



DE



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

ECOLE NORMALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE (E.N.A.M.)

Option : Management

Filière : Gestion des Ressources Humaines

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

Année Académique : 2010 - 2011



Réalisé et soutenu par :

EMMANUEL DADI Basiti Adébayo Richard

SOUS LA DIRECTION DE :

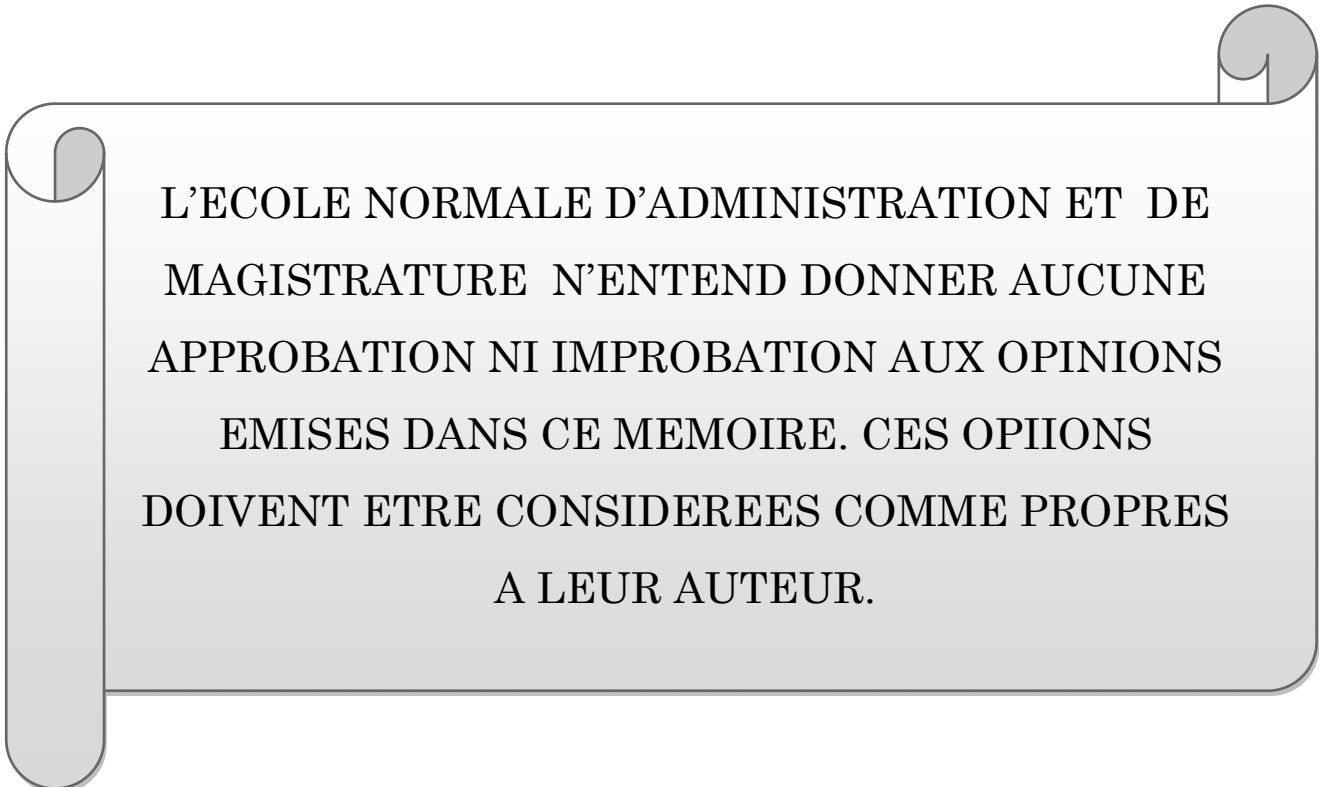


IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT : YEHOUENOU Denis

VICE PRESIDENT : NANGBE Florentin

MEMBRE : FANOU Parfait



L'ECOLE NORMALE D'ADMINISTRATION ET DE
MAGISTRATURE N'ENTEND DONNER AUCUNE
APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS
EMISES DANS CE MEMOIRE. CES OPIIONS
DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES
A LEUR AUTEUR.

DEDICACE

A

- *Mes père et mère pour tous les sacrifices consentis pour mon éducation ;*
- *Mes frères et sœurs pour m'avoir montré la voie à suivre ;*
- *Mon épouse INOUSSA Moudjibath pour ton soutien indéfectible durant toute ma formation ;*
- *Mes enfants, Andilath, Holidath et Malick, afin que ce travail soit pour vous une exhortation à la culture de la recherche.*

REMERCIEMENTS

Ma reconnaissance à toutes les personnes qui, d'une manière ou d'une autre, m'ont aidé dans la réalisation de ce travail, spécifiquement.

- A mon maître de mémoire, Monsieur CHIDIKOFAN Léandre Yves qui a accepté sans hésitation diriger ce travail et qui nous a soutenu tout au long de sa rédaction. Qu'il soit honoré et assuré de notre profonde gratitude ;
- A mon maître de stage, Monsieur AMONLES Francis, chef service formation au Centre de Perfectionnement du Personnel des Entreprises (CPPE) pour sa disponibilité, son professionnalisme et ses sages conseils ;
- A Monsieur SODJI Lazare pour son apport appréciable dans la rédaction de ce mémoire ;
- A tout le personnel du CPPE, pour leur franche collaboration ;
- A toute l'administration de l'ENAM, pour sa disponibilité durant notre formation ;
- A tous les formateurs de l'ENAM, pour avoir accepté de partager avec nous leurs connaissances et leurs expériences.

LISTE DES SIGLES

ACC	: Agents Contractuels du Centre
ACE	: Agents Contractuels de l'Etat
APE	: Agents Permanents de l'Etat
CPPE	: Centre de Perfectionnement du Personnel des Entreprises
ENAM	: Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature
GPEC	: Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GPEEC	: Gestion Préventive des Effectifs, des Emplois et des Compétences
GPRH	: Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines
G4PEC	: Gestion Prévisionnelle, Préventive, Partagée et Personnalisée des Emplois et des Compétences
GRH	: Gestion des Ressources Humaines
MTFP	: Ministère du Travail et de la Fonction Publique
RH	: Ressources Humaines

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n° I : Répartition du personnel selon le statut.....	10
Tableau n° II : Répartition du personnel selon la catégorie socio- professionnelle.....	11
Tableau n° III : Répartition du personnel selon le sexe.....	12
Tableau n° IV : Répartition du personnel par catégorie administrative.....	13
Tableau n° V : Répartition du personnel par entité.....	14
Tableau n° VI : Regroupement des problèmes par centre d'intérêts et par Problématique.....	22
Tableau n° VII : Approches de résolution des faiblesses.....	27
Tableau n° VIII : Tableau de bord de l'étude.....	33
Tableau n° IX : Existence d'Outils de base de la GPEC.....	52
Tableau n° X : Raisons justifiant la non utilisation des outils de base de GPEC.....	53
Tableau n° XI : Motifs de départ des agents du centre	54
Tableau n°XII : Disponibilité du personnel.....	55
Tableau n°XIII : Répartition du personnel par ancienneté.....	55
Tableau n°XIV: Situation du personnel.....	57
Tableau n° XV : Existence d'une politique interne de recrutement.....	58
Tableau n°XVI : Raisons justifiant l'inexistence d'une politique interne d'acquisition des ressources humaines.....	58

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique n° I : Répartition du personnel selon le statut.....	10
Graphique n° II : Répartition du personnel selon les catégories socio- professionnelle.....	11
Graphique n° III : Répartition du personnel selon le sexe.....	12
Graphique n° IV : Répartition du personnel selon la catégorie administrative..	13
Graphique n° V : Répartition du personnel selon l'ancienneté.....	56
Graphique n° VI : Situation du personnel à l'horizon T+ 5	57

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Compétence : ensemble de savoir, savoir-faire et savoir être qui sont mobilisés dans l'exercice d'un emploi ou d'un métier.

GRH : fonction de l'entreprise qui s'occupe de la gestion dynamique des hommes et des femmes qui y travaillent. Son champ couvre plusieurs domaines dont :

- la gestion administrative du personnel ;
- le développement des RH et la formation ;
- la gestion des performances ;
- la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ;
- etc.

GPRH : processus qui permet à l'entreprise d'éviter les déséquilibres entre les ressources dont elle a besoin à court, moyen et long terme et celles qui seront disponibles en quantité et en qualité.

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

GPEC : ensemble de démarches, de processus de gestion et d'outils permettant d'anticiper sur les mutations lourdes que rencontrent les entreprises et d'intégrer les ressources humaines dans leurs stratégies de développement.

Recrutement : activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une organisation.

RH : ensemble des agents aussi bien permanent, temporaire qu'occasionnels utilisés par l'entreprise pour atteindre ses objectifs.

RESUME

Les organisations publiques béninoises pour faire face efficacement aux nouveaux défis de la modernisation doivent être des administrations de développement.

Pour atteindre cet objectif elles doivent résolument prendre appui mieux que par le passé sur le capital humain qui constitue le levier le plus important dont elles disposent.

Dans ce contexte, la gestion du personnel prend une dimension nouvelle. Il ne s'agit pas seulement d'embaucher, de faire travailler à une tâche bien définie et de payer les hommes dont une organisation a besoin. L'ensemble de ces activités de base est désormais incorporé dans un autre plus complexe qui constitue la gestion des ressources humaines. Cette gestion perçue comme un levier d'amélioration du fonctionnement de l'administration passe entre autre par, la formation, la gestion des carrières, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Cette dernière permet d'analyser les divers avenir possibles de l'organisation en vue d'anticiper les décisions concernant les ressources humaines.

Le constat au Centre de Perfectionnement du Personnel des Entreprises (CPPE) est que cette vision prospective fait défaut. En témoignent la fuite des compétences, le nombre important d'agents retraités enregistrés ces dernières années et ceux qui dans les 5 prochaines feront valoir leur droit à la retraite sans qu'il ne soit envisagée de façon sérieuse la mise en place d'un mécanisme d'acquisition des ressources humaines. Une telle situation crée inévitablement un fossé entre les besoins du centre à moyen terme et l'évolution probable en ressources humaines requises pour l'atteinte de ses objectifs stratégiques.

C'est pour apporter des mesures correctives à cette situation que nous avons choisi réfléchir sur le sujet «Gestion prospective des ressources humaines au Centre de Perfectionnement du Personnel des Entreprises ».

L'objectif général de cette étude est de contribuer à la mise en place d'une gestion prospective des ressources humaines au CPPE.

Les objectifs spécifiques sont :

- proposer la conception et l'utilisation d'outils de base de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- suggérer des actions de maintien et valorisation des ressources humaines du Centre ;
- proposer une politique d'acquisition des ressources humaines au CPPE.

Après avoir identifié les causes réelles des problèmes constatés, des hypothèses ont été émises. Entre autres hypothèses nous retiendrons que :

- l'inexistence d'outils de base de gestion prévisionnelle des ressources humaines a pour cause le peu d'intérêt que les autorités accordent à l'utilisation de ces instruments ;
- le départ en grand nombre de certains agents du centre est dû à la non prise en compte des aspirations individuelles et collectives du personnel ;
- l'absence d'une politique d'acquisition des ressources humaines s'explique par le manque de vision prospective des autorités.

Suite à la vérification de ces hypothèses, des suggestions ont été faites.

Il s'agira pour les autorités du Centre :

- d'accorder un grand intérêt à l'utilisation de ces outils de base de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- prendre en compte les aspirations individuelles et collectives des agents ;
- avoir une vision prospective en matière d'acquisition des ressources humaines

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE PRELIMINAIRE : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET PROBLEMATIQUE D'UNE GESTION PROSPECTIVE DES RESSOURCES HUMAINES AU CPPE

Section 1 : Présentation du cadre de l'étude et observations de stage au CPPE

Paragraphe 1 : Présentation du CPPE

Paragraphe 2 : Restitution des observations de stage

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

Paragraphe 1 : Ciblage des problématiques et spécification de la
problématique choisie

Paragraphe 2 : Vision globale de résolution de la problématique spécifiée

CHAPITRE PREMIER : CADRE THEORIQUE DE LA PROBLEMATIQUE CHOISIE ET METHODOLOGIE ADOPTEE POUR SA RESOLUTION

Section 1 : Cadre théorique de la problématique de la gestion prospective des
ressources humaines

Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et Code d'interprétation des hypothèses, tableau
de bord de l'étude

Paragraphe 2 : Revue de littérature liée à la problématique

Section 2 : Méthodologie adoptée pour l'étude

Paragraphe 1 : Approche empirique

Paragraphe 2 : Approche théorique retenue

CHAPITRE DEUXIEME : PRESENTATION DES DONNEES ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE DES APPROCHES DE SOLUTIONS

Section 1 : Présentation des données, analyse, vérification des
hypothèses et établissement du diagnostic

Paragraphe 1 : Présentation et analyse des données

Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et établissement de diagnostic

Section 2 : Approches de solution et conditions de mise en œuvre pour
gestion prospective des ressources au CPPE

Paragraphe 1 : Approches de solution aux problèmes spécifiques

Paragraphe 2 : conditions de mise en œuvre

CONCLUSION

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE

La gestion des ressources humaines a connu un essor considérable dans beaucoup d'organisations ces dernières années. Intégrer les ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est aujourd'hui une nécessité reconnue. C'est la condition pour la valorisation des autres ressources (financière, matérielle...).

La fonction ressource humaine est alors une fonction stratégique car beaucoup de dirigeants reconnaissent de nos jours que «l'homme est leur principal atout». Mais pour être réellement productives, les ressources humaines doivent être régulièrement formées.

Autrefois considérée comme un coût supplémentaire que les employeurs devaient supporter, la formation professionnelle est actuellement considérée comme un véritable investissement que le décideur est tenu de réaliser pour lui permettre d'atteindre ses objectifs stratégiques de développement.

Ce regain d'intérêt à la formation professionnelle s'observe également de nos jours auprès des pouvoirs publics.

Le gouvernement de notre pays, s'inscrivant dans cette vision a considéré la formation professionnelle continue comme l'une des pratiques les plus importantes de la gestion des ressources humaines. Plusieurs centres de formation tant privés que publics offrent au public des prestations en matière de formation professionnelle continue.

Le Centre de Perfectionnement du Personnel des Entreprises constitue l'une de ces structures de formation qui fournit depuis une trentaine d'années ses prestations au public dans le domaine de la formation professionnelle continue. De nos jours, ce Centre qui constitue un levier important de développement du capital humain est confronté à de multiples dysfonctionnements au nombre desquels la gestion prévisionnelle de ses ressources humaines.

Durant ces dernières années, beaucoup de départs ont été enregistrés dans au niveau du personnel du Centre. Le rapprochement de l'évolution probable en

ressources humaines à moyen terme et la prévision des ressources humaines en fonction des objectifs stratégiques du Centre laisse apparaître un écart qu'il est impérieux de combler par l'élaboration des mesures correctives.

N'est-il pas alors temps de quitter la gestion non anticipative qui est faite du capital humain existant au CPPE pour ne plus être contraint à agir dans l'urgence ?

N'est-il pas impérieux de bâtir un véritable projet d'adaptation du centre à son environnement ?

C'est pour répondre à ces différentes préoccupations que nous avons mené une étude sur la gestion prospective des ressources humaines au Centre de Perfectionnement du Personnel des Entreprises.

Nous avons adopté une démarche à trois étapes. Le chapitre préliminaire a abordé la définition du cadre institutionnel de l'étude et la spécification de la problématique choisie. Le chapitre premier a traité du cadre théorique de la problématique choisie et la méthodologie adoptée pour sa résolution. Dans le chapitre deux, nous avons présenté les données recueillies et établi un diagnostic. Ce qui nous a permis de proposer des approches de solution suivies des conditions de leur mise en œuvre pour une gestion prospective des ressources humaines au CPPE.

Outil important dans la gestion des ressources humaines dans toute organisation, cette gestion prévisionnelle permettra si elle était adoptée de se libérer des incertitudes.

Conduite avec l'implication de tous les acteurs concernés, cette gestion prospective permettra :

- d'anticiper à moyen et long termes les mutations pour en gérer les conséquences en matière de ressources humaines du centre ;

- de mettre en place des plans d'actions tenant compte des projections ou anticipations.

C'est dans cette optique que nous avons choisi comme sujet « **gestion prospective des ressources humaines au Centre de Perfectionnement du Personnel des Entreprises.** »

**CHAPITRE PRELIMINAIRE:
CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE
ET PROBLEMATIQUE DE LA GESTION PROSPECTIVE
DES RESSOURCES HUMAINES AU CPPE**

Ce chapitre est consacré, d'une part, à la présentation du cadre de l'étude et aux observations de stage, d'autre part, au ciblage de la problématique.

Section 1: Présentation du cadre de l'étude et observations de stage au CPPE

Notre stage s'est déroulé au Service Formation, du 17 octobre au 13 janvier 2012 et nous a permis de réaliser notre étude. A cette étape de notre travail, nous avons présenté la structure d'accueil de même que les constats issus de l'état des lieux.

Paragraphe 1: Présentation du CPPE

La présentation du CPPE a été faite à travers la description de sa structure organisationnelle et institutionnelle et l'inventaire de ses ressources humaines.

A- Structure organisationnelle et institutionnelle

Le Centre de Perfectionnement du Personnel des Entreprises est une structure créée par ordonnance n° 79-50 du 19 octobre 1979 par le gouvernement avec l'appui financier du Programme des Nations Unis pour le Développement (PNUD) et l'assistance du Bureau International du Travail (BIT). Il est aujourd'hui régi par le décret n° 2008-320 du 19 mai 2008. C'est un établissement public à caractère administratif dans lequel les salaires des agents sont pris en compte par l'Etat. Son budget de fonctionnement est constitué d'une part par une subvention de l'Etat et d'autre part par les frais de stage qui sont payés par les stagiaires et les bénéficiaires générés par les activités dites « de production ».

1- Mission

Le CPPE a pour mission de :

- promouvoir l'ingénierie de la formation à travers la mise en place d'un système cohérent d'identification, d'analyse et de satisfaction des besoins en

- formation des institutions, des entreprises et des associations, dans la dynamique de contribuer à l'essor économique et social du Bénin ;
- étudier et favoriser la mise en place d'un système de sélection et d'orientation professionnelle en relation avec les services et organismes intéressés ;
 - concevoir et diffuser des programmes spécifiques d'initiation et de formation professionnelle continue par des actions de recyclage et de perfectionnement en vue du renforcement des capacités opérationnelles des agents des entreprises et autres institutions ;
 - fournir le matériel didactique et audiovisuel adéquat aux structures intéressées.
 - organiser et susciter dans les entreprises et toutes autres structures des secteurs formel et informel, des stages de formation théoriques et pratiques, de perfectionnement, de recyclage et de reconversion ;
 - fournir une assistance technique dans ses domaines de compétences aux entreprises.

Pour assurer les missions qui lui sont assignées, le CPPE développe des activités dans les domaines de l'assistance technique, de la promotion des techniques administratives et de gestion.

Le CPPE offre une gamme variée de prestations dans différentes filières que sont :

- la Mécanique générale et entretien ;
- le Secrétariat bureautique ;
- l'Electricité ;
- la Construction métallique et la soudure ;
- la Mécanique automobile et diesel ;
- le Dessin technique, le bâtiment et l'industriel ;
- la Gestion, l'organisation, le management et l'ingénierie.

Le CPPE est dirigé par deux organes :

- Le Conseil d'Administration : organe de décision

Le Conseil d'Administration est composé de 7 membres provenant de différents ministères et d'un délégué du personnel. Ils ont un mandat de 3 ans renouvelables. Le Conseil d'Administration a pour fonction de définir les orientations, d'approuver les stratégies, les programmes d'action et le budget du centre.

- La Direction Générale et le Comité de Direction : organe de gestion.

Conformément au décret n° 2008-320 du 19 mai 2008, portant création, attributions, organisation du Centre de Perfectionnement du Personnel des Entreprises, le CPPE est dirigé par un Directeur Général nommé par décret pris en Conseil des Ministres sur proposition du Ministre de tutelle. Il assure la gestion quotidienne et la direction du centre. A ce titre, il est le responsable de l'exécution des décisions du Conseil d'Administration. Il préside le Comité de Direction. Il est assisté des Directeurs Techniques qui sont nommés par le Directeur Général après approbation du Ministère de tutelle.

La structure actuelle du centre comprend deux services : le Service Administratif et Financier et le Service Formation.

Le Service Administratif et Financier est chargé de la gestion administrative et financière, ainsi que de l'approvisionnement et du matériel du centre. Il se subdivise en :

- Division Administrative ;
- Division Matériel et Fourniture ;
- Division Financière Comptable.

Quant au Service Formation, il est chargé de toutes les activités se rapportant au recyclage et au perfectionnement du personnel des entreprises depuis la prospection des besoins en formation. Il comprend :

- la Division Pédagogique ;
- la Division Technique ;
- la Division Statistique.
- les Sections Spécialisées. (Voir organigramme du centre en annexe n° 1)

2- Ressources du centre

Les moyens dont dispose le centre sont les :

✓ Ressources Matérielles :

Les infrastructures du CPPE comprennent principalement :

- un bâtiment composé d'un bloc administratif et de salles de cours ;
- un bâtiment « atelier » abritant les différents ateliers et salles de cours.

Les équipements techniques sont répartis selon les différentes sections de formation existant dans le centre.

✓ Ressources Financières :

Elles proviennent des diverses prestations fournies par le Centre et qui sont générées par les activités de formation, les revenus des activités de production et de la subvention versée par l'Etat.

✓ Ressources Humaines :

Elles se composent des

- Agents Permanents de l'Etat ;
- Agents Contractuels de l'Etat ;
- Agents Contractuels du Centre.

B- Inventaire des ressources humaines

Nous avons fait cet inventaire du point de vue quantitatif et qualitatif.

1- inventaire quantitatif

Le Centre de Perfectionnement du Personnel des Entreprises utilise trois catégories d'agents : les Agents Permanents de l'Etat (APE), les Agents Contractuels de l'Etat (ACE) et les Agents Contractuels du Centre (ACC).

Les APE et les ACE respectivement régis par la loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat et le décret n°2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des Agents Contractuels de l'Etat. Ces derniers constituent le plus grand effectif du personnel.

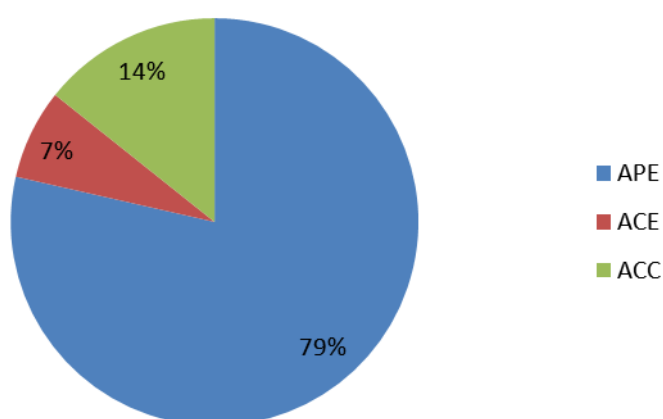
Les ressources humaines du centre se composent de personnel administratif et d'un personnel formateur chargé d'animer les différentes sessions de formation organisées par le centre.

L'ensemble des caractéristiques du personnel est matérialisé par les tableaux et graphiques ci-dessous :

Tableau n° I : Répartition du personnel selon le statut

Statuts	Effectif	Pourcentage (%)
APE	22	79
ACE	02	7
ACC	04	14
Total	28	100

Source : Division Administrative du CPPE dans son état d'effectif en date du 31 décembre 2011



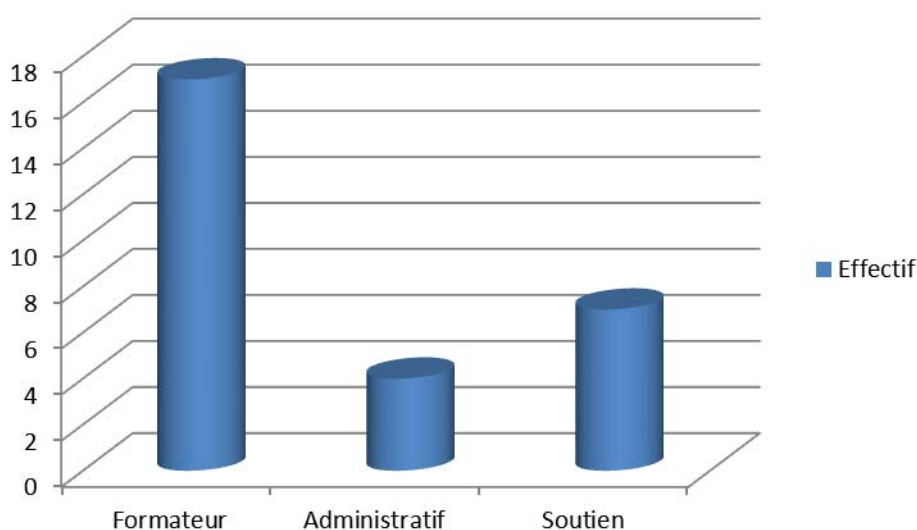
Graphique N°I : Répartition du personnel selon le statut

Il ressort de l'interprétation des données issues du tableau que le personnel est majoritairement constitué à 86 % d'agents mis à la disposition du centre par l'Etat béninois. Seulement 14 % du personnel émerge au budget propre du Centre.

Tableau n°II : Répartition du personnel selon la catégorie socio-professionnelle

Personnel	Effectif	Pourcentage (%)
Formateur	17	61
Administratif	4	14
Soutien	7	25
Total	28	100

Source : Division Administrative



Graphique n°II : Répartition du personnel selon la catégorie socio-professionnelle

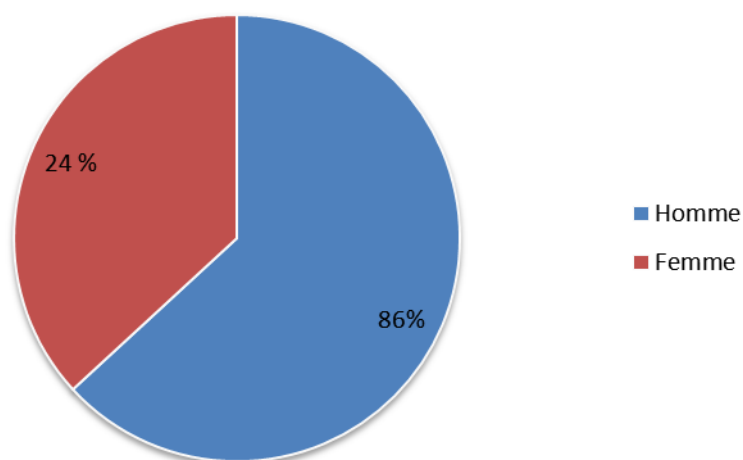
Les formateurs constituent l'effectif le plus important du Centre et sont aidés dans l'accomplissement de leur travail par les administratifs et le personnel de soutien.

Tableau n°III : Répartition du personnel selon le sexe

Sexe	Effectif	Pourcentage (%)
Homme	24	85,71
Femme	4	14,29
Total	28	100

Source : idem

Les femmes ne représentent que 14,29 % de l'effectif total du Centre. L'approche genre n'est point réalisée dans ce Centre.

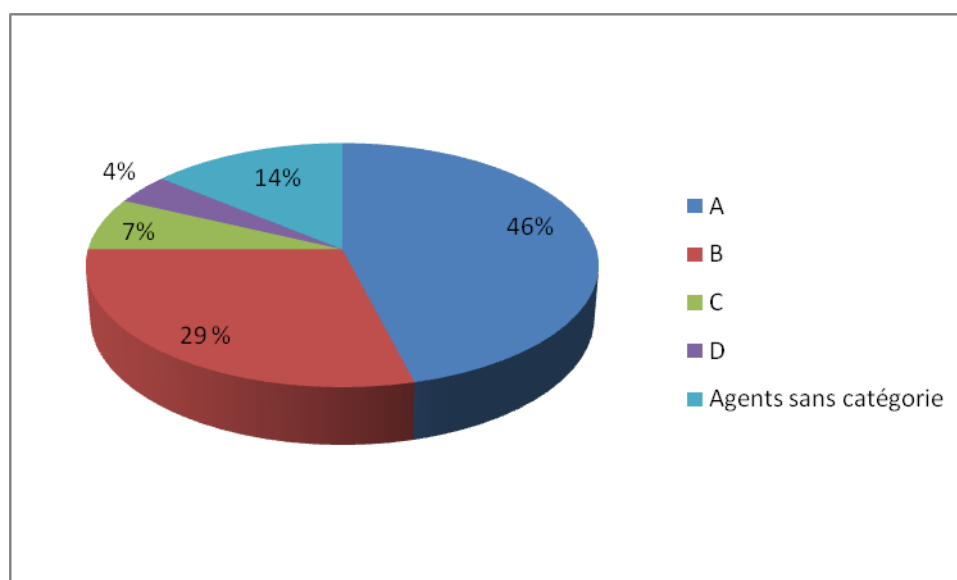


Graphique n°III : Répartition du personnel selon le sexe

Tableau n°IV : Effectif du personnel par catégorie administrative

Catégorie	Effectif	Pourcentage (%)
A	13	46
B	08	29
C	02	7
D	01	4
Agents sans catégorie	04	14
Total	28	100

Source : idem



Graphique n°IV : Répartition du personnel selon la catégorie administrative

L'inventaire des RH du centre fait ressortir que 75 % du personnel du centre sont des agents de conception et d'application. Les 25 % restant constituent les agents d'exécution.

Tableau n°V : Répartition du personnel par entité

Entités	Effectif
Direction	1
Total	1
Service formation	1
Secrétariat service formation	2
Section Secrétariat emplois de bureau	2
Section maîtrise et cadre	1
Section génie civil	1
Section mécanique générale	3
Section construction métallique	2
Section mécanique auto-diesel	2
Section électricité	3
Total (Service Formation)	17
Service Administratif et Financier	1
Division comptable	2
Division statistique	1
Division administrative	1*
Division pédagogique	1
Division statistique	1
Division technique	1*
Total (Service Administratif et Financier)	6
Conducteur de véhicules administratifs	3
Agents d'entretien	1
Total personnel administratif et de soutien	4
Effectif total	28

* Cumul de poste.

Source : Travail réalisé par nous même sur la base des observations de stage durant la période de stage (du 17 octobre 2011 au 13 janvier 2012)

L'état des ressources humaines ne doit pas seulement être établi par rapport à ses aspects quantitatifs, nous avons également inventorié les compétences du personnel.

2- inventaire qualitatif

On entend par « compétence » un ensemble de savoir, savoir-faire et savoir-être qui sont mobilisés dans l'exercice d'un emploi ou d'un métier. On ne peut donc pas établir la compétence a priori. On ne peut l'établir qu'à partir d'une situation professionnelle dans laquelle le salarié se trouve engagé. Nous avons pris connaissance au cours de notre stage des résultats de l'évaluation des prestations des formateurs durant les différentes sessions de formation animées sur une période de trois ans et interrogé les supérieurs hiérarchiques sur les compétences avérées des agents administratifs dans l'exercice des tâches qui leurs sont confiées soit individuellement soit en équipe de travail. Il ressort de nos investigations et de nos analyses que le personnel formateur et les administratifs dans leur grande majorité ont le savoir, le savoir-faire, le savoir-être et l'expérience nécessaires à l'exercice de leur activité professionnelle.

Paragraphe 2 : Restitution des observations de stage

Après avoir restitué les constats et conclusions séquentielles sur le fonctionnement CPPE, nous avons fait l'inventaire des atouts et faiblesses recensés.

A- Présentation des constats et conclusions séquentielles

Le Centre de Perfectionnement du Personnel des Entreprises est une structure créé par l'ordonnance 79-50 du 19 octobre 1979. Il est régi actuellement par le décret n°2008-320 du 19 mai 2008 qui porte création, attribution, organisation et fonctionnement du CPPE et par l'arrêté n°230 /MTAS/DGP/CPPE du 10 mai 1989 portant organisation et attribution des directions et services du Centre de Perfectionnement du Personnel des Entreprises. Il dispose également d'un règlement intérieur. **Nous retenons qu'il existe donc une définition du cadre institutionnel du centre.**

Le CPPE est l'un des rares institutions de formation de la place qui dispose de la capacité de couverture à la fois dans les secteurs industriel et commercial.

Le centre se positionne donc comme étant l'un des plus grands centres dans le domaine de la formation professionnelle au Bénin. **Nous notons à ce niveau le bon positionnement du Centre dans le domaine de la formation professionnelle.**

Le CPPE est dirigé par un Conseil d'Administration qui est un organe de décision qui tient régulièrement ses sessions statutaires et d'une direction générale qui assure la gestion quotidienne des activités du Centre. **Nous retenons que le centre dispose d'organes de décision et de gestion**

Le centre depuis sa création en octobre 1979 offre diverses prestations aux usagers provenant des structures tant étatiques que privées, aux particuliers qu'ils soient des nationaux ou des étrangers.

Vieux de 30 ans, le Centre, s'est forgé une notoriété dans le domaine de la formation professionnelle au Benin et dans la sous région. **Nous pouvons à ce niveau mettre l'accent sur la notoriété du centre.**

Le référentiel des emplois et des compétences, un document qui indique de façon précise la liste des principaux emplois d'une organisation, tout en faisant ressortir les spécificités de l'emploi et son contenu en termes de mission et de responsabilité fait défaut. **Nous notons que le Centre ne dispose pas de référentiel des emplois et des compétences.**

Le bilan de compétences permet au travailleur d'analyser ses compétences personnelles et professionnelles ainsi que ses aptitudes et motivations. Il peut être à l'initiative de l'organisation ou de l'employé. **Nous pouvons affirmer que le bilan de compétence ne se fait pas au CPPE.**

Le système d'appréciation du personnel qui est appliqué au CPPE repose sur la notation. Les critères retenus par le statut Général des Agents Permanents de l'Etat en son article 52, paraissent un peu subjectifs car ils portent non sur l'évaluation du travail (rendement ou performance) réalisé par l'agent mais plutôt sur la personne. Ce système ne permet pas d'apprécier réellement la contribution de chaque agent dans la réalisation des objectifs du CPPE. Le rendement n'est donc pas le paramètre qui est mesuré grâce au dispositif actuel d'évaluation. **Nous retenons que le système d'appréciation du personnel n'est pas fiable.**

Les différentes formations dont le personnel avait bénéficié n'ont pas été exécutées suivant une bonne politique de détection de besoins de compétences, la plupart d'entre eux ayant eu lieu sur l'initiative personnelle des agents concernés. Cet état de chose se justifie pleinement par l'absence d'un plan de formation du personnel. **Nous pouvons donc conclure que le centre ne dispose pas d'un plan de formation.**

Le système de motivation tel qu'il se présente au CPPE s'articule autour du paiement d'une prime mensuelle d'efficacité qui varie entre 15 à 20 % du salaire de base du personnel formateur, d'une prime de responsabilité et d'une prime trimestrielle de pharmacie. Le personnel de soutien et les administratifs ne sont pas pris en compte dans l'octroi de ses différentes primes. Ils bénéficient d'une indemnité qui représente 5% de leur salaire de base. Ces différents avantages qui sont octroyés au personnel ne tiennent nullement compte de la contribution de chaque agent dans la réalisation des objectifs du centre. Les efforts consentis par chaque agent dans l'atteinte des objectifs du CPPE ne sont pas rétribués de façon équitable et objective. **Nous retenons ici qu'on assiste à la démotivation du personnel.**

L'environnement économique de notre pays est marqué par la présence de structure de formation tant privées que publiques offrant de prestations de même

nature parfois à des prix très concurrentiels au public. **Nous pouvons conclure que le centre se trouve de nos jours dans un environnement économique très concurrentiel.**

Certains agents assurent plusieurs fonctions à la fois. Cela les empêche d'être efficaces à leur poste de travail. Il s'en suit une sclérose de ces agents qui handicape l'exécution et le développement des activités du centre. **Nous retenons donc à ce niveau qu'il y a cumul de certaines fonctions incompatibles.**

Il n'existe pas de structures organisées chargées de la gestion commerciale des activités du centre. Le centre n'arrive donc pas à identifier les besoins réels de la clientèle en vue de leur meilleure satisfaction. **Nous pouvons conclure que le centre ne dispose pas d'une structure chargée de la gestion commerciale de ses activités.**

La collaboration entre les services du centre n'est pas efficacement assurée. Cette situation constitue une entrave à une bonne intégration des activités du centre. **Nous retenons ici qu'il n'existe pas une collaboration suffisante entre les différentes entités du centre.**

Le centre éprouve d'énormes difficultés pour se positionner sur un marché de plus en plus concurrentiel caractérisé par la présence de nombreux centres de formation offrant les mêmes prestations aux usagers à des prix parfois plus avantageux. **Nous pouvons conclure à ce niveau que le centre rencontre assez de difficultés pour s'imposer sur dans le milieu de la formation professionnelle continue.**

Dans la conduite des activités du centre, il n'existe pas une synergie d'action en vue de rendre visible les différentes actions qui s'y déroulent. **Nous retenons qu'il y a manque de visibilité dans la conduite des activités du centre.**

Le centre fait parfois recours à des compétences externes pour animer les différentes sessions de formation qu'il organise. **Nous pouvons conclure que le centre externalise certaines compétences.**

Les subventions de l'Etat comprennent les salaires des Agents Permanents de l'Etat et les crédits de fonctionnement octroyés par le Trésor public. Ces subventions permettent au Centre de faire face à ses besoins de fonctionnement.

Nous pouvons conclure que les subventions accordées par l'Etat au Centre sont suffisantes pour faire face à ses besoins de fonctionnement.

L'usage de la fiche de poste n'est pas une réalité au CPPE. Les autorités ignorent l'existence d'un tel document et déclarent se fier uniquement à l'arrêté n° 230/MTAS/DGP/CPPE du 10 mai 1989 portant Organisation et Attributions et Fonctionnement des Directions et Services du Centre de Perfectionnement du Personnel des Entreprises dans l'exécution de leur fonction quotidienne. **Nous pouvons donc affirmer que le centre ne dispose pas d'une fiche de description de poste.**

Les besoins en personnel au CPPE sont adressés sur simple demande au Ministère de tutelle qui, dans la mesure du possible et des ressources humaines disponibles, met certains agents à sa disposition. Une fois dans leur structure d'accueil certains parmi ces agents sont reconvertis en formateur. Dans ces conditions, certains agents arrivent à s'adapter à leur nouveau statut, d'autres par contre n'ayant pas les aptitudes nécessaires pour exercer cette profession n'y parviennent pas. Le personnel occasionnel qui est recruté n'a fait l'objet d'aucune procédure formelle de recrutement. Les derniers recrutements du personnel permanent sur fonds propre du centre remontent à l'an 2000. **Nous pouvons conclure que le centre ne dispose pas d'une procédure appropriée d'acquisition de ressources humaines.**

B- Inventaire des atouts et problèmes

1- inventaire des atouts

Ce sont les forces et opportunités qui caractérisent le centre.

Forces :

- définition du cadre institutionnel du centre ;
- bon positionnement du Centre dans le domaine de la formation professionnelle ;
- existence d'organes de décision et de gestion ;
- notoriété du centre.

Opportunités

- octroi de subvention au centre par l'Etat ;
- possibilité d'externalisation de certaines compétences.

2- inventaire des problèmes :

Il s'agit des faiblesses et menaces qui caractérisent le CPPE

Faiblesses :

- inexistence d'une fiche de description de poste ;
- absence de référentiel des emplois et des compétences ;
- non fiabilité du système d'appréciation du personnel ;
- inexistence d'un plan de formation ;
- démotivation du personnel ;
- cumul de certaines fonctions incompatibles;
- absence d'une structure chargée de la gestion commerciale des activités du centre ;
- collaboration insuffisante entre les différents services et entités du centre ;
- difficultés rencontrées par le centre pour s'imposer dans le milieu de la formation professionnelle continue ;
- manque de visibilité dans la conduite des activités du centre ;
- inexistence de procédures adéquates d'acquisition des ressources humaines.

Menace :

- environnement économique très concurrentiel

Section 2 : Ciblage et vision globale de résolution de la problématique.

Au regard des observations de stage, nous avons retenu une problématique parmi toutes celles qui auront été identifiées et la vision globale de résolution de cette problématique a été définie.

Paragraphe 1 : Ciblage des problématiques et spécification de la problématique choisie

Nous avons procédé à l'identification des problématiques, à la spécification de la problématique choisie de même qu'à la justification du choix de notre sujet.

A- Ciblage des problématiques

Les difficultés (faiblesses) ci-dessus énumérées sont regroupées par centre d'intérêts sous trois (3) problématiques différentes telles que présentées dans le tableau ci-après :

Tableau n°VI : Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêts et par problématique

N° d'ordre	Centres d'intérêts	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
01	Fonctionnement des différents organes	<ul style="list-style-type: none"> • Absence d'une structure chargée de la gestion commerciale des activités du centre ; • Insuffisante de collaboration entre les différentes entités du centre ; • Cumul de certaines fonctions incomptables. 	Dysfonctionnement des différents organes	Problématique du fonctionnement des organes.
02	Politique managériale et de leadership de l'équipe dirigeante	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté du centre à s'imposer dans le secteur de la formation professionnelle continue ; • Manque de visibilité dans la conduite des activités du centre. 	Inexistence d'une politique managériale et de leadership	Problématique de l'existence d'une politique managériale et de leadership
03	Gestion prospective des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de référentiel des emplois et des compétences ; • Absence d'un bilan de compétence ; • Non fiabilité du système d'appréciation du personnel ; • Inexistence d'une fiche de description de poste pour chaque agent. • Inexistence d'un plan de formation ; • Démotivation du personnel ; • Inexistence de procédures appropriées d'acquisition des ressources humaines. 	Gestion non prospective des ressources humaines	Problématique de la gestion prospective des ressources humaines.

B- Spécification de la problématique choisie et justification du sujet

1- Spécification de la problématique

Les problèmes spécifiques regroupés par centre d'intérêt en différentes problématiques nous semblent tous très importants et il est impérieux de les résoudre pour le bon fonctionnement du CPPE. Aborder tous ces différents serait fastidieux et difficile à réaliser au regard des facteurs limitatifs (temps de stage, complexité des problèmes à résoudre, etc.) qui nous amènent à bien circonscrire le champ de notre étude. Nous avons adopté une démarche qui a consisté à aborder les points qui nous paraissent les plus essentiels et dont la résolution pourrait avoir des impacts positifs sur les autres paramètres de la gestion des ressources humaines.

C'est dans cette optique que nous avons choisi mettre l'accent sur la question relative à la **gestion prospective des ressources humaines au Centre de Perfectionnement du Personnel des Entreprises**.

Les problèmes spécifiques ci-après sont ceux retenus pour la réalisation de notre étude :

- inexistence d'outils de base de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- départ en grand nombre de certains agents du Centre ;
- absence d'une politique d'acquisition des ressources humaines.

La résolution de tous les problèmes spécifiques liés à la problématique choisie nous paraît nécessaire pour une gestion prospective des ressources humaines du CPPE.

2- Justification du sujet

Le capital humain constitue la ressource la plus importante dans toute organisation. Malheureusement la quasi-totalité de nos administrations se trouve confrontée au problème récurrent de l'absence d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Le Centre de Perfectionnement du Personnel des Entreprises n'a pas échappé à ce problème. Lorsqu'on sait que l'activité première du centre est d'assurer la formation professionnelle des usagers à travers les différentes prestations qu'il offre, l'on mesure davantage la nécessité pour le centre de disposer aussi bien quantitativement que qualitativement d'un personnel suffisant en vue de l'atteinte de ses objectifs. Le rapprochement à moyen terme des prévisions relatives à l'évolution probable des ressources humaines et celles des besoins en personnel en fonction de l'évolution prévisible de son activité laisse apparaître des déséquilibres aussi bien sur le plan quantitatif que qualitatif. Ces déséquilibres nécessitent l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'actions. Le recours à des mesures correctives doit tenir compte des contraintes financières qui caractérisent notre administration publique. C'est donc pour apporter notre contribution à la mise en place d'une gestion prospective des ressources humaines du centre que nous avons choisi ce thème.

Ce ciblage de la problématique nous a conduit à présenter notre vision globale de résolution de la problématique choisie comme suit :

Paragraphe 2 : Vision globale de résolution de la problématique spécifiée

Nous avons d'abord présenté l'approche générique nécessaire à la réflexion et ensuite fait la synthèse des approches de solutions identifiées. Enfin nous avons procédé à la détermination des séquences de résolution de la problématique.

A- Approches génériques nécessaires à la réflexion

Nous proposons de faire la réflexion sur le problème général et par la suite la vision de résolution des problèmes spécifiques.

1- Résolution du problème général

Rappelons que le problème général est la gestion non prospective des ressources humaines du centre. La résolution de ce problème général passe par la mise en place d'une gestion prospective des ressources humaines. L'objectif visé par cette étude est d'amener les responsables du centre à se passer de la gestion à court terme qui est faite du capital humain existant pour opter pour un véritable projet d'adaptation du centre à son environnement. Il est donc question de faire une gestion anticipative des ressources humaines qui est fonction de l'évolution prévisionnelle des RH et des choix stratégiques du centre pour établir un réajustement dans la projection du personnel à court terme.

Nous avons présenté cette approche thématique liée au problème général en fonction des différents problèmes spécifiques identifiés supra.

2- Résolution des problèmes spécifiques

Problème spécifique n°1 : inexistence d'outils de base de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La gestion prospective des ressources humaines du centre ne peut être réalisée en l'absence d'outils indispensables et adéquats en la matière. La résolution de ce problème passe donc par la conception et l'usage d'un ensemble d'outils indispensables à sa réussite. Ces outils sont multiples et permettent de faire ressortir les caractéristiques du personnel, de simuler les évolutions des ressources dans le moyen terme et celles des besoins

prévisionnels du centre en vue d'identifier les éventuels écarts pour des mesures correctives à entreprendre.

Problème spécifique n°2 : départ en grand nombre de certains agents du Centre.

L'ensemble des mouvements du personnel qui affectent négativement l'effectif du personnel existant est en forte progression d'année en année. Les raisons de cet état de chose sont liées en partie aux décès enregistrés dans le rang du personnel, au départ à la retraite de certains agents et à leur non renouvellement. On peut également affirmer que l'absence d'actions de maintien et de valorisation du capital humain existant explique cette situation. En effet, en absence d'un plan de formation dont l'objectif est d'assurer le développement personnel des agents, d'un système de motivation tenant compte de la participation réelle de chaque agent dans l'atteinte des objectifs stratégiques du centre et d'un système d'appréciation du personnel fiable, on comprend aisément que ce personnel n'a d'autre solution que de chercher à quitter le centre. La résolution de ce problème est conditionnée au recours à des actions de maintien et de valorisation des ressources humaines du centre.

Problème spécifique n°3: absence d'une politique d'acquisition des ressources humaines.

Les derniers recrutements d'agents de soutien effectués par le centre remontent en 2000. Le Ministère de la Fonction Publique a mis à la disposition du centre de 2004 à nos jours onze (11) agents. Le centre ne dispose pas d'une politique interne de recrutement du personnel. La résolution de ce problème passe par la mise en place d'une politique d'acquisition des ressources humaines du centre.

B- Synthèse des approches de solution identifiées et séquences de résolution de la problématique

Un récapitulatif des approches génériques retenues suivi de la présentation des séquences de résolution de la problématique a été réalisé.

1- Synthèse des approches de solution identifiées

Les différentes approches de résolution des faiblesses nécessaires à la mise en place d'une gestion prospective des ressources humaines sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau n°VII : Approches de résolution des faiblesses

N°	Problèmes spécifiques	Approches génériques retenues
1	Inexistence d'outils de base de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	La conception et l'utilisation des outils de base de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
2	Départ en grand nombre de certains agents du Centre.	La mise en place des actions de maintien et de valorisation des ressources humaines du centre.
3	Absence d'une politique d'acquisition des ressources humaines	La mise en place d'une politique d'acquisition des ressources humaines du centre.

2- Séquences de résolution de la problématique

Nous restituons ici cette vision globale de résolution que nous venons à travers une démarche en deux grandes phases décomposées chacune en cinq (05) étapes.

Phase 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude qui implique les actions suivantes :

1. Fixation des objectifs de l'étude par rapport aux problèmes à résoudre ;
2. Identification des causes et formulation des hypothèses liées aux problèmes à résoudre ;

3. Elaboration du tableau de bord de l'étude (TBE) ;
4. Revue de littérature ;
5. Méthodologie adoptée.

Phase 2 : Diagnostic et approches de solutions qui nécessitent les actions ci-après :

1. Présentation et traitement des données ;
2. Analyse des données et établissement du diagnostic ;
3. Approches de solutions ;
4. Conditions de mise en œuvre des solutions ;
5. Elaboration du tableau de synthèse de l'étude (TSE).

CHAPITRE PREMIER :
CADRE THEORIQUE DE LA
PROBLEMATIQUE CHOISIE
ET METHODOLOGIE ADOPTEE
POUR SA RESOLUTION

Nous avons présenté dans ce chapitre, le cadre théorique de l'étude et la méthodologie adoptée pour la résolution des problèmes identifiés.

Section 1 : Cadre théorique de la problématique de la gestion prospective des ressources humaines au CPPE

Nous avons mis l'accent sur les objectifs, les hypothèses et la revue de littérature liés à la problématique.

Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses, Code d'interprétation des hypothèses et tableau de bord de l'étude.

En premier lieu, nous avons procédé à la fixation des objectifs et la formulation des hypothèses, dans un second temps élaboré un code d'interprétation des hypothèses et conçu le tableau de bord de l'étude.

A- Objectifs et hypothèses de l'étude

La fixation des objectifs et la formulation des hypothèses nous ont permis de définir nos intentions de recherche et de fournir les explications probables pouvant justifier les difficultés actuelles du centre.

1- Objectifs de l'étude

L'objectif général de notre étude est de contribuer à mettre en place une gestion prospective des ressources humaines au CPPE.

La réalisation de cet objectif passe par l'atteinte des objectifs spécifiques suivants :

- **Objectif spécifique n°1** : proposer la conception et l'utilisation d'outils de base de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

- **Objectif spécifique n°2** : suggérer des actions de maintien et de valorisation des ressources humaines du Centre.
- **Objectif spécifique n°3** : proposer une politique d'acquisition des ressources humaines.

2- Hypothèses de l'étude

La formulation des hypothèses de recherche matérialise une relation fonctionnelle entre une variable et tout ce qu'elle peut impacter. Cette relation vise à identifier parmi toutes les causes probables, la ou les plus convaincante (s) pour être retenue (s) comme la ou les causes inductives de la situation observée (cf. tableau de bord, annexe n°8). En l'espèce, nous avons formulé comme hypothèses :

Hypothèse spécifique n°1 : l'inexistence d'outils de base de gestion prévisionnelle des ressources humaines a pour cause le peu d'intérêt que les autorités accordent à l'utilisation de ces instruments.

Hypothèse spécifique n°2 : le départ en grand nombre de certains agents du Centre est dû à la non prise en compte des aspirations individuelles et collectives des agents.

Hypothèse spécifique n°3 : l'absence d'une politique d'acquisition des ressources humaines s'explique par le manque de vision prospective des autorités du Centre.

Pour ce qui est du problème général, il serait difficile de l'expliquer par une cause générale qui engloberait les causes spécifiques et par conséquent la formulation de l'hypothèse générale serait impossible.

B- Code d'interprétation des hypothèses et le tableau de bord de l'étude.

Le code d'interprétation des hypothèses a servi à vérifier les hypothèses formulées et le tableau de bord a été conçu pour avoir une vue synoptique de l'étude réalisée.

1- Code d'interprétation des hypothèses

Une hypothèse est confirmée si au moins la majorité des agents interrogés évoque la cause déterminée comme étant à l'origine du problème. Lorsqu'une autre cause est évoquée à la même majorité des agents interrogés, elle sera retenue pour confirmer l'hypothèse.

Tous les éléments qui précèdent sont résumés dans le tableau de bord de l'étude qui suit.

2 - Présentation du tableau de bord de l'étude

Tableau n°VIII : Tableau de bord de l'étude

Niveau d'Analyse	Problèmes		Objectifs	Causes	Hypothèses
Niveau Général	Problème général Gestion non prospective des ressources humaines		Objectif général Contribuer à la mise en place d'une gestion prospective des ressources humaines	-	-
Niveau spécifique	1	Problème Spécifique Inexistence d'outils de base de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.	Objectif spécifique proposer la conception et l'utilisation d'outils de base de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.	Cause spécifique Le peu d'intérêt que les autorités accordent à l'utilisation de ces instruments.	Hypothèse spécifique l'inexistence d'outils de base de gestion prospective des ressources humaines a pour cause le peu d'intérêt que les autorités accordent à l'utilisation de ces instruments.
	2	Problème Spécifique Départ en grand nombre de certains agents du centre.	Objectif Spécifique suggérer le recours à des actions de maintien et de valorisation des ressources humaines du centre.	Cause spécifique Non prise en compte des aspirations individuelles et collectives des agents	Hypothèse spécifique Le départ en grand nombre de certains agents du centre est dû à la non prise en compte des aspirations individuelles et collectives du personnel.
	3	Problème Spécifique Absence d'une politique d'acquisition des ressources humaines	Objectif Spécifique proposer une politique d'acquisition des ressources humaines au CPPE	Cause Spécifique Manque de vision prospective des autorités du Centre	Hypothèse Spécifique Absence d'une politique d'acquisition des ressources humaines s'explique par le manque de vision prospective des autorités du Centre.

Paragraphe 2 : La revue de littérature liée à la problématique

Nous avons clarifié les concepts liés au thème de l'étude.

A- Clarification des concepts liés au problème général

Nous avons d'une part explicité les différents thèmes liés à la notion de gestion prospective des ressources humaines et d'autre part évoqué les principales théories développées par rapport à cette notion.

1- Clarification de la notion de gestion prospective des RH

Nous avons jugé opportun d'expliciter chacun des termes ci-après afin de mieux appréhender le sujet abordé.

✓ Le mot « **gestion** » vient du latin *gestio* qui veut dire action de gérer.

Gérer, c'est combiner de façon minutieuse, les ressources et les moyens mis à disposition pour atteindre les objectifs.

✓ L'adjectif « **prospective** » désigne une vision future, anticipative et prévisionnelle d'une action.

✓ Les ressources humaines

C'est au début des années quatre-vingt que la fonction personnel s'est transformée en fonction ressources humaines. Ce changement d'appellation a été interprété comme un changement de perspective. L'appellation Ressources Humaines a une connotation dynamique contrairement à l'appellation « personnel » qui est statique et traditionnelle. Le concept de personnel est actuellement une ressource dont il faut optimiser l'utilisation.

Les hommes et les femmes de l'entreprise sont envisagés comme des ressources qu'il faut mobiliser et sur lesquelles il faut investir. (**Gestion des ressources humaines Jean-Marie Peretti 11^{ème} édition**).

Les Ressources Humaines (RH) désignent l'ensemble des agents aussi bien permanent, temporaire qu'occasionnels utilisés par l'entreprise pour réaliser ses objectifs.

2- Les principales théories liées à la gestion prévisionnelle des RH

Lorsqu'on combine ces différents termes explicités, cela donne l'appellation Gestion Prévisionnelle ou Prospective des Ressources Humaines (GPRH).

Qu'entend-on alors par gestion prévisionnelle ou préventive des Ressources Humaines ?

La GPRH est avant tout un mode d'approche logique des questions liées à la gestion des ressources humaines. Plus qu'une simple projection, à moyen terme, des besoins et ressources en personnel d'une organisation, la GPRH a pour objet, comme le suggère L. Mathis, de permettre à l'entreprise de disposer en temps voulu du personnel ayant des compétences (qualifications, connaissances, expériences et aptitudes) et la motivation nécessaires pour pouvoir et vouloir exercer les activités ou les fonctions et assumer les responsabilités qui se révéleront nécessaires, à tout moment, à la vie et à l'évolution de l'entreprise.

Ainsi définie, la gestion prévisionnelle des ressources humaines est un processus qui permet à l'entreprise d'éviter les déséquilibres entre les ressources dont elle a besoin à court, moyen et long terme et celles qui seront disponibles en quantité et en qualité.

Cette approche souligne volontairement le double aspect quantitatif et qualitatif de la GPRH.

Pierre-Eric SUTTER (2003), enseignant à la faculté de Paris XIII et Directeur Associé de « Kiosk Emploi France », soutient que la question de la GPRH se positionne comme un enjeu capital pour toute entreprise contemporaine. Dans son article « la GPEC : définition, méthodes et objectifs », il affirme que la GPEC permet de « quitter la vision à court terme, de ne plus agir dans l'urgence, mais de bâtir un

véritable projet d'adaptation de l'entreprise à son environnement, tout en étant compétitive ».

Quant à Pierre CHAPUY (2007) professeur associé au Laboratoire d'Investigation en Prospective Stratégie et Organisation (LIPSOR) en France, il établit des approches de compréhension différentes pour ce qui est des notions de prévision et de prospective. C'est ainsi qu'il affirme que :

- la prévision est une estimation sur le futur assortie d'un degré de confiance.

C'est une approche souvent sectorielle qui donne la primauté aux aspects quantifiables, avec une vision du futur comme un prolongement du passé ;

- la prospective, quant, à elle est une approche plus globale du futur, maniant le quantitatif et le qualitatif, et prenant en compte les ruptures et les inflexions.

Ces conceptions demeurent valables dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines. Il convient, néanmoins, de préciser qu'en matière de GPRH, il n'existe pas de différence substantielle entre les termes « *prospective* », « *prévision* », « *anticipation* » et « *planification* »...

Pour le docteur **Dominique THIERRY (1990)**, créateur de l'Association Développement et Emploi et auteur de plusieurs ouvrages de GRH, la GPRH est la «conception, la mise en œuvre et le suivi des plans d'actions cohérents, visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en terme d'effectifs et de compétences), en fonction de son plan stratégique (objectifs à moyen ou long terme)... ». Cette démarche apparue dans les années 1980 s'est imposée dans la fonction RH, sous l'expression générique **GPEC** (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences).

Selon les écoles des auteurs, il existe plusieurs terminologies qui permettent de qualifier cette démarche prospective. C'est ainsi que dans « **dictionnaire des ressources humaines** », **Jean Marie PERRETI (2005)** regroupe les différentes significations du concept en précisant que :

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

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

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

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

La démarche GPEC quant à elle vise à assurer une adéquation entre les RH futures d'une organisation et les besoins prévisionnels en personnel de cette organisation, aussi bien sur le plan quantitatif que sur le plan qualitatif.

Cette démarche GPEC, selon Jean-Pierre CITEAU, est un processus en cinq étapes, à savoir :

- 1) dresser l'inventaire des RH existantes en termes quantitatif et qualitatif ;
- 2) réaliser une projection sur l'évolution probable des RH de l'organisation ;
- 3) s'efforcer d'identifier les RH souhaitables pour l'organisation par rapport à l'évolution prévisible de son activité ;
- 4) rapprocher les données et informations recueillies à l'issue des étapes 2 et 3, afin d'analyser les écarts ;
- 5) se fixer des objectifs pour résorber les écarts, en élaborant et en mettant en œuvre un plan d'actions.

La présentation schématique de cette démarche figure en annexe n° 2

B- Clarification des concepts liés aux problèmes spécifiques

Nous avons abordé les concepts se rapportant à chaque objectif spécifique.

1- Clarification des concepts liés au problème spécifique n°1

L'approche retenue est basée sur la conception et l'utilisation des outils de base de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La gestion des emplois et des compétences aboutit à la mise en place de certains nombre d'outils que sont : le référentiel des emplois et des compétences, le bilan de compétence. Nous avons expliqué chacun de ces outils évoqués ci-dessus.

- **Le référentiel des emplois et des compétences.** C'est un ensemble répertorié des compétences nécessaires à l'exercice des activités dans un emploi. C'est un document dont le but est d'indiquer de façon précise la liste des principaux emplois d'une organisation, tout en faisant ressortir les spécificités de l'emploi et son contenu en termes de mission et de responsabilité. Oiry et E. Sulzer présentent les référentiels des compétences comme le « point de passage obligé » des démarches compétences en ce qu'ils sont censés permettre « le repérage, la définition et la mise en forme des compétences » Oiry et Sulzer, le référentiel des emplois et des compétences (6^{ème} édition).
- **Le bilan de compétence :** Jean-Marie Peretti dans la Gestion de ressources humaines (11^{ème} édition) définit le bilan de compétence comme un outil majeur de la gestion préventive, personnalisée et partagée des emplois et des compétences.

Il est à l'initiative de l'entreprise, dans le cadre du plan de formation, avec l'accord du salarié concerné, ou à la demande du salarié qui remplit les conditions d'ancienneté.

L'institution d'un droit à l'orientation grâce au bilan de compétences, fin 1991, illustre l'importance à accorder aux projets personnels dans le contexte de mutations

actuelles. Le bilan de compétence peut avoir des objectifs divers : établir un véritable projet, confirmer une piste ou simplement aider à se positionner.

Selon Charles-Henri Besseyre des Horts dans son ouvrage « Gérer les ressources humaines dans l'entreprise », (Editions d'Organisation), le bilan de compétence intègre des informations provenant des approches individuelles. En effet, à partir des données obtenues dans le processus de décisions de potentiels (lors de l'entretien d'appréciation, de comité d'évaluation ou de sessions d'orientation), on établit un bilan global (ou sectoriel) des compétences actuelles et des compétences existantes. Cette approche qualifiée de « balisage individuel » permet de compléter les approches plus quantitatives utilisées par ailleurs en GPRH.

2- Clarification des concepts au problème spécifique n°2

L'approche théorique retenue dans le cadre de la résolution de ce problème est celle basée sur le recours à des actions de maintien et de valorisation des ressources humaines du centre.

Michel DEGUY dans son ouvrage Politique des Ressources Humaines (les Editions d'Organisation) affirme que « Savoir attirer, c'est bien, savoir garder, c'est mieux ».

Le maintien et la valorisation du personnel passent par la mise en œuvre de politique de formation qui constitue une composante des stratégies de l'entreprise.

La politique de formation est un document dans lequel on trouve la volonté exprimée par la direction générale en matière de formation. Elle est constituée de l'ensemble des acteurs, des moyens et des procédures qui fondent l'orientation de la formation. (Guy LE BOTERF, 1995 : p 40).

La mise en œuvre de la politique de formation passe par l'élaboration du plan de formation. Selon Alain MEIGNANT, le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les

moyens qu'il affecte, dans une période donnée au développement de la compétence individuelle et collective des salariés.

Pour développer les compétences, la formation professionnelle constitue l'un des éléments prépondérants dans la gestion des ressources humaines. Elle vise le développement des hommes, facilitant ainsi celui des établissements qui les emploient. Pour être organisée, elle doit être considérée comme un véritable acte de management.

Maintenir et valoriser le personnel revient aussi à le motiver.

Plusieurs concepts ont été avancés par de nombreux intellectuels, et un résumé de ces concepts peut aider à comprendre les dynamiques motivationnelles d'un employé dans un contexte organisationnel.

Le concept de motivation devient pour la première fois objet de recherche, dans les travaux des psychologues Tolman (1932) et Lewin (1936).

Pour Jean-Louis Bergeron, la motivation doit être appréciée sous deux points de vue.

Pour l'administrateur, un employé « motivé » est un employé qui désire réellement accomplir son travail de la meilleure façon possible et qui démontre par ses efforts, sa collaboration, sa ponctualité, son dévouement.

Pour le psychologue, le mot motivation prend un sens beaucoup plus large puisqu'il se réfère à tous les comportements humains qui sont orientés vers un objectif et qui sont volontaires, c'est-à-dire, qui ne sont pas purement automatiques comme certains réflexes du genou et du pupille. (Les aspects humains de l'organisation, Gaëtan Morin, éditeur, 1986).

John Stacey Adams (1965) dans sa Théorie Équité avance que les employés attendent de l'organisation une récompense d'une valeur équivalente à leurs contributions. Si les employés ont l'impression que leurs efforts, leur engagement, leur loyauté, leur confiance et leur enthousiasme à l'égard de l'organisation sont récompensés de manière équitable et adéquate, que ce soit par des avantages ou des

incitations financières ou non, ils continueront à être motivés et à travailler plus productivement. La démotivation se produit lorsque les employés perçoivent une absence d'équité.

Xavier MONTSERRAT, dans son ouvrage **Comment motiver ?** définit la motivation comme le moteur de la vie, elle initie et oriente la dynamique comportementale. C'est la somme des forces qui agissent sur un individu ou en lui-même, pour l'engagement dans une direction déterminée et le conduire vers un but.

Il est évident que ces théories ne représentent pas une formule normative ou une direction absolue pour motiver les employés. Elles indiquent toutefois que la motivation des employés est une question extrêmement complexe comme tout ce qui a trait aux comportements humains.

L'évaluation du rendement constitue également un outil au service du maintien et de la valorisation du personnel.

Plusieurs auteurs ont eu à aborder divers concepts liés à l'évaluation du rendement et les travaux de recherches sont loin d'être unanimes.

Ainsi, de façon générale, trois catégories d'auteurs se distinguent.

Pour certains, l'expression « rendement » tiendrait compte de critères quantitatifs alors que l'expression « performance » tient compte de critères comportementaux ou de compétences (avis n°1), pour d'autres, l'expression

« performance » serait plus englobant que l'expression « rendement » (avis n°2), pour bien d'autres encore, les deux expressions sont utilisées comme synonymes et de manière interchangeable (avis n°3).

De façon plus spécifique, selon le Petit Larousse Illustré (2000) la « performance » est « le résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche » et le « rendement » s'entend du « rapport entre le temps que quelqu'un passe à faire un travail, l'effort qu'il fournit et le résultat obtenu ».

L'ouvrage de Motowidlo (2003) indique que « la performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de

comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée (avis n°1).

Quant à Foucher, Savoie et Brunet, (2003) et Saint-Onge (2004), ils sont de l'avis n°2. Ils se servent du mot « rendement » pour désigner des résultats individuels et de celui de « performance » pour nommer des résultats collectifs ou qui se situent au niveau de l'organisation.

Par ailleurs, l'ouvrage de Martory et Crozet (2005) définit le « rendement » comme « le rapport entre la production obtenue et le temps consacré à son obtention. Les mêmes auteurs et Ndi Zambo (2001) précisent que la « performance » s'apprécie toujours à deux niveaux : celui de l'efficacité (le degré d'atteinte des objectifs, quels que soient les moyens utilisés) et celui de l'efficience (le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir). Pour eux donc, performance = efficacité + efficience (avis n°2).

Enfin, Sékou, Blondin et Peretti, (1995) sont de l'avis n°3. Ils retiennent l'expression « évaluation de la performance » pour désigner le même processus « d'évaluation du rendement ».

En ce qui concerne les concepts « appréciation » et « évaluation », des divergences de points de vue s'observent également.

Selon le dictionnaire référencé plus haut, la notion de « l'appréciation » est « l'action d'apprécier, de déterminer la valeur de, l'importance de, et celle de « l'évaluation » est « l'action d'évaluer, de déterminer la valeur ou l'importance d'une chose » ; « c'est porter un jugement de valeur ».

Dans le même ordre d'idées, Cadin, Guérin et Pigeys (2002) mentionnent les termes « appréciation » et « évaluation » pour désigner la même réalité.

Quant à Bernatchez (2005) il précise ces concepts en mentionnant que « l'évaluation » et « l'appréciation » s'emploient quand il s'agit de désigner le processus lui-même tandis que le « rendement » et la « performance » s'utilisent quand il s'agit des résultats.

L'évaluation des performances ou du rendement peut être donc définie « comme un processus formel et structuré qui permet de porter un jugement sur les résultats obtenus et les comportements manifestés par l'employé pendant une période donnée dans une entreprise ou une organisation et à prendre une décision selon que le travail a été bien fait ou non.

Ainsi définie, on peut dire sans risque de se tromper que l'évaluation des ressources humaines est une pratique des ressources humaines inhérente à la vie des organisations.

Il existe fondamentalement deux approches en matière d'évaluation du rendement : l'une basée sur la personne et l'autre basée sur les résultats.

L'approche basée sur la personne préconise une évaluation de la personne basée sur les traits personnels, sur ses comportements et sur son potentiel. Il est question dans cette approche d'évaluer la personne sur la base du degré de réussite de son travail en relation avec ses habiletés et ses capacités. Les tenants de cette école pensent que si l'évalué adopte de bons comportements, utilise de bons moyens, il réalisera les activités appropriées et atteindra de bons résultats.

L'approche basée sur l'évaluation des résultats propose d'évaluer la quantité et le degré de réalisation du travail. Avec cette approche, l'objet de l'appréciation se déplace de l'employé à ses réalisations, de l'évaluation de la personnalité à l'analyse du travail, du contrôle des personnes ou passe au contrôle des opérations.

3- Clarification des concepts liés au problème spécifique n°3

L'approche théorique retenue dans le cadre de la résolution de ce problème est celle axée sur la mise en place d'une politique d'acquisition des ressources humaines du centre.

Il ne peut y avoir de recrutement sans définition de la fonction. S'il n'existe pas de descriptif adéquat ou actualisé, il est nécessaire de l'établir ou de le réviser à

l'occasion du recrutement (Jean-Marie PERETTI, 2003-2004, p86). Le succès ou l'échec d'un recrutement dépend de la qualité de cette description.

La description du poste doit correspondre à la réalité. Ainsi, lorsque le poste à pourvoir existe déjà, on procède à son analyse et s'il s'agit d'un poste nouveau dans l'organisation, la phase d'analyse est très délicate pour cerner les tâches et les activités qui seront effectivement celles du poste. Les données de l'analyse doivent être rassemblées afin de définir le poste, sa finalité, les caractéristiques, les compétences et habiletés qu'il suppose.

Pour Jean-Pierre CITEAU (2002, p83-84), on procédera à l'analyse du poste à partir de l'existant, lorsque le besoin est lié à la vacance d'un emploi. Si le poste à pourvoir est totalement nouveau le responsable hiérarchique et le responsable du recrutement devront procéder à la définition claire de cette nouvelle fonction à partir des éléments qui ont motivé cette création.

Dans son ouvrage intitulé : Définir les Fonctions, Gérard VOIRIN (2007 p 2) définit la fiche de poste comme « un outil qui permet de décrire les missions et les attributions d'une personne. »

Selon WILLIAM B. WERTHER et al, (1990) « une description d'emploi est un texte identifiant la nature du travail à accomplir dans un emploi particulier, les méthodes, les conditions de travail, les devoirs et les responsabilités de la personne qui occupe cet emploi ainsi que les qualifications professionnelles exigées d'elle. »

D'un autre point de vue, la description de poste est « un instrument de gestion et d'organisation où sont définies les responsabilités, les attributions et les tâches d'un poste. »

Les fiches de postes ne se décrètent pas. Elles se construisent, s'élaborent, se négocient avec les différents interlocuteurs. La définition des fonctions permet d'améliorer de façon notable l'organisation des entreprises. Des fiches de poste pertinentes et utilisées de manière dynamique trouvent naturellement leur place dans le processus « management des ressources humaines ». En effet, elles contribuent à répondre aux enjeux suivants :

- affecter des objectifs individuels ;
- évaluer la compétence des personnes ;
- rationaliser les formations ;
- servir de base aux recrutements et aux reclassements. (Gérard VOIRIN, 2007, p 2;5).

L'acquisition du personnel obéit au respect strict d'un processus de recrutement qui repose sur une définition et une description réalisable du poste à pourvoir, sur l'identification du profil correspondant, sur la recherche fructueuse du meilleur candidat et enfin sur son intégration réussie dans l'organisation. Les différentes étapes de ce processus de recrutement s'articulent selon le schéma figurant en annexe n°3

Section 2 : Méthodologie adoptée pour l'étude

La résolution de la problématique de l'étude est basée sur une logique scientifique de recherche. Dans notre travail, nous avons adopté une démarche qui combine aussi bien l'approche empirique de résolution que celle théorique.

Paragraphe 1 : Approche empirique

Il a été question de faire ressortir la méthode d'enquête envisagée. La méthodologie retenue a pris en compte les éléments ci-après :

- la fixation des objectifs des enquêtes ;
- le cadre et la nature des enquêtes ;
- l'identification de la population mère ;
- la conception du questionnaire et du guide d'entretien
- la technique de dépouillement ;
- les outils d'analyse et de présentation statistique.

A- Objectifs, cadre et nature des enquêtes

1- Objectifs de l'enquête

Nous avons vérifié les hypothèses émises pour dégager les causes réelles qui sont à l'origine d'une gestion non prospective des ressources humaines du centre.

Ainsi, d'une manière spécifique, les enquêtes permettront d'apprécier si :

- l'inexistence d'outils de base de gestion préventive des ressources humaines a pour cause le peu d'intérêt que les autorités accordent à l'usage de ces instruments.
- les départs en grand nombre de certains agents du Centre est dû à la non prise en compte des aspirations individuelles et collectives du personnel.
- l'absence d'une politique d'acquisition des ressources humaines s'explique par le manque de vision prospective des autorités du Centre.

2- Cadre et nature de l'enquête

L'enquête est interne d'où le cadre d'investigation est la structure d'accueil du stage. Elle s'est déroulée par sondage au moyen d'un questionnaire conçu à cette fin.

B- L'identification de la population mère et la conception des outils d'analyse

1- Identification de la population mère

La population mère ciblée par l'enquête est l'ensemble du personnel du centre composé du Directeur, des chefs services, des chefs sections, des formateurs, du personnel administratif et de soutien. Cette population ne constituant pas un grand effectif, elle a été prise en compte dans sa globalité dans le cadre de notre travail de recherche. L'effectif total de notre cible est donc de vingt huit personnes. (28)

2- Conception du questionnaire et du guide d'entretien

Pour mieux appréhender le contenu de cette étude et contrôler les informations recueillies lors du stage, un questionnaire a été élaboré par rapport aux problèmes spécifiques identifiés. Nous avons fait usage de différents types de questions à savoir :

- les questions fermées ;
- les questions ouvertes ;
- les questions à choix multiples ;

Les réponses issues de toutes ces questions ajoutées à nos observations nous ont permis de vérifier les hypothèses formulées. (Voir annexe n° 4).

Nous avons également fait usage de l'entretien qui est un moyen privilégié de collecte des informations auprès des différents acteurs d'une organisation.

Des entrevues structurées et orientées ont été organisées avec les chefs service et le chef de la division administrative du centre.

Les principaux thèmes présentés dans ce guide ne sont pas limitatives. Elles constituent cependant, la structuration générale de l'entretien et les points qui ont été abordés. Cet entretien a été fait à l'aide d'un guide d'entretien (cf. annexe n°5)

C- Technique de dépouillement et outils d'analyse et de présentation statistique

1- Technique de dépouillement

Les résultats de cette enquête par questionnaire sont complétés avec les informations recueillies à l'aide du guide d'entretien et ont fait l'objet d'un traitement manuel.

2- Outils de présentation des données

Les résultats de notre enquête sont présentés sous forme de tableaux et ou de graphiques.

L'approche empirique exposée, nous avons abordé celle théorique.

Paragraphe 2 : Approche théorique retenue

A cette étape de notre étude, les normes ou repères d'amélioration des situations de même que les seuils de décision ont été présentés.

A- Normes ou repères d'amélioration des problèmes spécifiques

Les théories retenues dans la vision globale de résolution de la problématique nous ont permis d'analyser les problèmes en résolution. Elles sont relatives aux problèmes spécifiques de l'étude.

B- Normes d'amélioration des problèmes spécifiques et seuils de décision

Il a été question de préciser à ce niveau les normes d'amélioration des problèmes spécifiques et les outils d'analyse des données.

1- Normes d'amélioration des problèmes spécifiques

a- Normes d'amélioration du problème spécifique n° 1

Rappelons d'abord que le problème en question est celui de l'inexistence d'outils de base de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Cet état de chose ne permet pas de mettre en place une gestion prospective des ressources humaines au CPPE. De nos jours, la gestion des ressources humaines n'échappe pas à la logique fondamentale des activités de gestion qui se résume à la formule célèbre « gérer c'est prévoir ». Le capital humain étant considéré comme la ressource la plus importante, la prévision s'avère donc indispensable dans la gestion des hommes que dans n'importe quel autre domaine. L'inexistence des outils de base constitue un obstacle à une gestion prospective des ressources humaines du centre. Les autorités du

centre doivent pourtant recourir à ces outils pour mieux gérer les ressources humaines dont elles ont la charge.

b- Normes ou repères d'amélioration du problème spécifique n°2

Le problème lié au départ en grand nombre de certains agents du Centre pourrait être réglé si les responsables du centre se préoccupaient davantage du développement des ressources dont regorge le centre. Le maintien et la valorisation des acteurs dans la structure doivent être recherchés.

Développer les ressources humaines reviendra à faire bénéficier au personnel, de formations à travers l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de formation. Les autorités du centre doivent considérer la formation comme un investissement comparable à ceux qu'il peut réaliser dans plusieurs domaines tels que l'achat des équipements, du matériel, du mobilier etc.

Le développement des ressources humaines requiert :

- la motivation du personnel. Le seul moyen de motiver les agents est de susciter en eux le désir de faire ce qu'on veut obtenir d'eux, en leur donnant le sentiment qu'ils travaillent en vue d'un objectif qui en vaut la peine, important pour eux et pour la société. Il est impérieux d'impliquer tous les acteurs.
- la mise en place d'un système d'appréciation du rendement qui reconnaît la contribution réelle de chaque agent dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise.
- la prise en compte des performances réalisées par chaque agent en vue des promotions et aux avantages dont peut bénéficier le personnel, un système qui valorise.

La prise en compte de ces différents paramètres dans la gestion qui est faite des ressources humaines du centre contribuerait efficacement au maintien à la valorisation des ressources humaines.

c- Normes ou repères d'amélioration du problème spécifique n°3

L'absence d'une politique d'acquisition des ressources humaines du centre lève un coin de voile sur le problème de renouvellement du personnel dont a besoin le centre pour mener à bien ses activités. La délicatesse que revêt pour le centre le recrutement, exige qu'il soit minutieusement préparé. Il s'agira pour les responsables de mener un ensemble d'actions pour pourvoir aux postes vacants et attirer les postulants qui détiennent les compétences et aptitudes nécessaires à l'emploi.

La réussite de cette opération passe par la description de poste et la mise en place d'un processus de recrutement qui comporte plusieurs étapes.

2- Outils d'analyse des données : seuil de décision lié aux problèmes spécifiques

Les conclusions prises en compte dans le cadre des problèmes en résolution dans notre étude s'appuient sur les résultats de l'enquête. Cette enquête a été orientée vers les différentes entités que sont : le service formation, le service administratif et financier, la division administrative et les sections spécialisées. L'enquête a pris également en compte le personnel formateur de même que les administratifs. Il a été question de considérer les réponses majoritaires c'est-à-dire celles qui semblent faire l'unanimité des personnes enquêtées. Des réponses obtenues, nous avons retenu comme causes réelles, celles qui ont obtenu un pourcentage supérieur ou égal à 50%. Nous avons également mesuré la portée des recommandations qui ont été faites par les enquêtés.

CHAPITRE DEUXIEME :

PRESENTATION DES DONNEES ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE DES APPROCHES DE SOLUTION

Ce dernier chapitre de l'étude est consacré, d'une part, à la présentation des données ainsi qu'à l'établissement du diagnostic, et, d'autre part, aux approches de solution suivies des conditions de mise en œuvre pour gestion prospective des ressources humaines au CPPE.

Section 1 : Présentation des données, analyse, vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

Dans cette section nous avons d'une part, présenté et analysé les données et d'autre part, vérifié les hypothèses puis établi le diagnostic.

Paragraphe 1 : Présentation et analyse des données

Elles ont été faites pour chacun des problèmes retenus dans le cadre notre sujet.

A-Présentation et analyse des données relatives aux problèmes spécifiques :

Sur les 12 questionnaires distribués nous avons pu récupérer 9.

13 responsables sur les 16 dénombrés nous ont accordé un entretien.

1- Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°1 :

Les questions (5, 6) posées au niveau du guide d'entretien ont servi à recueillir les informations sur l'absence d'outils de base de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Tableau n° IX : Existence d'Outils de base de la GPEC

Question	OUI		NON	
	Effectif	Pourcentage (%)	Effectif	Pourcentage (%)
Le centre dispose t-il d'outils de base de gestion prévisionnelle des ressources humaines ?	-	-	13	100

Tous les responsables d'entité interrogés ont répondu par la négation à cette question. Il ressort de l'analyse de ces données que les outils de base de gestion préventive des ressources humaines ne sont pas utilisés dans cette structure.

Tableau n° X : Raisons justifiant la non utilisation des outils de base de la GPEC

Question	Réponses	Effectif	Pourcentage (%)
Si non pourquoi n'en faites vous pas usage ?	Méconnaissance de l'utilité de ces outils	3	23
	Peu d'intérêt accordé à leur usage bien connaissant l'utilité de ces outils	8	62
	Contraintes matérielles liées à l'utilisation de ces outils	2	15
	Total	13	100

23 % des personnes interrogées déclarent ne pas connaître l'utilité de ces instruments alors que 62 % affirment qu'ils accordent peu d'intérêt à leur utilisation bien que reconnaissant leur utilité. 15 % des personnes interrogées estiment que ce sont des contraintes matérielles qui les amènent à ne pas utiliser ces outils.

2- Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°2 :

Les questions (1, 2, 3) posées au niveau du questionnaire ont servi à recueillir les informations sur la raison qui peut justifier le départ en grand nombre des agents du centre. Sur l'ensemble des questionnaires distribués nous avons pu récupérer 9. Il ressort du dépouillement effectué que 9 départs ont été enregistrés au sein du personnel du centre pour divers motifs.

Tableau n°XI : Motif de départs des agents du centre

Question	Réponses	Effectif	Pourcentage (%)
Qu'est ce qui explique selon vous le nombre de plus en plus élevé de départs des agents du centre ?	Non prise en compte des aspirations individuelles et collectives du personnel	7	78
	Travail peu valorisant	2	22
	Autres	-	-
	Total	9	100

A l'issu du dépouillement :

- 78 % des personnes interrogées affirment que la non prise en compte de leurs aspirations personnelles et collectives est à la base du nombre important de départs observés dans leur rang ;
- 22 % seulement estiment que le travail qu'ils exercent est peu valorisant.

3- Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n° 3 :

La question n° 2 nous a permis d'interroger les responsables du centre sur leurs objectifs stratégiques à moyen terme.

La question n° 3 elle nous a permis de nous assurer si les ressources humaines actuelles du centre permettent l'atteinte des objectifs stratégiques du centre. Les questions posées (8 ,9) issues du questionnaire ont servi ici à recueillir les informations sur l'absence d'une politique d'acquisition des ressources humaines.

Des résultats découlant du dépouillement de la question n°2 et au regard de la documentation sur le centre à laquelle nous avons eu accès, nous avons retenu que

les objectifs du centre à moyen terme peuvent se résumer fondamentalement aux points ci-après :

- couverture de tous les besoins en formation professionnelle exprimés par les apprenants ;
- extension du centre dans d'autres départements du pays.

Les résultats découlant de la question n° 3 sont contenus dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°XII : Disponibilité du personnel

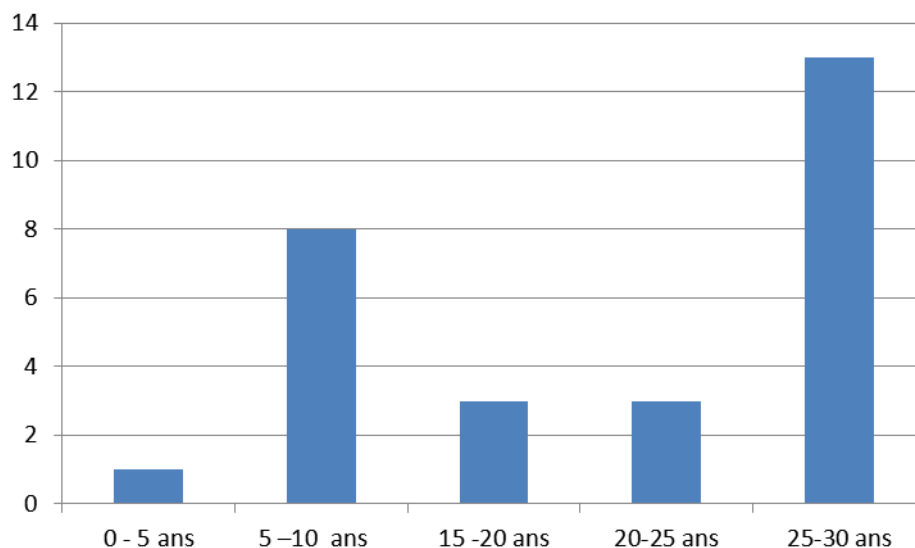
Question	OUI		NON	
	Effectif	(%)	Effectif	%
L'effectif actuel dont vous disposez vous permet-il d'atteindre vos objectifs ?	-	-	13	100

100 % du personnel déclarent que l'effectif actuel du centre est insuffisant pour lui permettre d'atteindre ses objectifs stratégiques. Cette réponse est confirmée par les résultats ci-dessous issus du dépouillement de la question n°1 figurant sur notre questionnaire.

Tableau n°XIII : Répartition du personnel par ancienneté

Ancienneté	Effectif	Pourcentage (%)
0 - 5 ans	1	3,57
5 –10 ans	8	28,57
15 -20 ans	3	10,73
20-25 ans	3	10,71
25-30 ans	13	46,42
Total	28	100

Les résultats issus du tableau sont présentés de forme d'histogramme.



Graphique n°V : répartition du personnel par ancienneté

La lecture de ce tableau fait ressortir qu'en 2016, l'effectif prévisionnel du centre sera diminué d'environ 47 % du personnel existant actuellement. Ce qui ramènera le centre à un effectif de $(28 - 13) = 15$ employés. En effet, ce personnel fera valoir son droit à la retraite. Cette situation assez préoccupante surtout au niveau du personnel formateur pose le problème de son renouvellement.

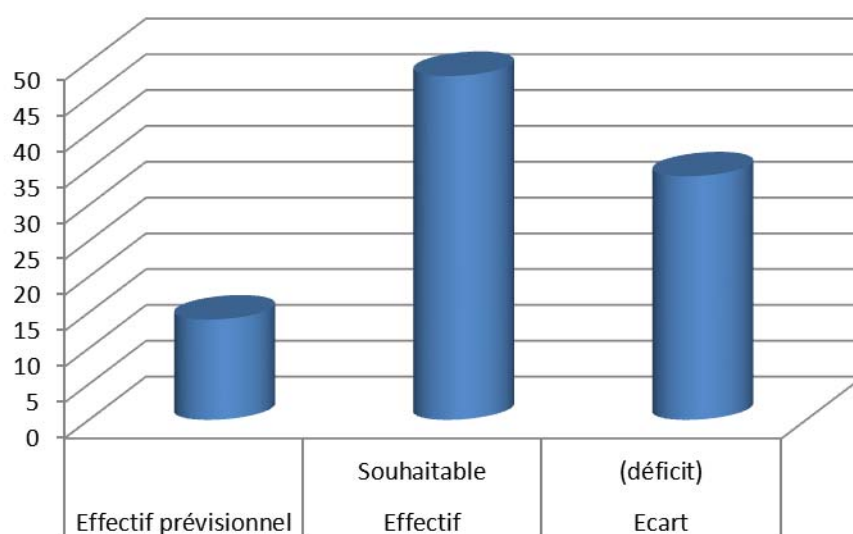
Du coup, les ressources souhaitables pour l'atteinte des objectifs stratégiques du centre tenant compte de l'estimation faite par les différents responsables d'entités du centre laissent apparaître un besoin prévisionnel en ressources humaines estimé à 70 % du personnel actuel soit $(20 + 28) = 48$.

Cette estimation des besoins faite par la hiérarchie a été réalisée auprès des différents chefs divisions et sections du Centre pour cerner leur perception des besoins prévisibles en emplois dans leur secteur de responsabilité. Les questions qui ont servi de base à cette étude sont les suivantes : De combien d'agents avons-nous besoin ? Quelles qualifications ? Quelles formations ? Quels profils ?

Le tableau ci-dessous illustre la situation du personnel du centre à court terme.

Tableau n°XIV : Situation du personnel (Horizon T+ 5)

Effectif prévisionnel	Effectif Souhaitable	Ecart (déficit)
15	48	33



Graphique n°VI : situation du personnel l'horizon T+5

Théoriquement il faudra que le centre recrute 33 employés à l'horizon T+5 pour faire face à ses besoins de fonctionnement. Les qualifications de ce personnel à recruter sont diversifiées et tiennent compte des activités se déroulant dans chaque section spécialisée du centre et des postes de travail qui seront occupés par les recrutés.

Recruter tout ce personnel suppose au premier abord que le centre dispose d'une politique interne d'acquisition des ressources humaines.

La question n° 8 nous a permis d'avoir une réponse à cette préoccupation.

Tableau n°XV : Existence d'une politique interne de recrutement

Questions	Oui		Non	
	Effectif	(%)	Effectif	VR (%)
Existe-t-il une politique interne de recrutement du personnel au CPPE ?	-	-	13	100

L'ensemble des personnes interrogées affirment que le Centre ne dispose pas d'une politique d'acquisition des ressources humaines.

La question n°9 qui a suivi a permis de nous renseigner davantage sur ce qui peut justifier cet état de chose.

Tableau n° : XVI Raisons justifiant l'inexistence d'une politique interne d'acquisition des ressources humaines.

Question	Réponses	VA	VR (%)
Qu'est-ce qui explique l'inexistence de cette politique interne de recrutement ?	Absence de vision prospective des autorités	8	62
	Insuffisance de ressources financières	5	38
	Inexistence d'un crédit alloué au recrutement	8*	62*
	Total	13	100

* Les mêmes personnes interrogées ayant porté leur choix sur la première cause ont également opté pour la troisième. Ce sont ces deux causes qui selon eux justifient l'inexistence d'une politique interne d'acquisition des ressources humaines.

Des données issues de ce tableau on note que :

- 62 % des personnes interrogées estiment que le manque de vision en matière de recrutement du personnel et l'inexistence d'un crédit alloué au recrutement justifient l'inexistence d'une politique interne de recrutement ;
- 38 % du personnel pensent que cette situation a pour cause l'insuffisance de ressources financières.

B- Difficultés rencontrées

Lors de la collecte des données et de la mobilisation des informations, nous avons rencontré diverses difficultés. Il s'agit entre autres de :

- la réticence de certains enquêtés à fournir les informations désirées principalement au niveau de certains responsables ;
- la négligence dans le remplissage des questionnaires surtout principalement au niveau du personnel de soutien ;
- l'indisponibilité de certains agents durant la période de distribution et/ou de collecte des questionnaires : période de référence ;
- contraintes liées à l'insuffisance du temps.

A ces difficultés s'ajoutent celles relatives à la prévision des besoins en ressources humaines que nous avons effectuées. Dans la prévision des besoins en ressources humaines du Centre, nous avons été confrontés à quelques difficultés. Certains paramètres comme le décès probable des certains agents, le détachement éventuel d'autres n'ont pas été pris en compte dans nos prévisions. Ce sont des données qu'il ne nous a pas été possible d'appréhender aisément. Néanmoins la non prise en compte de ces données n'entachent pas de façon significative les résultats auxquels nous sommes parvenus.

Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et établissement de diagnostic

A partir de l'analyse des résultats de l'enquête, une appréciation du degré de validité des hypothèses a été faite pour l'établissement du diagnostic.

A- Vérification des hypothèses

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

Pour identifier la cause liée au problème de l'inexistence d'outils de base de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et ce conformément aux critères d'analyse, les réponses retenues comme réelles sont celles qui ont obtenu un pourcentage supérieur ou égale à 50%.

Au regard des données quantitatives qui découlent de l'analyse des résultats, on peut déduire que ce problème spécifique n°1 est dû à 62 % au peu d'intérêt que les responsables du centre accordent à l'utilisation des outils de base de la GPEC bien que reconnaissant leur utilité.

Dans ces conditions nous pouvons affirmer que l'hypothèse n°1 selon laquelle l'inexistence d'outils de base de gestion préventive des ressources a pour cause le peu d'intérêt que les autorités accordent à l'utilisation de ces instruments est vérifiée.

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

Le seuil fixé pour décider de la cause liée au problème de départ en grand nombre de certains agents du Centre est celui de la réponse supérieure ou égale à 50%.

En considérant les données quantitatives qui découlent de notre analyse, il en ressort que le problème spécifique n°2 est dû à un taux de 78 % à la non prise en compte des aspirations individuelles et collectives du personnel.

Dans ces circonstances nous pouvons donc conclure que l'hypothèse n°2 selon laquelle le départ en grand nombre des certains agents du centre est lié à la non prise en compte des aspirations individuelles et collectives du personnel est vérifiée.

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

Le seuil qui a été retenu pour décider de la cause liée au problème de l'absence d'une politique d'acquisition des ressources humaines est celui de la réponse supérieure ou égale à 50%.

En nous basant sur les données quantitatives qui découlent de notre analyse, le problème spécifique n°3 est à 62 % au manque de vision des autorités en matière de recrutement.

Dans un tel contexte, nous pouvons donc conclure que l'hypothèse n°3 selon laquelle l'absence d'une politique d'acquisition des ressources humaines s'explique par le manque de vision prospective des autorités du Centre est vérifiée. Cette cause a été renforcée par une autre se rapportant à l'inexistence d'un crédit alloué au recrutement.

B- Etablissement du diagnostic.

1- Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°1

La vérification de l'hypothèse n°1 permet de retenir en définitive que l'inexistence d'outils de base de gestion préventive des ressources a pour cause le peu d'intérêt que les autorités accordent à l'utilisation de ces instruments.

2- Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°2

La vérification de l'hypothèse n°2 permet de conclure que le départ en grand nombre de certains agents du Centre est dû à la non prise en compte des aspirations individuelles et collectives des agents.

3- Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°3

La vérification de l'hypothèse n°3 permet d'affirmer que l'absence d'une politique d'acquisition des ressources humaines s'explique par le manque de vision prospective des autorités du Centre et l'inexistence d'un crédit alloué au recrutement.

La vérification des hypothèses a permis d'identifier les réelles causes des problèmes spécifiques. Le diagnostic étant établi, il s'avère nécessaire de proposer des solutions pour une gestion prospective des ressources humaines au CPPE

Section 2 : Approches de solution et conditions de mise en œuvre pour gestion prospective des ressources humaines au CPPE.

Les approches de solution identifiées sont suivies de leur condition de mise en œuvre.

Paragraphe 1 : Approches de solution aux problèmes spécifiques

Les approches de solution que nous avons envisagées s'inscrivent dans le cadre de la résolution des causes réelles qui sont à la base des problèmes spécifiques retenus. Au demeurant, la disparition de ces causes supposées qui se sont révélées réelles, permettra la résolution des problèmes qu'elles ont engendrés.

A- Approches de solutions au problème spécifique n°1

Notre diagnostic a révélé que ce problème a pour cause le peu d'intérêt que les autorités accordent à l'utilisation de ces instruments. Les autorités du centre doivent à l'avenir accorder un grand intérêt à l'utilisation de ces outils.

A travers le bilan de compétences et potentiels, les dirigeants pourront appréhender de manière synthétique la compétence des agents notamment leur

savoir-faire. De même il leur sera également possible de détecter leurs potentiels. Selon **HUSSON**, les potentiels constituent un ensemble structuré et évolutif de :

- possibilités originelles et compétences requises ;
- capacités actuelles nées de la mise en œuvre de dons innés ;
- connaissances et expérience, acquises par apprentissage à partir de certaines aptitudes intellectuelles ;
- savoir faire né d'une pratique ;
- talents encore inexplorés ;
- traits de caractère ;
- goûts, désirs et motivation.

Les connaissances des agents associés à leur savoir faire, la détection de leurs potentiels et leur mise en valeur pourraient être entièrement et plus utilement mis à la disposition du centre pour des prestations de meilleures qualités aux apprenants.

Les responsables du Centre devraient désormais faire usage référentiel des compétences. De façon pratique, cet important outil joue un triple rôle. Il pourra être utilisé comme :

✓ outil de gestion des emplois et des compétences : à ce titre il sera utilisé pour présenter de façon synthétique les principales attributions des emplois, mais aussi les compétences (savoir, savoir-faire et savoir être) indiquées pour valablement occuper des postes répondant à ses emplois ;

✓ Outil de gestion de la carrière : les autorités du centre en feront usage pour déterminer les critères selon lesquels des nominations, affectations ou promotion pourront intervenir

✓ Instrument d'aide à la décision : l'administration du Centre s'en servira pour apprécier la qualité de la participation de chaque agent dans l'atteinte des objectifs de l'organisation.

L'utilisation de bilan de compétences et des potentiels et du référentiel des compétences à jeter permettra de jeter les bases d'une véritable gestion préventive des ressources humaines.

B- Approches de solution au problème spécifique n°2

Notre diagnostic a révélé que ce problème est dû à la non prise en compte des aspirations individuelles et collectives des agents. Il s'agira dans ce cas d'espèce :

- d'élaborer un plan de formation et veiller à sa mise en œuvre.

L'élaboration du plan de formation constitue une phase cruciale qui devra en principe conditionner le fonctionnement futur du Centre, la réussite de la formation, et même sa survie.

La mise en œuvre se révèle être également une phase souvent délicate puisque sa réussite dépendra de l'enthousiasme des bénéficiaires.

La formation devra donc viser le développement des hommes, facilitant ainsi celui du CPPE qui est leur employeur.

Sur la base des grandes orientations stratégiques du centre, on identifiera quelles sont les compétences et les qualifications dont le centre a besoin à court terme. La formation interviendra donc à ce niveau comme moyen d'ajustement entre les besoins prévisibles et les ressources humaines du Centre.

- de mettre en place un système adéquat de motivation

Les autorités du Centre devront mettre en place un système de motivation permettant au capital humain disponible de faire son travail et de le perfectionner. Les récompenses à octroyer aux agents en service dans cette structure doivent être proportionnelles à leur rendement. Les responsables du centre devront contribuer efficacement à mettre l'intelligence de leurs agents à contribution afin qu'ils s'améliorent et se développent de leur propre initiative.

La direction doit être beaucoup plus à l'écoute du personnel, communiquer, expliquer, anticiper et cultiver l'adhésion personnelle ainsi que la compréhension mutuelle. Sinon il y a à parier que le personnel y perdra une partie de sa motivation.

- de mettre en place un système adéquat d'évaluation du personnel.

En raison de l'importance de l'évaluation du personnel dans le système de gestion des ressources humaines et des enjeux qu'elle revêt, le système d'appréciation doit être mise en place par les autorités du Centre en respectant une démarche qui doit être cohérente avec les aspirations profondes du personnel. Le CPPE doit donc savoir quelle peut être la meilleure démarche pour modifier son système d'appréciation actuel. Il peut être envisagé à court terme par exemple l'appréciation du personnel sur la base des résultats obtenus. A cet effet, une commission composée des chefs services et du responsable de la division administrative peut être mise sur pied pour apprécier tous les 15 de chaque mois, la participation réelle de chaque agent à l'atteinte des objectifs poursuivis par le centre.

C- Approches de solution au problème spécifique n°3

Notre diagnostic a révélé que ce problème a pour cause l'absence de vision prospective et d'un crédit alloué à l'acquisition des ressources humaines.

Les autorités du centre doivent se rendre à l'évidence que le capital humain constitue la plus importante des ressources. Pour ce faire, elles doivent avoir une vision prospective en matière d'acquisition des ressources. Elles doivent donc veiller à maintenir un équilibre constant, qualitatif et quantitatif, entre les emplois et les compétences. Le Centre compte tenu des ressources financières dont il dispose, pourra recourir à la diversification des statuts. Cet équilibre doit reposer sur des mesures d'adaptation à court, à moyen terme dans le cadre d'une gestion préventive des ressources humaines. Ainsi le centre aura à élaborer et mettre en œuvre un plan d'action ou de recrutement qui peut comporter plusieurs volets complémentaires les uns des autres. Ces actions auront pour objectif de combler le déficit en ressources humaines constaté et qui découlent du rapprochement des résultats issus des prévisions. Leur réalisation est conditionnée dans une certaine proportion à l'allocation d'un crédit subséquent à l'acquisition des ressources humaines.

1- Recrutement externe de formateurs

Une priorité sera accordée au recrutement des formateurs dans les sessions qui enregistrent le plus d'apprenants. Des contrats de travail pour une durée déterminée ou indéterminé seront conclus avec des agents compétents. Le centre en se servant d'une fiche de poste et en respectant le processus de recrutement qui convient procédera à ce recrutement dans la limite du montant de crédit disponible.

2- L'externalisation ou la conclusion de contrat de services

Les actions de formation pourront se réaliser, aussi bien dans les locaux du Centre qu'à l'extérieur pour le compte de ce centre de formation. L'impossibilité pour les dirigeants du Centre de disposer à l'interne de toutes les compétences justifie le recours à cette option. Cette externalisation qui diffère du recrutement dans la mesure où les personnes qui réalisent le travail ne sont pas juridiquement liées à l'organisation par un contrat de travail concernera fondamentalement les activités de formation que le Centre sera amené à couvrir. L'externalisation vise à combler le déficit en compétence qui s'observe dans ce centre de formation.

3- Le recours aux compétences des spécialistes en ingénierie de la formation

Un centre de formation est par excellence un lieu de transmission du savoir, du savoir-faire et du savoir-être. Les responsables du centre doivent veiller particulièrement à la qualité des ressources humaines qu'ils sollicitent dans l'exécution de ses différentes prestations. Ils ont la possibilité de recourir aux compétences de certains cadres en fonction dans les différentes structures étatiques et privées. Certains cadres, en tant que professionnels, pourront bénéficier de l'encadrement et de l'appui de spécialistes en ingénierie de la formation.

Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre

Les solutions proposées dans ce mémoire ne pourront être mises en œuvre avec efficacité que si les recommandations qui suivent sont prises en compte.

A- Recommandations à l'endroit des autorités du centre

L'appropriation de la démarche GPEC par les responsables du Centre est une condition sine qua non de son succès. La réussite de la démarche GPEC repose :

- sur un engagement précis de la direction du Centre auquel on peut se référer dans la durée. L'idée que la variable emploi-ressources humaines est un des volets du développement stratégique du Centre doit être clairement affichée par la Direction.

- sur l'implication des responsables opérationnels qui n'ont pas nécessairement au départ une vision claire de l'apport de la GPEC, à l'amélioration des résultats dont ils sont comptables, et qui pourtant seront les seuls à pouvoir donner une suite concrète aux analyses effectuées.

- sur l'information donnée aux salariés quant aux possibilités d'évolution de carrière, puisque, ce sont eux qui, par le jeu de leur parcours professionnel, restent au cœur du dispositif de l'allocation optimale des ressources humaines.

- sur l'information, voire la participation des instances représentant le personnel.

- sur la capacité de la division administrative à mettre en œuvre les analyses et les plans d'actions dans lesquels interagissent divers.

Dans l'élaboration du système d'appréciation du personnel, il s'agira de créer des conditions favorables au développement ultérieur du système et d'arrêter des choix sur la finalité et la forme que doit prendre l'appréciation dans le Centre. Dans cette optique 4 étapes peuvent être proposées pour élaborer ce système :

- l'engagement de l'échelon de commandement ;
- la définition claire de la finalité du système ;
- le diagnostic de l'existant ;
- le choix de la forme de l'appréciation.

La mise en œuvre du système pourra également se faire en 3 étapes :

- l'information du personnel et la formation de la hiérarchie ;
- l'implantation du système ;
- le suivi et la correction éventuelle du système.

Au terme de cette démarche, le Centre mettra en place une pratique d'appréciation qui lui permettra de développer un système de gestion des ressources humaines cohérent et équitable.

L'élaboration d'un plan pluriannuel de formation à partir des objectifs prioritairement fixés et hiérarchisés doit être envisagée. Il est impérieux qu'il soit directement lié au plan stratégique du CPPE. Ce plan pluriannuel servira de cadre au plan annuel de formation qui est, en fait, le véritable plan opérationnel imposé par la loi.

Il est indispensable que certains acteurs aussi bien à l'interne qu'à l'extérieur du Centre soient impliqués dans la mise en œuvre du plan de formation. Il s'agit de :

- la structure de formation qui interviendra en tant qu'organisatrice de la formation, et bien sûr, en tant que prestataire par le biais de ses membres qui sont des formateurs professionnels ayant plusieurs années d'expérience à leur actif.

- la hiérarchie opérationnelle qui aura à garantir le bon fonctionnement quotidien du Centre et, de plus en plus fréquemment, participer directement aux actions de formations en tant que fournisseur de compétences spécialisées.

- organismes extérieurs, organisateurs et prestataires de formation, qui doivent dans la mesure du possible, répondre aux objectifs exprimés par le plan de formation, tant sur le plan du contenu que des délais à respecter. Ce contrôle incombe au service formation en vue d'assurer cette nécessaire cohérence.

Le système de motivation doit prendre en compte la contribution réelle des agents à la création de la plus value dans ce Centre. Il peut être envisagé par exemple, en marge des différentes primes statutaires, auquel le personnel a droit, les primes liées au rendement intrinsèque par chaque agent.

B - Recommandations à l'endroit de l'Etat

Il reviendra à l'Etat en vue d'assurer la réussite de la gestion prospective des ressources humaines du Centre de :

- faciliter le brassage des compétences entre les ressources disponibles au CPPE, celles existant dans les Ministères en vue de combler le vide qui s'observe d'année en année au niveau du CPPE. Ce faisant les compétences existant dans les différents ministères pourront être utilement mises à contribution à côté des ressources humaines du CPPE dans l'exécution des différentes actions de formation ;

- assister les autorités du Centre, dans la mise en œuvre de sa politique d'acquisition des ressources humaines en mettant à sa disposition un personnel qualifié et suffisant, tenant compte des disponibilités financières ;

- encourager et soutenir les autorités du centre dans la mise en place d'une gestion prospective des ressources humaines en leur apportant l'appui logistique, technique voire financier ;

- envisager la possibilité de motiver la fonction de formateur en vue de susciter par la même occasion un engouement pour cette profession ;

- faire la valorisation des ressources interne du centre.

CONCLUSION GENERALE

L'objectif d'une administration de développement par la valorisation du capital humain n'est pas encore une réalité.

Pourtant la Gestion Préventive des Ressources Humaines est l'un des moyens dont dispose notre administration pour y parvenir.

La formation professionnelle est considérée de nos jours comme l'une des pratiques les plus importantes de la gestion des ressources humaines. L'activité première du CPPE étant d'assurer la formation professionnelle continue des ressources humaines, il importe qu'un intérêt particulier soit accordé au capital humain qui y travaille.

L'usage des outils de GPEC, la prise en compte permanente des aspirations du personnel et la mise en place d'une politique appropriée d'acquisition des ressources humaines contribueront sans doute à la mise en place d'une gestion prospective des ressources humaines au CPPE. Si rien n'est fait au court terme pour sortir ce Centre de formation de sa léthargie actuelle il est à craindre de sa disparition.

Cet effort entendu des responsables du Centre doit être soutenu par une volonté politique au sommet de l'Etat en vue d'assurer la pérennisation du centre en matière de développement des ressources humaines.

Les solutions envisagées et les conditions de leur mise en œuvre permettront de faire une anticipation sur le risque de déséquilibre entre les ambitions de développement de l'entreprise et l'évolution de ses ressources humaines.

Elles s'appuient principalement sur le capital humain car la gestion des ressources n'échappe pas à la logique fondamentale des activités de gestion qui se résument à la formule célèbre « gérer, c'est prévoir »

Nous n'avons pas la prétention d'avoir apporté les solutions définitives aux problèmes en résolution mais nous espérons que la présente réflexion relancera le débat sur l'impérieuse nécessité de la mise en place d'une gestion prospective des ressources humaines au Centre de Perfectionnement du Personnel des Entreprises. La survie, le développement et la pérennisation des activités du Centre en dépendent.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ouvrages Généraux

CITEAU, Jean-Pierre (2002), « Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas Pratiques », 4^e édition, Armand colin, 2002. p83-84

MONTERRAT, Xavier- Comment motiver, Edition d'organisation, 2004. 15

MARTORY, B. et CROZET, D. (2005) : « *Gestion des Ressources Humaines ; Pilotage Social et Performances* », Paris, Dunod, 6e édition, 311 p.

PERRETI, J.-M. (2005), « *Dictionnaire des Ressources Humaines* », Paris, Vuibert, 4^{ème} édition, 274 p.

PERRETI, J.-M. (2006-2007), « *Gestion des Ressources Humaines* », Paris, Vuibert, 11^{ème} édition, 261 p.

Michel DEGUY dans son ouvrage Politique des Ressources Humaines (les Editions d'Organisation) affirme que « Savoir attirer, c'est bien, savoir garder, c'est mieux ». « Les aspects humains de l'organisation », (Gaëtan Morin, éditeur, 1986).

Ouvrages Spécialisés

MATHIS, L. (1984) « *Gestion Prévisionnelle et Valorisation des Ressources Humaines* », Paris, Les Editions d'Organisation, Collection Personnel, A.N.D.C.P, 281 p.

Charles –Henri Besseyre des Horts, « Gérer les ressources humaines dans l'entreprise » concepts et outils, Edition d'organisation, 1990. 157 p.

KERLAN Françoise (2004) : « Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », Paris, Editions d'Organisation, 2^{ème} édition, 236 p.

Textes Législatifs et Réglementaires

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

- 2- Décret n° 2008-320 du 19 mai 2008 portant création, attribution, organisation et fonctionnement du Centre de Perfectionnement du Personnel des Entreprises (CPPE)
- 3- Décret n°2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des Agents Contractuels de l'Etat.
- 4- Arrêté n° 230/MTAS/DGP/CPPE du 10 mai 1989 portant organisation et Attribution des Services du Centre de Perfectionnement du Personnel des Entreprises.

Mémoires

KOUAKANOU, Y. (2007) : « Actualisation de la dynamique prospective des ressources humaines à Média Contact Bénin », UAC, ENAM, Cycle II

KOUGBADI Pétronille Kadukpè (2007) « Pratique de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences à la SBEE » UAC, ENAM, Cycle II

KOUTHON Christian Raoul (2009) « La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences comme outil de valorisation des ressources humaines au MDGLAAT » UAC, ENAM, Cycle II

BONOU A. (2005) : « La planification des ressources humaines au port autonome de Cotonou », UAC, ENAM, GRH, Cycle II.

Cours

MASSOUGBODJI, F. (2006) « *Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines* », UAC, ENAM, GRH.

DAVOH Martin. (2011) «Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences» UAC, ENAM, MSP.

Sites Internet

www.cerclerh.com

www.cereq.fr

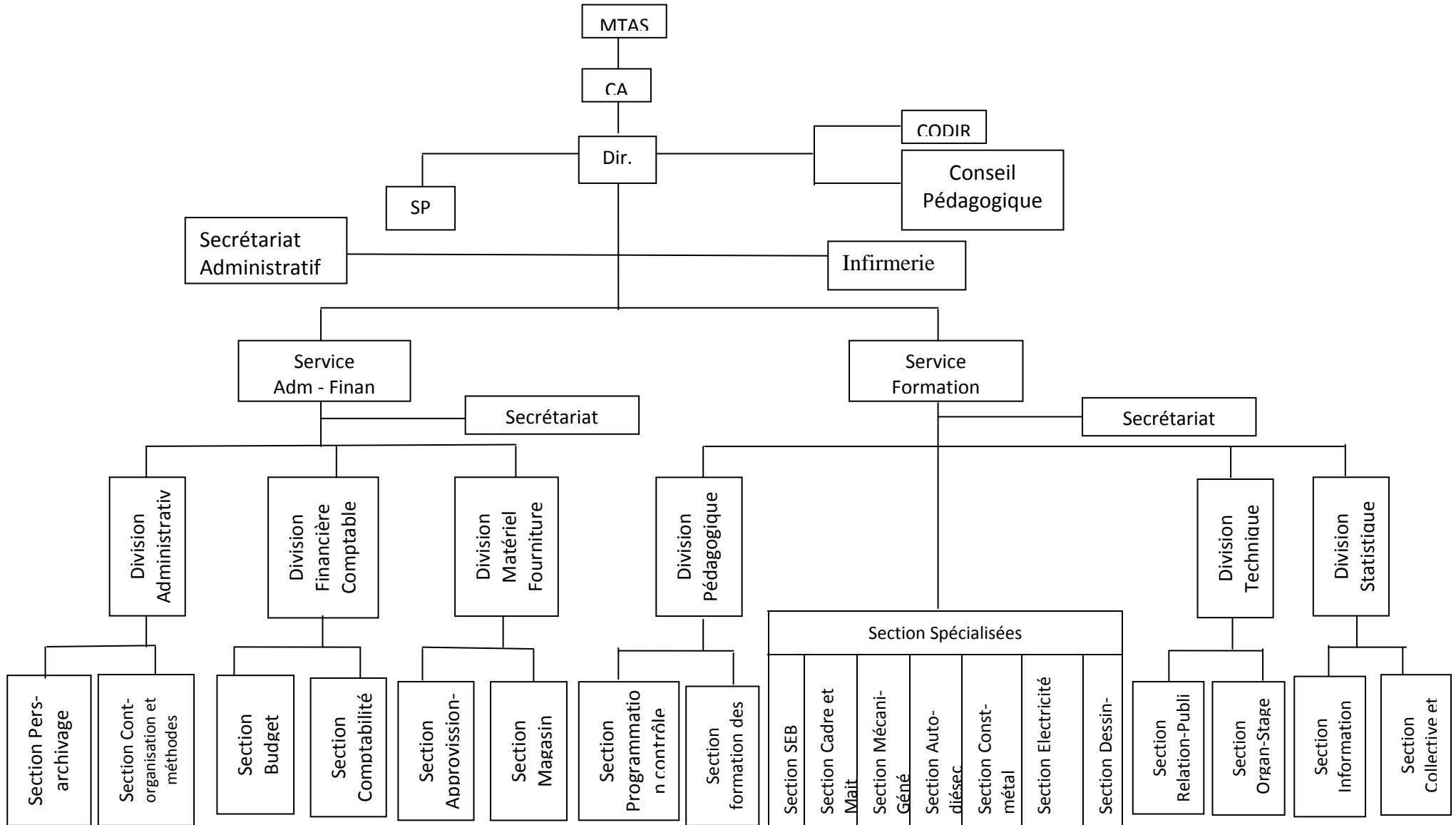
www.e-rh.org

www.rhinfo.com

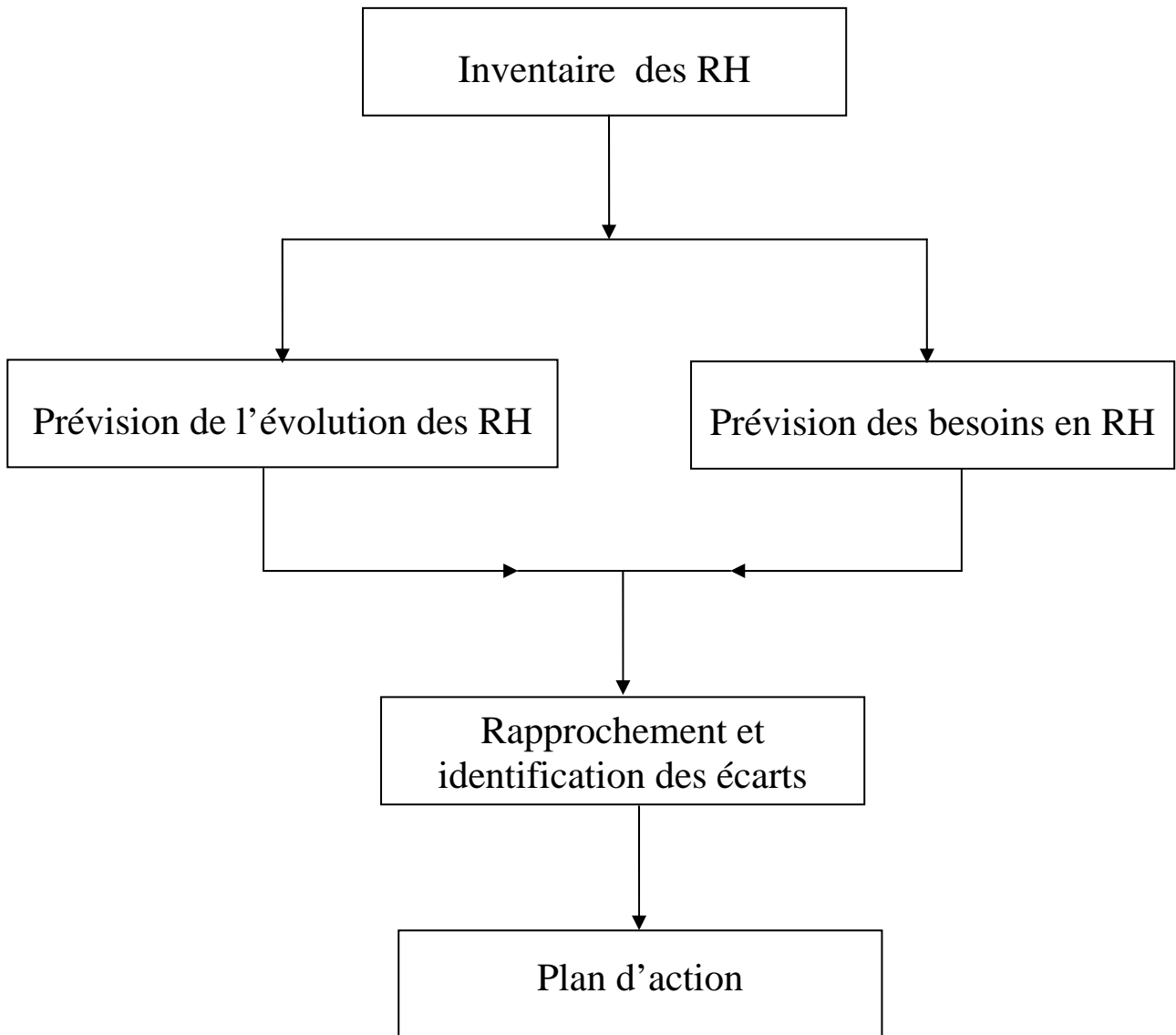
www.anpe.fr

ANNEXES

ANNEXE 1 ORGANIGRAMME DU CPPE



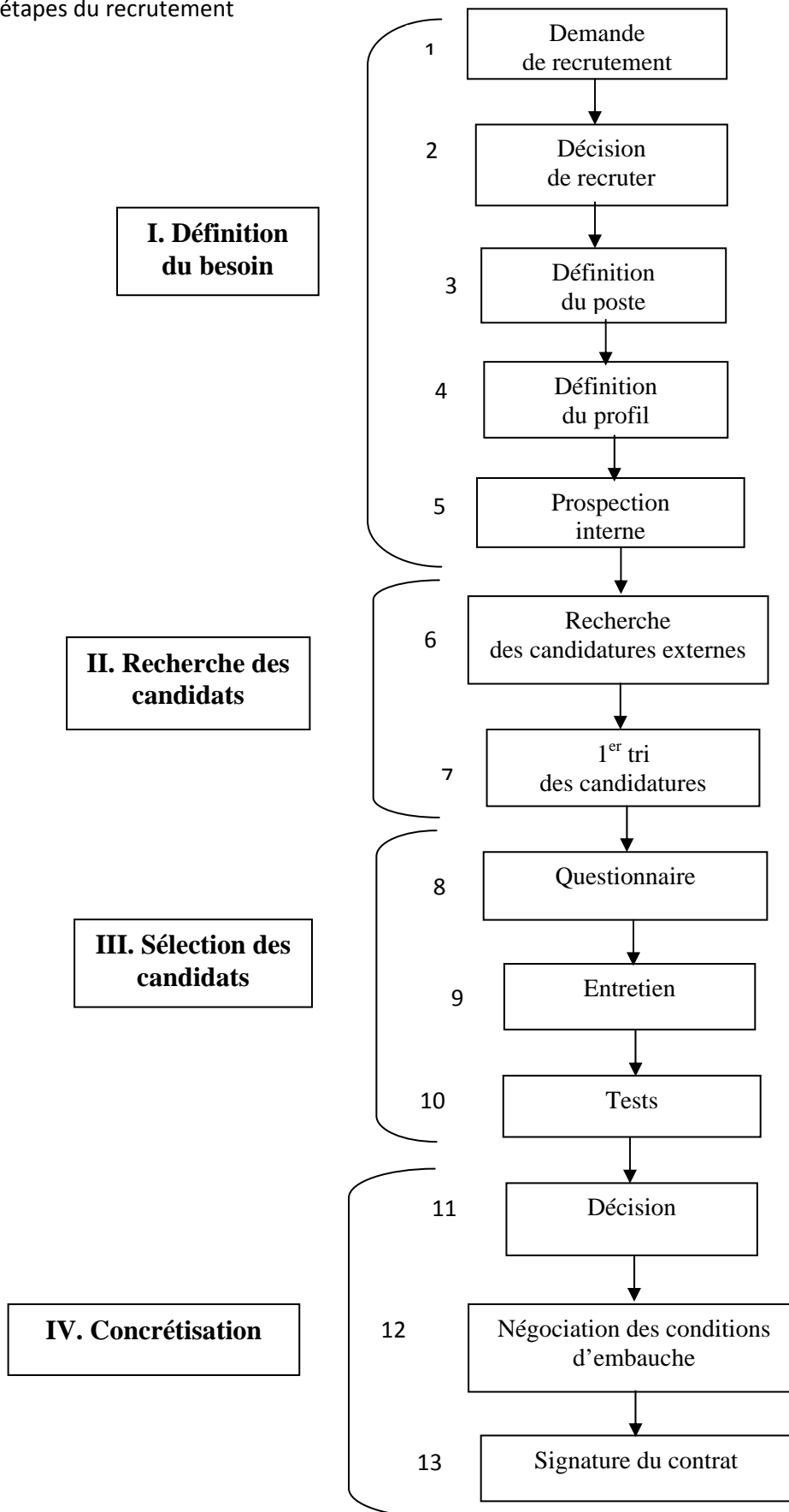
ANNEXE 2



LA DEMARCHE GPEC

ANNEXE 3

Les étapes du recrutement



ANNEXE 4 : Questionnaire

CENTRE DE PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL DES ENTREPRISES (CPPE)

AVIS DU PERSONNEL

La fin de notre formation à l'ENAM est sanctionnée par la rédaction d'un mémoire qui a pour thème « **Gestion prospective des ressources humaines au CPPE** ». Pour nous permettre de réaliser ce travail, nous vous prions de bien vouloir remplir cet imprimé que vous nous retournerez au plus tard le 13 janvier 2012.

Service :

Division :

Section :

1- Ancienneté : 0 - 5 ans	<input type="text"/>	5 -10 ans	<input type="text"/>
10-15 ans	<input type="text"/>	15 -20 ans	<input type="text"/>
20-25 ans	<input type="text"/>	25 -30 ans	<input type="text"/>

2- Combien de départs d'agents avez-vous enregistré dans vos rangs ces 5 dernières années ?

0 - 5	<input type="text"/>	5 - 10	<input type="text"/>	+ de 10	<input type="text"/>
-------	----------------------	--------	----------------------	---------	----------------------

3- Qu'est ce qui explique selon vous le nombre de plus en plus élevé de départ de ces agents

Non prise en compte des aspirations de chaque agent	<input type="text"/>
Manque de vocation dans l'exercice du métier	<input type="text"/>
Travail peu valorisant	<input type="text"/>
Autres	<input type="text"/>

4- Quelles sont selon vous les mesures à prendre pour y remédier ?

Plan de formation	<input type="text"/>	Système adéquat de motivation	<input type="text"/>
Système performant d'évaluation du personnel	<input type="text"/>	Rendre fiable le système d'appréciation	<input type="text"/>
Autre	<input type="text"/>	(précisez)	

5- Si non pourquoi ?

.....
.....

ANNEXE 5

CENTRE DE PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL DES ENTREPRISES (CPPE)

GUIDE D'ENTRETIEN

Direction :

Service :

Division :

Section :

1- Quelles sont les objectifs stratégiques du centre à court terme ?

.....
.....

2- L'effectif actuel dont vous disposez vous permet t'il d'atteindre vos objectifs ?

OUI

NON

3- Si non de quel effectif avez-vous besoin dans votre entité ?

4- Sur quelle base vos estimations ont été faites ?

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

5- Le centre dispose t-il d'outils de base de gestion prévisionnelle des ressources humaines ?

6- Si oui lesquels ?

1

2

3

4

7- Si non pourquoi n'en faites vous pas usage ?

Méconnaissance de l'utilité de ces outils

Peu d'intérêt accordé à leur usage

Contraintes matérielles
liées à leur utilisation

Autre

8 -Existe - t'il une politique interne de recrutement du personnel au CPPE ?

Oui

Non

9 -Si non qu'est-ce qui explique l'inexistence de cette politique de recrutement ?

Insuffisance de
ressources financières

inexistence d'un crédit
alloué à la formation

Autre

(Précisez)

TABLE DES MATIERES

IDENTIFICATION DU JURY.....	i
Déclaration d'intention de l'auteur.....	ii
Dédicaces.....	iii
Remerciements.....	iv
Sigles	v
Liste des Tableaux.....	vi
Liste des figures.....	vii
Glossaire de l'étude.....	viii
Résumé.....	ix
Sommaire.....	xi

INTRODUCTION GENERALE	1
------------------------------------	----------

<u>CHAPITRE PRELIMINAIRE</u> : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET PROBLEMATIQUE D'UNE GESTION PROSPECTIVE DES RESSOURCES HUMAINES AU CPPE.....	5
---	----------

Section 1 : Présentation du cadre de l'étude et observation de stage au CPPE...6	
---	--

Paragraphe 1 : Présentation du CPPE.....	6
---	---

A- Structure organisationnelle et institutionnelle.....	6
---	---

B- Inventaire des ressources humaines.....	9
--	---

Paragraphe 2 : Restitution des observations de stage.....	15
--	----

A- Présentation des constats et conclusions séquentielles.....	15
--	----

B- Inventaire des atouts et problèmes.....	20
--	----

Section 2 : Ciblage et vision globale de résolution de la problématique.....21

Paragraphe 1 : Ciblage des problématiques et spécification de la problématique choisie.....21

A- Ciblage des problématiques.....21

B- Spécification de la problématique choisie et justification du sujet.....23

Paragraphe 2 : Vision globale de résolution de la problématique spécifiée.....24

A- Approches génériques nécessaires à la réflexion25

B- Synthèse des approches de solution identifiées et séquences de résolution de la problématique.....27

CHAPITRE PREMIER : CADRE THEORIQUE DE LA PROBLEMATIQUE CHOISIE ET METHODOLOGIE ADOPTEE POUR SA RESOLUTION.....29

Section 1 : Cadre théorique de la problématique de la gestion prospective des ressources humaines au CPPE.....30

Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et Code d'interprétation des hypothèses, tableau de bord de l'étude.....30

A- Les objectifs et hypothèses de l'étude.....30

B- Code d'interprétation des hypothèses et le tableau de bord de l'étude.....	31
Paragraphe 2 : Revue de littérature liée à la problématique.....	34
A- Clarification des concepts liés au problème général.....	34
B- Clarification des concepts liés aux problèmes spécifiques.....	38
Section 2 : Méthodologie adoptée pour l'étude.....	45
Paragraphe 1 : Approche empirique.....	45
A- Objectifs, cadre et la nature des enquêtes.....	46
B- L'identification de la population mère et conception des outils d'analyse.....	46
C- Technique de dépouillement et outils d'analyse et de présentation statistique.....	47
Paragraphe 2 : Approche théorique retenue.....	48
A- Normes ou repères d'amélioration des problèmes spécifiques.....	48
B- Normes d'amélioration des situations et seuils de décision.....	48

**CHAPITRE DEUXIEME : PRESENTATION DES DONNEES ET
CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE DES APPROCHES DE
SOLUTION.....51**

**Section 1 : Présentation des données, analyse, vérification des
hypothèses et établissement du diagnostic52**

Paragraphe 1 : Présentation et analyse des données52

A- Présentation des données.....52

B- Difficultés rencontrées.....59

Paragraphe 2 :Vérification des hypothèses et établissement de diagnostic.....60

A- Vérification des hypothèses.....60

B- Etablissement du diagnostic.....61

**Section 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre
pour gestion prospective des ressources humaines au CPPE.....62**

Paragraphe 1 : Approches de solutions aux problèmes.....62

A- Approches de solutions au problème spécifique n°1.....62

B- Approches de solutions au problème spécifique n°264

C- Approches de solutions au problème spécifique n°3.....65

Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre.....67

A- Recommandations à l'endroit des autorités du centre.....	67
B- Recommandations à l'endroit de l'Etat.....	69
CONCLUSION GENERALE.....	70
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	72
ANNEXES.....	75