recherches documentaires et entretiens exploratoires), et à l'enquête de terrain où, nous avons successivement défini la population de l'étude, identifié les groupes cibles, procédé à l'échantillonnage, défini les techniques et outils de collecte de données ainsi que les méthodes d'analyse et de traitement des données. La dernière phase a concerné l'enquête proprement dite. L'approche méthodologique ainsi présentée, s'articule autour des points ci-après :

I- Recherches documentaires :

« *La recension des écrits constitue la pierre angulaire de l'organisation systématique d'une recherche. Aucun chercheur sérieux n'oserait entreprendre une recherche sans avoir au préalable vérifié l'état de la question au niveau des écrits sur le sujet investigué* ». C'est sur la base de ce rappel fait par Claude Assaba (2002), dans son ouvrage *Méthodologie ou méthodique ?*, que nous avons effectué une recherche documentaire qui nous a conduit dans plusieurs centres de documentation. Cette première phase de notre approche méthodologique a consisté en une recherche et en une analyse documentaire. Elle nous a permis de collecter des données sur la GPEC et les pratiques isolées de cette démarche à la Mairie de Cotonou. Elle nous a successivement conduit au centre de documentation de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature, à la bibliothèque du Centre d'Accueil Monseigneur Parisot à Jéricho, à la Direction des Etudes Démographiques de l'INSAE, au Service des Archives et de la Documentation, à la Direction des Services Economiques et Financiers et à la Direction des Ressources Humaines de la Mairie de Cotonou.

II- Entretiens exploratoires :

Nous avons eu des entretiens à bâtons rompus avec plusieurs personnes ressources : les spécialistes en GRH, les Enseignants de GPEC de l'ENAM, des Administrateurs, les Directeurs, les Chefs de départements et les Chefs des Services de la Mairie de Cotonou. Ces personnes ressources nous ont fourni, sur la base de leurs expériences professionnelles, de solides informations qui nous ont permis de mieux cerner le sujet abordé.

III- Définition de la population d'étude et échantillonnage :

Cette étude concerne l'effectif global de la Mairie de Cotonou qui est de 1274 agents toutes catégories confondues.

Ne pouvant les interroger tous, nous avons réalisé un échantillonnage. Pour ce faire, nous avons eu recours à une technique d'échantillonnage à plusieurs degrés. C'est une technique qui procède de l'assemblage de plusieurs autres techniques d'échantillonnage selon les besoins du Chercheur.

Dans le cas d'espèce, il est nécessaire de collecter des données à la fois d'ordre individuel que collectif. Les deux techniques assemblées sont d'une part la technique de l'échantillon typique encore appelée la technique par choix raisonné ou intentionnel et d'autre part, la technique de l'échantillon de hasard simple ou échantillon aléatoire simple.

La première technique se fonde sur le choix raisonné en fonction de l'orientation que nous avons voulu donner aux investigations. Le raisonnement consiste à dire que pour ce sujet, nous avons besoin d'informations d'ordre collectif et stratégique que seuls certains responsables à divers niveaux peuvent nous donner. Il s'agit notamment des responsables de la direction en charge de la prospective et du développement municipal

en ce qui concerne les questions stratégiques de développement de la Ville d'ici à 5 ans, des responsables de la direction en charge des questions économiques et financières pour ce qui concerne les informations d'ordre financier sur le personnel et enfin les responsables de la DRH sur les informations relatives à la GRH. Cette technique est mise en œuvre pour identifier l'échantillon à qui il sera administré un guide d'entretien.

La seconde technique, la technique de l'échantillon de hasard simple que nous avons utilisée part de la population mère de 1274 agents. Ici, chaque agent constituant une unité est numéroté sur une liste. Les unités numérotées sont ensuite mises dans un panier, puis, elles sont tirées au hasard. Nous avons eu recours à cette technique pour collecter des informations d'ordre individuel étant donné que nous disposons de la liste complète de la population mère et que nous avons pu numéroté chacune des unités. Le choix de cette technique se justifie par le fait que nous avons une population mère de taille relativement restreinte et qu'il nous a été possible d'avoir la liste complète de cette population.

Une fois la question de la technique d'échantillonnage résolue, nous avons abordé celle relative à la taille de l'échantillon. En effet, en ce qui concerne la taille, nous avons veillé à ce que l'échantillon représente au moins 10% de la population mère comme le recommandent les exigences en matière de méthodologie de la recherche. La taille de l'échantillon retenu est donc de 130 enquêtés répartis comme suit :

- ✓ Responsables à divers niveaux : 06
- ✓ Agents municipaux : 124

IV- Techniques et outils de collecte de données :

En relation directe avec les deux techniques d'échantillonnage retenues et la nature des données (quantitatif, qualitatif et stratégique) à collecter, nous avons opté pour l'entretien et conçu deux outils à cet effet : il s'agit du questionnaire et du guide

d'entretien. Le questionnaire s'imposait à nous pour collecter les données individuelles tandis que le guide d'entretien nous a permis d'avoir des informations d'ordre collectif et stratégique sur la structure.

V- Organisation de la collecte des données et difficultés rencontrées :

Une fois les outils de collecte de données élaborés par nous et après avoir obtenu le quitus du Directeur de mémoire, nous avons organisé du 12 décembre 2011 au 20 janvier 2012 la collecte systématique des données. La collecte s'est faite auprès de l'échantillon défini.

Il convient de signaler que la collecte des données lors des investigations ne s'est pas déroulée sans difficultés. En effet, il s'agit fondamentalement de la réticence et de la réserve de certains agents. La réalisation de l'entrevue avec les responsables à divers niveaux a été aussi quelque peu pénible en raison de leurs multiples occupations. Il nous a fallu du tact et une longue patience pour y parvenir.

VI- Mode de traitement et d'analyse des données

Nous avons procédé à un dépouillement manuel des données collectées, le recours à un logiciel spécialisé n'étant pas nécessaire. Toutefois, une grille de recueil des données brutes de l'enquête a été élaborée et quelques illustrations à l'aide de graphiques ont été faites sous Excel.

Quant à l'analyse des données, elle est faite suivant la démarche de GPEC en cinq étapes telles qu'évoquées au niveau de la revue de littérature.

Section 2 : De l'analyse des résultats de l'enquête aux conditions de mise en œuvre des solutions

Dans cette section, nous avons présenté les résultats issus de l'enquête en suivant la logique entre les problèmes spécifiques et les hypothèses spécifiques y relatives. Lesdits résultats sont ensuite analysés, ce qui a permis de préciser le degré de vérification de chacune des hypothèses. Enfin, nous avons établi le diagnostic à partir duquel nous avons formulé les approches de solutions nécessaires à la correction des problèmes spécifiques retenus ainsi que les conditions de mise en œuvre desdites solutions.

Paragraphe 1 : Enquêtes et vérification des hypothèses de recherche

Il est important de noter que sur un échantillon total de 130 personnes, nous avons pu administrer le guide d'entretien à tous les 06 responsables identifiés au départ dans la démarche méthodologique. Il s'agit du DRH, du Chef du Service en charge du recrutement, du Chef du Service en charge de la formation et de l'appréciation du personnel, du Chef du Service en charge des finances et de la Comptabilité, du DPDM et d'un Cadre de l'INSAE. En revanche, pour ce qui concerne les questionnaires, nous avons récupéré 103 sur les 124 attendus. Au total, nous avons dépouillé les informations concernant 109 personnes sur 130, soit 83,84%.

Après avoir présenté les résultats issus dudit dépouillement (I), nous avons procédé à la vérification des hypothèses et établi le diagnostic (II).

I- Présentation des résultats issus de l'enquête

La collecte de données s'est déroulée du 12 décembre 2011 au 20 janvier 2012. Les résultats qui en sont issus sont présentés suivant les données correspondant à chacun des problèmes spécifiques sur un horizon de 5 ans en plus ou en moins à l'année de référence qui est 2011. A l'issue de cette présentation, nous avons fait ressortir les limites des données ainsi collectées.

A- Les résultats relatifs au problème spécifique 1

Ces résultats présentent quelques éléments de dysfonctionnements constatés dus à l'inexistence d'une démarche de GPEC à la Mairie de Cotonou. Le problème spécifique est l'existence de dysfonctionnements impactant sur la performance collective des agents de la Mairie de Cotonou. Les enquêtes faites portent donc sur les points suivants :

➤ La maîtrise des statistiques existantes en relation avec les décisions de GRH

Il n'existe pas de statistiques fiables qui pourraient permettre de fonder les décisions de GRH. Sans avoir maîtrisé l'existant, plusieurs décisions de GRH sont prises en matière de recrutement, de formation, de restructuration organisationnelle, de redéploiement, d'évaluation, etc.

➤ Les dysfonctionnements liés au recrutement

Nous avons aussi noté des dysfonctionnements liés au recrutement. Le processus même de recrutement pose problème car, ne reposant sur aucune base technique. Même la procédure de recrutement, mentionnée dans le manuel de procédures administratives de la Mairie de Cotonou n'est pas respectée.

En effet, pour recruter, les responsables procèdent à une simple compilation des demandes en personnel sollicitées par les directions.

Il n'existe pas de fiches de poste qui décriraient les missions, les responsabilités et activités précises à confier aux agents nouvellement recrutés. Cela fait que nous avons remarqué que plusieurs agents restent oisifs dans les bureaux et, à défaut de les occuper, ces derniers se livrent à des activités personnelles, font des jeux à longueur de journée ou simplement s'absentent de leur poste de travail.

Lors de nos enquêtes, nous avons noté un effectif pléthorique dans les bureaux, en moyenne 07 agents par bureau d'une superficie de 12 m² ;

Certaines normes sont largement dépassées. Celles qui ont surtout fait l'objet de nos réflexions sont le TNE et le TEC tels que développés par Jean Michel Rollot et Brice Zinsou (2009) dans la *note méthodologique de gestion des ressources humaines et organisation des services dans les communes du Bénin*, éditée par le PACTE à la page 14. En effet, selon les informations collectées, le TNE en 2011 est de 27,62%. Il est le rapport de l'effectif des agents des catégories A et B à l'effectif du personnel. La norme est que ce taux se situe autour de 12%.

Quant au TEC qui est le rapport de l'effectif du personnel à la population de la Ville, il est en 2011 de 0,16% alors que la norme la situe entre 0,05% et 0,10%.

➤ Les dysfonctionnements liés aux charges du personnel

Ils sont relatifs aux normes en la matière telles que définies par la Banque Mondiale et l'UEMOA. La norme est que les charges salariales rapportées aux recettes doivent être inférieures ou égales à 35%.

Les informations relatives aux charges du personnel et aux recettes propres sur les 5 dernières années se présentent comme suit :

Tableau VI : Charges du personnel et recettes propres de la Mairie de Cotonou de 2007 à 2011.

Années	Dépenses de personnel en F CFA (I)	Recettes propres (II)	$\frac{I}{II}$
2007	1.962.174.342	1.327.402.563	147,82%
2008	2.029.828.504	1.500.154.144	135,30%
2009	2.252.000.709	1.548.425.783	145,43%
2010	2.397.843.510	1.711.368341	140,11%
2011*	1.813.598.787	Non disponible au moment de la collecte des données	-

Source : Recette Perception de la Ville de Cotonou et Service du Budget et de la Comptabilité de la Mairie de Cotonou, décembre 2011.

*montant au mois de novembre 2011.

➤ Les dysfonctionnements liés au redéploiement et à la carrière des agents

Selon les informations collectées, nous avons noté que plusieurs redéploiements ont été faits sans aucune étude. Le dernier en vogue pendant notre stage a impacté plus de deux cent cinquante agents. Les raisons évoquées pour justifier cette action sont entre autres les cas d'indiscipline, la durée passée au poste, le souci de redynamiser les services et de lutter contre les mauvaises habitudes.

En ce qui concerne la gestion des carrières, des reclassements sont souvent faits sans avoir été planifiés et budgétisés. Plusieurs types d'actes administratifs, notamment les actes de titularisation, d'avancement de grade, sont pris en violation des textes et lois en la matière.

En dehors de ces dysfonctionnements portés à notre connaissance grâce au guide d'entretien, nous avons ensuite fait le point des résultats issus du questionnaire et

qui mettent en relief le lien entre ces dysfonctionnements et la contre performance des agents. Les deux tableaux qui suivent présentent cette situation :

Tableau VII : Eléments de résultats relatifs au problème spécifique n°1

Modalités	Oui		Non	
	Effectif	%	Effectif	%
Avez-vous une fiche de poste ?	05	4,86	98	95,14
Votre supérieur hiérarchique vous fixe t-il des objectifs par jour, semaine, mois ou année ?	21	20,39	82	79,61
Avez-vous été une fois évalué les 5 dernières années ?	00	00	103	100

Source : Compilation des données de l'enquête, novembre-décembre 2011.

Tableau VIII : Autres éléments de résultats relatifs au problème spécifique n°1

Modalités	Synthèse des résultats
Effectif d'agents par bureau	Varie entre 12 et 2 dans des bureaux d'une superficie de 12m ² en général, soit en moyenne 7 agents par bureau.
Connaissance claire de la mission du poste occupé	Aucune des 103 personnes n'a une connaissance claire de la mission de son poste.
Connaissance claire des activités du poste occupé	Sur les 103, seules 4 ont réussi à rendre compte clairement de leurs activités, soit 3, 88%.

Source : Compilation des données de l'enquête, novembre-décembre 2011.

➤ Les dysfonctionnements liés à la formation

Ici aussi, les besoins sont définis sans étude. Rien ne permet de justifier telle ou telle action de formation individuelle ou sur l'initiative de l'administration. Les formations ne sont pas planifiées et quand elles sont prises en compte, elles contribuent au dépassement du taux d'encadrement.

B- Les résultats relatifs au problème spécifique 2

Rappelons que le problème spécifique 2 est l'inexistence de l'inventaire des Ressources Humaines actuelles de la Mairie de Cotonou. Les résultats de cet inventaire sont présentés sur un horizon de 5 ans et se subdivisent en deux grandes catégories : l'inventaire quantitatif et l'inventaire qualitatif.

➤ L'inventaire quantitatif

L'inventaire quantitatif implique le décompte du personnel en fonction des indicateurs individuels et des indicateurs collectifs. Dans le cas d'espèce, nous avons insisté sur la répartition du personnel par catégories et par genre, la moyenne d'âge. Le tableau suivant permet de visualiser ces indicateurs individuels qui ne portent que sur l'échantillon d'enquêtés.

Tableau IX : Répartition des enquêtés par tranches d'âge et par genre.

Tranches d'âge	Genre		Total	%
	Masculin	Féminin		
[20-30[14	9	23	22,33
[30-40[25	11	36	34,95
[40-50[13	8	21	20,38
[50-60[9	5	14	13,59
60 et plus	5	4	9	8,75
TOTAL	66	37	103	100

Source : Compilation des données de l'enquête, novembre-décembre 2011.

Quant aux indicateurs collectifs, nous avons pu collecter les données suivantes :

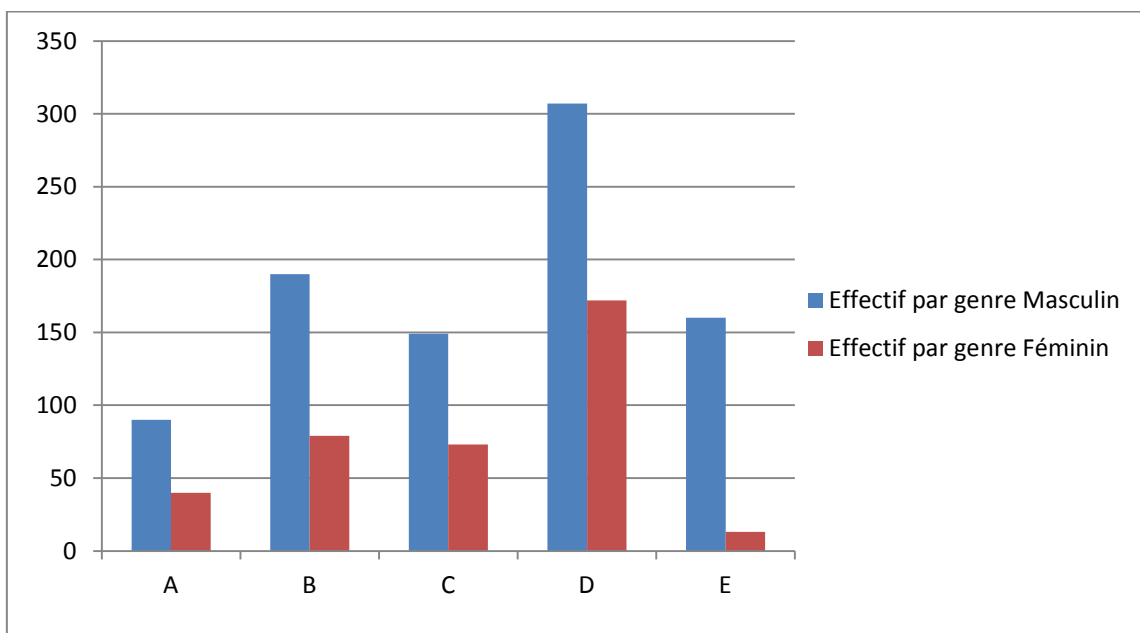
- La répartition de l'effectif total du personnel se présente comme suit :

Tableau X: Effectif du personnel de la Mairie de Cotonou par catégories et par genre.

Catégories	Effectif par genre		Total	Pourcentage (en %)
	Masculin	Féminin		
A	90	40	130	10,20
B	190	79	269	21,11
C	149	74	223	17,42
D	307	172	479	37,59
E	160	13	173	13,68
Total	896	378	1274	100

Source : Compilation des données de l'enquête, novembre-décembre 2011.

La représentation graphique de cet effectif se présente comme suit :

Graphique II : Effectif du personnel de la Mairie de Cotonou par catégories et par genre.

Source : Compilation des données de l'enquête, novembre-décembre 2011

- la moyenne d'âge du personnel est de 39,5 ans ;
- le TNE en 2011 est de 27,62% ;
- le TEC en 2011 est de 0,16%.

➤ Les éléments qualitatifs

Il s'agit de la présentation des compétences actuellement disponibles. Compte tenu de la complexité des méthodes de réalisation de l'inventaire qualitatif comme le bilan de compétences ou la mesure des compétences opérationnelles sur les différentes tâches dévolues à un service ou à une équipe de travail par exemple, que nous ne pouvons réaliser en un temps aussi court et pour cet effectif important, nous avons procédé, à partir des catégories socioprofessionnelles des agents, à l'énumération des profils, domaines et niveaux de formation des agents. Ce point nous renseigne sur les profils relevant du domaine de l'administration, des finances, du développement local, des BTP, des sciences sociales, des sciences de gestion, de la GRH, des études techniques, etc.

C- Les résultats relatifs au problème spécifique 3

Le problème spécifique n°3 est relatif au défaut de prévision de l'effectif du personnel et des ressources humaines souhaitables pour la Mairie de Cotonou par rapport à l'évolution prévisible de ses missions d'ici 5 ans. Les résultats ici sont présentés en deux volets : le premier aborde une vue d'ensemble des mouvements du personnel sur un horizon de 5 ans et le second porte sur la présentation des grands axes de stratégies de développement de la Ville.

1- Vue d'ensemble sur les mouvements du personnel

Il s'agit ici des données relatives aux mouvements du personnel. Elles concernent successivement le nombre de départs à la retraite de 2011 à 2015, le nombre de décès sur les 5 dernières années, c'est-à-dire de 2007 à 2011, le nombre de démission, d'abandon, de détachement, de mise à disponibilité, de radiation, de suspension de

contrat, de promotion et de recrutement sur la même période. Les 7 tableaux suivants présentent chacune de ces situations.

Tableau XI: Effectif des départs à la retraite de 2011 à 2015.

Catégories	Années					Total
	2011	2012	2013	2014	2015	
A	00	01	03	01	02	07
B	00	02	02	02	02	08
C	00	01	01	03	01	06
D	02	21	13	25	13	74
E	00	05	07	08	12	32
Total	02	30	26	39	30	127

Source : Service de Recrutement, de la Mobilité Interne et de la Gestion des Carrières, janvier 2012.

Tableau XII : Effectif des décès de 2007 à 2011

Catégories	Années					Total
	2007	2008	2009	2010	2011	
A	0	2	1	0	1	04
B	0	0	0	0	2	02
C	0	2	2	0	0	04
D	1	7	4	5	3	20
E	0	3	1	3	3	10
Total	1	14	8	8	9	40

Source : Service de Recrutement, de la Mobilité Interne et de la Gestion des Carrières, janvier 2012.

Tableau XIII : Présentation de la situation des abandons de poste de 2007 à 2011.

Catégories	Années					Total
	2007	2008	2009	2010	2011	
A	00	00	00	00	00	00
B	00	01	00	00	00	01
C	01	00	01	01	00	03
D	02	02	02	00	00	06
E	00	00	02	00	00	02
Total	03	03	05	01	00	12

Source : Service de Recrutement, de la Mobilité Interne et de la Gestion des Carrières, janvier 2012.

Tableau XIV: Présentation de la situation des agents suspendus.

Catégories	Années					Total
	2007	2008	2009	2010	2011	
A	00	03	01	00	01	05
B	00	01	01	00	00	02
C	00	00	00	00	00	00
D	00	00	00	00	00	00
E	00	00	00	00	00	00
Total	00	04	02	00	01	07

Source : Service de Recrutement, de la Mobilité Interne et de la Gestion des Carrières, janvier 2012.

Tableau XV : Présentation de la situation des démissions de 2007 à 2011.

Catégories	Années					Total
	2007	2008	2009	2010	2011	
A	00	01	01	01	00	03
B	00	00	00	00	00	00
C	00	00	00	00	00	00
D	00	01	01	00	00	02
E	00	00	00	00	00	00
Total	00	02	02	01	00	05

Source : Service de Recrutement, de la Mobilité Interne et de la Gestion des Carrières, janvier 2012.

Tableau XVI : Présentation de la situation des agents mis en disponibilité de 2007 à 2011.

Catégories	Années					Total
	2007	2008	2009	2010	2011	
A	00	00	00	00	00	00
B	00	00	00	00	00	00
C	00	01	01	00	00	02
D	00	00	00	00	00	00
E	00	00	00	00	00	00
Total	00	01	01	00	00	02

Source : Service de Recrutement, de la Mobilité Interne et de la Gestion des Carrières, janvier 2012.

Tableau XVII : Présentation de la situation des agents en position de détachement de 2007 à 2011.

Catégories	Années					Total
	2007	2008	2009	2010	2011	
A	04	00	00	00	00	04
B	00	01	00	02	00	03
C	00	00	00	00	00	00
D	00	00	01	00	00	01
E	00	00	00	00	00	00
Total	04	01	01	02	00	08

Source : Service de Recrutement, de la Mobilité Interne et de la Gestion des Carrières, janvier 2012.

Sur la période 2007-2011, aucune radiation d'agents n'a été prononcée. De même, sur l'horizon de l'étude (2011-2015), aucune prévision de recrutement n'est faite.

En ce qui concerne la promotion des agents, nous n'avons pas eu des informations fiables et exploitables.

En dehors des mouvements du personnel présentés plus haut et nécessaires à la détermination de l'effectif prévisionnel (étape 2 de la démarche), il faut aussi ajouter, sur

la base de la stratégie de l'organisation, la détermination des besoins prévisionnels en RH (étapes de la démarche).

2- Présentation des grands axes des stratégies de développement local :

Les stratégies de développement local de la Mairie de Cotonou nous ont permis d'envisager l'évolution des activités qui pourraient justifier les besoins en RH. En effet, pour les autorités municipales, la vision est de « *faire de la Ville de Cotonou d'ici 2017, une ville moderne, une ville phare, économiquement solide avec un cadre de vie sain* ». Cette vision est déclinée en orientations stratégiques consignées dans le tableau ci-après :

Tableau XVIII : Synthèse des orientations stratégiques de développement de la Ville de Cotonou.

Orientations stratégiques	Objectifs	Axes stratégiques
1-Le renforcement des capacités de gestion de la Mairie pour une administration performante et efficace.	Renforcer les capacités et les compétences de la Ville pour une administration performante et efficace.	Avoir du personnel qualifié et en nombre suffisant.
2-Le renforcement de la mobilisation des populations de Cotonou autour des actions de développement.	Renforcer la gouvernance locale.	-Accroître la dynamique de mobilisation des communautés autour des actions de développement ; -Renforcer les relations de travail au sein du conseil municipal ; -Renforcer l'intercommunication entre le conseil municipal et la population ; -Améliorer les comportements citoyens ; -Développer l'intercommunalité.

3-Amélioration de la capacité contributive des communautés au financement des actions de développement afin de soutenir les actions des partenaires, projets/programmes ONG en vue de pérenniser les acquis.	Améliorer la qualité des services communaux.	-Assurer la propreté de la Ville ; -Assurer le désenclavement de la Ville ; -Lutter contre la pollution ; -Améliorer le niveau de couverture de la commune en infrastructures sociocommunitaires de qualité.
4-Développement soutenu des activités économiques	Renforcer les bases de l'économie locale.	-Renforcer la diversification des activités du secteur primaire ; -Encourager le secteur industriel ; -Accroître la dynamique du secteur tertiaire ; -Améliorer le niveau de revenu des populations ; -Mettre la jeunesse au travail.
5-L'assainissement complet de la Ville	Non défini	Non défini

Source : Compilation des données tirées du PDC de Cotonou, janvier 2012.

3- Quelques statistiques sur la Ville de Cotonou

Pour les besoins de l'analyse, il était nécessaire de recueillir quelques données sur la Ville de Cotonou. Il s'agit de l'effectif de la population et de son taux d'accroissement. Ces données nous ont permis de calculer le TEC en vue de la détermination sur la base de calcul des besoins théoriques de la Mairie de Cotonou en RH d'ici 5 ans.

En effet, l'effectif de la population de Cotonou est de 665.100 habitants au dernier RGPH de 2002. Avec un taux d'accroissement de 2,17%, la population de Cotonou est estimée à 794.997 habitants en 2011 et à **852.859 habitants en 2015**. Le tableau suivant présente une simulation de l'évolution de cet effectif.

Tableau XIX : Simulation de l'évolution de l'effectif de la population de Cotonou en 2011 et en 2015.

Effectif de la population de Cotonou en 2002	Taux d'accroissement annuel	Année de référence de l'étude	Horizon de l'étude	Effectif approximatif de Cotonou en 2011	Effectif approximatif de Cotonou en 2015
665.100 habitants	2,17%	2011	2011-2015	794.997 habitants	852.819 habitants

Source : Compilation des données de l'enquête, janvier 2012.

D- Les limites des données collectées :

Les limites des données énumérées ci-dessus sont inhérentes à la marge d'erreurs due à la négligence éventuelle de certains agents devant remplir le questionnaire. Car, ils n'en auraient pas fait une priorité. Il en est ainsi de leur méfiance face à certaines questions. De même, certaines questions sont parfois non comprises d'une catégorie d'agents en raison de leur niveau de formation, et cela a une influence probable sur la qualité des réponses obtenues de leur part.

Il en est de même pour les données relatives aux compétences du personnel et à la détermination de l'effectif théorique par catégories pour lesquelles nous aurions besoin de plus de temps et de plus d'éléments de calculs. Les données recueillies, malgré ces limites, confirment-elles nos hypothèses ?

II- Vérification des hypothèses de recherche :

Pour vérifier les hypothèses de recherche et établir le diagnostic, nous avons, après avoir chaque fois rappelé l'hypothèse, analysé les données issues de l'enquête. La

progression dans l'analyse reste toutefois collée aux différents étapes de la démarche GPEC telles que présentées plus haut.

A- Analyse des données relatives à l'hypothèse spécifique 1 :

Les questions du guide d'entretien sur les dysfonctionnements constatés d'une part et du questionnaire sur l'effectif d'agents par bureau, le poste occupé avec ses missions et activités, la fiche de poste, la fixation d'objectifs aux agents et l'évaluation des agents d'autre part nous ont permis d'apprécier le degré de vérification de l'hypothèse n°1 formulée comme suit : *l'inexistence d'une démarche de GPEC est source de dysfonctionnements qui impactent négativement sur la performance des agents de la Mairie de Cotonou.*

En effet, le défaut de la mise en place du précieux outil d'identification des besoins qu'est la GPEC a occasionné plusieurs dysfonctionnements qui ne permettent plus aux agents de donner le meilleur d'eux-mêmes au travail afin que la performance soit au rendez-vous.

Avec un effectif pléthorique d'agents dans la plupart des bureaux, où coexistent des agents de niveaux hiérarchiques différents, le travail de conception n'est plus aisé. De ce fait, les agents traînent sur les dossiers, les plus consciencieux attendent l'heure de la pause ou restent au delà des heures réglementaires pour concevoir.

La démarche de GPEC a manqué dans la détermination des besoins de recrutement et de formation, ce qui a eu pour dysfonctionnements majeurs le dépassement du Taux Net d'Encadrement (TNE), du Taux d'Effectif Communal (TEC) et des normes de l'UEMOA en matière de charges salariales.

Le TNE révélé par les données collectées et présentées ci-dessus est de 27,62% au lieu de se situer autour de 12%. Cela signifie que des cadres sont utilisés à des

fonctions d'exécution, ce qui constitue une perte pour l'administration municipale, et une puissante source de démotivation pour ces derniers.

En ce qui concerne le TEC, il rend compte d'une situation de sureffectif au niveau de la commune. Au lieu de se situer entre 0,5% et 0,10%, il est de 0,16%. Ce qui signifie que l'administration municipale de Cotonou est en pléthore d'effectif.

N'eût été les appuis budgétaires apportés par l'Etat central à la commune, cette dernière ne pouvait pas, sur la base de ses seules recettes propres payer les salaires de ses agents, le ratio charge du personnel sur recettes propres au lieu d'être inférieur ou égal à 35 % a, sur les 5 dernières années, dépassé largement les 100%. Ce ratio oscille entre 135,30% et 147,82%.

Au regard de tout ce qui précède, nous pouvons affirmer que l'hypothèse n°1 est vérifiée.

B- Analyse des données relatives à l'hypothèse spécifique 2 :

Rappelons que l'hypothèse spécifique n°2 était ainsi formulée : *l'inexistence de l'inventaire des Ressources Humaines actuelles est due à la non maîtrise des outils et indicateurs sur les dites ressources*. Les questions du guide d'entretien sur l'inventaire des RH et celles du questionnaire sur les informations générales, les domaines d'études nous ont permis de collecter des données qu'il convient d'analyser et d'exploiter pour essayer une esquisse d'inventaire.

En effet, de nos enquêtes, il ressort que les seuls outils dont dispose la DRH pour faire l'état des lieux des RH actuelles est la liste du personnel réalisée sous Excel et un tableau synoptique qui n'est pas mis à jour depuis 2009. Les responsables de la DRH ne se préoccupent pas souvent de se doter d'outils et d'indicateurs fiables pouvant permettre de fonder leurs décisions.

Les précisions sur les statistiques, les indicateurs individuels (l'âge, l'ancienneté, le diplôme) et sur les indicateurs collectifs (la moyenne d'âge, la pyramide d'âge, le taux d'absentéisme, le taux de turn over, le TNE, le TEC, etc.) n'existent pas. Au regard des données collectées, nous pouvons donc affirmer que l'hypothèse n°2 est confirmée. C'est pour cela que pour rester en accord avec l'objectif spécifique n°2, nous avons tenté de produire quelques éléments sur l'inventaire des RH actuelles de la Mairie de Cotonou qui constitue la pierre angulaire et le point de départ de la mise en place d'une démarche de GPEC.

Le tableau X présenté plus haut nous a fait le point de l'effectif par catégories et par genre. En plus de cela, nous avons quelques autres indicateurs d'ordre collectif à savoir :

- le TNE : 27,62%.
- le TEC : 0,16%.

La présentation de ces données constitue la première étape de la GPEC relative à l'inventaire des RH actuelles de la Mairie de Cotonou.

C- Analyse des données relatives à l'hypothèse spécifique 3

L'hypothèse spécifique 3 est formulée comme suit : *le défaut de prévision de l'évolution de l'effectif du personnel et des ressources humaines souhaitables est dû à la non maîtrise des mouvements du personnel et à la mauvaise identification des besoins en RH.*

Les questions du guide d'entretien sur les mouvements du personnel sur les cinq dernières années et sur les stratégies de développement d'une part, et celles du questionnaire sur les affectations et la mobilité interne d'autre part, nous ont permis d'avoir des éléments d'analyse pour apprécier le degré de vérification de cette

hypothèse. A la question de savoir si il y a une prévision de l'évolution du personnel et des ressources humaines souhaitables pour les 5 ans à venir, aucun responsable de la DRH n'a pu répondre par l'affirmatif. On conclut que l'hypothèse n°3 est confirmée.

Le travail auquel nous avons contribué à ce niveau est relatif à la deuxième étape et à la troisième étape de la démarche qui portent respectivement sur la prévision de l'évolution du personnel où on détermine à terme l'effectif prévisionnel d'ici 5 ans, et la prévision des RH souhaitables, où on détermine l'effectif théorique. La synthèse des mouvements du personnel se présente dans le tableau suivant.

Tableau XX : Synthèse des mouvements du personnel sur 5 ans et détermination de l'effectif prévisionnel en 2015

Catégories	A	B	C	D	E	TOTAL
Mouvements						
Effectif en 2011	130	269	223	479	173	1274
Retraite	07	08	06	74	32	127
Décès	04	02	04	20	10	40
Abandon de poste	00	01	03	06	02	12
Démissions	03	00	00	02	00	05
Mise en disponibilité	00	00	02	00	00	02
Suspension	05	02	00	00	00	07
Détachement	04	03	00	01	00	08
Total des mouvements	23	16	15	103	44	201
Effectif prévisionnel en 2015	107	253	208	376	129	1073

Source : Compilation des données de l'enquête, janvier 2012.

De la lecture de ce tableau, il ressort que la catégorie E sera la plus affectée par la réduction de son effectif d'ici 5 ans, soit dans une proportion de 25,43%. Viennent ensuite les catégories D et A avec respectivement une proportion de 21,5% et 17,69%.

Il ressort aussi que la retraite constitue le principal facteur de réduction de l'effectif avec une proportion de 9,96%. Viennent ensuite le décès et l'abandon de poste avec respectivement une proportion de 3,13% et 0,94%.

L'effectif prévisionnel ainsi déterminé, quelle peut être la situation des besoins théoriques en RH de la Mairie de Cotonou d'ici 5 ans ?

Pour répondre à cette question qui constitue la troisième étape de la démarche de GPEC et le second pan de l'hypothèse n° 3, nous avons pris pour référence le TNE et le TEC.

L'effectif prévisionnel en 2015 étant de **1073 agents**, pour une population de la ville de Cotonou estimée à **852.819 habitants**, le TEC sera en 2015 de 0,12%. Or, la norme de ce taux se situe entre 0,05% et 0,10%. En supposant que nous retenons la borne supérieure de cette norme, on peut calculer l'effectif théorique dont on aura besoin en 2015 en faisant une règle de 3 :

Si 1073 agents → 0,12 %

x agents → 0,10 %

$$x = \frac{1073 \times 0,10}{0,12}$$

0,12

$x = 894$ agents toutes catégories confondues

L'effectif théorique dont la Mairie de Cotonou a besoin en 2015 est de 894 agents, toutes catégories confondues. A partir de cet effectif, déterminons grâce au TNE, l'effectif des agents des catégories A et B dont on aura besoin en 2015 pour maintenir ce taux à la norme de 12 %. Calculons le TNE₂₀₁₅ :

$$TNE_{2015} = \frac{\text{Effectif A et B en 2015}}{\text{Effectif théorique en 2015}}$$

Effectif théorique en 2015

$$TNE_{2015} = \frac{107+253}{894}$$

894

$$TNE_{2015} = 40,26 \%$$

Par une règle de 3 et sur la base de ce taux, quel serait l'effectif théorique des agents des catégories A et B ?

$$\text{Si } 360 \text{ agents} \rightarrow 40,26 \%$$

$$x \text{ agents} \rightarrow 12 \%$$

$$x = \frac{360 \times 12}{40,26}$$

40,26

$$x = 107 \text{ agents des catégories A et B.}$$

Etant donné que les 107 agents (A et B) constituaient les agents de la catégorie des cadres, quel serait l'effectif des agents de la catégorie non cadre, c'est-à-dire des catégories C, D, et E ?

Pour déterminer cet effectif, nous avons soustrait les 107 agents des catégories A et B des 894 agents de l'effectif théorique de 2015, ce qui donne un effectif de 787 agents des catégories C, D et E.

Le tableau suivant récapitule l'étape 3 de la démarche qui permet de déterminer les besoins théoriques en Ressources Humaines de la structure.

Tableau XXI : Synthèse des besoins prévisionnels en 2015.

	Cadres (A et B)	Non cadres (C, D et E)	Total
Effectif prévisionnel en 2015	360	713	1073
Effectif théorique en 2015	107	787	894

Source : Compilation des données de l'enquête, janvier 2012.

L'objectif général étant de contribuer à la mise en place d'une démarche de GPEC, il s'agira maintenant de dégager les écarts entre la prévision de l'évolution de l'effectif (l'effectif prévisionnel) et la prévision des besoins en RH (l'effectif théorique ou besoins prévisionnels) d'ici 2015.

D- Rapprochement et détermination des écarts :

Il s'agit ici, de comparer les données issues du tableau précédent afin de dégager les écarts entre l'effectif prévisionnel et l'effectif théorique. C'est la quatrième étape de la démarche qui se récapitule dans le tableau suivant :

Tableau XXII: Identification des écarts

	Cadres (A et B)	Non cadres (C, D et E)	Total
Effectif prévisionnel en 2015	360	713	1073
Effectif théorique en 2015	107	787	894
Ecart	+253	-74	179

Source : Compilation des données de l'enquête, janvier 2012.

De la lecture de ce tableau, nous pouvons retenir deux déséquilibres majeurs susceptibles de survenir d'ici 2015 dans la GRH de la Mairie de Cotonou. Il s'agit :

- d'une situation de sur effectif des agents des catégories A et B.
- d'un déficit de personnel pour les agents des catégories C, D et E.

Dans le premier cas, la Mairie de Cotonou risque de faire face à des augmentations de charges salariales et de gaspillage des ressources. Quant aux agents eux-mêmes, ils seront enclins au découragement, à la démotivation et à la frustration car, bon nombre d'entre eux, à défaut d'être utilisés à des tâches de conception et occupés les postes de responsabilités, seront orientés vers les tâches routinières ou d'exécution.

En ce qui concerne le second cas, on note chez les agents une surcharge de travail et l'accroissement des retards et des erreurs dans l'exécution des tâches.

La vérification des hypothèses ainsi faite, quel diagnostic peut-on établir à l'issue de cette réflexion ?

III- Etablissement du diagnostic

Diagnostiquer un mal ou un problème, c'est identifier parmi tant de causes probables, les causes réelles se trouvant à la base de ce mal ou de ce problème pour y remédier. Le diagnostic est ainsi fait au niveau de chaque problème spécifique comme suit :

A- Diagnostic du problème spécifique 1

La mauvaise identification des besoins réels dans la gestion des ressources humaines de la Mairie de Cotonou se trouve être à la base de l'existence dudit fonctionnement qui impacte négativement sur la performance des agents.

B- Diagnostic du problème spécifique 2

La non maîtrise des statistiques, outil et indicateur sur les ressources humaines actuelles de la Mairie se trouvent être à la base de l'inventaire de ces ressources humaines.

C- Diagnostic du problème spécifique 3

La non maîtrise des mouvements du personnel et la mauvaise identification des besoins des ressources humaines se trouvent être à la base du défaut de prévision de l'évolution de l'effectif du personnel et des ressources humaines souhaitables pour la Mairie de Cotonou par rapport à l'évolution prévisible de sa mission d'ici 5ans.

Une fois les causes réelles se trouvant à la base des problèmes spécifiques connues et le diagnostic établi, il nous revient de proposer des solutions d'éradication de ces causes afin d'atteindre notre objectif général.

Paragraphe 2 : Les approches de solutions, les conditions de leur mise en œuvre et le Tableau de Synthèse de l'Etude

Les solutions et les conditions de leur mise en œuvre sont exposées dans ce paragraphe. A l'issue de cet exposé, nous avons réalisé le tableau de synthèse de l'étude.

I- Les approches de solutions

Nous avons distingué d'une part, les solutions qu'il faut mettre en œuvre pour corriger les déséquilibres constatés et d'autre part, les solutions relatives à la mise en place même de la démarche de GPEC à la Mairie de Cotonou.

A- Les solutions correctrices des déséquilibres relevés

La définition des solutions pour corriger les déséquilibres constatés en vue de l'élaboration d'un plan de Ressources Humaines constitue la dernière étape de la démarche. Nous avons abouti, de façon agrégée, à deux situations :

- la première est un sous-effectif de 74 agents des catégories C, D, et E ;
- la seconde est un sureffectif des 253 agents des catégories A et B.

Quelles sont les solutions possibles pour corriger chacun de ces déséquilibres ?

1- Les solutions pour corriger la situation de sous-effectif

De l'analyse de cette situation, il convient de proposer deux solutions pour la corriger : l'introduction des TIC, l'utilisation accrue de l'informatique et la formation qualifiante continue des agents catégories C, D et E.

En effet, l'utilisation accrue des TIC permettra d'améliorer la productivité des agents concernés et ainsi de faire face au déficit constaté. Le recours aux TIC peut dispenser la Mairie de Cotonou de recruter du personnel pour faire face au sous effectif et donc de faire des économies.

La Mairie de Cotonou devra aussi mettre en place une stratégie de formation professionnelle continue, mais qui n'insistera que sur la formation qualifiante. En cas de déficit, former le personnel peut être opportun car, cela peut permettre aux agents d'acquérir les compétences et habiletés qui les rendront aptes à exécuter eux-mêmes la charte de travail liée aux postes déficitaires.

2- Les solutions pour corriger la situation de sureffectif

Pour corriger cette situation, nous proposons à la Mairie de Cotonou les actions suivantes :

- la limitation des formations diplômantes de niveau élevé ;
- la mise en place d'un programme de départ volontaire ainsi que la mise à la retraite anticipée pour les agents des catégories A et B ;
- le non remplacement des départs à la retraite ;
- le contrôle des diplômes et autres titres de qualification des agents des catégories A et B ;
- le contrôle physique aux guichets de la Recette Perception et aux postes de travail ;
- le contrôle des reclassements des 5 dernières années et la réduction des quotas de reclassement.

B- Les solutions relatives à la mise en place de la GPEC

Les solutions proposées ici visent à éradiquer les causes réelles des problèmes spécifiques identifiés afin d'atteindre l'objectif général qui est de contribuer à la mise en place d'une démarche de GPEC à la Mairie de Cotonou.

1- Les solutions relatives au problème spécifique 1

Pour réduire l'impact des dysfonctionnements sur la performance des agents, la Mairie de Cotonou pourrait faire de la GRH une priorité et surtout essayer de la professionnaliser en se dotant des RH compétentes et motivées et qui sont du domaine.

2- Les solutions relatives au problème spécifique 2

Pour réaliser l'inventaire des RH actuelles, la Mairie de Cotonou pourrait dans un premier temps se doter de matériels informatiques et bureautiques adéquats afin de sécuriser les données. Ensuite, elle devra concevoir des fiches d'informations sur toutes les activités RH. Pour réussir tout cela, elle devra responsabiliser un service qui se chargera de la gestion et de la coordination des statistiques RH. Il reviendra à ce service de concevoir les outils et de définir les indicateurs nécessaires à la réalisation de l'inventaire.

3- Les solutions relatives au problème spécifique 3

Pour maîtriser les mouvements du personnel, le service en charge des statistiques RH pourrait constamment mettre à jour les données et sensibiliser les autres services à lui transmettre toutes les informations utiles pour lesquelles, il est nécessaire de tenir des statistiques et d'élaborer des outils ou de concevoir des indicateurs. La

Mairie de Cotonou devra se saisir des informations fournies par ce service pour fonder ses décisions RH.

Une fois les solutions correctrices des déséquilibres et celles relatives à la mise en place de la GPEC formulées, il s'agira dans les lignes suivantes de mentionner à quelles conditions elles seront efficaces.

II- Les conditions de mise en place de la démarche de GPEC à la Mairie de Cotonou

Les solutions proposées ci-dessus ne peuvent être convenablement et efficacement mises en œuvre sans que certaines conditions ne soient remplies. Il s'agit des conditions suivantes :

- l'instauration d'une approche participative dans la mise en place de la GPEC pour garantir l'adhésion de tous les acteurs : élus, DRH, DSEF, les autres directions, les partenaires sociaux ;
- l'engagement précis des Autorités municipales et la volonté politique affichée au sommet de l'administration municipale ;
- l'implication des responsables opérationnels qui n'avaient pas une vision claire de l'apport de l'opération de GPEC, mais qui sont impliqués dans la mise en œuvre des solutions correctrices de déséquilibres ;

- l'information donnée aux salariés quant aux possibilités d'évolution de carrière qu'offre la GPEC ;
- l'information, voire l'implication des partenaires sociaux dans le processus ;
- la définition claire des règles et de la démarche à suivre afin d'en garantir la convergence avec des orientations stratégiques de l'administration municipale. Cela va se traduire par l'élaboration de la méthodologie et des outils d'application et un ensemble de prestations proposées aux différents responsables impliqués dans le processus ;
- la création d'une division à loger dans un service entièrement dédiée à la GPEC et qui se chargera de penser, de mettre en place, de suivre et d'évaluer, non seulement la démarche, mais les outils requis : fiches de postes, répertoire des emplois, etc. ;
- la formation de tous les encadrants sur la nécessité d'adopter une démarche de GPEC, outil qui leur permettrait de déterminer avec plus d'objectivité leurs besoins en formation et en recrutement.

III- Le tableau de synthèse de l'étude :

Au terme de notre réflexion, nous pouvons présenter la synthèse de l'étude à travers le tableau suivant.

Tableau XXIII: Tableau de synthèse de l'étude

Niveau d'analyse	Problématique	Causes supposées	Hypothèses	Objectifs	Diagnostic	Solutions	
Niveau général	Problème général	Cause générale	Hypothèse générale	Objectif général			
	Inexistence d'une démarche de GPEC à la Mairie de Cotonou	Absence de Prévisionniste à la DRH de la Mairie de Cotonou	L'inexistence d'une démarche de GPEC à la Mairie de Cotonou est due à l'absence de Prévisionniste à la DRH.	Contribuer à la mise en place d'une démarche de GPEC à la Mairie de Cotonou			
Niveaux spécifiques	1	Problème spécifique 1	Cause spécifique 1	Hypothèse spécifique 1	Objectif spécifique 1	Diagnostic 1	Solutions au PS n°1
		Existence de dysfonctionnements impactant sur la performance collective des agents de la Mairie de Cotonou	Mauvaise identification des besoins réels dans la GRH de la Mairie de Cotonou	L'existence de dysfonctionnements impactant sur la performance collective des agents est due à la mauvaise identification des besoins réels dans la GRH de la Mairie de Cotonou.	identifier quelques dysfonctionnements impactant sur la performance des agents de la Mairie de Cotonou	La mauvaise identification des besoins réels dans la gestion des ressources humaines de la Mairie de Cotonou se trouve être à la base de l'existence dudit fonctionnement qui impacte négativement sur la performance des agents.	-faire de la GRH une priorité ; -professionnaliser la GRH ; -se doter des RH compétentes et motivées et qui sont du domaine.
	2	Problème spécifique 2	Cause spécifique 2	Hypothèse spécifique 2	Objectif spécifique 2	Diagnostic 2	Solutions au PS n°2
		Inexistence de l'inventaire des Ressources Humaines actuelles à la Mairie de	Non maîtrise des statistiques, outils et indicateurs sur les	L'inexistence de l'inventaire des Ressources	réaliser l'inventaire des Ressources Humaines actuelles	La non maîtrise des statistiques, outil et indicateur sur les	-se doter de matériels informatiques et bureautiques adéquats ;

	Cotonou	Ressources Humaines actuelles	Humaines actuelles est due à la non maîtrise des outils et indicateurs sur lesdites ressources.	de la Mairie de Cotonou	ressources humaines actuelles de la Mairie se trouvent être à la base de l'inventaire de ces ressources humaines.	-concevoir des fiches d'informations sur toutes les activités RH ; -responsabiliser un service qui se chargera de la gestion des statistiques RH ; -concevoir les outils et définir les indicateurs nécessaires à la réalisation de l'inventaire.
3	Problème spécifique 3	Cause spécifique 3	Hypothèse spécifique 3	Objectif spécifique 3	Diagnostic 3	Solutions au PS n°3
	Défaut de prévision de l'évolution de l'effectif du personnel et des ressources humaines souhaitables pour la Mairie de Cotonou par rapport à l'évolution prévisible de ses missions d'ici 5 ans.	Non maîtrise des mouvements du personnel et mauvaise identification des besoins en Ressources Humaines	Le défaut de prévision de l'évolution de l'effectif du personnel et des ressources humaines souhaitables est due à la non maîtrise des mouvements du personnel et à la mauvaise identification des besoins en Ressources Humaines.	déterminer sur la base des mouvements du personnel, l'effectif prévisionnel d'une part et sur la base de l'évolution prévisible des activités les besoins prévisionnels des ressources humaines de la Mairie de Cotonou d'ici 5 ans d'autre part	La non maîtrise des mouvements du personnel et la mauvaise identification des besoins des ressources humaines se trouvent être à la base du défaut de prévision de l'évolution de l'effectif du personnel et des ressources humaines souhaitables pour la Mairie de Cotonou par rapport à l'évolution prévisible de sa mission d'ici 5ans	-mettre à jour les données ; -sensibiliser les autres services à lui transmettre toutes les informations utiles pour lesquelles, il est nécessaire de tenir des statistiques ; -'élaborer des outils et concevoir des indicateurs ; - se saisir des informations fournies par ce service pour fonder ses décisions RH

Source : Compilation des données de l'étude, janvier 2012.

CONCLUSION

La GPEC est une technique qui vise à planifier les effectifs et les besoins de l'organisation sur une période donnée. Son intérêt n'est plus à démontrer dans les organisations modernes qui évoluent dans un contexte local, national, régional et international, caractérisé par la mondialisation et où la concurrence est exacerbée, l'innovation technologique et les changements sont accélérés. De ce fait, le capital humain apparaît de plus en plus comme la principale source de valeur ajoutée. Comme le dit D. Ulrich (1996), *« les seules armes concurrentielles dont disposent encore les entreprises sont les Ressources Humaines ; car, contrairement aux technologies, elles ne sont pas imitables, et facilement transposables. »* Dans cette situation, l'administration municipale de Cotonou doit intégrer la dimension humaine dans l'élaboration et la mise en œuvre de sa stratégie de développement local.

Encore, ne suffit-il pas d'une simple déclaration d'intention d'intégration stratégique des RH. Mais il s'agit surtout, comme l'affirme Meignant A. (1995), de *« ... disposer à temps en effectifs suffisants, et en permanence, des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leurs talents avec un niveau élevé de performance et de qualité, à un coût salarial compatible avec les objectifs économiques et dans un climat social le plus favorable possible »*. Ainsi, toute démarche de GPEC devient une réflexion sur les moyens permettant de réduire l'écart entre les besoins de l'organisation (en termes de compétences requises nécessaires pour pouvoir atteindre un certain nombre de résultats fixés) et les ressources humaines disponibles (salariés). Le présent mémoire fait ressortir une analyse sur :

- les dysfonctionnements occasionnés par l'inexistence d'une démarche de GPEC dans le processus de GRH de la Mairie de Cotonou ;

- un essai d'inventaire des ressources humaines actuellement disponibles dans cette structure ;
- un essai de détermination de son effectif prévisionnel et de ses besoins en Ressources Humaines d'ici l'horizon 2015 ;
- la détermination des écarts ;
- une proposition de solutions correctrices des déséquilibres constatés ;
- des recommandations pour la mise en place d'une démarche de GPEC dans le processus de GRH de la Mairie de Cotonou.

Nous ne méconnaissons pas les efforts que fournissent les autorités et cadres de la Mairie de Cotonou. Cependant, nous tenons à souligner que toute activité de GRH qui se fait en dehors d'une planification des Ressources Humaines, ne saurait être véritablement efficace. La mise en place de la GPEC à travers les différentes étapes décrites supra permettra à la Mairie de Cotonou de réaliser efficacement ses activités et d'exercer convenablement les compétences à elle dévolues par les textes et lois sur la décentralisation. Le succès de la mise en œuvre de cette planification des Ressources Humaines dépend de la volonté de chacun des acteurs d'en faire une préoccupation quotidienne.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

OUVRAGES :

1. ASSABA, C., (2002), *Méthodologie ou méthodique ?*, Editions CLAS, 56 pages.
2. BEAUD, M. (1985), *L'art de la thèse*, Paris, Editions la Découverte, 200 pages.
3. CAUDEN, J. et SANCHES A., (1997), *Gestion des Ressources Humaines*, 2^{ème} Edition Berger-Levrault, Paris, 252 pages.
4. CITEAU, J.P., (1999-2000) : *Gestion des Ressources Humaines : principes généraux et cas pratiques*, 5^{ème} édition, Armand Colin, Paris, 227 pages.
5. GUILLOT-SOULEZ, C., (2008), *La Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Editions Lextenso, 220 pages.
6. LEGALL, J. M., (2002), *Gestion des Ressources Humaines*, 6^{ème} édition, Presse Universitaire de France, Paris, 210 pages.
7. MINTZBERG, H., (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Editions Nouveaux Horizons, 419 pages.
8. PELLETIER, G. et al., (1992) : *La Planification Stratégique des Ressources Humaines*, Office des ressources humaines, Québec, 80 pages.
9. PERETTI, J.M., (2003-2004), *Gestion des Ressources Humaines*, 11^{ème} Edition, Vuibert, Paris, 284 pages.

10. PLANE, J.M., (2006), *La Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Editions Economica, 112 pages.
11. SEKIOU, L. et al., (2004), *Gestion des Ressources Humaines*, 2^{ème} Edition, De Boeck Université, Bruxelles, 814 pages.
12. THIERRY, D., et C. SAURET, (1997) : *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, Editions l'Harmattan, Paris, 268 pages.
13. WILS, T., J.Y. Le LOUARN et G. GUERIN, (1991) : *Planification Stratégique des Ressources Humaines*, Presses de l'Université de Montréal, 315 pages.

TEXTES LÉGISLATIFS ET RÉGLÉMENTAIRES

1. Loi n°86-013 du 26 février 1986, portant statut général des Agents Permanents de l'Etat ;
2. Loi n° 97-028 du 15 janvier 1999 portant organisation de l'administration territoriale en République du Bénin ;
3. Loi n°98-005 du 15 janvier 1999 portant organisation des communes à statut particulier en République du Bénin ;
4. Arrêté municipal n°046/MCOT/SG/DSAJ/DSA-SRH du 25 avril 2008 portant création des divisions et sections des services de la Mairie de Cotonou ;

5. Arrêté municipal n° 01/MCOT/DC/SG/CAB-SP du 23 février 2010 portant création, attributions et organisation de la Direction de la Police Municipale de la Ville de Cotonou ;

6. Arrêté municipal n° 0101/MCOT/SG/SP du 23 décembre 2010 fixant les attributions du Secrétaire Général Adjoint de la Mairie de Cotonou ;

7. Arrêté municipal n° 095/MCOT/SG/SP du 10 octobre 2011, portant réorganisation, attributions et fonctionnement des services de la Mairie de Cotonou.

ANNEXES

Guide d'entretien

(Administré aux responsables à divers niveaux)

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation au cycle 2 à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature, option Gestion des Ressources Humaines, nous menons des investigations sur le sujet de recherche intitulé « *Proposition de la mise en place d'une démarche de GPEC à la Mairie de Cotonou* ». A cet effet, nous venons solliciter votre collaboration pour avoir des informations sur les points contenus dans le présent guide d'entretien.

Nous vous assurons que les informations collectées ont un but académique et vous remercions pour votre aimable attention.

I- Questions relatives aux dysfonctionnements constatés (hypothèse 1) :

- La maîtrise des statistiques existantes en relation avec les décisions de GRH ;
- Les dysfonctionnements liés au recrutement :
 - l'identification des besoins ;
 - la non élaboration des fiches de poste ;
 - l'inexistence de missions, responsabilités et activités précises à confier aux agents nouvellement recrutés ;
 - l'effectif pléthorique dans les bureaux ;
 - l'oisiveté et l'inoccupation des agents avec comme conséquence le retard, l'absentéisme ;
 - le dépassement de certaines normes : le taux d'encadrement, le taux d'effectif communal.
- Les dysfonctionnements liés à la masse salariale :
 - les normes financières en matière de charges du personnel ;
- Les dysfonctionnements liés au redéploiement et à la carrière :
 - les reclassements à l'issue des formations ;
 - la prise des actes administratifs sur la carrière ;
 - le non respect de certaines dispositions légales en ce qui concerne la titularisation et l'avancement de grade ;
 - l'organisation des redéploiements.
- Les dysfonctionnements liés à la formation :
 - l'identification des besoins et la planification des formations professionnelles continues (sur l'initiative de l'administration ou des agents eux-mêmes) ;
 - l'évaluation des impacts des formations ;
 - le dépassement du taux d'encadrement.

II- Questions relatives à l'inventaire des RH (hypothèse 2) :

2-1- L'inventaire quantitatif :

- Les indicateurs individuels :

- les statistiques sur l'âge du personnel ;
- l'ancienneté (au poste et en service) ;
- diplômes.
- Les indicateurs collectifs :
 - Effectif du personnel ;
 - moyenne d'âge ;
 - taux d'absentéisme ;
 - taux de roulement ;
 - taux d'encadrement ;
 - taux d'effectif communal.

2-2- L'inventaire qualitatif :

- Niveaux et domaines de formation ;
- Les diplômes.

III- Questions relatives aux mouvements du personnel sur les 5 dernières années : 2006-2010 (hypothèse 3)

- Nombre de départs à la retraite de 2012 à 2016;
- Nombre de décès sur les 5 dernières années (2007 à 2011) ;
- Nombre d'abandon de poste de travail sur les 5 dernières années (2007 à 2011) ;
- Nombre de détachement sur les 5 dernières années (2007 à 2011) ;
- Nombre de mise en disponibilité sur les 5 dernières années (2007 à 2011) ;
- Nombre de mise à disposition sur les 5 dernières années (2007 à 2011) ;
- Nombre de radiation sur les 5 dernières années (2007 à 2011) ;
- Nombre de suspension de contrat sur les 5 dernières années (2007 à 2011);
- Nombre de promotion (logique carrière, logique professionnelle, logique géographique) sur les 5 dernières années (2007 à 2011) ;
- Nombre d'agents recrutés sur les 5 dernières années (2007 à 2011).

IV- Questions sur les stratégies de développement et les charges salariales (hypothèse 3)

- Effectif de la population de Cotonou ;
- Taux d'accroissement de la population de Cotonou ;
- les stratégies de développement (voir le PDC) ;
- les charges du personnel ;
- les recettes propres ;
- ratio charges du personnel/recettes propres.

Questionnaire

(Adressé aux agents enquêtés)

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation au cycle 2 de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature, option Gestion des Ressources Humaines, nous menons des investigations sur le sujet de recherche intitulé « *Proposition de la mise en place d'une démarche de GPEC à la Mairie de Cotonou* ». A cet effet, nous venons solliciter votre collaboration pour avoir des informations sur les points contenus dans le présent guide d'entretien.

Nous vous assurons que les informations collectées ont un but académique et vous remercions pour votre aimable attention.

1- Genre : Masculin

Féminin

2-Tranches d'âge : -30 ans

50-60ans

30-40ans

60ans et plus

40-50ans

3-Ancienneté à la Mairie :

4-Ancienneté dans le service :

5-Diplôme payé :

6-Niveau d'étude :

BAC

BAC + 4

BAC + 2

BAC + 5

BAC + 3

7-Domains d'études :

Audit contrôle, comptabilité, gestion

Droit

Sciences sociales (sociologie, géographie, histoire.....)

Planification, développement local

Etudes techniques

Autres (à préciser).....

8-Effectif d'agents dans votre bureau :.....

9-Poste occupé :.....

Avez-vous une fiche de poste ?

10-Mission du poste occupé :.....

.....

11-Quelles sont vos principales activités ?.....

.....

..... 12-Votre supérieur hiérarchique vous fixe t-il des objectifs par jour, semaine, mois ou année ?

Oui

Non

13-Si oui, quels sont vos objectifs de cette année 2011 ?.....

.....

.....

14-Combien de fois avez-vous déjà été affecté depuis 2006 ?.....

Pour quelles raisons ?.....

.....

.....

MERCI.

TABLE DES MATIERES

Avertissement.....	ii
Dédicace.....	iii
Remerciements.....	iv
Liste des sigles et abréviations.....	v
Liste des tableaux.....	vii
Liste des graphiques et schémas.....	ix
Glossaire.....	x
Résumé.....	xiii
Sommaire :.....	xv
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1^{er} : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE.....	4
Section 1 : Cadre physique de l'étude et observations de stage.....	4
Paragraphe 1 : Présentation de la Mairie de Cotonou.....	4
I-Historique.....	4
II-Statut juridique et missions.....	6
III-Structure organisationnelle.....	7
IV-Fonctionnement des structures.....	10
Paragraphe 2 : De l'état des lieux de la Gestion des Ressources Humaines de la Mairie de Cotonou à l'inventaire des atouts et des problèmes identifiés.	10
I-L'état des lieux.....	10
A-L'état des lieux relatifs aux pratiques et activités GRH.....	11
1-La GPEC à la Mairie de Cotonou.....	11
2-La pratique du recrutement.....	12
3-La Formation Professionnelle Continue	15
4-L'appréciation des performances du personnel.....	17

5-La gestion des carrières.....	18
6-L'organisation du travail.....	19
7-La gestion des bases de données sur les RH.....	20
8-Les conditions de travail.....	21
B-L'état des lieux relatifs à la structure organisationnelle et aux principales caractéristiques de l'effectif du personnel.....	21
1-Observations sur la structure organisationnelle.....	21
2-Principales caractéristiques de l'effectif du personnel.....	26
II-Inventaire des atouts et des problèmes identifiés.....	29
A-Inventaire des atouts.....	29
B-Inventaire des problèmes identifiés.....	30
C-Regroupement des problèmes identifiés par centres d'intérêt.....	31
Section 2 : Du ciblage de la problématique à la détermination des séquences de sa résolution.....	34
Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique.....	34
I-Justification de la problématique choisie.....	34
II-Spécification de la problématique choisie.....	36
A-Problème général.....	36
B- Problèmes spécifiques.....	36
Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale et des séquences de résolution de la problématique spécifiée.....	37
CHAPITRE 2^{ème} : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS.....	38
Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude.....	39
Paragraphe 1 : Des objectifs de l'étude à la revue de littérature.....	39
I- Des objectifs de l'étude à l'élaboration du tableau de bord.....	39
A- Objectifs et hypothèses de l'étude	39

1-Objectifs de l'étude.....	39
a-Objectif général.....	39
b-Objectifs spécifiques.....	40
2-Hypothèses de recherche.....	40
a- Hypothèse liée au problème spécifique n°1.....	40
b- Hypothèse liée au problème spécifique n°2.....	40
c- Hypothèse liée au problème spécifique n°3.....	41
B- Présentation du tableau de bord de l'étude.....	42
II- Revue de littérature.....	43
Paragraphe 2 : Démarche méthodologique adoptée.....	50
I-Recherches documentaires.....	50
II-Entretiens exploratoires.....	51
III-Définition de la population d'étude et échantillonnage.....	51
IV-Techniques et outils de collecte de données.....	52
V-Organisation de la collecte des données et difficultés rencontrées.....	53
VI-Mode de traitement et d'analyse des données.....	53
Section 2 : De l'analyse des résultats de l'enquête aux conditions de mise en œuvre des solutions	54
Paragraphe 1 : Enquêtes et vérification des hypothèses	54
I-Présentation des résultats issus de l'enquête.....	55
A- Les résultats relatifs au problème spécifique n°1.....	55
B- Les résultats relatifs au problème spécifique n°2	59
C- Les résultats relatifs au problème spécifique n°3.....	61
1-Vue d'ensemble sur les mouvements du personnel.....	61
2-Les grands axes des stratégies de développement local.....	65
3-Quelques statistiques sur la Ville de Cotonou.....	66
D-Les limites des données collectées.....	67

II-Vérification des hypothèses de recherche et établissement du diagnostic.....	67
A-Analyse des données et diagnostic relatif à l'hypothèse spécifique 1.....	68
B-Analyse des données et diagnostic relatif à l'hypothèse spécifique 2.....	69
C-Analyse des données et diagnostic relatif à l'hypothèse spécifique 3.....	70
D-Rapprochement et détermination des écarts.....	74
III-Etablissement du diagnostic.....	75
A-Diagnostic du problème spécifique n°1.....	76
B- Diagnostic du problème spécifique n°2.....	76
C- Diagnostic du problème spécifique n°3.....	76
Paragraphe 2 : Les approches de solutions, les conditions de leur mise en œuvre et le tableau de synthèse de l'étude.....	77
I-Les approches de solutions.....	77
A-Les solutions correctrices des déséquilibres relevés.....	77
1-Les solutions pour corriger la situation de sous-effectif.....	77
2- Les solutions pour corriger la situation de sur-effectif.....	78
B-Les solutions relatives à la mise en place de la démarche de GPEC.....	79
1-Les solutions relatives au problème spécifique n°1.....	79
2- Les solutions relatives au problème spécifique n°2.....	79
3- Les solutions relatives au problème spécifique n°3.....	79
II-Les conditions de mise en place de la GPEC à la Mairie de Cotonou	80
III-Le tableau de synthèse de l'étude.....	81
CONCLUSION	84
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	86
ANNEXES.....	90

