



REPUBLIQUE DU BENIN  
~~~~\*~~~~  
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



~~~~\*~~~~  
UNIVERSITE D'ABOMEY- CALAVI  
~~~~\*~~~~  
ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION  
ET DE MAGISTRATURE (ENAM)

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

**OPTION :**

Management

**FILIERE :**

Gestion des Ressources Humaines

**ANNEE ACADEMIQUE**

2009-2011

**THEME**

**ETUDE DE L'OPTIMALITE DE LA GESTION DES HAUTS  
CADRES DE LA FONCTION PUBLIQUE**

**Réalisé et soutenu par :**

Nadia Fifamé FADOTE D. GUELLY

**Sous la Direction de :**

**Maître de stage**

**Cosme KANGNIDE**

**Directeur de la Sécurité  
Sociale et de la Mutualité  
au MTFP,**

**Enseignant à l'ENAM**

**Directeur de Mémoire**

**Martin DAVOH**

**Conseiller en Ressources  
Humaines du Directeur**

**Général de la Poste,**

**Enseignant à l'ENAM**

Mars 2012

**IDENTIFICATION DU JURY**

PRESIDENT : AKPO Pasteur

VICE PRESIDENT : LOKO LOKOSSOU Paul

MEMBRE : COMLAN William

**L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION  
ET DE MAGISTRATURE N'ENTEND  
DONNER AUCUNE APPROBATION, NI  
IMPROBATION AUX PROPOS EMIS  
DANS CE MEMOIRE.  
CEUX-CI DOIVENT ETRE CONSIDERES  
COMME PROPRES A LEUR AUTEUR.**

DEDICACE

*A LA GLOIRE DE DIEU !*

*A Ma Mère Aline ADJOVI et A Mes Fils Joan et Evan !*

*Je dédie ce travail*

## REMERCIEMENTS

Tant de personnes ont participé, d'une manière ou d'une autre, à notre formation au cours de ces cinq interminables années, qu'il nous serait difficile de préciser ce que nous devons à chacune d'elles. Néanmoins, nous tenons à dire à toutes ces personnes, ce mot d'homme « MERCI ! à :

*Monsieur Martin DAVOH*, enseignant à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (E.N.A.M.), qui, malgré ses multiples sollicitations, a consacré son temps à la direction du présent mémoire ;

*Monsieur Cosme KANGNIDE*, maître de stage, pour sa contribution et orientations, qui ont été essentielles dans la réalisation de ce travail,

*Monsieur Raouf PEREIRA, Directeur de la Santé au Travail*, recevez ici notre profonde gratitude ;

Monsieur *Joseph VODOUNNON*, pour sa prompte sollicitude ;

*Nos sœurs, nos neveux et notre nièce Faith ;*

*Monsieur Franck GUELLY ;*

*Notre fils adoptif Romaric ;*

***Tous nos amis : Gaston, René, Paulin, Franck, Love, Pamela, Faridath, Marcel***, qui n'ont pas hésité à faciliter ce travail ;

Tout le personnel du MTFP, en l'occurrence celui de la DPP ;

Tout le corps professoral de l'ENAM, en particulier les professeurs de la filière Gestion des Ressources Humaines pour les connaissances qu'ils ont bien voulu nous transmettre ainsi qu'à tout le personnel de l'administration de l'ENAM.

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

|       |                                                                               |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------|
| ACE   | Agent Contractuel de l'Etat                                                   |
| APE   | : Agent Permanent de l'Etat                                                   |
| DCA   | : Direction du Contentieux et des Archives                                    |
| DDRH  | : Direction de Développement des Ressources Humaines                          |
| DFCAE | : Direction de la Formation Continue des Agents de l'Etat                     |
| DFCMA | : Direction de la Formation Continue de la Main-d'œuvre et de l'Apprentissage |
| DGFP  | : Direction Générale de la Fonction Publique                                  |
| DGRCE | : Direction Générale du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité      |
| DGT   | : Direction Générale du Travail                                               |
| DNT   | : Direction des Normes du Travail                                             |
| DPP   | : Direction de la Programmation et de la Prospective                          |
| DRAE  | : Direction du Recrutement des Agents de l'Etat                               |
| DRFM  | : Direction des Ressources Financières et du Matériel                         |
| DRH   | : Direction des Ressources Humaines                                           |
| DRP   | : Direction des Relations Professionnelles                                    |
| DRSC  | : Direction de la Réglementation et du Suivi des Carrières                    |
| DSSM  | : Direction de la Sécurité Sociale et de la Mutualité                         |

|        |                                                                               |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------|
| DST    | : Direction de la Santé au Travail                                            |
| GAR    | : Gestion Axée sur les Résultats                                              |
| GPEC   | : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences                       |
| GRH    | : Gestion des Ressources Humaines                                             |
| HET    | : Hauts Emplois Techniques                                                    |
| IGSEP  | : Inspection Générale des Services et Emplois Publics                         |
| MEDEF  | : Mouvement Des Entreprises de France                                         |
| MFPTRA | Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de la Réforme Administrative |
| MPO    | Management Par Objectif                                                       |
| MTEAS  | Ministère du Travail, de l'Emploi et des Affaires Sociales                    |
| MTFP   | Ministère du Travail et de la Fonction Publique                               |
| RH     | : Ressources Humaines                                                         |
| RHET   | : Répertoire des Hauts Emplois Techniques                                     |
| SGM    | : Secrétariat Général du Ministère                                            |

## LISTE DES TABLEAUX

- Tableau n°1 : répartition du personnel du MTFP par statut
- Tableau n°2 : répartition du personnel du MTFP par catégorie et par sexe
- Tableau n°3 : regroupement des problèmes par centres d'intérêt
- Tableau n°4 : synthèse des approches théoriques par problème spécifique
- Tableau n°5 : tableau de bord de l'étude
- Tableau n°6 : résultats de la collecte de données relatives à la mauvaise pratique des nominations des cadres aux HET
- Tableau n°7 : les causes relatives à cette mauvaise pratique des nominations des cadres aux HET
- Tableau n°8 : résultats de la collecte de données sur le mauvais management des cadres à leurs postes
- Tableau n°9 : les causes réelles de ce mauvais management des hauts cadres à leurs postes
- Tableau n°10 : résultats de la collecte de données sur la sous utilisation des compétences des hauts cadres de la Fonction Publique
- Tableau n°11 : tableau de synthèse de l'étude

## LISTE DES GRAPHIQUES

- Graphique 1 : répartition des agents par statuts
- Graphique 2 : répartition des agents du MTFP par sexe et par catégorie socio professionnelle
- Graphique 3 : résultats de la collecte sur la mauvaise pratique des nominations aux HET
- Graphique 4 : causes à l'origine de la mauvaise pratique des nominations aux HET
- Graphique 5 : résultats de la collecte sur le mauvais management des cadres à leurs postes
- Graphique 6 : causes liées au mauvais management des cadres
- Graphique 7 : causes relatives à la sous utilisation des compétences des cadres de la Fonction Publique

## GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Pour éviter toute ambiguïté dans la compréhension de ce travail, il importe de clarifier certains concepts clés contenus dans le développement.

**Les hauts cadres** : dans le cadre de ce travail, s'entendent des cadres supérieurs, ceux qui peuvent se prévaloir de certaines compétences, qualifications ou expériences pour occuper des postes de grande responsabilité dans l'Administration publique. Ils constituent la force d'impulsion professionnelle de la Fonction publique.

**Agent Permanent de l'Etat** : est l'agent qui, nommé dans un emploi permanent, titularisé dans la hiérarchie des administrations et services de l'Etat et des collectivités, des sociétés d'Etat, des sociétés d'économie mixte, des établissements publics à caractère industriel et commercial ou à caractère social et des offices.

**Agent Contractuel de l'Etat** : c'est une personne autre que l'agent permanent de l'Etat recrutée pour occuper des emplois publics dans les services centraux ou déconcentrés des administrations et institutions de l'Etat, des établissements publics à caractère social, culturel, administratif et scientifique.

**Agent occasionnel** : c'est une personne autre que l'agent permanent de l'Etat et l'agent contractuel qui a fait son entrée dans l'Administration pour un temps donné et à l'occasion d'une prestation précise et ponctuelle.

**La Compétence** : Capacité à réaliser telle ou telle activité ou tâche au niveau d'une organisation.

**Les compétences communes** : concernent tous les emplois de l'entreprise. Elles traduisent les aptitudes requises pour résoudre des problèmes dépassant les spécificités du métier : connaître son environnement, échangé, être autonome.

**Les compétences managériales** : elles renvoient aux capacités exigées pour résoudre des problèmes liés à une responsabilité de management, à savoir piloter la RH ;

**Les compétences métiers** : directement spécifiques aux métiers décrivant les connaissances, savoir-faire, aptitude à résoudre des difficultés propres à l'exercice d'un problème donné dans un contexte précis.

**L'Employabilité** : est devenue un terme central de la gestion des compétences. Il est à l'interface d'une gestion individuelle et collective. C'est l'aptitude d'un salarié à s'insérer et à se maintenir sur le marché du travail, compte tenu de sa formation initiale et des compétences et qualifications acquises ultérieurement, au cours de son parcours professionnel.

**Gestion optimale** : meilleure gestion de quelque chose.

**Gestion axée sur les résultats** : est un modèle de planification ayant une logique qui facilite la gestion, l'apprentissage et la responsabilisation tout au long d'un projet ou d'une programmation annuelle ou pluriannuelle d'un organisme.

**Gestion des Ressources Humaines** : 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 Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ;
- la gestion des performances, etc.

**La Gestion de la Compétence collective** : peut se définir comme le résultat d'une coopération entre les compétences individuelles. La gestion de la compétence collective passe par un processus d'interactions dans l'univers du travail permettant la capitalisation des compétences, et autorisant les transferts de savoir-faire et les processus d'apprentissages collectifs.

**La Gestion de la Compétence individuelle** : est adossée au concept de l'employabilité, qui se trouve aujourd'hui formalisé dans un outil : le bilan de compétences.

**Objectif** : énoncé de résultats désirés dans une proportion donnée et dans un délai déterminé. Il est le jalon auquel les résultats sont comparés pour juger de l'efficacité de l'action.

**Poste** : Situation de travail entièrement définie par l'organisation quant à son lieu d'exercice, son contenu et ses modalités d'exécution, indépendamment de son titulaire.

**Résultat** : c'est un changement d'état descriptible et mesurable qui découle d'une relation de cause à effet. Autrement dit, un résultat est un changement que l'on peut observer, décrire et mesurer et dont on peut identifier la cause.

**Performance** : il y a une conceptualisation plurielle de la « performance ». Selon le Petit Robert, « en tant que résultat chiffré dans une compétition, la performance se rapproche de la métaphore sportive, mais en tant que résultat optimal qu'une machine peut obtenir, elle renvoie à la métaphore mécaniste ». Cette approche de sens commun trouve son application en gestion.

Ce qui est retenu comme définition ici : « la performance est ce que l'employé produit par rapport à ce qui est attendu de lui. »

- **Évaluation** : dans son sens habituel, l'évaluation consiste en l'ensemble des dispositifs dont la finalité première est de porter un jugement sur la « valeur d'un objet ». Evaluer suppose des situations permettant de recueillir des informations qui, après traitement, seront susceptibles de révéler quelque chose de fiable et de substantiel sur la « valeur d'un objet ». (GILBERT et CHARPENTIER, 2004).

- **Appréciation** : dans les travaux les plus récents, le terme « appréciation » se substitue de plus en plus à celui « d'évaluation ». Le dictionnaire "Le Robert" en donne une double définition : apprécier, c'est non seulement « estimer la valeur de quelque chose », mais aussi « porter un jugement favorable ».

Nous retenons que dans les faits, les deux termes renvoient à une même réalité tout en reconnaissant que « apprécier » revêt un caractère beaucoup plus positif et humanisant.

## RESUME

Le Gouvernement du Bénin, dans ses différents documents stratégiques notamment les « Orientations Stratégiques pour le Développement » a défini, le capital humain comme : «...étant en amont et en aval de tout progrès, la personne humaine demeure incontestablement le facteur premier de tout développement. De son développement, dépendra celui de son milieu, de sa région et de son pays ».

Or, à la suite des Etats Généraux de la Fonction Publique tenus en 1994, le Bénin dans le cadre de l'amélioration de sa croissance économique, a fait l'option de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR). Cette nouvelle approche de gestion se concentre de façon systématique sur les résultats et ne fait pas une bonne place aux moyens nécessaires notamment les ressources humaines devant permettre d'atteindre lesdits résultats. Pour pallier à cette situation, des réformes ont été entreprises pour accorder une attention particulière à la Fonction Publique, avec pour objectif la gestion rationnelle des ressources humaines de l'Etat. L'une de ces réformes concerne l'emploi des hauts cadres qui constituent la force d'impulsion professionnelle, capables d'imprimer le rythme de changement face au constat des dysfonctionnements.

Aussi, une analyse sommaire de la situation des ressources humaines de l'Etat a-t-elle fait ressortir, la problématique de la manière non optimale dont l'Etat gère ses compétences surtout en ce qui concerne les cadres supérieurs.

C'est dans la perspective d'apporter quelques pistes de solutions à une utilisation optimale des hauts cadres qui justifie le présent travail dont le thème est « **Etude de l'optimalité de la gestion des hauts Cadres de la Fonction Publique** ».

Trois problèmes spécifiques ont été identifiés au cours de cette étude à savoir :

- La mauvaise pratique des nominations des cadres aux HET ;
- Le mauvais management des hauts cadres à leurs postes ;

- La sous utilisation des compétences des hauts cadres de la FP.

Pour étudier ces insuffisances, des objectifs aussi bien général que spécifiques ont été fixés. Ils ont pour but de canaliser la réalisation de l'étude pour la résolution des problèmes identifiés auxquels des hypothèses de recherche ont été émises.

La vérification de ces hypothèses par les enquêtes menées a permis de poser notre diagnostic à savoir une gestion non optimale des hauts cadres de la Fonction Publique.

Pour améliorer ces situations constatées et vérifiées, il est important que la Fonction Publique se dote de moyens suffisants par la mise en œuvre effective des propositions formulées ci-dessous :

- la mise en place d'une gestion participative par objectif de l'encadrement qui permettra de mesurer les résultats de chaque employé sur la base des objectifs qui lui ont été préalablement fixés ;
- le respect des critères et exigences de dotation aux HET et rendre obligatoire l'utilisation du RHET;
- la réorganisation de la DRH avec la gestion et le développement des hauts cadres afin d'améliorer la pratique de GRH au MTFP.

Dans le but de voir concrétiser notre objectif général qui est celui de contribuer à l'optimisation de la gestion des hauts cadres de la Fonction Publique, des recommandations ont été formulées dont la plus fondamentale est l'engagement personnel et effectif du Ministre du Travail et de la Fonction Publique, comme facteur clé du succès des solutions proposées pour optimiser la gestion des cadres pour un développement durable.

## SOMMAIRE

|                                                                                                                                              |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| INTRODUCTION GENERALE .....                                                                                                                  | 1         |
| <b>CHAPITRE PRELIMINAIRE : OBSERVATIONS DE STAGE ET PROBLEMATIQUE DE LA GESTION OPTIMALE DES HAUTS CADRES DE L'ETAT .....</b>                | <b>5</b>  |
| SECTION 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET RESTITUTION DES OBSERVATIONS DE STAGE .....                                                   | 6         |
| SECTION 2 : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE ET VISION GLOBALE DE SA RESOLUTION .....                                                  | 28        |
| <b>CHAPITRE PREMIER : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE SUR LA GESTION OPTIMALE DES HAUTS CADRES DE LA FONCTION PUBLIQUE.....</b> | <b>43</b> |
| SECTION 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....                                                                                                  | 44        |
| SECTION 2 : METHODOLOGIE ET COLLECTE DES DONNEES .....                                                                                       | 59        |
| <b>CHAPITRE DEUXIEME : DIAGNOSTIC ET APPROCHES DE SOLUTIONS POUR LA GESTION OPTIMALE DES HAUTS CADRES DE LA FONCTION PUBLIQUE.....</b>       | <b>74</b> |
| SECTION 1 : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC.....                                                                  | 75        |
| SECTION 2 : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS D'OPTIMISATION DE LA GESTION DES HAUTS CADRES ET LEURS CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE .....               | 78        |
| CONCLUSION GENERALE.....                                                                                                                     | 84        |
| BIBLIOGRAPHIE.....                                                                                                                           | 84        |
| ANNEXES .....                                                                                                                                | 84        |

INTRODUCTION GENERALE

La vision du gouvernement de la société béninoise est de rationaliser l'appareil administratif dans toutes ses composantes. Il s'agit de le rendre plus efficace et plus performant, le mettre au service du développement, dans un contexte de démocratisation de la vie publique.

Face à cet enjeu, l'option de promouvoir une administration publique de développement a été faite, suite aux états généraux de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration organisés en décembre 1994.

Une telle administration serait efficace et performante lorsqu'elle serait en mesure de créer les conditions favorables pour le développement de l'économie nationale. Ceci, par la gestion harmonieuse et optimale de son capital humain, notamment de ses hauts cadres.

En effet, les hauts cadres de la Fonction publique s'entendent des cadres supérieurs, ceux qui peuvent se prévaloir de certaine compétence, qualification ou expérience pour occuper des postes de grande responsabilité dans l'Administration publique. Ils constituent la force d'impulsion professionnelle de la Fonction publique.

Ainsi, en faisant des efforts particuliers en matière de sélection et de gestion des cadres supérieurs, les pouvoirs publics poursuivent des objectifs de stabilisation, de professionnalisme, d'attraction pour les plus hauts niveaux de leur personnel, ainsi que de qualité et de cohérence des décisions.

La mise en place d'une telle administration appelle l'élaboration d'une vision claire d'utilisation des hauts cadres de l'Etat. Ce sont eux qui, impriment le rythme du changement ou des réformes aux autres. L'utilisation optimale des hauts cadres passe par la rationalisation des actes de gestion, soit en nommant les meilleurs profils requis aux Hauts Emplois Techniques(HET) avec une certaine stabilité ou sécurisation à certains emplois stratégiques. Cela passe également par la pleine utilisation de toutes les compétences disponibles et aussi par l'exigence pour les hauts cadres de faire montre d'une qualité managériale auxdits emplois. Tout cela, pour développer et motiver les compétences mises à leur disposition afin d'assurer des services de qualité. Autrement dit,

tirer le meilleur des hauts cadres avec souplesse et flexibilité. En clair, il est question d'une politique de gestion et de développement des hauts cadres de la Fonction publique.

Les défis de développement imposent que l'Etat se dote d'une vision prospective claire de la gestion de ses hauts cadres.

Une analyse sommaire de la situation des ressources humaines de l'État révèle qu'au niveau des postes à faible responsabilité, les effectifs sont relativement élevés et les agents peu qualifiés. Au niveau, des hauts emplois techniques, il y a une réelle inadéquation entre profils et emplois doublée d'une pénurie de compétences, du fait que les postes ne sont pas pourvus au regard des exigences requises par le Répertoire des Hauts Emplois Techniques (RHET) et sont de surcroît soumis à une forte mobilité.

Le cadre juridique actuel de la gestion des ressources humaines et spécifiquement des hauts cadres de l'État ne répond ni à la philosophie ni aux objectifs de développement de l'État.

Il convient donc de rechercher les voies et moyens pour permettre à l'Administration publique de tirer le meilleur possible de ses hauts cadres en vue de les rendre capables de relever les grands défis de rentabilisation et de performance.

En clair, il s'agit d'analyser la façon dont les autorités politiques et administratives, les gestionnaires des ressources humaines de l'Etat chargés de la prise des grandes décisions et de management du personnel, seront à même de tirer le meilleur des hauts cadres.

Il revient donc, dans les développements qui vont suivre, d'analyser les pratiques de gestion des hauts cadres de la Fonction publique.

Quant aux activités GRH, il s'agit de faire ressortir les dysfonctionnements constatés dans l'utilisation des cadres à différents niveaux de l'administration publique. Ceci étant, parce que l'excellence ne s'acquiert en priorité que par la qualité de

l'encadrement des RH. Nous allons pour ainsi dire, confronter les pratiques aux notions livresques acquises au cours de la formation afin d'apporter notre contribution à la gestion optimale des hauts cadres de l'Etat.

C'est dans cette perspective que le présent travail a pour thème «**Etude de l'optimalité de la gestion des hauts Cadres de la Fonction publique**».

En d'autres termes, il s'agit d'une part, d'exposer les pratiques constatées dans la gestion des ressources humaines et plus spécifiquement celles liées à la gestion des hauts cadres. Cette gestion des hauts emplois s'observe en ce qui concerne la dotation et la tenue des Hauts Emplois Techniques, mais également par la forte mobilité des hauts cadres entraînant la sous utilisation des compétences. Elle se réfère à leur efficacité managériale dans l'exploitation efficace des compétences existantes.

En clair il s'agit, d'identifier les problèmes qui se posent, de rechercher les causes, de fixer les objectifs et de formuler les hypothèses.

D'autre part, les hypothèses définies seront vérifiées par des enquêtes sur le terrain afin de cerner les réelles causes des problèmes pour enfin proposer des approches de solution et les conditions de leur mise en œuvre.

Pour ce faire, la démarche s'articulera en trois (03) chapitres :

- le chapitre préliminaire traitera des observations de stage et du ciblage de la problématique ;
- le chapitre premier abordera la méthodologie, la revue de littérature, la collecte des données ainsi que leur traitement ;
- le chapitre deux abordera les approches de solution et les conditions de leur mise en œuvre.

**CHAPITRE PRELIMINAIRE :**  
**OBSERVATIONS DE STAGE ET**  
**PROBLEMATIQUE DE**  
**LA GESTION OPTIMALE DES**  
**HAUTS CADRES DE L'ETAT**

Ce chapitre sera consacré dans un premier temps, au cadre institutionnel du stage qui est le Ministère du Travail et de la Fonction Publique. Ensuite, une problématique sera dégagée à partir des constats faits au cours du stage.

## **SECTION I : LE CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET LA RESTITUTION DES OBSERVATIONS DE STAGE**

Le Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP) a servi de cadre institutionnel pour le stage pratique. Ce stage a permis de mener les recherches nécessaires à l'étude.

### **Paragraphe I. La présentation du Ministère du Travail et de la Fonction Publique**

Le Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP) est présenté à travers son historique et son fonctionnement par rapport à ses missions, ses attributions, son organisation, son fonctionnement ainsi que son état d'effectif.

#### **A- Historique du MTFP**

Créé par décret n° 2006-408 du 10-08-2006, le MTFP a connu dans son évolution historique plusieurs mutations liées pour la plupart aux changements institutionnels et politiques qui ont caractérisés l'histoire du Bénin.

Ainsi, du Ministère du Travail à l'indépendance le 1<sup>er</sup> août 1960, il a connu plusieurs dénominations depuis ces dernières décennies. Celles qui sont issues de ces différentes mutations sont liées pour la plupart aux changements imposés par les régimes politiques.

Ministère de la Fonction Publique, du Travail et des Transports (MFPTT) par Décret n° 163/PR/MFPTT du 26 mai 1967.

En 1980, le Ministère de la Fonction Publique et du Travail est devenu Ministère du Travail et des Affaires Sociales (MTAS) pour être par la suite changé en Ministère du Travail, de l'Emploi et des Affaires Sociales (MTEAS) par décret n° 90-385 du 04 décembre 1990.

Les nécessités des réformes administratives dans la Fonction publique ont conduit les pouvoirs publics à opérer des changements institutionnels en créant par décret n° 92-36 du 17 février 1992 le MFPPA avant de se voir muté en MFPTRA (Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de la Réforme Administrative) par décret n° 2002-369 du 22 août 2002.

A partir de 2006, la Réforme administrative ne fera plus partie du Ministère et il est devenu jusqu'à nos jours MTFP dont les missions, les attributions, l'organisation et les ressources humaines sont présentées à travers le fonctionnement dans les lignes ci-dessous.

### ***B- Fonctionnement du MTFP***

Les missions, attributions et l'organisation du MTFP sont révélatrices de son fonctionnement qui se fait à travers ses quatre sous- secteurs. Il ya les sous- secteurs : Fonction publique, formation continue, Travail et Administration des services qui sont en fait les programmes principaux du MTFP.

#### *I- Missions*

Aux termes de l'article 1<sup>er</sup> du décret 2006-409 du 10 août 2006 cité ci-dessus, le MTFP a pour mission : « la définition et la mise en œuvre de la politique de l'Etat en matière de travail et de fonction publique ». Ainsi le MTFP s'est vu confier le volet « Travail et Fonction publique » à travers les attributions suivantes.

#### *2- Attributions et organisation*

Le MTFP a pour attributions conformément au décret ci-dessus-cité de :

- la conception, du suivi et du contrôle de la législation du Travail, de la Médecine du Travail et de la Sécurité Sociale ;
- la définition et de l'adaptation constante du profil de la Fonction Publique aux exigences du progrès et de la modernisation ;

- la définition et de la mise en œuvre de la politique de recrutement des agents de l'Etat ;
- l'impulsion, du suivi et du contrôle de la gestion des personnels de l'Etat ;
- la définition et de la mise en œuvre de la politique de formation professionnelle continue des Agents de l'Etat ainsi que des travailleurs des différentes catégories socioprofessionnelles régis par le Code du travail.

Quant à l'organisation du MTFP, dans le souci d'avoir des programmes cohérents et à taille gérable, elle s'est faite autour de quatre programmes principaux dont un programme transversal qui appui la mise en œuvre des objectifs de développement du ministère.

Il s'agit des :

- programme 1 : gestion des ressources humaines ;
- programme 2 : formation continue ;
- programme 3 : travail et sécurité sociale ;
- programme 4 : administration et gestion des services.

➤ **PROGRAMME N° 1 : Gestion des Ressources Humaines**

Le programme 1 : Gestion des Ressources Humaines est composé d'une direction générale, la Direction Générale de la Fonction Publique (DGFP) sous laquelle on distingue trois directions techniques à savoir :

- ❖ la Direction du Recrutement des Agents de l'Etat (DRAE) ;
- ❖ la Direction de la Réglementation et du Suivi des Carrières (DRSC) ;
- ❖ la Direction du Contentieux et des Archives (DCA).

La DGFP a entre autres, pour principales missions :

- ❖ la programmation des effectifs de la Fonction Publique ;
- ❖ le recrutement des agents de l'Etat ;

- ❖ le suivi des carrières des agents de l'Etat ;
- ❖ la conservation des archives du ministère et des personnels de l'Etat ;

➤ Programme N°2 : Formation Continue

La formation professionnelle continue est destinée à développer le capital humain pour une grande productivité et une meilleure compétitivité de l'économie nationale. Pour mener à bien cette mission, le MTFP est doté de structures spécifiques que sont :

- La Direction Générale du Renforcement des Capacités de l'Employabilité (DGRCE) qui comprend les directions techniques ci-après :
  - la Direction de la Formation Continue des Agents de l'Etat (DFCAE) ;
  - la Direction de la Formation Continue de la Main-d'œuvre et de l'Apprentissage (DFCMA) ;
  - la Direction de la Valorisation des Ressources Humaines et de l'Employabilité (DVRHE) ;
- L'Institut de Formation Sociale, Economique et Civique (INFOSEC) ;
- Le Centre de Perfectionnement du Personnel des Entreprises (CPPE) ;
- Le Fonds de Développement de la Formation Professionnelle Continue et de l'Apprentissage (FODEFCA) ;

Ces différentes directions interviennent dans :

- La mise en œuvre de la politique de l'Etat en matière de formation de la main d'œuvre, de perfectionnement et du recyclage des personnels civils de l'Etat ;
- la satisfaction des besoins du marché par le perfectionnement et le recyclage de la main d'œuvre des entreprises des secteurs formels et informels, des personnels de l'Administration, la reconversion ou l'adaptation à un nouvel emploi.

Elles contribuent au développement du capital humain par la collecte et la gestion des ressources destinées au financement de la formation professionnelle continue et de l'apprentissage.

➤ **PROGRAMME N° 3 : Travail et Sécurité Sociale**

Ce programme est composé de la DGT et de la CNSS. La Direction Générale la « DGT » a quatre Directions Techniques, appuyées par deux commissions techniques qui contribuent à l'exécution dudit programme. Il s'agit de :

- la Direction des Normes du Travail (DNT) ;
- la Direction des Relations Professionnelles (DRP) ;
- la Direction de la Santé au Travail (DST) ;
- La Direction de la Sécurité Sociale et de la Mutualité (DSSM) et

Les deux Commissions Techniques sont:

- Le Conseil National du Travail et
- La Commission Nationale de Sécurité et de Santé du Travail.

Ce Programme Travail et Sécurité sociale a pour objectif de :

- Améliorer les capacités de conception, de mise en œuvre et de suivi de la législation et de la réglementation du travail et de la sécurité sociale ;
- Renforcer le dialogue social et la sécurité sociale dans le monde du travail ;
- Contribuer à l'élimination du travail des enfants dans l'économie informelle.
- Généraliser la sécurité sociale.

➤ **PROGRAMME N°4 : Administration et Gestion des Services**

Le programme « Administration et gestion des Services est un programme transversal de facilitation de la mise en œuvre des autres programmes du Ministère.

Ce programme regroupe essentiellement les activités de :

- la Direction des Ressources Humaines (DRH) ;
- la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) ;
- la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) ;
- l'Inspection Générale des Services et Emplois Publics (IGSEP) ;

- Secrétariat Général du Ministère (SGM) et
- Cabinet (avec la Cellule de Communication du Ministère et le Secrétariat Particulier).

A l'issue de cette présentation, il est aisé de se rendre compte que le MTFP est un ministère dont les missions et même certaines activités sont transversales dans l'environnement gouvernemental. Il est, de ce fait, une institution qui a l'obligation du respect de procédures dans la mesure où il demeure le garant de la bonne gestion du personnel de l'Etat.

Aussi, le MTFP s'est-il imposé un certain nombre de défis auxquels il apportera des éléments de réponse à travers les actions programmées. Cependant, malgré les efforts louables consentis, force est de reconnaître que beaucoup reste encore à faire pour rendre les résultats tangibles et infléchir de manière significative les tendances incompatibles avec le développement. Plusieurs goulots persistent aussi bien au point de vue organisationnel que dans les résistances aux changements.

En effet, depuis quelques années, le MTFP a du mal à répondre de façon efficiente aux objectifs, à lui, fixés par le Gouvernement dans le cadre de sa mission. Le ministère se trouve ainsi, dans une situation d'inefficacité préjudiciable à sa contribution à l'atteinte des objectifs fixés par le plan d'action gouvernementale. Le MTFP est demeuré ainsi dans une situation de contre performance caractérisée par une politisation avancée de la gestion de la chose administrative et des rapports professionnels. Force est de constater donc, que tous les efforts déployés dans le cadre des réformes de la Fonction Publique en général au MTFP, n'ont eu qu'un effet mitigé du fait de la faiblesse des capacités techniques et managériales des hauts cadres en charge de conduire les changements décidés ou souhaités. Quid de ce personnel ?

### 3- Les Ressources Humaines

L'état d'effectifs des ressources humaines du Ministère du Travail et de la Fonction Publique s'apprécie en fonction des indicateurs ci-après : statut, catégorie socioprofessionnelle et par structure suivant les statistiques au 30 septembre 2011.

#### **Tableau n°1** : Répartition des agents par statuts

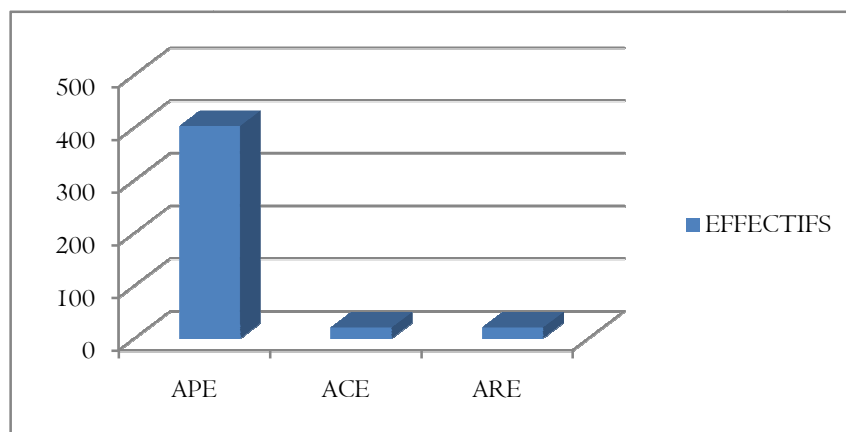
L'effectif des Agents Permanents de l'Etat (APE), des Agents Contractuels de l'Etat (ACE) et des Agents Reversés de l'Etat (ARE) est précisé dans le tableau n°1.

| STATUT      | APE    | ACE   | ARE   | TOTAL |
|-------------|--------|-------|-------|-------|
| EFFECTIFS   | 403    | 21    | 21    | 445   |
| POURCENTAGE | 90,56% | 4,72% | 4,72% | 100%  |

*Source : DRH/MTFP*

Les données de ce tableau sont illustrées par le graphique n°1.

#### **Graphique n°1**



L'analyse de ce graphique montre que les Agents Permanents de l'Etat dominent avec un effectif de 403 soit 90,56% de l'effectif total des agents en fonction au Ministère du Travail et de la Fonction Publique tandis que les Agents Contractuels de l'Etat et les Agents Reversés de l'Etat font chacun un effectif de 21 agents soit 4,72% de cet effectif.

**Tableau n°2** : Répartition des agents du MTFP par sexe et par catégorie socioprofessionnelle.

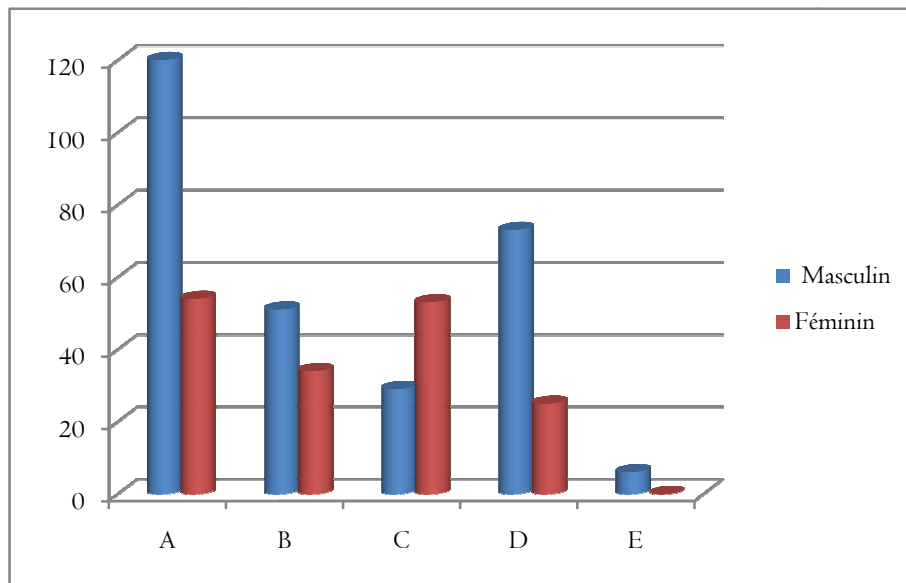
Les différentes catégories et les sexes bénéficient des effectifs variables au sein du personnel du ministère. Le tableau ci-dessous présente les effectifs par catégorie et par sexe.

| CATEGORIE | A   | B   | C   | D   | E  | TOTAL | %    |
|-----------|-----|-----|-----|-----|----|-------|------|
| MASCULIN  | 120 | 51  | 29  | 73  | 6  | 279   | 63%  |
| FEMININ   | 54  | 34  | 53  | 25  | 0  | 166   | 37%  |
| TOTAL     | 174 | 85  | 82  | 98  | 6  | 445   | 100% |
| %         | 39% | 19% | 18% | 22% | 1% | 100%  |      |

*Source : DRH/MTFP septembre 2011*

Le graphique n° 2 ci-dessous illustre les données présentées dans le tableau n°2

**Graphique n°2 :**



On constate ici, un taux élevé de cadres des catégories A au sein de l'effectif, ce qui peut d'un certain point de vue constituer un atout potentiel.

## **Paragraphe 2 L'état des lieux sur les pratiques GRH du MTFP**

Il s'agit de mettre en relief par rapport aux prestations, les constats faits durant le stage et une synthèse de l'état des lieux.

### **A- Constats**

Ils concernent l'ensemble des activités relatives :

- au recrutement ;
- aux pratiques de nomination et de mobilité professionnelle ;
- à la responsabilisation ;
- à la formation ;
- à la notation et
- aux conditions de travail.

#### **I- Le recrutement**

Le recrutement, est une pratique GRH qui vise à attirer les candidats qui possèdent les qualifications requises pour occuper les postes vacants ou offerts.

Le recrutement des APE donnant droit à un emploi public se fait par le MTFP qui recrute et met à la disposition des services publics de l'Etat, des agents (APE/ACE).

Selon l'article 16 de la loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des APE, le recrutement des APE donnant droit à un emploi public se fait suivant deux modes classiques à savoir :

- sur titre, par concours direct ou après un test ;
- par examens professionnels.

Durant notre stage, nous avons constaté qu'en dehors de ces deux modes, il s'est développé entre 2007-2008 un nouveau mode de recrutement dit de "reversement".

En effet, la situation de pénurie d'effectif généralisée observée dans l'Administration Publique suite au gel de recrutement entre 1987-1993 ; ensuite les transformations nécessaires dans la Fonction publique issues des états généraux de 1994,

ont entraîné la naissance de nouvelles catégories d'agents qu'utilisent l'Administration et les services publics dans le cadre de leur fonctionnement. Il s'agit des :

- agents communautaires ;
- contractuels locaux ;
- agents mesures sociales ;
- agents financements communautaires ;
- stagiaires ;
- agents PIP, etc.

Ces différentes catégories d'agents ont permis, un temps soit peu, à l'Administration de régler son problème de sous-effectif en personnel. Mais avec le temps, les agents appartenant à ces différentes catégories se sont affiliés aux organisations et centrales syndicales existantes dans les services et Administrations où ils sont en activité.

Dans la mesure où leur existence a permis aux services de l'Etat de faire face au problème de pénurie d'effectif, il leur était apparu nécessaire de demander à l'Etat la régularisation de leur situation administrative.

C'est ainsi que l'Etat, dans le souci d'éviter les troubles sociaux qui pourraient découler de la non régularisation de leur situation administrative, a décidé par décret n°2008-377 du 24 juin 2008, le reversement de 28.128 agents en qualité de Contractuels de l'Etat et qui bénéficient d'un contrat de travail administratif assimilable à un contrat à durée indéterminée.

Parallèlement à cette catégorie d'agents, il est observé un autre mode d'entrée des agents dans l'Administration publique. Il s'agit des collaborateurs immédiats ou certaines personnes proches des cabinets que, les ministres ou même les cadres d'encadrement font entrer dans l'Administration en commençant par les mettre à leur propre service sous des titres tels que : attachés du cabinet, assistant du ministre, attaché de presse, conducteurs, etc.

Ces personnes viennent au travail comme tout APE et finissent par être intégrées

d'une manière ou d'une autre dans un corps. Ceci, au bénéfice d'un contrat que l'Administration signe avec elles.

C'est la cooptation et qui devient un autre mode d'entrée des agents dans l'Administration publique.

Ces différents modes de recrutement qui se sont développés au niveau des services publics ont entraîné le gonflement des effectifs, créant ainsi un déséquilibre à la fois quantitatif et qualitatif dans la mesure où ces agents n'ont pas fait l'objet de tests d'aptitude ou de concours donnant accès aux différents emplois publics.

Leur existence soulève le problème d'inadéquation entre leurs profils et les exigences des emplois pourvus et celui de la planification du personnel.

**Conclusion partielle** : On peut donc conclure à :

- un non respect des dispositions réglementaires organisant le recrutement dans la Fonction Publique ;
- un problème d'inadéquation entre les profils et les postes ;
- une absence de planification des RH.

## *2- Les pratiques de nomination et de mobilité professionnelle*

Les pratiques de nomination et de la mobilité professionnelle constituent deux activités de GRH en usage au MTFP.

### *a- Les pratiques de nomination*

La nomination dans une fonction ou à un poste est l'acte par lequel l'autorité confère à une personne le pouvoir d'accéder à un emploi plus élevé par suite de la réussite à un concours, ou par ancienneté ou encore sur la base de ses compétences. De ce point de vue, les nominations peuvent être verticales ou horizontales.

Elles sont dites horizontales, quand elles permettent le passage d'un poste à un autre, mais de même niveau hiérarchique et elles sont plus souvent entendues comme une mutation ou une affectation.

Elles sont verticales, lorsqu'elles permettent à une personne d'accéder à un poste hiérarchiquement plus élevé que celui qu'elle occupait précédemment.

On observe au MTFP que les nominations verticales sont plus fréquentes et se font au coup par coup.

En effet, conformément aux dispositions de l'article II alinéa 2 de la loi n°86-013 du 26 février 1986 portant SGAPE, les emplois pour lesquels les nominations sont laissées à la discrétion du Gouvernement, sont déterminés par décret pour chaque administration.

Quant au Répertoire des Hauts Emplois Techniques, il décrit les emplois, les profils correspondants ainsi que le mécanisme de sélection à ces emplois.

Le constat fait est que malgré l'existence de tout ce dispositif réglementaire, les nominations aux hauts emplois se font au coup par coup et ne répondent, ni aux exigences du RHET ni aux dispositions de la loi.

C'est ce qu'a confirmé le rapport d'Audit institutionnel <sup>1</sup>et organisationnel du MTFP, lorsqu'il dispose en ces termes : « ...le processus de dotation des hauts emplois est subjectif ».

S'agissant des nominations aux fonctions de Secrétaire Général du Ministère (SGM) et du Directeur de la Programmation et de la Prospective (DPP) des Ministères, les articles 69, 70, 71 du Décret n°2011-758 du 30 novembre 2011 portant structure-type des ministères définit les critères d'accès auxdits emplois. Mais dans la pratique, on constate que les nominations à ces hauts emplois ne respectent pas les critères définis.

Cette situation s'explique par le fait que, lorsqu'un nouveau Ministre s'installe, il se constitue des groupes ou des clans qui le prennent en otage. En conséquence, les nominations de cadres à de hauts postes se font en dehors des exigences réglementaires.

Ces pratiques sont généralisées dans toute la Fonction Publique malgré l'existence de cadre réglementaire.

**Conclusion partielle** : On conclut à une mauvaise pratique des nominations aux hauts emplois de la Fonction Publique.

---

<sup>1</sup>Consortium Cabinet Multi-CONSULTANTS ; Rapport de l'Audit institutionnel et organisationnel du MTFP, juillet 2011, page21,

### ***b- La mobilité professionnelle***

Selon le dictionnaire Larousse, la mobilité c'est la « faculté de se mouvoir, à être mis en mouvement, à changer et à se déplacer. D'un point de vue professionnel, c'est le passage d'une région d'emploi à une autre ; le changement de profession, ou de qualification ».

La mobilité du personnel désigne donc le mouvement du personnel, d'un poste d'affectation à un autre. Elle doit être organisée pour éviter les perturbations et les déséquilibres quantitatifs et qualitatifs qu'elle génère.

Le constat dans la pratique au MTFP est que la mobilité des cadres n'est ni formellement organisée ni planifiée. Chaque fois qu'un nouveau cabinet ministériel est mis en place, les remplacements des cadres aux hauts emplois, notamment aux postes stratégiques tels que : SGAM, DRH, DRSC, DGRCE, DRFM, DGFP etc. interviennent.

En ce qui concerne le MTFP, il y a eu quatre (4) renouvellements depuis l'élaboration du RHET. Par suite des renouvellements des cabinets, on constate que des cadres supérieurs pétris d'expériences sont remplacés à leurs postes pour être "laissés pour compte" ou « envoyer au garage ».

Par ailleurs, plusieurs cadres ayant travaillé dans d'autres ministères sont relevés de leur fonction et remis à la disposition du MTFP. Ces cadres communément appelés « doyens », qui reviennent au MTFP, ne sont pas pour la plupart du temps occupés en dépit de leur qualification, compétence et expérience professionnelle, mais continuent pourtant de percevoir leur traitement. Bien que la plupart aient atteint le sommet dans leur hiérarchie, ils deviennent du fait de leur remplacement de simples agents sans attributions précises.

Cette situation les oblige à changer de bord politique pour être toujours bien positionnés suivant les régimes. C'est d'ailleurs à ce propos que le rapport de l'Audit institutionnel et organisationnel du MTFP a fait remarquer que : « ...la promotion des

cadres <sup>2</sup>n'est pas fondée sur la compétence et la performance à cause de l'inexistence d'un système d'évaluation transparent, objectif et fiable. Il en résulte que le Ministère du Travail et de la Fonction Publique a d'importants défis à relever...».

**Conclusion partielle** : On en déduit :

- une mauvaise pratique de la mobilité professionnelle des cadres ;
- un mauvais management des cadres à leurs postes ;
- la sous utilisation des compétences des cadres supérieurs.

### *3- La responsabilisation*

La responsabilisation est le fait de confier des responsabilités à une personne, un cadre. Cette responsabilisation suppose que la personne à responsabiliser justifie de certaines capacités et aptitudes à planifier, organiser, diriger et contrôler.

Pour mieux appréhender la question de responsabilisation des ressources humaines du MTFP, une équipe de consultants a réalisé, dans le cadre de l'Audit institutionnel et organisationnel du MTFP, (juillet 2011), une appréciation aux postes des cadres responsables du Ministère (Directeurs Généraux, Directeurs Techniques, Chefs Services).

Les critères utilisés sont relatifs à :

- ✓ l'évaluation de la capacité intellectuelle des cadres à occuper les postes ;
- ✓ l'évaluation des capacités managériales des cadres ;
- ✓ l'évaluation des capacités de résolution des difficultés et conflits ;
- ✓ l'évaluation des capacités à travailler sous pression ou stress ;
- ✓ l'évaluation des capacités et aptitudes des cadres à accepter et s'adapter aux changements.<sup>3</sup>

A l'issue de cette évaluation, il ressort que les cadres de direction nommés sans tenir compte des critères d'accès aux emplois en vigueur, présentent beaucoup

---

<sup>2</sup> Rapport de l'Audit institutionnel et organisationnel du MTFP, page 21, juillet 2011, conduit par le Consortium -Cabinet

<sup>3</sup> Rapport de l'Audit institutionnel et organisationnel du MTFP, juillet 201, page 80.

d'insuffisance en matière de supervision et d'encadrement de leurs collaborateurs. Ils justifient leur responsabilité par des propos du genre : « je suis responsable pour veiller à ce que le travail soit fait... ».

Le paradoxe est que, les chefs service, évoluant à l'intérieur des directions, sont soumis à leur nomination au principe d'adéquation entre leur profil et leur poste. Ce qui fait que certains hauts cadres de direction, ne répondent pas mieux que leurs chefs service qui disposent de bonnes capacités managériales.

**Conclusion partielle** : on en conclut à une mauvaise pratique de la responsabilisation au MTFP.

#### *4- La Formation*

Selon J. M. Peretti, on peut définir la formation comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir leurs tâches actuelles et futures.

D'un point de vue professionnel, c'est un ensemble de méthodes et techniques visant à faire acquérir à une personne ou à un groupe de personnes des connaissances (savoir), des compétences et habiletés (savoir-faire) et des comportements et attitudes (savoir-être) afin de les rendre aptes à exercer des fonctions manuelles et/ou intellectuelles pour créer des richesses pour une collectivité dont ils bénéficieront.

La pratique de la formation au MTFP est abordée suivant les différentes phases de sa gestion.

##### **- Politique de formation**

La politique de formation est un document dans lequel on trouve la volonté exprimée par la Direction générale en matière de formation et qui engage toute

l'organisation en matière de formation. Elle porte sur tous les axes essentiels qui vont orienter les décisions et la gestion de la formation.

Le constat fait au MTFP qui est au plan national, gestionnaire du personnel de l'Etat, est qu'il existe un document de politique sur la formation continue des agents publics et privés mais son contenu est dépassé. Il est en cours d'actualisation.

**Conclusion partielle : existence d'un document de politique de formation continue mais caduc**

**- Le plan de formation**

Le plan de formation est la traduction formalisée de la politique de formation de l'organisation. C'est l'ensemble des actions de formation décidées par l'employeur.

Au MTFP, pour élaborer le plan de formation, il a été mis en place un comité. Ce comité à l'aide d'un questionnaire, recueille les besoins exprimés par les agents à la base au niveau de chaque structure.

Il procède au dépouillement des données collectées ce qui lui permet d'établir la liste des formations sollicitées. On observe, à ce niveau, que les agents désireux d'aller en formation s'arrangent pour qu'on leur octroie la plupart du temps les formations de leur convenance. Ainsi, la plupart des formations octroyées aux agents ne sont pas souvent en adéquation avec les postes qu'ils occupaient déjà avant leur envoi en formation.

Après analyse, le comité regroupe les besoins par centre d'intérêt et fait la planification qui sera validée par les autorités du Ministère. Après la validation, les formations retenues seront planifiées. Le programme de formation qui en résulte, est triennal avec des tranches annuelles, ce qui permet l'envoi des agents en formation dans les Ecoles et Universités de la place.

Pour ce qui est des formations qualifiantes, il faut dire que la décision de faire former le personnel vient de la DRH qui envoie un message aux autres Directions, leur demandant de faire part des besoins en formation de leur personnel. Ces besoins sont ensuite centralisés par la DRH qui procède au choix du ou des thèmes de formation.

Les cabinets de formation sont alors invités à organiser et mener ces actions de formation. Il faut dire qu'ici ces formations sont octroyées en fonction des postes occupés par les agents avec une durée variant entre une semaine et un mois. Malgré toutes ces insuffisances, il faut noter que le MTFP dispose d'un plan de formation et il organise des actions de formation au profit de son personnel, ce qui fait qu'il dispose d'une masse critique de cadres formés.

**Conclusion partielle : Existence d'un plan de formation (la 2<sup>ème</sup> édition) mais non pertinent, et une masse critique de cadres formés.**

**- Evaluation de la formation**

L'évaluation des actions de formation est une activité post-formation qui permet de faire le point sur les notions et les pratiques enseignées aux apprenants en vue d'apprécier le seuil d'appropriation et au besoin d'identifier les actions correctrices pour la période à venir.

Elle permet de vérifier si les objectifs fixés en organisant la formation ou en envoyant les agents en formation sont atteints.

Elle permet également de juger à quel point l'activité de formation a été bénéfique pour les apprenants d'une part et pour l'organisation d'autre part.

Le constat au MTFP est qu'aucune action d'évaluation post formation ne s'organise. Il n'y a pas un suivi post-formation des apprenants et il n'existe pas un mécanisme fiable d'évaluation post-formation.

**Conclusion partielle : Inexistence de pratique d'évaluation des impacts de la formation**

**5- La Notation**

Elle est une méthode d'évaluation des agents publics qui se traduit par l'attribution d'une appréciation écrite et d'une note chiffrée aux agents sur la base d'un certain nombre de critères liés : aux aptitudes professionnelles ; aux qualités des agents et à la manière dont il s'acquitte des tâches qui leur sont confiées.

Ainsi définie, la notation comporte deux éléments qui doivent être cohérents : une appréciation littérale et une note chiffrée variant de 0 à 20.

Le système d'appréciation des performances du personnel en usage dans l'Administration Publique béninoise en général, demeure toujours celui de la notation.

Ce système est institué par l'article 52 de la loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant SGAPE et modifiée par la loi n°89-020 du 12 mai 1989. Aux termes des dispositions de l'article 52 alinéa 1er du SGAPE, « Tout APE en activité ou en détachement, fait l'objet chaque année, à partir du 15 août, d'une appréciation exprimant sa valeur professionnelle dans l'emploi occupé et sur son aptitude à exercer l'emploi du grade supérieur ».

Dans la pratique, la réalité est que, c'est à la veille d'une promotion que les bulletins des années antérieures sont remplis, signés par des Directeurs (souvent déjà déchargés de leur fonction) ou par certains Chefs services et envoyés à la DRH.

Les agents ne sont donc pas notés chaque année comme l'indique le SGAPE, et ni les supérieurs hiérarchiques ni les agents eux-mêmes ne s'en inquiètent. Cela dénote d'un désintérêt du personnel face au système de notation, ce qui amène à dire que la procédure de notation annuelle n'est pas respectée.

Cette notation s'effectue donc annuellement sur un imprimé intitulé « bulletin individuel de notes ».

Pour chacune des catégories des Agents de l'Etat, les critères d'appréciation sont différents. Ces critères ne permettent pas de mesurer avec précision la contribution de chaque agent à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

En réalité, bien qu'elle soit indispensable pour aider le travailleur à s'améliorer, procéder aux avancements de grades et attribuer des gratifications, la notation est faite sur la base de critères non pertinents, non quantifiables et non mesurables. La notation se fait en l'absence de toute fixation d'objectifs entre les agents et leurs supérieurs

hiérarchiques, alors qu'on ne peut apprécier quelqu'un qu'après lui avoir fixé des objectifs.

La notation est faite sans communication entre le supérieur hiérarchique et l'agent noté.

Les supérieurs hiérarchiques leur attribuent des notes qui ne sont pas toujours en phase avec la réalité ou les mérites des agents. Tout dépend des rapports que l'agent entretient avec son supérieur hiérarchique. En résumé, il s'observe que l'évaluation n'est pas basée sur des critères pertinents et qu'il n'y a pas un système moderne d'évaluation axée sur les performances des agents en vigueur au MTFP.

**Conclusion partielle : on conclut à une pratique de la notation, non pertinente.**

#### *6- Les Conditions de travail*

L'expression « conditions de travail » est proche des expressions « condition de vie au travail » et « qualité de vie au travail ».

Les conditions de travail peuvent être définies comme l'ensemble des éléments directement et indirectement reliés au travail et dont il faut tenir compte pour savoir si le travail est acceptable ou non par la société et désirable ou non par le salarié. Elles englobent :

- le cadre et l'environnement de travail,
- les matériels et mobiliers de travail.

Dans la pratique, nous constatons que les locaux abritant le Ministère du Travail et de la Fonction Publique sont pour la plupart dans un état de vétusté très avancé. De plus, le Ministère se situe au cœur d'une industrie de ciment, un environnement insalubre très inapproprié pour les travailleurs. Cela justifie les revendications permanentes des travailleurs qui exigent la délocalisation pure et simple du Ministère.

#### *a- Cadre et environnement de travail*

Il regroupe les bureaux et les locaux affectés à l'exploitation du service ainsi que leurs dépendances à savoir : la ventilation, l'aération, l'éclairage, l'environnement. On note dans la majorité des cas, des bureaux que plusieurs agents, des cadres (2 à 4) partagent pour leur poste de travail. De plus, l'espace offert par les bureaux en général est très exigü.

De même, nous avons noté un mauvais aménagement de certains postes de travail. En effet, des agents n'ont pas leurs postes de travail orientés vers la lumière naturelle ; ils font dos à celle-ci, ce qui n'est pas convenable.

Par contre, en matière d'éclairage, nous avons observé qu'une certaine place est accordée à l'éclairage naturel. Le fait est que, presque tous les locaux de bureaux ont une vue sur l'extérieur, permettant ainsi la pénétration de la lumière du jour. Ce qui implique que les plans de travail sont bien éclairés, même si la lumière artificielle est un peu défaillante (les ampoules défectueuses mettent du temps à être remplacés) dans certains bureaux. De plus, la présence des rideaux dans d'autres bureaux entrave la luminosité. Nous pouvons quand même retenir qu'il existe un bon éclairage dans les bureaux.

**Conclusion partielle : on conclut à :**

- un manque de locaux pour abriter les bureaux des agents,
- un mauvais aménagement des postes de travail.

***b- Les matériels et mobiliers de travail***

En matière d'outils de travail, il faut noter qu'aucun des ordinateurs utilisés par les agents ne porte de filtre antireflet. Or, certains agents font dos à la lumière naturelle laissant ainsi leurs ordinateurs directement dans le champ de celle-ci. L'utilisation prolongée des ordinateurs dans ces conditions, peut leur provoquer des éblouissements et des troubles de vision. Ils sont donc exposés aux maladies professionnelles.

De même, les ordinateurs sont en nombre très limité face à la pléthore de cadres dans le besoin. De plus, ce n'est pas tous les bureaux qui sont pourvus de matériels et de

meubles de travail conséquents. On observe dans certains bureaux, des meubles usagés ainsi que des ordinateurs et machines défectueux, mais qui sont placés à titre d'ornement.

D'une part, tous les agents ne disposent pas de sièges adéquats. Ce qui explique l'adoption de mauvaises postures par les agents et leur exposition aux risques liés aux mauvaises postures (lombalgie, fatigue, etc.).

D'autre part, pour le bon fonctionnement du ministère, des manuels de procédures ont été élaborés, des études diagnostiques sur le MTFP sont faites pour renseigner sur les insuffisances et aussi les opportunités, les menaces et les forces. Mais tout le personnel se plaint d'une insuffisance criarde de fournitures et consommables de bureau.

### **Conclusion partielle : on peut conclure à**

- la non adaptation des matériels et meubles de travail,
- l'insuffisance des matériels, meubles et fournitures de bureau,
- l'exposition du personnel aux risques professionnels.

### ***B- Synthèse de l'état des lieux***

Dans cette partie, il s'agira d'inventorier les atouts et les faiblesses identifiés.

#### *I- Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces)*

A la suite de la description des constats de stage, nous pouvons résumer les problèmes comme ci après :

- Non respect des dispositions réglementaires organisant le recrutement dans la Fonction publique ;
- Inadéquation entre les profils et les postes ;
- Absence de planification des RH ;
- Mauvaise pratique des nominations aux Hauts Emplois de la Fonction publique ;
- Mauvaise pratique de mobilité professionnelle ;

- Mauvais management des hauts cadres à leurs postes ;
- Sous utilisation des compétences des hauts cadres ;
- Mauvaise pratique de la responsabilisation ;
- manque de locaux pour abriter les bureaux ;
- mauvais aménagement des postes de travail ;
- non adaptation des matériels et mobiliers de travail ;
- insuffisance de matériels, mobiliers et fournitures de bureau ;
- exposition du personnel aux risques professionnels ;
- Mauvaise pratique de la notation ;
- Non pertinence des critères de notation ;
- Document caduc de politique de formation ;
- Inexistence d'une évaluation post formation.

*2- Inventaire des atouts : (forces/ opportunités)*

De la restitution de nos observations de stage, se dégagent les atouts non négligeables à savoir :

- un cadre institutionnel en place ;
- un cadre organique ;
- un plan de formation pluriannuel ;
- un bon éclairage dans les bureaux ;
- un Répertoire des Hauts Emplois Techniques (RHET) ;
- une masse critique de cadres formés.

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

## **SECTION 2 : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE ET VISION GLOBALE DE SA RESOLUTION**

La présente section sera consacrée d'abord au choix de la problématique, à sa justification et sa spécification (Paragraphe I). Il sera ensuite procédé à une identification de la vision globale de résolution de ladite problématique (Paragraphe 2).

### **Paragraphe I Le choix et la spécification de la problématique**

Avant de choisir une problématique pour cette étude, il convient de rappeler les différents problèmes possibles qui se dégagent des constats faits pendant le stage.

Cette démarche amènera à procéder, dans un premier temps au regroupement par centres d'intérêt les problèmes identifiés, à dégager ensuite les problématiques possibles afin d'opérer un choix pour l'étude.

Enfin, il sera procédé à la justification et à la spécification de la problématique choisie.

#### ***A- Le choix du sujet***

##### ***I- Le regroupement des problèmes par centre d'intérêt : problématiques possibles***

Il est présenté dans le tableau qui suit :

Tableau n° 3 : Regroupement des problèmes par centres d'intérêt

| N° | Centres d'intérêt                                           | Problèmes spécifiques                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Problèmes généraux                                  | Problématiques                                                                                 |
|----|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Le recrutement                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- non respect des dispositions règlementaires organisant le recrutement ;</li> <li>- inadéquation entre les profils et les postes ;</li> <li>- absence de planification des RH.</li> </ul>                                                                             | Mauvaise pratique de recrutement                    | Problématique de la mise en place d'une pratique de recrutement efficace des Agents de l'Etat. |
| 2  | La formation                                                | inexistence d'évaluation post formation, non actualisation de la politique de formation.                                                                                                                                                                                                                      | Mauvaise gestion de la formation                    | Problématique d'une meilleure gestion de la formation.                                         |
| 3  | La notation                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- non pertinence des critères de notation,</li> <li>- mauvaise pratique de la notation.</li> </ul>                                                                                                                                                                     | Système d'appréciation non efficace                 | Problématique de la mise en place d'un système d'appréciation du rendement du personnel.       |
| 4  | Les pratiques de nomination et la mobilité professionnelle. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- mauvaise pratique des nominations aux HET de la Fonction Publique ;</li> <li>- sous utilisation des compétences des hauts cadres ;</li> <li>- mauvaise pratique de la mobilité professionnelle ;</li> <li>- mauvais management des cadres à leurs postes.</li> </ul> | Gestion non optimale des hauts cadres de l'Etat     | Problématique de la gestion optimale des hauts cadres.                                         |
| 5  | Les conditions de travail                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- non adaptation des matériels et mobiliers de travail ;</li> <li>- exposition du personnel aux risques professionnels ;</li> <li>- insuffisance de Matériels, Mobiliers et fournitures de bureau ;</li> <li>- mauvais aménagement des postes de travail.</li> </ul>   | Inexistence de conditions satisfaisantes de travail | Problématique d'une amélioration des conditions de travail.                                    |
| 6  | La Responsabilisation                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- mauvais exercice de la responsabilisation au MTFP.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                        | Système de responsabilisation non efficace          | Problématique de la mise en place d'un système rationnel de responsabilisation.                |

Source : réalisé par nous-mêmes.

## *2- La problématique de l'étude*

L'inventaire des observations de stage montre que le MTFP est confronté à divers problèmes dans sa mission de gestion des cadres supérieurs au profit de l'Etat. Ces problèmes, regroupés en centres d'intérêts, font dégager six problématiques fondamentales :

- la problématique de la mise en place d'une politique nationale de recrutement efficace des Agents de l'Etat ;
- la problématique d'une meilleure gestion de la formation des ressources humaines dans la fonction publique ;
- la problématique de la mise en place d'un système d'appréciation efficace du rendement du personnel ;
- la problématique de la gestion optimale des hauts cadres dans la Fonction Publique ;
- la problématique d'une amélioration des conditions de travail ;
- la problématique de la mise en place d'un système efficace de responsabilisation des cadres.

Il s'agit des problématiques auxquelles le Ministère du Travail et de la Fonction Publique, doit apporter des solutions en vue de la mise en œuvre effective et efficiente des actions de réforme pour une Administration performante et de développement.

Mais dans l'impossibilité de traiter les six problématiques à la fois, l'accent est mis sur celle relative à la gestion optimale des cadres supérieurs qui paraît primordiale et répond, le mieux, à nos préoccupations.

Par ailleurs, le MTFP, dans son rôle de gestionnaire des Ressources Humaines de l'Etat, doit pouvoir accomplir cette mission destinée à favoriser, selon l'Audit « l'efficience de l'Administration <sup>4</sup> ainsi que l'utilisation et le développement des ressources humaines d'une façon optimale ».

---

<sup>4</sup> Rapport de l'Audit institutionnel et organisationnel du MTFP, juillet 2011, page 32

De plus, les hauts cadres jouent un rôle crucial pour élever le niveau de professionnalisme de l'administration ainsi que pour réformer celle –ci dans son ensemble.

En effet, les cinq autres problématiques qui ne sont pas moins importantes pourront déjà être en partie réglées si une meilleure gestion des hauts cadres s'effectuait. L'optimisation de la gestion des cadres va générer une amélioration sur toute la chaîne des meilleures pratiques des RH.

C'est dire que la qualité du management déteint sur le recrutement, la responsabilisation, la formation, la notation et les conditions de travail.

C'est pourquoi, le centre d'intérêt des pratiques de nomination et de mobilité professionnelle est prépondérant, puisque la résolution de la problématique y relative, c'est-à-dire la gestion optimale des hauts cadres contribuera à asseoir les bases de la réflexion pour les cinq autres situations problématiques.

Les problèmes spécifiques y afférents s'énoncent ainsi qu'il suit :

- Mauvaise pratique des nominations des cadres aux Hauts Emplois Techniques dans la Fonction Publique;
- Sous- utilisation des compétences des hauts cadres dans la fonction publique,
- Mauvais management des cadres aux hauts emplois.

Pour parvenir à de meilleures chances de productivité dans toute organisation, la gestion des hauts cadres doit tenir compte de l'adéquation entre leur profil et les exigences des postes à occuper.

C'est ce qui justifie le choix du sujet intitulé : «**Etude de l'Optimalité de la Gestion des Hauts Cadres de la Fonction Publique** ».

### ***B- Justification du sujet***

L'intérêt du sujet se situe à un double niveau :

#### ***I- L'intérêt pour le Ministère du Travail et de la Fonction Publique***

Cette étude permettra de montrer l'impact négatif de l'absence d'une politique conséquente de gestion des hauts cadres.

L'autre intérêt majeur de ce travail réside dans le fait qu'il permettra à tous les décideurs, managers à divers niveaux de la hiérarchie de se conformer rigoureusement aux exigences du RHET pour corriger les imperfections liées aux nominations des hauts cadres; d'appréhender les impacts de l'inexistence d'un système moderne et fiable d'appréciation des performances des Agents de l'Etat, notamment le mauvais management de certains hauts cadres à leurs postes et la forte mobilité.

### *2- L'intérêt pour le réalisateur*

Ce serait un mérite pour le réalisateur d'avoir contribué, à l'heure où le MTFP est en train de vouloir dynamiser les réformes de la Fonction publique, à mettre à la disposition de l'administration publique, des pistes de réflexion pour une amélioration de la gestion des hauts cadres.

A présent, il s'avère nécessaire de préciser la vision globale de nature à permettre la résolution de la problématique identifiée.

## **Paragraphe 2. Spécification et vision globale de résolution de la problématique retenue.**

### *A- Spécification de la problématique choisie*

Les approches de solutions aux problèmes spécifiques relevés dans le cadre de la réalisation de notre étude permettront à l'Administration publique de gérer ses cadres supérieurs de la façon la plus optimum possible.

Le choix de la problématique d'une gestion optimale des hauts cadres de la Fonction Publique paraît judicieux puisque ce sont les hauts cadres qui constituent la force d'impulsion professionnelle et selon le Professeur Jacques Ziller (PUMA -OCDE, 1995), « l'on considère l'existence d'une force d'impulsion professionnelle dans l'administration comme essentielle à la qualité et à l'efficacité de l'administration dans son ensemble, ainsi qu'à sa culture d'organisation ».

Une gestion des hauts cadres va :

- augmenter la qualité et l'efficacité du pouvoir central et de son processus de décision ;

- permettre une amélioration du processus global de gestion des ressources humaines de l'administration ;
- réduire les ingérences des politiques dans l'administration ;
- assurer la mise en place d'une fonction publique professionnelle et de qualité permanente.

Ainsi, une élite administrative dynamique, compétente et intègre peut permettre d'obtenir les résultats importants. Les trois problèmes spécifiques recensés le clarifient

Pour ce, nous n'avons pas jugé utile d'établir une liste exhaustive de tous les problèmes spécifiques liés à cette problématique puisque nous nous contenterons d'asseoir notre étude sur les plus importants.

**Le problème spécifique n°I** est relatif à la mauvaise pratique des nominations des cadres aux hauts emplois.

Il faut dire qu'aucune organisation ne peut réellement être efficace, si elle ne se conforme pas aux exigences requises en matière des profils adéquats pour tenir les postes.

Cette mauvaise pratique des nominations se manifeste à travers le non respect par l'instance suprême des dispositions réglementaires en vigueur pour la dotation des cadres aux hauts emplois.

Cette mauvaise pratique peut être résolue en ce qu'il convient d'appeler, selon B.MARTORY ET D. CROZET, (1988), « **L'adéquation entre le profil des candidats et la définition du poste** ».

Selon ces auteurs, le problème que pose tout recrutement, sélection ou nomination c'est d'assurer la meilleure adéquation entre les aptitudes individuelles et les besoins d'un poste. Cette adéquation est prônée par le RHET, mais il n'est pas utilisé.

C'est donc l'adéquation entre le profil du cadre à son poste qui lui permet de faire montre d'une responsabilisation conséquente en vue de l'atteinte des résultats.

C'est dans la mesure où les hauts cadres atteindront leur résultat que

l'Administration publique sera performante.

C'est ce qui nous amène à retenir le problème spécifique du non respect des dispositions règlementaires et procédures de dotation en vigueur pour la nomination des hauts cadres aux HET.

**Le problème spécifique n°2** est relatif à la Sous - utilisation des compétences des hauts cadres.

Selon **Yves Emery-François Gonin (2002)** ce problème peut être résolu, par « l'élaboration de programmes de développement professionnel plutôt que par des plans de carrières » et selon **Loïc Cadin- et al (2002)**, par le développement des RH.

Les APE sont dans une Fonction Publique de carrière, la mobilité relative à la gestion de leur carrière est opportune dans le cadre de l'optimisation de leur gestion.

Enfin, **le problème spécifique n°3** est relatif au mauvais management des cadres à leurs postes.

Selon **Stephen Robbins – David De Cenzo (2006)**, ce problème peut être résolu par ce qu'on entend par « **le management par objectif**<sup>5</sup> ».

En effet, le management est le métier qui consiste à faire travailler ensemble des personnes en vue de réaliser des objectifs communs.

Aussi, comme le dit le stratège chinois "Sun Tsé (5ème Siècle avant J-C) : « **pour atteindre un objectif, il faut en avoir Un** ». C'est ce que devront faire tous les hauts cadres dès qu'ils prennent fonction. Cette option améliorera les résultats aux postes.

Eu égard à tout ce qui précède, nous pouvons retenir trois (3) problèmes spécifiques à savoir :

- **Mauvaise pratique des nominations des hauts cadres aux HET dans la Fonction publique** (problème spécifique n°1) ;
- **la sous utilisation des compétences des hauts cadres** (problème spécifique n°2) ;
- **le mauvais management des cadres à leurs postes** (problème spécifique n°3).

---

<sup>5</sup> Stephen Robbins – David De Cenzo (2006), « Management, L'essentiel des concepts et des pratiques », page 94-96

De ce point de vue, la résolution de ces trois (03) problèmes spécifiques qui sont des manifestations évidentes du problème général nous paraît nécessaire à étudier.

Une fois les problèmes spécifiques retenus, il importe de préciser la vision globale pouvant nous permettre de les analyser.

### ***B- Vision globale de résolution de la problématique spécifiée***

Notre vision globale de résolution de la problématique, objet de notre contribution à la gestion optimale des hauts cadres dans la Fonction publique, sera abordée aussi bien par rapport au problème général que par rapport aux problèmes spécifiques qui s'y rapportent.

Une synthèse des approches génériques identifiées sera faite avant de décliner les différentes séquences de résolution de ladite problématique.

### ***I- Vision globale de résolution du problème général***

Selon un proverbe arabe cité par **J.M. Peretti**, « La différence entre un jardin et un désert, ce n'est pas l'eau, c'est l'homme ». <sup>6</sup>

Ce proverbe peut être transposé au monde économique : « la différence entre l'entreprise qui réussit et celle qui végète repose, avant tout autre avantage compétitif, sur la qualité de son management des ressources humaines ».

C'est dire en d'autres termes, qu'une gestion optimale et bien adaptée des ressources humaines, permet de répondre aux défis affrontés en mobilisant pleinement les Ressources Humaines.

Rappelons que le problème général énoncé, est relatif à l'optimisation de la gestion des hauts cadres dans la Fonction publique. Notre objectif est de rendre cette gestion meilleure dans ces deux assertions à savoir :

- améliorer la façon dont les cadres sont gérés dans leur profession/ carrière et
- améliorer la façon dont les cadres gèrent leurs postes.

---

<sup>6</sup> Peretti J.M., « Ressources humaines et gestion des personnes », 3<sup>e</sup> édition, 2000, page 7 ;

La théorie liée à ce problème général est celle relative à **la gestion des compétences dans les organisations**.

En fait, l'optimisation de la gestion signifie une meilleure gestion. Selon **Loïc Cadin et al (2002)**, la situation de travail constitue l'élément central qui donne sens à la compétence : « si la compétence appartient en propre à chaque individu, elle ne peut s'exprimer que par la rencontre concrète avec une situation de travail particulière. ».

Pour **Maurice de MONT MOLLIN**, on entend par compétence : « les ensembles stabilisés de savoir et de savoir-faire, de conduite-type, de procédure standard, <sup>7</sup>de type de raisonnement que l'on peut mettre à l'œuvre sans apprentissage nouveau ».

C'est dire qu'elle constitue une notion très complexe mais qui est en train de devenir l'une des plus importantes de la GRH, sinon la plus importante.

Pour ce qui est des cadres, manager leurs compétences revient à améliorer continuellement leur performance en vue d'optimiser leur employabilité.

La gestion de ces compétences (individuelle, collective) a pour but d'atteindre l'objectif national d'une Administration performante et de développement. Cela corrobore la définition de **G. Le Boterf**, (1998) selon laquelle : « la compétence est définie comme un savoir – agir validé, capacité <sup>8</sup>à mobiliser des ressources pour accomplir avec succès une tâche ou une mission précise ».

Tous ces auteurs s'accordent strictement sur le fait que la compétence s'apprécie en situation de travail ; bien que leur approche respective comporte des nuances bien particulières.

---

<sup>7</sup>Frantz MASSOUGBODJI, GRH 2011, Cours GPEC

<sup>8</sup> Yves EMERY François GONIN, Dynamiser les ressources humaines, (2003), page 84 ;

*2- Vision globale de résolution des problèmes spécifiques*

*a- Approche générique liée au problème spécifique n°1*

**La mauvaise pratique des nominations des hauts cadres aux HET** se manifeste à travers le non respect des dispositions réglementaires et procédures en vigueur pour la nomination des hauts cadres aux hauts emplois.

La correction de cette mauvaise pratique appelle la mise en place de mesures ou mécanismes pouvant rendre obligatoires l'utilisation du RHET et la soumission au respect rigoureux de dispositions réglementaires qui donnent accès aux hauts emplois.

En effet, les cadres sont, pour la plupart, nommés aux HET sans être soumis à la procédure de sélection exigée par le RHET. Sans se conformer non plus aux critères définis par le décret fixant la Structure-type des ministères.

Face à cette pratique, il paraît important de souligner que l'adéquation entre le profil et le poste est une étape capitale dans le processus d'instauration d'une Administration performante et de développement. De sorte qu'on ne peut obtenir aucune performance au poste si on n'y place pas le profil de cadre requis.

Il faut en effet, que le cadre à nommer au poste réponde aux exigences et qualifications requises pour occuper ledit poste. Il faut également qu'il corresponde aux qualités fixées pour ce poste en fonction des contraintes de celui-ci et de son environnement. Pour cela, l'idéal visé est d'avoir « la bonne personne au bon endroit ».

**Se situant à un point de vue analogue, B.MARTORY ET D. CROZET, (1988),** affirment que la recherche de l'adéquation entre le profil du candidat et la définition du poste dans le cadre d'une nomination ou un recrutement est synonyme d'optimisation de ce processus. Une bonne adéquation est rendue possible par l'existence de l'adaptabilité de savoirs, des aptitudes, des personnalités. Le titulaire du poste s'y adapte en y développant certaines qualités et, réciproquement, il forge aussi les caractéristiques du poste, et ce, pour lui conserver son avantage compétitif.

Cette étape constitue donc une phase très importante dans la mise en place d'une gestion optimale des hauts cadres.

Ainsi, la résolution de ce problème spécifique fera référence à **une approche théorique basée sur le principe d'adéquation entre profil et poste.**

*b- Approche générique liée au problème spécifique n°2*

Le problème spécifique relatif au **mauvais management des cadres à leurs postes**, peut trouver une approche de solution par une meilleure organisation et planification du travail par les cadres.

Cette approche s'explique, étant donné que les résultats obtenus par une équipe dépendent essentiellement d'abord de la capacité du cadre ou du responsable à manager son premier cercle de collaborateurs directs. Cette démarche s'appuiera sur le Management Par Objectifs (MPO).

Selon Stephen Robbins – David De Cenzo (2006, pp94, 95), nombreuses sont les organisations actuelles qui aident leurs employés à définir des objectifs de performances s'inscrivant à l'intérieur des orientations générales, souvent grâce au management par objectif (MPO).

Ce processus consiste pour les managers et leurs collaborateurs à fixer des objectifs de performances précis ; les résultats sont régulièrement analysés et des récompenses peuvent être attribuées en conséquence.

Les buts ne servent pas à contrôler mais plutôt à motiver. Il faut donc la fixation d'objectifs en amont de toute collaboration. C'est une étape capitale dans le processus de management, d'autant plus qu'on ne peut rien obtenir de quelqu'un qui ignore ce qu'on attend de lui. Il faut en effet, qu'ensemble avec celui-ci, des objectifs lui soient définis ou fixés par rapport à ses responsabilités.

Cette démarche managériale, doit être assortie d'un mécanisme moderne et fiable d'appréciation des performances des agents. Car il ne suffit pas de clarifier les

responsabilités et fixer les objectifs pour s'assurer d'une bonne productivité. Il faut pouvoir mesurer les degrés d'atteinte des résultats. Cette étape constitue donc une phase très importante dans la mise en place d'une optimisation de la gestion des hauts cadres. Ainsi, la résolution du second problème spécifique sera fondée sur **la mise en place d'un système de management par objectifs (avec des contrats d'objectifs des collaborateurs)**.

*c- Approche générique liée au problème spécifique n°3*

La sous-utilisation des compétences des cadres aux hauts emplois dans la fonction publique est un problème issu de la forte mobilité que connaissent les cadres. Cela soulève la question de l'absence de politiques de promotion et de carrière des agents de l'Etat. Mais également la question d'une absence de pratique de développement des RH au MTFP.

En effet, pour s'inscrire dans les attributions du MTFP, notamment en ce qui concerne l'adaptation constante du profil de la Fonction Publique aux exigences du progrès et de la modernisation, la nécessité de mener une politique visant à développer la polyvalence au niveau des cadres en vue de pouvoir facilement adapter ces ressources humaines aux éventuels déficit ou pénurie en personnel, s'impose.

Les cadres hautement qualifiés et compétents doivent pouvoir être continuellement utilisés tout au long de leur carrière et mettre leur expertise et qualification au service de l'administration afin d'accompagner les réformes.

Malheureusement dans la pratique, la plupart de ces cadres sont soumis à une forte mobilité involontaire où ils sont sans cesse balancés d'un poste à un autre, sans aucune véritable stabilité.

Il en est ainsi par exemple, du DSSM/MTFP qui a connu six (6) différents postes à savoir (DIVI-DPP-DRH- CHEF/SERVICE- DFCAM-DSSM) en sept (7) ans. De même, certains autres de ces cadres sont carrément mis à l'écart du fait de leur conviction politique, malgré leur expérience et compétence.

Il en est ainsi par exemple du cas d'un ex-ministre de la République, qui est actuellement mis à la disposition du MTFP sans que la DRH ne sache à quoi l'employer.

Certains sous-préfets qui, dans un passé récent, ont été démis de leur fonction sont laissés sans attributions. Ces derniers passaient leur temps dans un bureau encombré du Ministère en charge de la Décentralisation à lire les journaux et suivre les informations de par le monde à longueur de journées.

Aucune stratégie n'est mise en place pour gérer sainement ces temps morts possibles dans la vie professionnelle des hauts cadres. Alors que les cadres sont soumis à des mouvements très dynamiques (au coup par coup) à leurs postes, sans que des compétences équivalentes ou valables ne les remplacent à ces postes.

La résolution de ce problème spécifique sera donc basée **sur les approches relatives à la définition** de politiques de promotion et de carrière avec pour appui un système moderne et transparent d'appréciation des performances des cadres, une pratique de DRH. Le Développement des Ressources Humaines est un processus consistant, pour une organisation, à mobiliser des moyens pour améliorer continuellement les compétences (capacités et aptitudes) de son personnel afin de répondre à tous les impératifs de la GRH.

Il regroupe aussi bien les activités de formation, promotion et de motivation des agents que celles destinées à élargir leurs responsabilités au sein de l'organisation.

### *3- Synthèse des approches génériques identifiées et séquences de résolution de la problématique*

#### *a- Synthèse des approches génériques identifiées*

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

**Tableau n°4 : Synthèse des approches de résolution des problèmes spécifiques**

| N° | Problèmes spécifiques                                            | Approches génériques retenues                                                                             |
|----|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Mauvaise pratique des nominations des hauts cadres aux HET.      | Approches basée sur le principe d'adéquation entre profil et emploi pour la sélection des cadres aux HET. |
| 2  | Mauvais management des cadres à leurs postes                     | Approches fondées sur la mise en place d'un MPO (appuyé d'un système d'appréciation des performances).    |
| 3  | La sous - utilisation des hauts cadres dans la fonction publique | Approches relatives à la mise en place d'une pratique de Développement des Ressources Humaines à la DRH.  |

**Source : réalisé par nous-mêmes**

La vision globale de résolution étant précisée, nous exposons à présent les séquences que comprendra la résolution de la problématique.

Il est à souligner, cependant, que dans la mise en œuvre effective de la résolution de la problématique, le choix de la méthodologie et les résultats issus de la collecte des données sont susceptibles d'influencer la vision actuelle de résolution de la problématique.

#### ***b- Séquences de résolution de la problématique***

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

##### **- Présentation du cadre théorique et méthodologique de l'étude**

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

- de fixer les objectifs de l'étude suivant les problèmes à résoudre ;

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

**CHAPITRE PREMIER : CADRE  
THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE  
DE L'ETUDE SUR LA GESTION  
OPTIMALE DES HAUTS CADRES DE  
LA FONCTION PUBLIQUE**

Ce chapitre sera consacré au cadre théorique de l'étude (section 1), au cadre méthodologique de la collecte et à l'analyse des données (section 2).

## **SECTION I : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE**

### **Paragraphe I : Des objectifs et hypothèses de l'étude**

#### **A- Fixation des objectifs de l'étude**

Avant de présenter les objectifs de l'étude, il conviendrait de rappeler que le problème général à résoudre est l'optimisation de la gestion des hauts cadres dans la Fonction publique béninoise et que les problèmes spécifiques y afférents sont :

- **La mauvaise pratique des nominations des cadres aux HET ;**
- **Le mauvais management de certains hauts cadres à leurs postes ;**
- **La sous-utilisation des compétences des hauts cadres dans la Fonction publique.**

Sur cette base, la fixation de nos objectifs se fera en termes d'objectif général par rapport au problème général et d'objectifs spécifiques par rapport à chaque problème spécifique.

Ainsi, l'objectif général poursuivi à travers cette étude est d'analyser le système de gestion des hauts cadres de la fonction publique béninoise.

De manière spécifique, les objectifs à atteindre dans le cadre de cette étude sont au nombre de trois (3).

Il s'agit pour les problèmes spécifiques :

**N°1** : Etudier la stratégie de nomination des cadres aux HET

**N°2** : Evaluer l'approche managériale des cadres par la mise en place d'une pratique de gestion participative par Objectifs.

**N°3** : Mesurer le degré d'utilisation des hauts cadres de la Fonction publique.

Les objectifs de l'étude ainsi fixés, nous passerons alors à la formulation des hypothèses qui serviront de pistes de recherche en partant des causes supposées être à la base des problèmes à résoudre.

**B- Identification des causes possibles/formulation des hypothèses liées aux différents problèmes en résolution et construction du tableau de bord de l'étude**

Les causes que nous présenterons à ce niveau sont celles supposées être à la base des différents problèmes. Les résultats de nos enquêtes interviendront pour confirmer ou infirmer les hypothèses formulées.

**Causes et hypothèse liées au problème spécifique relatif à la Mauvaise pratique des nominations aux hauts emplois techniques dans la Fonction publique (PS n°1)**

Par rapport à ce problème, nous avons identifié trois causes possibles à l'issue de nos observations à savoir :

- **L'opportunisme de certains hauts cadres ;**
- **L'inexistence d'un système pertinent et efficace d'appréciation des performances des Agents de l'Etat ;**
- **La forte politisation de L'Administration publique.**

En ce qui concerne **l'opportunisme de certains hauts cadres**, il est d'une évidence irréfutable que certains cadres opportunistes, à la quête de gain facile ainsi que de postes "juteux" ne s'embarrassent pas de préjugés pour accepter des postes où techniquement ils ne sont pas aptes mais qui leur rapportent "gros".

En ce qui concerne **l'inexistence d'un système efficace d'appréciation des performances des Agents de l'Etat**, il faut reconnaître qu'en matière de GRH, l'une des retombées de l'évaluation des agents constitue leur promotion, c'est dire la nomination à un emploi supérieur. C'est donc une cause valable et probante qui mérite d'être retenue pour des raisons d'ordre technique et professionnel, bien qu'on ait conscience de l'emprise des politiques.

Quant à ce qui **est de la forte politisation des nominations**, vouloir le retenir comme cause de ce problème spécifique, est certainement fondé, de plus, elle est la plus plausible. Ainsi que le souligne l'Audit et le confirme "Stratégie de Dynamisation des

**Réformes de la Fonction Publique**” «Dépolitiser l’administration est une priorité, car le mélange des genres politiques et administratifs prédomine dans la pratique. La professionnalisation, en opposition avec la politisation, nécessite notamment de dresser des lignes de démarcations claires entre les postes politiques et administratifs dans les Ministères, et de sécuriser de nombreux emplois <sup>9</sup> techniques. Les processus de nomination, de recrutement, de mobilité des personnels vont ainsi gagner en transparence et les processus de gestion de ces différents actes se conformer aux procédures règlementaires, sans exceptions. ».

En d’autres termes, la séparation entre fonctions administratives et politiques n’est pas poussée au bout de sa logique, ce qui crée la confusion, nourrit l’impunité et entraîne le non respect des exigences en ce qui concerne la dotation aux HET. Ce qui illustre les mauvaises pratiques.

C’est à cette fin que nous avons émis l’hypothèse suivante : « *la mauvaise pratique des nominations des hauts cadres est due à la forte politisation de l’Administration publique*» (Hypothèse spécifique n° 1).

*Causes et hypothèse liées au problème spécifique relatif au mauvais management des hauts cadres à leurs postes (PS n° 2).*

L’analyse de ce problème spécifique permet d’identifier trois causes possibles :

- la non maîtrise des fonctions par certains cadres ;
- l’absence d’objectifs assortis d’indicateurs fixés aux cadres/ responsables ;
- l’inexistence d’un système moderne d’appréciation des performances des APE.

La première cause relative à la non maîtrise des fonctions par certains cadres est une réalité, mais elle est insuffisante pour être retenue comme la cause la plus plausible. Ceci, puisque ces responsables sont des cadres qui détiennent des compétences même si elles ne sont pas adéquates aux postes, ils peuvent faire montre d’adaptabilité et maximiser leur efficacité aux postes.

---

<sup>9</sup> Rapport de la deuxième étape sur l’Etat des lieux sur les Réformes de la Fonction publique : ‘Stratégie de Dynamisation des Réformes de la Fonction Publique’, décembre, (2011)

**La deuxième cause** relative à l'absence d'objectifs assortis d'indicateurs est une réalité en ce que l'agent ne peut rien faire s'il ne sait ce qu'on attend de lui.

**La troisième cause** relative à l'inexistence d'un système d'appréciation des performances des APE semble être la plus plausible.

En effet, si les APE étaient véritablement évalués ou appréciés suivants les résultats obtenus, les cadres responsables à chaque niveau auraient tenté par tous les moyens d'établir des contrats d'objectifs à passer avec leurs collaborateurs. De même, les cadres responsables auraient cherché à définir des critères précis assortis d'indicateurs sur la base desquels ils pourraient évaluer leurs collaborateurs. Ceci pour leur permettre d'être performants, ainsi leur management aurait été dynamique.

Il s'en déduit qu'un système moderne d'appréciation des performances des APE s'avère nécessaire pour faciliter ou obliger l'encadrement à avoir une gestion par objectif efficace.

L'hypothèse formulée est: « le mauvais management de certains hauts cadres à leurs postes est dû à l'absence de fixation d'objectifs et à l'inexistence d'un système moderne et fiable d'appréciation des performances des APE » (**Hypothèse spécifique n° 2**).

Causes et hypothèse liées au problème spécifique relatif à **la sous – utilisation des compétences des hauts cadres dans la Fonction publique** (PS n° 3).

L'analyse du problème en résolution conduit à identifier les causes ainsi qu'il suit :

- L'inexistence des politiques de promotion et de carrière ;
- L'absence d'une gestion des hauts cadres ;
- L'inexistence d'une pratique de Développement des RH ;
- La forte politisation des nominations aux HET.

Pour une meilleure utilisation des hauts cadres, il faut faire une bonne gestion de leur évolution professionnelle dans tous ses aspects.

Il faut également faire une gestion conséquente des hauts cadres pour s'assurer que leurs compétences sont utilisées le maximum possible. Il faut pour finir opter pour un développement réel des RH pour s'assurer que les compétences sont continuellement prises en compte et améliorées.

Quant à la cause relative à la forte politisation de l'administration publique, elle est la plus pertinente et probante. L'administration publique connaît un mélange de genre politique qui prédomine sur tout professionnalisme. Les hauts emplois techniques sont pourvus au détriment des dispositions réglementaires en vigueur. A ces emplois s'observent une forte mobilité créant ainsi la sous utilisation des compétences dont il est question ici. Ainsi, même avec la résolution des trois premières causes, si l'administration n'est pas dépolitisée au maximum, le problème va perdurer. La forte politisation est la cause la plus plausible.

- C'est pourquoi, l'hypothèse suivante est formulée : « la sous – utilisation des hauts cadres dans la Fonction publique est due à la forte politisation des nominations aux HET ».

#### Tableau de bord de l'étude (TBE)

Le tableau de bord de l'étude présente les problèmes, les objectifs, les causes ainsi que les hypothèses de recherche.

**Tableau n°5 : Tableau de bord sur « Etude de l'optimalité de la gestion des hauts cadres de la Fonction Publique »**

| Niveau d'analyse    | Problématique                                                                                                                               | Objectifs                                                                                                                                                         | Causes supposées                                                                                                                                                                                     | Hypothèses                                                                                                                                                                                            |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Niveau général      | <b><u>Problème général</u></b><br>Gestion non optimale des hauts cadres de la Fonction Publique                                             | <b><u>Objectif général</u></b><br>Analyser le système de gestion des hauts cadres de la Fonction Publique                                                         |                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                       |
| Niveaux Spécifiques | <b>I</b><br><b><u>Problème spécifique 1</u></b><br>Mauvaise pratique des nominations des cadres aux hauts emplois dans la Fonction Publique | <b><u>Objectif spécifique 1</u></b><br><b>Etudier</b> la stratégie de nomination des cadres aux HET de la Fonction Publique                                       | <b><u>Cause spécifique 1</u></b><br>la forte politisation de l'Administration Publique ;<br>l'inexistence d'un système fiable et pertinent d'appréciation des cadres ;<br>l'opportunisme des cadres. | <b><u>Hypothèse 1</u></b><br>La mauvaise pratique des nominations des cadres aux HET de la Fonction Publique s'explique par la forte politisation de l'Administration Publique                        |
|                     | <b>2</b><br><b><u>Problème spécifique 2</u></b><br>Mauvais management des hauts cadres à leurs postes                                       | <b><u>Objectif spécifique 2</u></b><br>Evaluer l'approche managériale des hauts cadres par la mise en place d'une pratique de gestion participative par Objectifs | <b><u>Cause spécifique 2</u></b><br>l'inexistence d'un système moderne d'appréciation des performances des cadres ;<br>défaut de fixation d'objectifs.                                               | <b><u>Hypothèse 2</u></b><br>L'inexistence d'un système moderne d'appréciation des performances des cadres et l'absence de fixation d'objectifs expliquent le mauvais management des cadres aux hauts |

|  | 3 | <u>Problème spécifique 3</u>                                                               | <u>Objectif spécifique 3</u>                                            | <u>Cause spécifique 3</u>                                                                                                                                                                                                       | <u>Hypothèse 3</u>                                                                                                      |
|--|---|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |   | La sous-utilisation des compétences des cadres aux hauts emplois dans la Fonction Publique | Mesurer le degré d'utilisation des hauts cadres de la Fonction Publique | l'inexistence de politique de promotion et de carrière ;<br>absence d'une gestion spécifique des hauts emplois ;<br>l'inexistence de la pratique de Développement des RH par la DRH ;<br>la forte politisation des nominations. | La Sous utilisation des hauts cadres dans la Fonction Publique est due à la forte politisation des nominations aux HET. |

*Source : réalisé par nous-mêmes*

## ***Paragraphe 2 : La Revue de la littérature liée à la problématique choisie***

A travers la revue de la littérature, il est fait le point des contributions des auteurs sur la problématique de l'étude. Pour ce faire, il sera question d'exposer à travers des thématiques, les points des connaissances liées au problème général de non optimisation de la gestion des compétences des hauts cadres de la Fonction Publique et ceux relatifs aux problèmes spécifiques en résolution. Cela en complément à ce qui est fait dans la vision globale.

### ***A- Les contributions antérieures sur le problème général***

Il faut rappeler ici que le problème général est relatif à la non-optimisation de la gestion des compétences des hauts cadres de la Fonction publique.

La compétence correspond aux savoirs, savoir-faire et savoir-être qui sont déterminants dans l'exercice d'un emploi dans une situation donnée ; par conséquent on retient donc qu'elle est fondamentalement professionnelle et active.

La compétence est nécessaire partout où un travail se fait, pour mieux le faire. Elle n'a de sens que par rapport à l'action, et par rapport au but que poursuit cette action. On peut dire donc que la « compétence est apprise » qu'elle peut être modelée, développée progressivement, ce qui fait d'elle un objet de gestion à part entière.

C'est dans cet ordre d'idées que le MEDEF (octobre 1998), *affirme que* « la compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, de savoir-faire, d'expériences et de comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre, en situation professionnelle, à partir de laquelle elle est objectivable ; c'est donc à l'entreprise qu'il <sup>10</sup> appartient de repérer la compétence professionnelle, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer ».

*Loïc Cadin et al (2002)*, se situent dans la même dynamique que le MEDEF, quand ils affirment qu' « elle combine de façon dynamique les différents éléments qui la

---

<sup>10</sup> Geneviève IACONO, Gestion des Ressources Humaines, cinq défis pour l'avenir, (2008), pages 296-297

constituent (savoirs, savoir- faire pratiques, raisonnements) pour répondre à des exigences d'adaptation ».

**Quant à Guy Le Boterf**, il définit la compétence en plusieurs propositions. Selon lui, « la compétence se définit <sup>11</sup> à partir d'un savoir combinatoire, qui permet de sélectionner, de combiner et de mobiliser un double équipement : des ressources personnelles incorporées et qui sont constituées de connaissances, de savoir-faire, de qualités personnelles, d'expérience ; et des ressources de son environnement, tels que les réseaux professionnels, réseaux <sup>12</sup>documentaires, réseaux relationnels ».

De même, toujours pour l'auteur, « la compétence, c'est la capacité de construire des réponses pertinentes à des situations professionnelles ». C'est dire, en d'autres termes que la personne est au centre de la compétence : c'est elle qui est responsable de la construction de son capital de compétence. La compétence est un processus éminemment fragile. Loin d'être une notion statique, la compétence évolue tout au long du parcours professionnel, jusqu'à éventuellement s'épuiser voire disparaître avec le temps si elle ne fait pas l'objet de réactivation fréquente.

**P. Zarifian**, abonde dans le même sens que **Le Boterf**, quand il affirme que « la compétence ne se réduit pas à la simple qualification ; la compétence ne peut se résumer au triptyque simplificateur : savoir/savoir-faire/savoir-être ; la compétence professionnelle est centrée sur la personne et non sur l'organisation ; la compétence n'existe que "située", "contextualisée" c'est-à-dire reliée à un univers ou situation professionnelle précise ».

Ainsi donc, **Zarifian** à la suite de **Le Boterf**, place également l'homme au cœur du concept de la compétence.

Pour **Zarifian** et **Guy Le Boterf**, celui qui est compétent, c'est celui qui saura maîtriser une situation soit imprévue dans sa production, soit nouvelle dans son contenu. Ce n'est pas le bagage de connaissances qui, en soi, importe, mais l'autonomie manifestée dans la maîtrise de situations et la reconnaissance de cette autonomie. C'est dire donc que

---

<sup>11</sup> Geneviève IACONO, Gestion des Ressources Humaines, cinq défis pour l'avenir, (2008), pages 296-297

<sup>12</sup> <sup>12</sup> Geneviève IACONO

« la compétence, c'est la capacité de construire des réponses pertinentes à des situations professionnelles ».

En résumé, sans qu'il soit possible de conclure le débat sur le sujet qui fait l'objet de discussions infinies, on peut, sous forme de synthèse, et malgré les nuances inévitables entre les divers auteurs, souligner les points sur lesquels se dégage un consensus :

- La compétence est une combinaison de savoirs ;
- La compétence ne s'observe que dans l'action ;
- La compétence ne peut être évaluée que lors de sa mise en œuvre ;
- La démarche compétence ne peut se faire valoir que si les dirigeants des organisations s'impliquent dans sa mise en œuvre et déploient les moyens nécessaires.

### ***B- Exposé des contributions antérieures sur les problèmes spécifiques***

Il est prévu ici le point des connaissances sur le principe d'adéquation entre profil et poste, le management par objectif et le développement des RH.

#### **➤ Contributions antérieures liées à la mauvaise pratique des nominations des cadres aux HET dans la Fonction publique**

Le management des hommes au travail dans une organisation doit contribuer entre autres à placer chaque individu au poste qui convient à ses aptitudes et à ses aspirations en vue d'assurer le développement de sa carrière. Pour parvenir à cette adéquation homme/poste dans une organisation, il faut faire une analyse des postes et des profils de ces postes en vue de les décrire et définir pour y placer la « la bonne personne ».

C'est dans ce cadre que le Répertoire des Hauts Emplois Techniques (RHET) de la Fonction Publique constitue un instrument de travail par excellence.

En effet, **le Répertoire des Hauts Emplois Techniques (RHET) de la Fonction publique** est un outil de référence pour aider à la gestion des ressources humaines. Il regroupe et classifie, selon une méthodologie spécifique, tous les hauts emplois actuels de

l'administration publique du Bénin et décrit la raison d'être, les finalités, les missions, les attributions, les activités, les exigences et les compétences <sup>13</sup> associées à chacun d'eux. Il est destiné aux dirigeants, gestionnaires, directeurs des ressources humaines et employés de l'administration publique du Bénin, pour les aider, conjointement ou individuellement, à :

- connaître l'ensemble des hauts emplois techniques actuels de la fonction publique ;
- connaître les exigences associées à ces différents emplois ; pourvoir aux postes en assurant l'adéquation profil / poste ;
- déterminer les formations à envisager en vue du perfectionnement des titulaires de ces emplois ;
- définir des objectifs de travail et évaluer le rendement et préparer les entretiens d'évaluation des performances.

Ainsi, l'un des outils pouvant aider à dépolitiser l'Administration publique et à la rendre plus performante est la définition des emplois.

La mise en œuvre de ce RHET impose le respect des exigences de soumission des dossiers de nomination à un mécanisme transparent de sélection.

Malheureusement, de toutes les nominations aux HET, seules deux à savoir la nomination du DHET et du DRH du MRAI ont suivi cette procédure.

En plus du mécanisme de sélection, il faut souligner l'existence du décret n°2011-758 du 30 novembre portant modification du décret n°2006-268 du 14 juin 2006 fixant la structure-type des ministères. Ce décret définit les critères en ce qui concerne certains HET, en ces articles 69, 70, 71, il s'agit de : SGM, SGAM, DPP, DRH, DRFM et de divers directeurs techniques.

---

<sup>13</sup> Répertoire des Hauts Emplois Techniques de la Fonction Publique, MRAI, 2007

➤ **Contributions antérieures liées au mauvais management des hauts cadres à leurs postes**

L'approche générique retenue dans le cadre de la résolution de ce problème est la mise en place d'un Management Participatif par Objectif (MPO).

Le management est l'art, de savoir combiner les ressources institutionnelles et organisationnelles pour réaliser avec efficacité et efficience un objectif donné dans un environnement précis. Il est également un métier qui consiste à piloter des hommes mobilisés pour un objectif.

Le management par objectif est le processus par lequel un responsable hiérarchique et son collaborateur établissent des objectifs et négocient les moyens et les délais requis pour les réaliser. Ces objectifs s'inscrivent à l'intérieur des orientations générales de l'organisation et concrétisent les priorités de l'unité de travail soulignée.

En cours et en fin de période, ces mêmes interlocuteurs analysent les écarts entre les résultats produits et les objectifs préalablement fixés. Et ce, à travers un système fiable et pertinent d'appréciation des performances.

A l'issue de cette appréciation ou évaluation du rendement (à mi parcours ou final), ces acteurs procèdent aux ajustements nécessaires et le cas échéant définissent de nouveaux objectifs pour la période à venir.

Un objectif étant, un résultat mesurable à atteindre par un responsable ou une équipe de travail dans un délai donné avec des moyens adéquats. Le fait de fixer des objectifs améliore souvent le travail et l'efficacité des individus, des groupes et des organisations. On en déduit que le MPO assure une grande cohésion entre les objectifs individuels et les objectifs organisationnels.

Le MPO qui est également appelé la GPO (Gestion par Objectif), s'appuie sur l'attribution à chaque employé d'objectifs pour ensuite les comparer et guider leur performance par rapport aux objectifs qui leurs ont été assignés. Elle est donc efficace pour accroître la motivation et le rendement des managers et des employés. Ainsi, il est impératif d'établir les objectifs qui font l'objet d'une entente en fonction des habiletés, des aptitudes et des connaissances des employés.

Le MPO ou la GPO est encore appelé par d'autres la DPO (Direction par Objectif), seulement ces différentes appellations signifient la même chose.

*HELLRIEGEL L. et all (2004, p 454)* en appui à tout ce qui précède, font remarquer que : « la direction par objectifs suppose donc que les managers et leurs subordonnés fixent ensemble les objectifs à atteindre quant au rendement dans le travail et au développement personnel, qu'ils évaluent les progrès accomplis en direction de ces objectifs et concilient les objectifs individuels, ceux des départements et ceux de l'entreprise ».

Tous ces auteurs semblent venir appuyer LISSASSI- D. (2010) dans son mémoire " **Analyse critique du système d'évaluation des RH à l' ASECNA-BENIN** " quand elle avance *selon G. COMMARMOND et A.EXIGA (2002, p 11)* que « la gestion ou le management par objectifs implique que l'évaluation repose, pour la plus grande partie, sur les résultats effectivement obtenus, par rapport aux objectifs fixés ». Ce qui veut dire que l'on ne saurait évaluer sans objectifs de même qu'on ne saurait parler d'atteinte de résultat par rapport à des objectifs fixés sans une évaluation conséquente.

Ce qui veut dire que la mise en place d'un MPO doit s'accompagner d'un mécanisme fiable d'appréciation ou d'évaluation du rendement. Le MPO ou la GPO mettent l'accent sur les résultats ou sur la réalisation des objectifs, et non sur les activités, qu'il faut mesurer au moyen de critères précis, spécifiques et mesurables.

➤ **Contributions antérieures liées à la sous utilisation des compétences des hauts cadres de la Fonction publique**

De façon plus spécifique, l'approche générique retenue dans le cadre de la résolution de ce problème de sous utilisation des compétences des hauts cadres de la Fonction publique est la mise en place de la pratique de développement des RH.

C'est ce que confirment les résultats de *l'Audit*, quand ils font remarquer en substance que l'évolution de la Fonction publique et son amélioration aujourd'hui,

«restent tributaires de la politique de développement des ressources humaines qui nécessite la mise <sup>14</sup>en place d'une stratégie correspondante ».

*Selon le Groupe IDEA-INTERNATIONAL, (2007),* le développement des RH est un processus consistant, pour chaque organisation, à mobiliser des moyens pour améliorer continuellement les capacités et aptitudes de son personnel afin de répondre aux impératifs de la Gestion Stratégique des RH.

Le développement des RH regroupe aussi bien les activités de formation, de motivation des employés que celles destinées à élargir leurs responsabilités au sein de l'organisation. Le développement des RH, est celui de leurs capacités et il présente autant d'avantages pour les travailleurs que pour l'organisation elle-même.

*Les avantages pour les travailleurs*

- Augmentation de leurs capacités et aptitudes professionnelles ;
- Accroissement de leur motivation et sentiment d'appartenance ;
- Accroissement de leur sens de responsabilités.

*Les avantages pour l'organisation*

- Amélioration des capacités du personnel en termes de coûts/efficacité ;
- Maintien du personnel qui devient de plus en plus compétent et qualifié ;
- L'organisation devient par conséquent plus forte, plus productive et plus viable.

*ADOMOU, (novembre 2007),* se situe dans la même dynamique quand il affirme que le développement des RH, c'est la gestion des RH caractérisée par la gestion des hommes au travail dans les organisations.

Pour l'auteur, Gérer les hommes, ce n'est pas réagir à court terme et sans vue synthétique à des moments donnés à des sollicitations momentanées. Il s'agit de prendre

---

<sup>14</sup> l'Audit organisationnel et institutionnel du MTFP, juillet 2011, page **61** ;

au quotidien des décisions en conformité avec les choix stratégiques à savoir : les décisions d'embauche, de formation, de planification, de politique de l'emploi, d'organisation et de transmission du savoir, de communication interne et externe. Toutes ces décisions ont pour but de faire en sorte que le travail soit ressenti par le travailleur comme une valeur positive capable de le valoriser et de lui permettre d'en vivre.

Les pratiques courantes relatives au développement des RH sont : la GPEC, la formation, la promotion ou évolution professionnelle, le recrutement, le management des équipes et des personnes...etc.

C'est en cela qu'il importe de mettre en place le système de développement des RH. Cette pratique permettra aux hauts cadres qui sont utilisés en deçà de leurs compétences, qualifications et expériences de se voir pleinement valorisés et continuellement sollicités dans leur carrière. Toute chose qui sera autant bénéfique au cadre qu'à l'Administration.

Faire du développement des RH, pour une plus grande productivité et performance de la Fonction publique, devrait être notre option en matière de GRH au MTFP.

## **SECTION 2 : DE LA METHODOLOGIE A LA COLLECTE DES DONNEES**

### **Paragraphe I : De la méthodologie adoptée**

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

#### **A. Approche empirique**

Une approche empirique est celle qui s'appuie essentiellement sur l'observation et non sur une théorie élaborée. Elle fait ressortir les objectifs de la collecte des données, les méthodes de collecte des données, l'échantillon à questionner, la conception du questionnaire, la spécification des données ainsi que le dépouillement et la présentation des résultats.

##### *1. Objectifs de la collecte des données*

Vérifier les différentes hypothèses émises pour dégager les causes réelles qui sont à la base de la gestion non optimale des hauts cadres de la Fonction publique est l'objectif général de la collecte des données.

Ainsi de manière spécifique, l'enquête nous permettra de vérifier si :

- la mauvaise pratique des nominations des cadres aux HET est due à la forte politisation de l'Administration publique ;
- le mauvais management des cadres aux HET s'explique par l'absence de fixation d'objectifs et l'inexistence d'un système moderne d'appréciation des performances des Agents de l'Etat ;
- la sous utilisation des compétences des hauts cadres dans la fonction publique est due à la forte politisation des nominations.

##### *2. Méthodes de la collecte des données*

La collecte des données s'est faite au moyen des méthodes qualitatives que constituent, la recherche documentaire et l'enquête.

➤ **La recherche documentaire**

Elle a consisté à recueillir des informations relatives au MTFP et à toute la Fonction publique d'une part et à consulter des documents externes à l'administration publique d'autre part.

Les informations relatives au MTFP sont les données disponibles dans toutes les structures du ministère, à la DRH et les pratiques de Gestion des Ressources Humaines observées dans la réalité au ministère. Ces informations concernent aussi bien le fonctionnement du MTFP, que la gestion du personnel de l'Etat mais en particulier de ses hauts cadres. Elles constituent une base de données primordiale d'où part notre recherche documentaire. A cet effet, nous avons exploité les Rapports des différentes Etudes diagnostiques réalisées sur le MTFP.

La lecture des documents externes au MTFP a permis d'appréhender les contours des notions abordées dans le cadre de notre recherche. Plusieurs ouvrages sur la GRH et le management ont dû être ainsi consultés. De même, il a été consulté des documents retraçant les expériences européennes et africaines sur la gestion des cadres supérieurs de l'administration publique.

Par ailleurs, divers mémoires ont été explorés ainsi que quelques recherches faites sur internet. Ce qui a permis d'avoir accès à quelques articles traitant des problèmes spécifiques identifiés.

Enfin, référence a été faite à certains de nos cours reçus tout le long de notre formation en GRH à l'ENAM.

➤ **L'enquête auprès du personnel de l'Etat**

Elle a servi à recueillir auprès du personnel d'encadrement et des cadres en général, des informations permettant d'avoir un aperçu plus objectif des réalités relatives aux problèmes spécifiques de non optimisation de la gestion des hauts cadres de la Fonction publique.

Ce recueil s'est fait grâce à l'élaboration d'un **questionnaire d'enquête et d'un guide d'entretien** adressés à un échantillon des cadres, et ceux de direction (cf. annexe n°).

### 3. Population cible et nature de la collecte des données

Le cadre de notre étude étant le Ministère du Travail et de la Fonction Publique, la population cible est donc le personnel du MTFP, soit une population de 445 personnes. Pour vérifier les hypothèses émises, nous avons utilisé la technique du sondage comme procédé de collecte de données. Ce sondage a été réalisé au moyen d'un questionnaire et des entretiens directs.

### 4. Echantillonnage et spécification des données recueillies

Le questionnaire a été administré à 60 agents de la catégorie (A) et 25 agents de la catégorie (B). Les données recueillies sont relatives aux appréciations des enquêtés. Ces données recueillies ont pour finalité, la vérification des hypothèses des trois (3) problèmes spécifiques. Il faut rappeler, ici, que la prise d'échantillon s'est déroulée du 16 au 31 janvier 2012.

Quant au guide d'entretien, il a été administré à quinze (15) personnes et les données recueillies sont relatives aux appréciations sur la gestion des cadres supérieurs en général de la Fonction publique.

De toutes les questions, certaines semblent mettre en évidence directement la justesse ou non des hypothèses. Il s'agit des questions dites fondamentales ci-après :

- **Quels sont selon vous, les aspects qui peuvent aider à améliorer la gestion des hauts cadres de la Fonction Publique ?**

*Elaboration de plans de carrière*

*Prise de textes réglementaires pour le respect du principe d'adéquation entre profil/poste*

*Dépolitisation de l'Administration publique*

*Obligation de résultat (responsabilisation, imputabilité).*

- **Quelles appréciations faites – vous sur la mobilité des cadres aux hauts emplois ?**

➤ Normale, appréciable

➤ Forte, mauvaise, sans pertinence

- Comment pensez-vous que peuvent être utilisés les hauts cadres démis de leur fonction et qui restent sans attributions précises ?
- Pensez-vous que l'organisation actuelle de la DRH permet d'améliorer la gestion des hauts cadres ?
- Les dispositions réglementaires et exigences des nominations, sont <sup>15</sup>– elles utilisées, respectées ?
- Comment expliquez – vous cet état des choses ?.....
  - *Inexistence d'un système d'évaluation des performances des cadres*
  - *Opportunisme des cadres*
  - *Forte politisation de l'administration publique*
- Pensez-vous qu'on peut obtenir le management par objectif des cadres à travers la mise en place d'un système fiable d'appréciation des performances avec en amont la fixation systématique d'objectifs ?

##### 5. Conception du questionnaire et du guide d'entretien

Pour une meilleure compréhension des questions, le questionnaire a été conçu exclusivement en se focalisant sur les problèmes spécifiques identifiés au cours de l'étude (Cf. questionnaire à l'annexe n°2).

En ce qui concerne le guide d'entretien (Cf. annexe n°3), les questions posées visent à mieux appréhender les causes explicatives des problèmes spécifiques. Ainsi, les questions tournent autour de ces problèmes spécifiques pour permettre de faire des rapprochements entre les réponses données par les cadres et celles de leurs supérieurs hiérarchiques ; ce qui permet de vérifier la fiabilité de certaines réponses recueillies et donc la vérification des hypothèses.

##### 6. Techniques de dépouillement des données

Les données recueillies à l'issue de l'enquête sont dépouillées manuellement. Pour ce qui est de leur traitement, nous avons eu recours au tableur Excel pour le traitement

---

<sup>15</sup> RHET : Répertoire des Hauts Emplois Techniques.

des données numériques ; ce qui nous a permis de déterminer les pourcentages afin de les comparer à nos seuils de décision et tirer les conclusions qui s'imposent.

### 7. Outils de présentation des données

Les données recueillies auprès de l'échantillon sont dépouillées manuellement et présentées sous forme de tableaux et de graphiques à secteur. Ces derniers vont faire l'objet d'analyses en vue d'aboutir à la validation des hypothèses retenues. La dimension empirique de la méthodologie étant connue, que retenir de celle théorique ?

## **B. Approche théorique**

Les approches théoriques qui sont retenues pour analyser la problématique spécifiée sont celles retenues déjà dans la vision globale de résolution de la problématique.

Aussi, sera-t-il question ici d'exposer les approches théoriques retenues pour la résolution des trois problèmes spécifiques en nous référant à la revue de la littérature et aussi présenter les outils d'analyse des données.

### 1. Choix théoriques liés aux différents problèmes spécifiques

#### a) Présentation de la théorie liée au problème de mauvaise pratique des nominations des cadres aux HET

L'approche théorique retenue, pour analyser la mauvaise pratique des nominations qui s'observe à travers le non respect du RHET et des dispositions réglementaires en vigueur pour la nomination des cadres aux HET de la fonction publique, est le principe d'adéquation entre profil et poste. Ce principe est prôné par le RHET, qui est un produit qui offre une présentation fiable et fidèle du travail que doivent accomplir les titulaires de ces hauts emplois. Le RHET aide à comprendre la nature et la portée du travail des titulaires des hauts emplois et à repérer les exigences et les compétences associées à chacun des hauts emplois.

La résolution de ce problème impliquera donc l'adoption de nouvelles habitudes ou pratiques en matière de nomination aux HET en vue de se conformer aux exigences du RHET et aux autres dispositions réglementaires existantes en la matière.

*b) Présentation de la théorie liée au problème du mauvais management de certains hauts cadres à leurs postes*

La résolution de ce problème passera, selon Stephen Robbins- David De Cenzo (2006) par le Management par Objectif (MPO) ou selon HELLRIEGEL L. et all (2004, p 454) par ce qu'on entend par (DPO) la Direction par Objectif ou encore la Gestion Participative par Objectif (GPO). Ainsi, l'efficacité du personnel d'encadrement et des cadres à divers niveaux sera mise en exergue par la définition d'objectifs de travail par rapport à leurs différentes responsabilités.

*c) Présentation de la théorie liée au problème de la sous utilisation des compétences des hauts cadres de la Fonction publique*

Pour résoudre ce problème, il faudra insister sur la réorganisation de fond en comble de la DRH qui devra adopter de nouvelle pratique de GRH, en l'occurrence le développement des RH et une gestion conséquente des hauts cadres qui pourra brider les prédations politiques dans la sphère administrative. Il faut réduire les incursions politiques dans la gestion des cadres.

*2. Outils d'analyse des données : seuils de décision des problèmes spécifiques n°1, n°2 et n°3*

Le seuil de décision pour la vérification des hypothèses supposées sera favorable aux causes qui auront réuni au moins 50% des enquêtés, soit la moitié de la population enquêtée.

**Paragraphe 2 : collecte et présentation des données**

**A. Stratégie de collecte**

Elle consiste en la préparation de la collecte et en sa réalisation. Il sera également question des difficultés rencontrées et des limites des données recueillies.

*I. Conditions de réalisation de l'enquête et difficultés de l'enquête*

Compte tenu de nos hypothèses, nous avons conçu deux types d'outils adressés à une population cible de cadres.

L'échantillon sur lequel se base la mobilisation des données pour chaque type d'enquête est composé de soixante (60) agents de la catégorie (A), de vingt cinq (25) agents de la catégorie (B) ; à quinze (15) cadres de direction et conseillers a été administré le guide d'entretien. Ceci sur une population mère de quatre cent quarante cinq (445) personnes. Avant d'administrer le questionnaire, il a été procédé à sa validation auprès des Chefs Services de la DPP et du SGM, ainsi qu'à un nombre réduit d'agents des différents groupes cibles.

Le questionnaire et le guide d'entretien ont été administrés sur le lieu de travail des personnes et dans leurs bureaux respectifs. En ce qui concerne la distribution du questionnaire, le choix des individus est fait, selon leur présence et leur disponibilité. Certains cadres ont trouvé dans cette enquête une opportunité pour exprimer leur point de vue sur la manière dont le MTFP et l'Administration publique fonctionnent mais également sur la façon dont les rôles sont distribués et que les cadres sont gérés.

D'autres par contre, surtout certains cadres proches de leur hiérarchie, ont répondu négligemment au questionnaire ou ont carrément manifesté une réticence à fournir les informations demandée ; car pour eux l'étude était un peu trop à connotation politique, disent-ils.

De même, des agents ont craint de se faire identifier par leurs responsables hiérarchiques pour les réponses peu favorables à leur endroit, surtout en ce qui concerne le problème spécifique n°2.

Quant à l'interview, il a été réalisé grâce à des rendez-vous avec les responsables concernés et a eu lieu sous forme d'une discussion libre.

Il faut dire qu'à ce niveau, certains directeurs ou responsables ont beaucoup parlé. Ils ont exprimé leur désapprobation, voire leur révolte, par rapport à certaines nominations à certains postes stratégiques. Ils ont fustigé également la manière dont certains directeurs ou responsables gèrent les hommes et les ressources matérielles et

financières. Cette situation les a amenés à déplorer les situations que vivent certains responsables relevés de leurs fonctions.

D'autres par contre, ont fait montre d'une grande réserve mêlée de fatalisme du genre « mais on ne peut rien, c'est l'autorité politique qui décide et ce n'est pas qu'au Bénin » sur les questions touchant aux systèmes de nominations, de management aux postes et de sous utilisation des compétences des cadres mis au garage.

## *2. Limites des données*

Les limites des données sont de deux niveaux : les limites relatives à la forme (stratégie de collecte) et celles liées au fond (relativité des données recueillies).

Les limites de forme concernent l'ensemble des aspects méthodologiques liés à la collecte des données et qui affectent d'une certaine manière la stratégie de collecte.

En effet, tous les questionnaires distribués n'ont pu être récupérés, de telle sorte que 73 enquêtés sur 85, ont retourné leurs enveloppes.

Quant aux entretiens, les quinze cadres d'encadrement ont effectivement été entretenus. Ce qui nous fait un total de 88 enquêtés sur les 100 prospectés.

Ce déficit de 12 enquêtés (14%) est observé au niveau des agents des catégories (A et B).

Par ailleurs, les données du questionnaire sont présentées et analysées sur la base des valeurs relatives qui sont de simples estimations statistiques (les pourcentages).

Pour ce qui est des limites de fond, elles touchent à la nature des données recueillies et à l'accès à certaines informations liées aux profils de certains cadres et à la position administrative d'autres (jugées confidentielles).

Ces limites sont liées également à la marge d'erreur résultant de la réticence, de la méfiance et même à certaines attitudes de révoltes de certains enquêtés, ainsi qu'à la négligence avec laquelle certains enquêtés ont répondu au questionnaire.

Certains n'ont pas pu répondre finalement à notre sollicitation, et tout le personnel souhaité n'a pu être enquêté compte tenu du temps qui était imparti.

Cet état de choses constitue une limite à notre collecte parce que ces données auraient permis de mieux appréhender les facteurs pouvant influencer l'optimisation de la gestion des cadres.

Néanmoins, ces limites n'affectent pas l'intérêt des résultats recueillis, c'est-à-dire des données qualitatives collectées qui permettront de vérifier la pertinence des hypothèses de départ.

## **B. Présentation et analyse des données**

Les données recueillies par rapport à chaque problème spécifique sont présentées et analysées simultanément. Celles présentées ci-après ont un caractère quantitatif. L'échantillon représente 86 % de la population totale car 14% des enquêtés n'ont pas retourné leurs enveloppes.

Les 73 questionnés ont tous répondu au questionnaire, soit un taux de concrétisation de 100%.

### **I. Présentation et analyse des données liées à la mauvaise pratique des nominations aux HET**

Ce problème a fait l'objet de deux questions fondamentales, (question n°14, 15 du questionnaire).

Les résultats de ces questions sont lus à travers les tableaux et graphiques à secteur ci-après :

#### **Tableau n°6 : Résultats de la collecte des données relatives à la mauvaise pratique des nominations des cadres aux HET.**

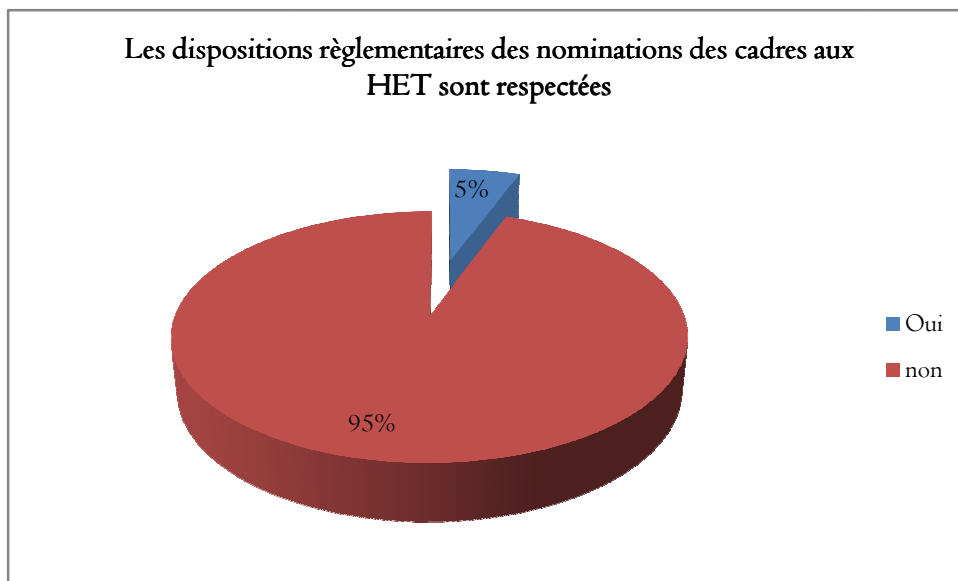
A la question de savoir si les dispositions réglementaires et exigences des nominations, sont <sup>16</sup> elles utilisées, respectées ?

| Réponses | Nombre | Pourcentage |
|----------|--------|-------------|
| Oui      | 04     | 5%          |
| non      | 69     | 95%         |
| Total    | 73     | 100%        |

---

<sup>16</sup> RHET : Répertoire des Hauts Emplois Techniques.

**Graphique n°3**



Source : réalisé par nous même à partir des données d'enquête.

La lecture des résultats à cette question adressée aux cadres permet de constater que :

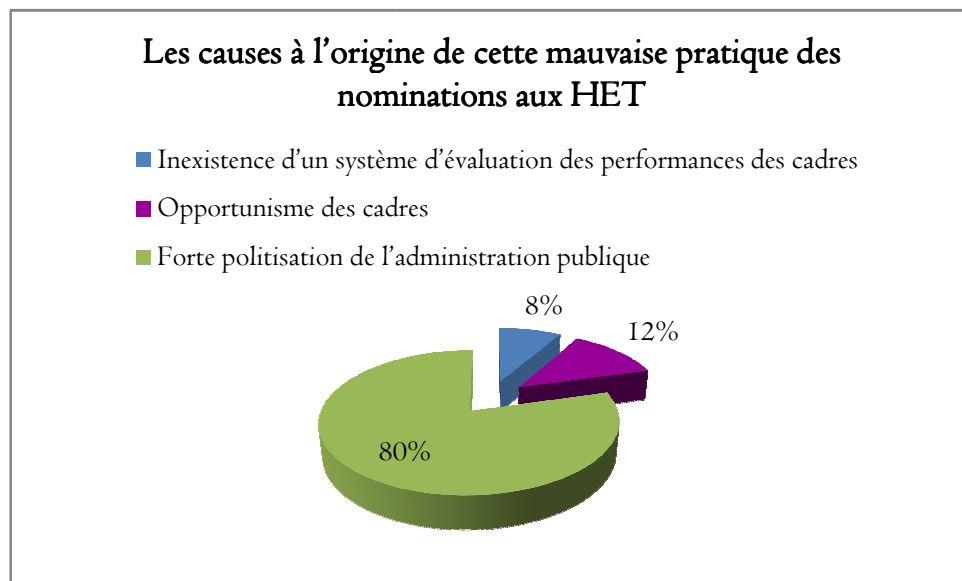
A la question (n°14), 95% de la population questionnée affirment que les nominations des cadres aux HET ne respectent ni les exigences du RHET, ni les dispositions réglementaires en vigueur à cet effet. Ce qui veut dire en d'autres termes que ces dispositions ne sont guère utilisées et, peut être, ne sont même pas connues.

**Tableau N°7** : pour les réponses à la question d'identifier les causes à l'origine de cette mauvaise pratique des nominations aux HET, les tendances se présentent comme suit :

| Modalités                                                         | Nombre | Pourcentage |
|-------------------------------------------------------------------|--------|-------------|
| Inexistence d'un système d'évaluation des performances des cadres | 6      | 8%          |
| Opportunisme des cadres                                           | 9      | 12%         |
| Forte politisation de l'administration publique                   | 58     | 80%         |
| Total                                                             | 73     | 100%        |

Source : réalisé par nous même à partir des données d'enquête.

#### Graphique n°4



Source : réalisé par nous même à partir des données d'enquête.

A la question (n°15) sur les causes réelles de cette mauvaise pratique des nominations, **80%** des enquêtés ont opté exclusivement pour **la forte politisation de l'Administration**. Quant aux deux autres causes en lice, les enquêtés ont choisi l'une ou l'autre, soit 8% et 12%, mais toujours en les associant avec **la forte politisation de l'Administration publique**.

Ces résultats viennent confirmer les données obtenues auprès des cadres responsables interviewés qui sont unanimes à 100% **sur** la forte politisation de l'Administration publique. Ce qui prouvent que de part et d'autre les cadres sont unanimes sur le fait qu'il y a mauvaise pratique en ce qui concerne les nominations aux HET ; ainsi que sur la vraie raison de cet état de chose.

Il apparaît ainsi que les instances de décisions n'ont pas l'habitude de respecter les règles et principes auxquels elles ont consentis, ce qui dénote d'un manque de cohérence puisqu'on ne peut vouloir, en même temps, une chose et son contraire

A la lumière de ces résultats, il est aisé de dire que la réelle cause de la mauvaise pratique des nominations des cadres aux hauts HET est sans aucun doute la forte politisation de l'Administration publique.

2. Présentation et analyse des données liées au mauvais management des hauts cadres à leurs postes

Pour bien cerner les causes réelles liées à ce problème, deux questions fondamentales ont été posées aux enquêtés (Questions n° 18,19, du questionnaire). Les résultats obtenus sont consignés dans les tableaux et illustrés par les graphiques à secteur ci-après :

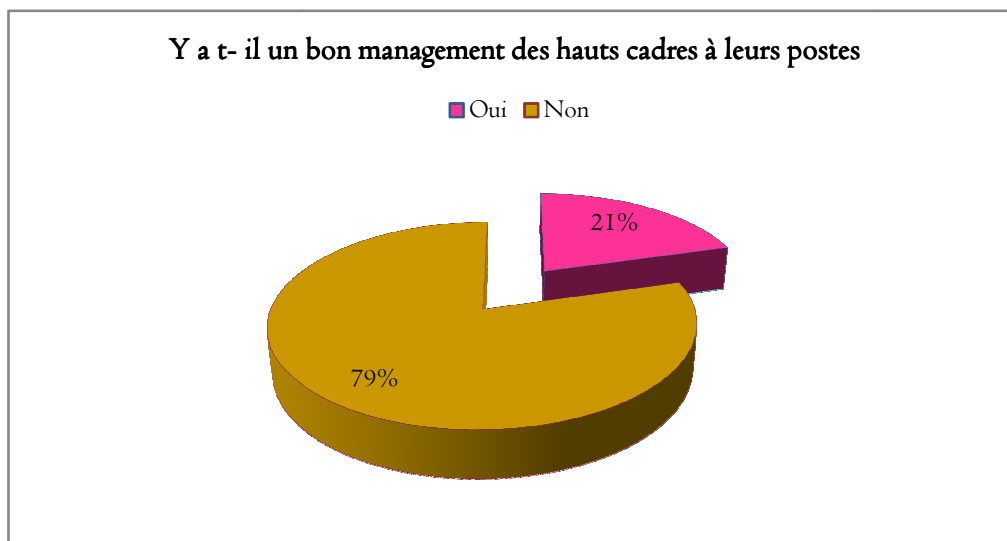
**Tableau n°8 : Résultats de la collecte des données par rapport au mauvais management des hauts cadres à leurs postes**

- A la question de savoir si les cadres font montre d'un bon management à leurs postes ? les tendances sont les suivantes :

| Réponses | Nombre | Pourcentage |
|----------|--------|-------------|
| Oui      | 15     | 20,54%      |
| Non      | 58     | 79,45%      |
| Total    | 73     | 100%        |

*Source : réalisé par nous même à partir des données d'enquête.*

**Graphique n°5**



*Source : réalisé par nous même à partir des données d'enquête.*

79,45% des enquêtés, soit 79% sont unanimes pour dire que certains cadres font montre d'une incapacité managériale préjudiciable à la performance attendue d'eux et 20,54% soit 21% des enquêtés trouvent leur management aux postes acceptable. Mais

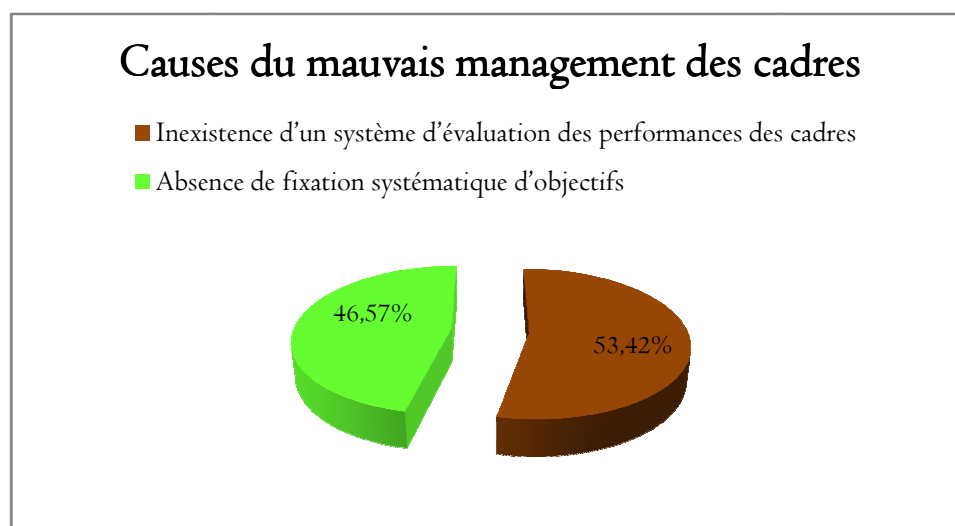
étant donné que c'est la majorité absolue qui trouve leur management mauvais, alors cela vérifie nos affirmations.

**Tableau N°9** : pour les réponses à la question de savoir les causes réelles de ce mauvais mangements des cadres à leurs postes dont voici les tendances :

| Modalités                                                         | Valeurs absolues | Valeurs relatives |
|-------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------|
| Inexistence d'un système d'évaluation des performances des cadres | 39               | 53,42%            |
| Absence de fixation systématique d'objectifs                      | 34               | 46,57%            |
| <b>Total</b>                                                      | <b>73</b>        | <b>100%</b>       |

*Source : réalisé par nous même à partir des données d'enquête.*

**Graphique n°6**



*Source : réalisé par nous même à partir des données d'enquête.*

La lecture, des résultats présentés ci-dessus, permet de constater que :

A la question n°I9, presque autant d'enquêtés étaient unanimes pour dire que toutes les deux modalités sont liées et réelles, soit 46,57% et 53,42%. Raison pour laquelle, les deux causes sont retenues à l'actif de ce problème.

Il faut souligner à ce niveau que ces résultats rejoignent exactement les avis de 13 personnes interviewées. 87% des personnes reçues en entretien ont affirmé que l'absence de fixation d'objectifs et l'inexistence d'un système d'appréciation des performances des cadres dans le secteur public justifient ce mauvais management.

L'élément nouveau, ici étant que deux personnes ont lié ce problème à l'incompétence des cadres ou à l'inadéquation des profils des cadres aux postes qu'ils occupent mais également à la non-effectivité de la mise en œuvre de la GAR dans le secteur. Alors que la GAR fait appel à un Système d'appréciation des performances, elles concluent à une absence patente de volonté politique.

L'analyse de ces données nous permet de conclure que « l'absence de fixation d'objectifs et l'inexistence d'un système d'appréciation des performances des cadres» sont effectivement les raisons fondamentales au mauvais management des cadres à leurs postes.

### 3. Présentation et analyse des données liées à la sous utilisation des compétences des hauts cadres dans la Fonction publique

Pour déterminer les raisons qui expliquent la sous utilisation des compétences des hauts cadres de la Fonction publique, une question fondamentale a été posée aux enquêtés (question n°2 du questionnaire).

Des données contenues dans ce tableau, il ressort que,

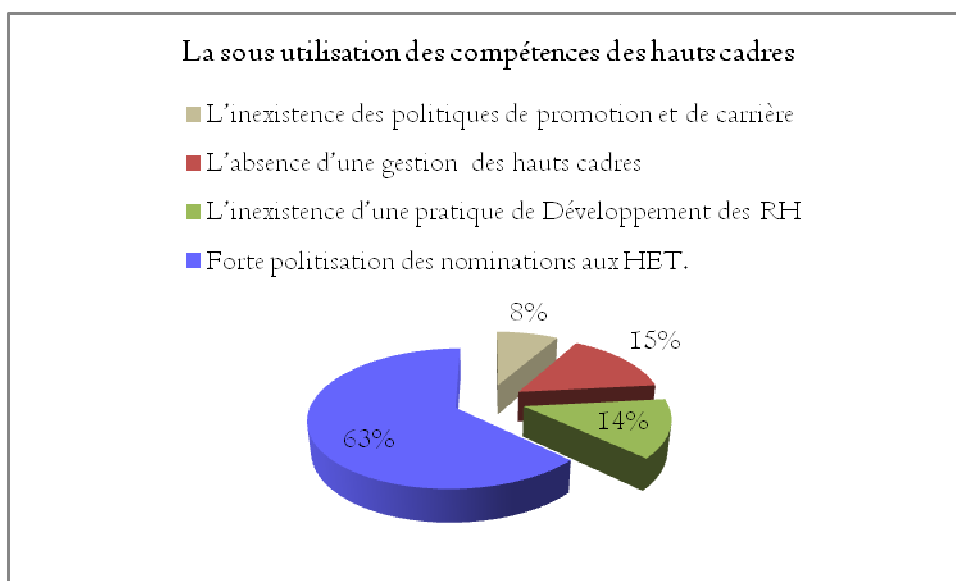
#### Tableau n°10 : Résultats de la collecte des données par rapport à la sous utilisation des compétences des hauts cadres

- A la question de savoir la cause réelle de la sous utilisation des compétences des hauts cadres, les tendances se présentent ainsi qu'il suit :

| Modalités                                                | Nombre | Pourcentage |
|----------------------------------------------------------|--------|-------------|
| L'inexistence des politiques de promotion et de carrière | 6      | 8,21%       |
| L'absence d'une gestion des hauts cadres                 | 11     | 15,06%      |
| L'inexistence d'une pratique de Développement des RH     | 10     | 13,69%      |
| Forte politisation des nominations aux HET               | 46     | 63,03       |
| Total                                                    | 73     | 100%        |

Source : réalisé par nous même à partir des données d'enquête

**Graphique n°7**



Source : réalisé par nous même à partir des données d'enquête.

La majorité des cadres, soit 63% des enquêtés affirment que « **la forte politisation des nominations aux HET** » expliquent la sous utilisation des compétences des hauts cadres. Toutes les autres modalités sont également vraisemblables avec 8%, 14% et 15%. Mais « **la forte politisation des nominations aux HET** » est la plus dominante et donc a été celle retenue.

Ce résultat vient confirmer effectivement celui obtenu au niveau des interviewés qui tous à 100% confirment que cette sous utilisation trouve son origine dans « **la politisation à outrance des nominations aux HET** » et confirme ainsi que « **la forte politisation des nominations aux HET** est la cause réelle de la sous utilisation des compétences des hauts cadres dans la Fonction publique.

**CHAPITRE DEUXIEME : DU  
DIAGNOSTIC AUX APPROCHES DE  
SOLUTIONS POUR LA GESTION  
OPTIMALE DES HAUTS CADRES DE  
LA FONCTION PUBLIQUE**

Ce chapitre sera consacré, en (1) à la vérification des hypothèses et à l'établissement du diagnostic ; puis en (2) aux approches de solutions et à leurs conditions de mise en œuvre.

## **SECTION I : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC**

### **Paragraphe I : Vérification des hypothèses**

La phase de vérification consistera à confronter ou à apprécier le degré de validation des hypothèses à partir des données d'enquêtes en vue d'établir le diagnostic subséquent. Nous procéderons hypothèse par hypothèse pour y parvenir.

#### ***A- Degré de validation de l'hypothèse n°1***

Pour éradiquer les causes qui sont à la base du problème de la mauvaise pratique des nominations des cadres aux HET, nous avons retenu comme seuil de décision l'item qui aura le poids prépondérant.

Les données quantitatives qui ont servi de sous-bassement à l'analyse ont révélé que la mauvaise pratique des nominations des cadres aux HET est due à :

- la politisation forte de l'Administration publique 80% ;
- l'opportunisme de certains hauts cadres 12% ;
- l'inexistence d'un système pertinent et efficace d'appréciation des performances des APE 8%.

**Il ressort de ce qui précède que l'hypothèse n°1 selon laquelle la mauvaise pratique des nominations des cadres aux hauts emplois de la Fonction publique est due à la forte politisation de l'Administration publique, se trouve largement vérifiée.**

#### ***B- Degré de validation de l'hypothèse n°2***

A ce niveau, les enquêtés, soit respectivement 46,57% et 53,42%, ont reconnu que le mauvais management des hauts cadres à leurs postes est dû au défaut de fixation systématique d'objectifs et à l'inexistence d'un système fiable d'appréciation des performances des Agents de l'Etat.

Par conséquent l'hypothèse, selon laquelle **le mauvais management des hauts cadres à leurs postes** s'explique par l'absence de fixation d'objectifs et l'inexistence d'un système d'appréciation des performances des Agents de l'Etat, est vérifiée.

### **C- Degré de validation de l'hypothèse n°3**

En ce qui concerne le problème de la sous utilisation des compétences des hauts cadres de la Fonction publique, il est fixé comme seuil de décision tout item qui sera retenu par la majorité des personnes interrogées.

De l'analyse des données mobilisées, il ressort que **la sous-utilisation des compétences des hauts cadres dans la Fonction publique est due à la forte politisation des nominations aux HET.**

Nous pouvons donc conclure que l'hypothèse n°3 se trouve entièrement vérifiée.

La vérification de nos hypothèses nous amène à poser notre diagnostic.

## **Paragraphe 2 : Etablissement du diagnostic**

L'analyse des données de l'enquête a permis de connaître les causes réelles des problèmes identifiés. Après la vérification des hypothèses, les diagnostics sont présentés de même que leurs limites.

### **A. Contenu du diagnostic**

#### **1. Elément de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n°1**

La vérification de l'hypothèse n° 1 nous permet de retenir définitivement que la mauvaise pratique des nominations des cadres aux hauts emplois de la Fonction publique est due à la forte politisation de l'Administration publique.

#### **2. Elément de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n°2**

La vérification de l'hypothèse n°2 nous permet d'établir le diagnostic ainsi qu'il suit : le mauvais management des hauts cadres à leurs postes s'explique par l'absence de fixation d'objectifs et l'inexistence d'un système d'appréciation des performances des Agents de l'Etat.

*3. Elément de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n°3*

La vérification de l'hypothèse n°3 étant faite, nous pouvons désormais établir notre diagnostic en concluant que, la sous utilisation des compétences des hauts cadres dans la Fonction publique est due à la forte politisation des nominations aux HET.

**B. Limites du diagnostic**

Les limites sont essentiellement d'ordre qualitatif et sont relatives aux opinions de certains enquêtés ou interviewés.

Il paraît important de souligner que certaines opinions et avis ont servi à l'analyse des données. Ce ne sont que des opinions, néanmoins leurs manifestations s'observent dans la réalité concrète donc elles n'entachent en rien la fiabilité de l'analyse.

Le diagnostic ainsi établi, il convient de suggérer des solutions concrètes pour contribuer à résoudre les problèmes spécifiques de la Fonction publique et de proposer des conditions de mise en œuvre de ces solutions.

## SECTION 2 : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS D'OPTIMISATION DE LA GESTION DES HAUTS CADRES ET LEURS CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

### Paragraphe I : Approches de solutions

Dans le but de résoudre le problème de non optimisation de la gestion des hauts cadres de la Fonction publique, des objectifs ont été fixés par rapport aux problèmes et des hypothèses ont été formulées.

Après analyse des données mobilisées à ce sujet, ces hypothèses ont été entièrement vérifiées. Nous pouvons donc à présent proposer des solutions et les conditions de leurs mises en œuvre.

Les approches de solution seront relatives à la mauvaise pratique des nominations des cadres aux HET, au mauvais management des hauts cadres à leurs postes et à la sous utilisation des compétences des cadres de la Fonction publique.

#### **A. Suggestion de solutions à la mauvaise pratique des nominations des cadres aux HET de la Fonction publique**

Le rôle des hauts cadres est de contribuer à rendre l'administration plus professionnelle et à apporter leur expertise pour accompagner les réformes de la Fonction publique. Les hauts cadres constituent la force d'impulsion professionnelle et selon le Professeur Jacques Ziller (PUMA -OCDE, 1995), « l'on considère l'existence d'une force d'impulsion professionnelle dans l'administration comme essentielle à la qualité et à l'efficacité de l'administration dans son ensemble, ainsi qu'à sa culture d'organisation ». Aussi, cette mauvaise pratique doit être corrigée et appelle la mise en place de mesures ou mécanismes pouvant rendre obligatoires l'utilisation du RHET et la soumission au respect rigoureux de toute autres dispositions réglementaires qui donnent accès aux hauts emplois dans la Fonction publique.

La résolution de ce problème passe par l'instauration d'une procédure formalisée de gestion des postes qui comprend des étapes ci-après :

- Faire une campagne massive sur le RHET et les autres dispositions réglementaires (le décret fixant structure-type des ministères),
- Faire adopter par les DRH l'appropriation des descriptions de postes et de profils à mettre à disposition de tous les cadres,
- Respecter pour les nominations des cadres aux HET les exigences du RHET ainsi que les dispositions réglementaires existantes en la matière ;
- Instaurer un contrôle de conformité après les nominations des cadres aux HET,
- Instituer la production du tableau de bord de gestion des cadres nouvellement nommés, à valider à l'interne.

**B. Suggestion de solution au mauvais management des hauts cadres à leurs postes.**

Le rôle ou le métier qui consiste à conduire des hommes mobilisés pour un objectif doit se jouer avec dextérité, pour que toutes les parties prenantes soient impliquées et sachent de façon précise leur partition respective. Ceci, pour une performance certaine de l'unité.

*Pour ce faire HELLRIEGEL L. et all (2004, p 454) font remarquer que le MPO ou la GPO ou encore : « la direction par objectifs suppose donc que les managers et leurs subordonnés fixent ensemble les objectifs à atteindre quant au rendement dans le travail et au développement personnel, qu'ils évaluent les progrès accomplis en direction de ces objectifs et concilient les objectifs individuels, ceux des départements et ceux de l'entreprise ».*

Pour pallier cette situation préjudiciable à la performance de l'administration publique, il apparaît opportun d'instituer à la Fonction publique la mise en place de la pratique de gestion participative par objectifs. Cette gestion participative sera basée sur la fixation systématique d'objectifs entre tous supérieurs hiérarchiques et collaborateurs et à tous les niveaux, en amont de tout travail. Ce qui permettra au cadre nommé de produire un tableau de bord de gestion de son poste ou de sa fonction.

Ainsi, en ce qui concerne la prise de fonction des cadres nouvellement nommés aux postes, il faudra adopter un mécanisme (procédure) de prise de fonction qui aboutisse à l'élaboration d'un « Tableau de bord de gestion » ou « Feuille de route », du cadre responsable du poste. Mieux, une feuille de route assortie d'un Tableau de bord de gestion du poste.

En effet, si l'on fixe à l'avance des objectifs par rapport aux activités des collaborateurs, il sera facile aux cadres de mesurer les écarts lorsque le terme convenu sera échu. Aussi, pour que les objectifs servent de guide dans l'accomplissement du travail, il est indiqué qu'ils soient fixés non seulement en fonction de chacune des responsabilités du collaborateur et tiennent compte de ses compétences mais également qu'ils soient SMART (spécifique, mesurable, atteignable, réalisable et dans le temps).

Par ailleurs, le tableau de bord de gestion du cadre est un outil privilégié de contrôle et de suivi qui permet une bonne visualisation des processus, du fonctionnement et des actions d'une unité. Il est un instrument de mesure de la performance qui facilite le pilotage d'une ou de plusieurs activités dans le cadre d'une organisation. C'est un outil d'aide à la décision. Il est utile à tous les niveaux de l'organisation et permet d'améliorer la gestion des ressources humaines. Ce tableau de bord est pour tout manager ou leader ou quiconque occupant au sein de l'organisation une place stratégique et ayant pour mission d'impulser des orientations et de définir des objectifs stratégiques. Ce tableau de bord doit contenir : les axes de progrès choisis pour le poste ou la fonction ; les points d'intervention identifiés, les objectifs à divers niveaux en contrats d'objectifs aux collaborateurs assortis des indicateurs de performance.

Ce tableau de bord sera validé à l'entrée en fonction des cadres. Il sera évalué à intervalles fixes.

### **C. Suggestion de solutions à la sous utilisation des compétences des hauts cadres de la Fonction publique**

C'est un problème issu de la forte mobilité que connaissent les cadres. Il soulève la question d'une absence de gestion conséquente des hauts cadres de la Fonction publique. Les cadres hautement qualifiés et compétents doivent pouvoir être continuellement utilisés tout au long de leur carrière et mettre leur expertise et qualification au service de

l'administration afin d'accompagner les réformes. Malheureusement dans la pratique, la plupart de ces cadres sont soumis à une forte mobilité.

La résolution de ce problème passe par la mise en place de la pratique de développement des RH et de gestion des hauts cadres au MTFP.

Pour cela, *ADOMOU (novembre 2007)*, avance que le développement des RH, c'est la gestion des RH caractérisée par la gestion des hommes au travail dans les organisations. Il s'agit de prendre au quotidien des décisions en conformité avec les choix stratégiques à savoir : les décisions d'embauche, de formation, de planification, de politique de l'emploi, d'organisation et de transmission du savoir, de communication interne et externe. Toutes ces décisions ont pour but de faire en sorte que le travail soit ressenti par le travailleur comme une valeur positive capable de le valoriser et de lui permettre d'en vivre. Les pratiques courantes relatives au développement des RH sont : la GPEC, la formation, la promotion ou évolution professionnelle, le recrutement, le management des équipes et des personnes ainsi que les activités destinées à élargir les responsabilités des cadres au sein de l'organisation.etc.

Ainsi, il serait opportun de transformer la DRH du MTFP, un ministère qui gère tout le personnel de l'Etat en une DDRH : Direction du Développement des RH. Ceci pour élargir ses champs d'actions en ajoutant d'autres services à ceux déjà existants, ainsi qu'il suit :

- ✓ Un service de planification des RH ;
- ✓ Un service des Hauts Emplois Techniques ;
- ✓ Une Cellule d'analyse des stratégies de la Fonction Publique et des expertises.

### *I- Le service de la planification des RH*

Ce service aura, entre autres comme attributions, à faire de la planification stratégique des RH. Il s'occupera de la planification du recrutement des agents du MTFP ainsi que de la formation du personnel du Ministère. Il s'occupera de la mise en place

d'une pratique légère d'évaluation des agents en vue des promotions et formation à accorder.

*2- Le service des hauts emplois de la FP*

Ce service pourrait avoir, entre autres, comme attribution la réalisation et l'actualisation d'un répertoire des compétences de la Fonction publique. Il pourra suivre la production des tableaux de bord de gestion des fonctions des cadres nouvellement nommés aux hauts emplois. Il sera chargé d'adresser des lettres de félicitations aux cadres nommés et en profiter pour leur donner une copie du profil correspondant audit poste. Ainsi, en cas d'inadéquation constatée, il pourra demander des formations qualifiantes aux cadres dont les profils ne correspondent pas aux postes où ils viennent d'être nommés. Ce service se chargera de faire connaître le Répertoire des Hauts Emplois Techniques (RHET) à toutes les instances de décisions et au personnel du MTFP. Il sera chargé d'impulser l'actualisation du RHET comme l'indique le document même. Il doit avoir le point des hauts cadres relevés de leurs fonctions et qui sont sans attributions nouvelles.

*3- La Cellule d'analyse des stratégies de la Fonction Publique et des expertises.*

Cette cellule peut être dénommée autrement, mais toujours est-il qu'il faut que le MTFP mette en place un cadre institutionnel qui va permettre d'utiliser au mieux les hauts cadres déchargés. Cette cellule est donc destinée aux divers hauts cadres relevés de leurs fonctions et qui sont sans autre attribution. Ainsi, ils se retrouveront au sein de cette cellule, entre personnes expérimentées et hautement qualifiées, plus à leur aise pour travailler. Ils pourront, entre autres choses, faire l'analyse des stratégies en matière de Fonction publique ; se prononcer sur les tableaux de bord de gestion produits par les nouveaux cadres nommés et faire du coaching au besoin.

## **Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions et tableau de synthèse de l'étude**

### **A- Conditions de mise en œuvre**

L'objectif de cette partie est de déterminer les conditions et les recommandations sans lesquelles les solutions suggérées resteraient sans effets escomptés (I) et de construire le tableau de bord de l'étude (II).

#### *I. Les recommandations d'ordre général*

##### *a. A l'endroit du Secrétariat Général du Gouvernement*

A l'endroit du Secrétariat Général du Gouvernement sis à la Présidence de la République, il est recommandé une plus grande rigueur dans l'étude des dossiers de nomination des cadres. Il paraît important de faire comprendre que l'élite administrative a entre ses mains le sort du pays et qu'il n'est jamais tard de commencer à bien faire les choses en respectant dans la sélection, les exigences du RHET ainsi que les autres dispositions réglementaires en vigueur. Ceci permettra d'impulser un dynamisme des réformes en cours en vue d'une amélioration des performances de la Fonction Publique.

##### *b. A l'endroit du MTFP et du MRAI*

Il est recommandé aux deux Ministres d'œuvrer pour une utilisation optimale du RHET, à partir de sa vulgarisation massive ainsi que des autres dispositions. Les deux autorités administratives doivent conjuguer leurs efforts afin que le RHET soit actualisé régulièrement. Il est opportun que les deux ministres discutent de la tutelle véritable de la Direction des Hauts Emplois Techniques (DHET) qu'il semblerait être dans l'escarcelle du MTFP.

##### *c. A l'endroit du MTFP et de la DRH*

Il apparaît opportun que le Ministre du Travail et de la Fonction Publique mobilise ses collaborateurs autour de la pratique de gestion participative par objectifs et que toutes les dispositions nécessaires soient prises pour la production des tableaux de bord de gestion des cadres nommés. Pour la suggestion d'un nouveau système de gestion

participative par objectifs, sa mise en œuvre passe par une communication claire et suffisante sur le nouveau système afin de susciter l'adhésion de tous les travailleurs.

Ensuite, le système que nous proposons exige une clarification des responsabilités à chaque agent. Les fiches de poste étant disponibles, il faudrait que chaque agent ait sa fiche de poste et prenne connaissance des responsabilités liées à son poste et qu'il soit en possession de son contrat d'objectifs.

Enfin, il faut instaurer un dialogue permanent entre les supérieurs hiérarchiques et leurs collaborateurs.

Par ailleurs, le MTFP pourrait responsabiliser la DRH pour la réorganisation des attributions de cette direction sous sa haute supervision.

Il urge une mise en œuvre efficace de la gestion des cadres pour une plus grande performance de l'Administration publique.

## *2. Les recommandations d'ordre spécifique*

### *a. Les recommandations au problème spécifique N°1*

En ce qui concerne le problème de mauvaise pratique des nominations des cadres aux HET, il est recommandé que chaque ministre de la République ayant pouvoir de proposer des candidatures en conseils des ministres s'oblige à faire passer ces dossiers par le mécanisme de sélection du RHET.

Ainsi, quand leurs collaborateurs seront efficaces, ils le seront mais également toute l'Administration publique.

### *b. Recommandations au problème spécifique N°2*

S'agissant du problème de mauvais management des cadres à leurs postes, chaque supérieur hiérarchique sur la base de la nouvelle pratique de Gestion participative par Objectifs qui sera mise en place, fixe à chacun de leurs collaborateurs des objectifs de travail.

Ainsi, pour qu'ils puissent servir de base à la mesure des résultats, les objectifs doivent être fixés en fonction des responsabilités de l'agent.

Aussi, faudra-t-il associer à la fixation des objectifs, l'élaboration de plan d'actions ou Plan de Travail Annuel permettant de programmer dans le temps la réalisation de ces objectifs.

*c. Recommandations au problème spécifique N°3*

Pour ce qui est du problème de la Sous utilisation des compétences des hauts cadres dans la Fonction publique, il est recommandé que les autorités du MTFP mettent en place un Cadre institutionnel pour recueillir les cadres déchargés de leur fonction et envoyés des divers ministères au MTFP.

Pour cela, il faut que la DRH pense à sa restructuration pour permettre la pleine utilisation de toutes les compétences administratives.

Toujours dans le sens de cette restructuration, il serait bon que la DRH pense à mettre en place une procédure légère mais formelle d'évaluation du personnel.

Dans cette perspective, la proposition de former un corps d'évaluateurs parmi les profils GRH s'impose et est vivement recommandée.

Il faut également que la DRH prenne exemple des expériences de la réforme budgétaire (en l'occurrence l'existence des chaînes PPBS) en créant comme les financiers une chaîne des cadres GRH pour porter les réformes GRH.

Pour toutes les réformes GRH, il faudrait s'appuyer sur **J. M. Perretti** qui dit « Tous DRH » et placer un certain nombre de cadres GRH dans toutes nos directions générales et techniques mais prioritairement à la Direction de Recrutement des Agents de l'Etat (DRAE) et à la Direction Générale du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité (DGRCE).

La mise à disposition des profils GRH à la DRAE comme recommandation de ce travail de recherche est bien plus. C'est en fait un impératif, pour le Ministère en charge de recrutement de tous les agents de l'Etat, de s'appuyer sur des expertises en la matière pour encore plus de crédibilité. Ceci est pareil dans tous les sous secteurs du MTFP relatifs à la conduite des diverses politiques GRH. /.

**B- Tableau de synthèse de l'étude**

**Tableau n°12 : le tableau de synthèse du travail de recherche sur « Etude de l'optimalité de La gestion des hauts cadres de la Fonction publique »**

| Niveau d'analyse    | Problématique                                                                                                                           | Objectifs                                                                                                                                                 | Causes supposées                                                                                                                   | Hypothèses                                                                                                                                                                                                    | Diagnostic                                                                                                                                                                                                  | Solutions                                                                                                                                                                                       |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Niveau général      | <u>Problème général :</u>                                                                                                               | <u>Objectif général</u>                                                                                                                                   | <u>Cause générale</u>                                                                                                              | <u>Hypothèse générale</u>                                                                                                                                                                                     | <u>Diagnostic général</u>                                                                                                                                                                                   | <u>Solution générale</u>                                                                                                                                                                        |
|                     | Gestion non-optimale des hauts cadres de la Fonction publique.                                                                          | Analyser le système de gestion des hauts cadres de la Fonction publique.                                                                                  | -                                                                                                                                  | -                                                                                                                                                                                                             | -                                                                                                                                                                                                           | -                                                                                                                                                                                               |
| Niveaux spécifiques | 1 <u>Problème spécifique n°1 :</u><br>Mauvaise pratique des nominations des cadres aux hauts emplois techniques de la Fonction publique | <u>Objectif spécifique n°1 :</u><br>Etudier la stratégie de nomination des cadres aux HET de la Fonction publique                                         | <u>Cause spécifique n°1</u><br>La forte politisation de l'Administration publique                                                  | <u>Hypothèse n°1</u><br>La mauvaise pratique des nominations des cadres aux HET est due à la forte politisation de l'Administration publique                                                                  | <u>Diagnostic n°1</u><br>La mauvaise pratique des nominations des cadres aux HET s'explique par la forte politisation de l'Administration publique                                                          | <u>Solution n°1</u><br>Proposition d'un mécanisme qui rende obligatoire l'utilisation du RHET et le respect des dispositions réglementaires donnant accès aux HET.                              |
|                     | 2 <u>Problème spécifique n°2 :</u><br>Le mauvais management des hauts cadres à leurs postes                                             | <u>Objectif spécifique n°2 :</u><br>Evaluer l'approche managériale des cadres par la mise en place d'une pratique de gestion participative par objectifs. | <u>Cause spécifique n°1</u><br>Absence de fixation d'objectif et inexistence de système d'appréciation des performances des cadres | <u>Hypothèse n°2</u><br>Le mauvais management des cadres à leurs postes s'explique par l'inexistence d'un système moderne d'appréciation des performances des cadres et par l'absence de fixation d'objectifs | <u>Diagnostic n°2</u><br>Le mauvais management des cadres à leurs postes est relatif à l'inexistence d'un système moderne d'appréciation des performances des cadres et à l'absence de fixation d'objectifs | <u>Solution n°2</u><br>Proposition d'une pratique de gestion participative par objectifs et de production par tout cadre nommé aux HET d'un tableau de bord de fonction ou une feuille de route |
|                     | 3 <u>Problème spécifique n°3 :</u><br>La sous utilisation des compétences des hauts cadres de la Fonction publique                      | <u>Objectif spécifique n°3 :</u><br>Mesurer le degré d'utilisation des hauts cadres de la Fonction publique.                                              | <u>Cause spécifique n°3</u><br>La forte politisation des nominations aux HET.                                                      | <u>Hypothèse n°3</u><br>La sous utilisation des compétences des hauts cadres de la Fonction publique est due à la forte politisation des nominations des cadres aux HET.                                      | <u>Diagnostic n°3</u><br>La sous utilisation des compétences des hauts cadres de La Fonction publique s'explique par la forte politisation des nominations des cadres aux HET.                              | <u>Solution n°3</u><br>Proposition d'une réorganisation de la DRH en vue de faire le développement des RH et une gestion des cadres.                                                            |

**Source :** résultats d'étude de terrain décembre 2011.

CONCLUSION GENERALE

La gestion des ressources humaines dans toute la Fonction publique, s'est toujours limitée à sa portion congrue constituée exclusivement de la gestion administrative du personnel.

Aujourd'hui, face aux résultats si peu reluisants d'une telle gestion calée dans un environnement fortement politisé, on est en mesure de dire que l'option suggérée d'une gestion et d'un développement des hauts cadres constituent un pas certain dans la redynamisation des réformes de la Fonction publique. Cette option est révélatrice d'une évolution qui s'inscrit dans la droite ligne des attributions du MTFP en ce qui concerne la définition et l'adaptation constante du profil de la Fonction Publique aux exigences du progrès et de la modernisation.

Notre étude apporte la lumière sur les opportunités de la mise en œuvre d'une telle gestion dans la Fonction publique.

Force est de reconnaître que, dans le but de promouvoir une administration publique performante et de développement, la mise en place d'une meilleure gestion de ses cadres supérieurs est un passage obligatoire.

Notre souci de contribuer à la mise en place de la gestion optimale des hauts cadres de la Fonction publique a conduit à identifier certains problèmes spécifiques à savoir :

- La mauvaise pratique des nominations des hauts cadres de la Fonction publique ;
- Le mauvais management des hauts cadres à leurs postes ;
- La sous utilisation des compétences des hauts cadres dans la Fonction publique.

L'examen approfondi de ces problèmes révèle que la forte politisation de l'Administration publique, l'absence de fixation systématique d'objectifs, la forte politisation des nominations, l'inexistence d'un système fiable et pertinent d'appréciation des performances des Agents de l'Etat ainsi que l'inexistence de la gestion et du développement des RH constituent les causes à la base de la gestion non optimale des hauts cadres de la Fonction publique au Bénin.

Pour améliorer ces situations constatées et vérifiées, il est important que la Fonction publique se dote de moyens suffisants par la mise en œuvre effective des propositions formulées ci-dessous :

- la mise en place d'une gestion participative par objectif de l'encadrement qui permettra de mesurer les résultats de chaque employé sur la base des objectifs qui lui ont été préalablement fixés ;
- le respect des critères et exigences de dotation aux HET ;
- la réorganisation de la DRH avec la gestion et le développement des hauts cadres afin d'améliorer la pratique de GRH au MTFP.

Certaines recommandations ont été formulées dont la plus fondamentale est l'engagement personnel et effectif du Ministre du Travail et de la Fonction Publique, comme facteur clé du succès des solutions proposées pour optimiser la gestion des cadres pour un développement durable.

A l'issue de ce travail de recherche sur « *Etude de l'optimalité de la gestion des hauts cadres de la Fonction publique* », nous demeurons convaincus que la mise en œuvre diligente et efficiente de nos diverses recommandations pourrait aider l'Administration publique à améliorer son rendement ou sa performance. Puisqu'en fait, ce dont souffre véritablement notre appareil administratif, tient plus d'un leadership affirmé et éclairé qu'à l'inexistence de quelques outils ou réformes en matière de gestion des RH.

Aussi, voudrions-nous inviter les autorités gouvernementales à divers niveaux à trouver dans ce travail, notre modeste contribution au renforcement et à l'amélioration des performances de notre appareil administratif. /.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

## **I- ouvrages généraux**

- CADIN Loïc \* Francis GUERIN\* Frédéric PIGEYRE, (2002), « Gestion des Ressources Humaines, Pratiques et Eléments de Théorie » I<sup>ère</sup> édition, France.
- CITEAU, J-P. (1997), « Gestion des Ressources Humaines » Principes généraux et cas pratiques, 4<sup>e</sup> édition, Paris, Armand Colin, 36-37p.
- CHLOE GUILLOT – SOULEZ, (2008) « Gestion des Ressources Humaines », édition Lextenso- Paris Collection les zooms.
- HELLRIEGEL, D., J. WOODMAN et SLOCUM (2004), « Management des Organisations », 2<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> édition, Bruxelles, Nouveau Horizons, 693 p.
- IACONO Geneviève, (2008), « Gestion des Ressources Humaines Cinq défis pour l'avenir », 2<sup>e</sup> édition, Gualino Lextenso éditions France
- IGALENS Jacques, (2008), « Que sais-je ? Les 100 mots DES RESSOURCES HUMAINES », I<sup>ère</sup> édition, Paris
- MARTORY, B. et D. CROZET, (2005) « Gestion des Ressources Humaines » Pilotage social et Performances, 6<sup>e</sup> édition, Paris, Dunod, 311p.
- LE NOUVEAU PETIT ROBERT de la langue française (2008), Nouvelle Edition du Petit Robert
- PERETTI Jean – Marie (2000) « Ressources humaines et gestion des personnes », 3<sup>e</sup> édition, (Belgique) Vuibert EDUCAPÔLE 117 p.

## **II- Ouvrages spécifiques**

- ADOMOU Pierre Claver, (2007), « GESTION DES RESSOURCES HUMAINES », DESS d'INGENIERIE des RH, Université René Descartes Paris V (France).
- CONSORTIUM MULTI-CONSULTANTS/LINPICO (2011), « Audit organisationnel et institutionnel du Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP) », Rapport Final juillet 2011.
- IDEA –INTERNATIONAL, « Stratégie de dynamisation des réformes de la Fonction Publique béninoise », (décembre 2011),
- EMERY Yves et GONIN François, (2003) « Dynamiser les ressources humaines, une approche intégrée pour les services publics et entreprises privées compatible avec les normes qualité », Collection Diriger

l'Entreprise I3" et Presses Polytechniques et Universitaires Romandes", 83- 84-107-pp.

- MRAI, le Répertoire des Hauts Emplois Techniques (2007),
- ROBBINS Stephen – De CENZO David, (2008), « Management, L'essentiel des concepts et des pratiques », 6è édition, Paris, Nouveaux Horizons.

### **III- Textes officiels**

- Loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant SGAPE,
- Décret n°2006 -268 du 14 juin 2006, fixant la structure-type des ministères,
- Décret n° 2006-408 du 10 août 2006, portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère du Travail et de la Fonction Publique,
- Décret n°2007-293 du 16 juin 2007, portant création, composition, attributions et fonctionnement de l'Organe de Suivi de l'exploitation du RHET de la Fonction publique,
- Décret n°2010-642 du 31 décembre 2010, portant AOF du MRAI,
- Décret n° 2011-758 du 30 novembre 2011, fixant la structure-type des ministères,
- Note de Service n° 001/MTFP/DGT/DSSM/SA du 27-09-2011, portant répartition des tâches à la DSSM du MTFP.

### **IV- Mémoires**

- HOUNGA Odile (2009) : « Contribution à l'amélioration du système de notation du personnel dans l'Administration publique béninoise », UAC, ENAM, GRH, Cycle II.
- LISSASSI A. Denise (2009) : «Analyse critique du système d'évaluation des performances des RH à l'ASECNA-Bénin », UAC, ENAM, GRH, Cycle II.
- do REGO Isabelle (2009) : « Contribution à l'amélioration du système d'appréciation du rendement du personnel technique de l'AHS/Bénin S-A », UAC, ENAM, GRH, Cycle II.
- YEKOU Gaston (2010) : « Contribution à l'amélioration du processus de recrutement des agents de l'Etat », UAC, ENAM, MSP, Cycle II.

## V- Cours

- Evaluation des emplois, Gestion de la Rémunération et Motivation, AGBOTA. G. (2009), ENAM, GRH, Cycle II;
- Gestion du rendement, DAVOH M. (2007), ENAM, GRH, Cycle II ;
- Gestion Prévisionnelle des effectifs et des compétences, Frantz MASSOUGBODJI, (2011), ENAM, GRH, Cycle II ;
- Tableau de Bord, HOUNGNISSI A. (2011), ENAM, GRH, Cycle II;
- Méthodologie de la recherche, AGBOSSOU B. (2009) : ENAM, GRH, Cycle II.

## VI- Sites Web

- 1. [http : // . www.actencia.fr](http://www.actencia.fr)
- 2. [http : // . www.capitalrh](http://www.capitalrh).

ANNEXES

ANNEXE(1) : QUELQUES FICHES DE POSTE DU MTFP

|                    |                    | POSTE                                  | CODE DE CLASSIFICATION |
|--------------------|--------------------|----------------------------------------|------------------------|
| <b>Elaboration</b> | <b>Mise à jour</b> | Directeur/trice de la Santé au Travail | FP N° 1120-1.1/10      |
| Mai 2005           | Mai 2005           |                                        |                        |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                       |                                              |                                             |                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Localisation :</b><br>Cotonou                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Unité :</b> Direction de l'Enseignement Secondaire | <b>N+1 :</b> Secrétaire Général du Ministère | <b>Relations fonctionnelles principales</b> | <b>Interne :</b> 02 Directions Techniques<br>Direction Générale du Travail + 6 Directions Départementales de la Fonction Publique et du Travail + Caisse Nationale de Sécurité Sociale |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Position hiérarchique</b>                          |                                              |                                             | <b>INSTITUTION :</b><br>Ministère Travail et de la Fonction Publique                                                                                                                   |
| <b>MISSION DU POSTE</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                       |                                              |                                             |                                                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer la promotion de la santé et la sécurité au travail</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                       |                                              |                                             |                                                                                                                                                                                        |
| <b>RESULTATS DE PERFORMANCES ATTENDUS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                       |                                              |                                             |                                                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Les objectifs de performance assignés en matière de santé au travail sont atteints dans les délais prévus.</li> <li>Les ressources de la Direction sont mobilisées et gérées de manière optimale et conformément aux procédures en vigueur.</li> <li>Les activités de la Direction sont connues et soutenues par les pouvoirs publics les bénéficiaires et les partenaires.</li> </ul> |                                                       |                                              |                                             |                                                                                                                                                                                        |
| <b>ATTRIBUTIONS PRINCIPALES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                       |                                              |                                             |                                                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Coordonner les activités de tous les services ;</li> <li>veiller à une bonne gestion des ressources de la direction ;</li> <li>veiller à la promotion des activités de la direction.</li> </ul>                                                                                                                                                                                        |                                                       |                                              |                                             |                                                                                                                                                                                        |

| ACTIVITES PRINCIPALES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● <b>Supervision des activités des services de la Direction</b></li><li>- Analyse et veille à la pertinence de toutes les activités ;</li><li>- affecte à chaque chef de service pour étude et mise en œuvre, les propositions d'activités initiées ou en cours ;</li><li>- réalise les études relatives aux conditions de santé au travail ;</li><li>- élabore et suit la politique nationale de santé au travail ;</li><li>- réalise les examens spécialisés en matière de santé au travail ;</li><li>- étudie les facteurs de risques ;</li><li>- réalise des expertises médicales en santé au travail ;</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| ACTIVITES PRINCIPALES (Suite)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <ul style="list-style-type: none"><li>- identifie les facteurs de nuisance sur les lieux de travail ;</li><li>- conseille, informe et sensibilise ;</li><li>- propose des mesures réglementaires ;</li><li>- élabore un document cadre et un document de plan d'actions ;</li><li>- suit la mise en œuvre du plan et le réajuste.</li></ul><br><ul style="list-style-type: none"><li>● <b>Gestion des ressources de la DST</b></li><li>- Participe à l'élaboration du budget ;</li><li>- signe les notes de service et les documents administratifs ;</li><li>- propose le recrutement du personnel et signe les contrats de travail ;</li><li>- propose les sanctions administratives ;</li><li>- étudie les courriers et les affecte aux collaborateurs indiqués ;</li><li>- veille à la bonne gestion des ressources matérielles ;</li></ul><br><ul style="list-style-type: none"><li>● <b>Promotion de la DST</b></li><li>- Participe aux diverses manifestations sur le plan nationales et internationales ;</li><li>- participe aux négociations et la mobilisation du financement avec les partenaires au développement.</li></ul> |
| OUTILS ADMINISTRATIFS DE TRAVAIL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Code du travail</li><li>- Convention Collective Générale du travail</li><li>- Code Sécurité Sociale</li><li>- Encyclopédie de Sécurité et Santé au Travail</li><li>- Normes Internationales du Travail.</li><li>- Manuel des Procédures administratives, comptables, financières et budgétaires</li><li>- Contrat d'objectifs (basé sur les résultats attendus)</li><li>- Textes législatifs, réglementaires, institutionnels et conventionnels</li><li>- Budget du Ministère</li><li>- Convention avec les organismes bailleurs de fonds</li><li>- PAG.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| RESSOURCES HUMAINES (liées directement au poste)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Agents des catégories A, B, C.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|                                                                                                                                                                          |                                                       |                                                               |                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <b>MATERIEL ET LOGISTIQUE (liés directement au poste)</b>                                                                                                                |                                                       |                                                               |                                                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un bureau équipé de mobiliers appropriés et de téléphone</li> <li>- Matériel informatique</li> <li>- Un photocopieur</li> </ul> |                                                       |                                                               |                                                             |
| <b>PROFIL REQUIS</b>                                                                                                                                                     | <b>Formation de base (Domaine et diplôme)</b>         | <b>Formation(s) complémentaire(s)</b>                         | <b>Expérience et durée</b>                                  |
|                                                                                                                                                                          | Diplôme de Médecin Spécialiste en Médecine du travail | Leadership<br>Management des services publics<br>Informatique | <b>Exigible : 10 ans</b><br><br><b>Souhaitable : 15 ans</b> |
|                                                                                                                                                                          | <b>QUALIFICATION</b> : Médecin du travail             |                                                               | <b>STATUT</b> : APE                                         |

|                                                                      |                                    |              |                                    |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------|------------------------------------|
| <b>INSTITUTION</b> : Ministère du Travail et de la Fonction Publique |                                    | <b>POSTE</b> | <b>CODE DE CLASSIFICATION</b>      |
| <b>Elaboration</b><br>Juillet 2005                                   | <b>Mise à jour</b><br>Juillet 2005 |              | Directeur/trice Général du Travail |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                              |                                              |                                             |                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Localisation :</b><br><br>Cotonou                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Unité</b> : Direction Générale du Travail |                                              | <b>Relations fonctionnelles principales</b> | <b>Interne</b> : SGM ; Tous (tes) Directeurs/trices Techniques<br><br><b>Externe</b> : Tous les autres ministères ;<br><br>Organisations de travailleurs et d'employeurs |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Position hiérarchique</b>                 | <b>N+1</b> : Secrétaire Général du Ministère |                                             |                                                                                                                                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                              | <b>N-1</b> : Directeurs Techniques           |                                             |                                                                                                                                                                          |
| <b>MISSION DU POSTE</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                              |                                              |                                             |                                                                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer la conception et le suivi de la mise en œuvre de la politique de l'Etat en matière de travail</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                       |                                              |                                              |                                             |                                                                                                                                                                          |
| <b>RESULTATS DE PERFORMANCES ATTENDUS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                              |                                              |                                             |                                                                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les objectifs de performance définis dans la programmation annuelle des activités sont atteints dans les délais prévus.</li> <li>• Les ressources sont mobilisées et gérées de manière optimale et conformément aux procédures en vigueur.</li> <li>• Les activités sont connues et soutenues par les pouvoirs publics et les partenaires au développement.</li> </ul> |                                              |                                              |                                             |                                                                                                                                                                          |

| ATTRIBUTIONS PRINCIPALES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Coordonner les activités des directions ;</li><li>• veiller à une bonne gestion des ressources de la direction générale ;</li><li>• veiller à la promotion des activités de la direction générale.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| ACTIVITES PRINCIPALES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Coordination des activités</b><ul style="list-style-type: none"><li>- Participe à la définition des orientations stratégiques dans le domaine du travail ;</li><li>- élabore la réglementation et les conventions ;</li><li>- centralise et publie les statistiques en matière de travail ;</li><li>- veille au respect des procédures ;</li><li>- supervise l'élaboration du programme d'activités ;</li><li>- analyse et veille à la pertinence des programmes et activités par rapport au plan d'action du gouvernement et du DSRP ;</li><li>- reçoit et affecte à chaque Directeur/trice, pour étude et suivi, les propositions de projets ou d'activités initiés ou en cours, relatifs à leur domaine respectif ;</li><li>- supervise l'élaboration du plan de travail des directions ;</li><li>- valide l'approche technique et opérationnelle des projets et activités ;</li><li>- contrôle l'exécution des activités dans les directions ;</li><li>- étudie et valide les documents produits par ses collaborateurs ;</li><li>- étudie et valide les rapports d'activités mensuels, trimestriels et annuels ;</li><li>- soumet les différents projets aux partenaires qui les financent ;</li><li>- tient et préside les réunions du CODIR interne ;</li></ul></li></ul>                                                                                                                                                  |
| ACTIVITES PRINCIPALES (Suite)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"><li>- rend compte de ses activités au Conseil d'Administration ;</li><li>- étudie les courriers et les affecte aux collaborateurs indiqués ;</li><li>- dirige les sessions du Conseil National du Travail.</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Gestion des ressources</b><ul style="list-style-type: none"><li>- Veille à l'élaboration du budget de la direction ;</li><li>- suit l'exécution des crédits alloués à la direction ;</li><li>- effectue le suivi de l'exécution du budget ;</li><li>- anime les réunions ;</li><li>- diffuse l'information aux membres de l'équipe ;</li><li>- organise des séances de concertation pour la prise des décisions ;</li><li>- définit les besoins de formation des membres de l'équipe ;</li><li>- signe les projets de notes de service et les documents administratifs ;</li><li>- propose le recrutement du personnel occasionnel ;</li><li>- propose les sanctions administratives ;</li><li>- veille à la bonne gestion des ressources matérielles.</li></ul></li><li>• <b>Promotion des activités</b><ul style="list-style-type: none"><li>- Promeut le dialogue social ;</li><li>- promeut la santé au travail ;</li><li>- participe aux diverses manifestations relatives à la direction sur le plan national et international ;</li><li>- participe aux négociations et à la mobilisation des ressources avec les partenaires au développement.</li></ul></li></ul> |

|                                                                                                                                                                                                                               |                                                                    |                                                                     |                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <b>OUTILS ADMINISTRATIFS DE TRAVAIL</b>                                                                                                                                                                                       |                                                                    |                                                                     |                                                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Code du travail</li> <li>- Convention collective générale du travail</li> <li>- Conventions collectives particulières</li> <li>- Tous autres textes d'application du code</li> </ul> |                                                                    |                                                                     |                                                             |
| <b>RESSOURCES HUMAINES (liées directement au poste)</b>                                                                                                                                                                       |                                                                    |                                                                     |                                                             |
| Agents des catégories A, B, et C.                                                                                                                                                                                             |                                                                    |                                                                     |                                                             |
| <b>MATERIEL ET LOGISTIQUE (liés directement au poste)</b>                                                                                                                                                                     |                                                                    |                                                                     |                                                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un bureau équipé de mobiliers appropriés et de téléphone</li> <li>- Matériel informatique</li> <li>- Un photocopieur</li> </ul>                                                      |                                                                    |                                                                     |                                                             |
| <b>PROFIL<br/>REQUIS</b>                                                                                                                                                                                                      | <b>Formation de base (Domaine et diplôme)</b>                      | <b>Formation(s) complémentaire(s)</b>                               | <b>Expérience et durée</b>                                  |
|                                                                                                                                                                                                                               | Bac + 5 ans en administration du travail et de la sécurité sociale | Leadership<br>Management des services publics<br>Informatique       | <b>Exigible : 10 ans</b><br><br><b>Souhaitable : 15 ans</b> |
|                                                                                                                                                                                                                               | <b>QUALIFICATION : </b> Administrateur du travail                  |                                                                     | <b>STATUT:</b> APE                                          |
| <b>INSTITUTION :</b> Ministère du Travail et de la Fonction Publique                                                                                                                                                          |                                                                    | <b>POSTE</b>                                                        | <b>CODE DE CLASSIFICATION</b>                               |
| <b>Elaboration</b>                                                                                                                                                                                                            | <b>Mise à jour</b>                                                 | Directeur/trice Départemental de la Fonction Publique et du Travail | FP N° 1120-1.4/8                                            |
| Juillet 2005                                                                                                                                                                                                                  | Juillet 2005                                                       |                                                                     |                                                             |

|                                                                                                                                                                                                               |                                                                               |                                              |                                             |                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Localisation :</b><br><br>Cotonou                                                                                                                                                                          | <b>Unité :</b> Direction Départementale de la Fonction Publique et du Travail |                                              | <b>Relations fonctionnelles principales</b> | <b>Interne :</b> SGM-DPP- DGT-DGFP – DGRMA-DGFPCS                                                            |
|                                                                                                                                                                                                               | <b>Position hiérarchique</b>                                                  | <b>N+1 :</b> Secrétaire Général du Ministère |                                             | <b>Externe :</b><br><br>- Partenaires sociaux,<br><br>- Les partenaires au développement - MISD (Préfecture) |
|                                                                                                                                                                                                               |                                                                               | <b>N-1 :</b> Chefs de services               |                                             |                                                                                                              |
| <b>MISSION DU POSTE</b>                                                                                                                                                                                       |                                                                               |                                              |                                             |                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer l'application de la réglementation du travail, le suivi de la carrière des APE et des agents des collectivités locales de son ressort territorial</li> </ul> |                                                                               |                                              |                                             |                                                                                                              |

| <b>RESULTATS DE PERFORMANCES ATTENDUS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Les objectifs de performances définis dans la programmation annuelle des activités sont atteints dans les délais prévus.</li><li>• Les ressources sont mobilisées et gérées de manière optimale et conformément aux procédures en vigueur.</li><li>• Les activités sont connues et soutenues par les pouvoirs publics et les partenaires au développement.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>ATTRIBUTIONS PRINCIPALES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Coordonner les activités de la direction ;</li><li>• veiller à une bonne gestion des ressources de la direction ;</li><li>• veiller à la promotion des activités de la direction.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>ACTIVITES PRINCIPALES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Coordination des activités</b><ul style="list-style-type: none"><li>- Supervise l'élaboration du programme d'activités des services ;</li><li>- contrôle l'exécution des activités dans les services ;</li><li>- valide l'approche technique et opérationnelle des projets et activités ;</li><li>- étudie et valide les rapports d'activités mensuels, trimestriels et annuels ;</li><li>- étudie et valide les documents produits par ses collaborateurs ;</li><li>- étudie les courriers et les affecte aux collaborateurs indiqués ;</li><li>- rend compte de ses activités au secrétaire général du Ministère ;</li><li>- conçoit et met en œuvre la programmation des visites d'inspection et de contrôle des entreprises ;</li><li>- rédige les rapports d'inspection et de contrôle ;</li></ul></li></ul> |
| <b>ACTIVITES PRINCIPALES (Suite)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

- verbalise au besoin les entreprises qui ne sont pas en règle ;
  - vulgarise les textes en matière de travail et sensibilise les partenaires sociaux sur leur application ;
  - examine les plaintes enregistrées ;
  - suit le règlement des litiges ;
  - rédige les PV de conciliation et de non-conciliation ;
  - promeut le dialogue social et les relations professionnelles ;
  - renseigne les APE sur leur situation administrative ;
  - délivre les cartes de main-d'œuvre ;
  - organise les tests de recrutement au niveau local.
- **Gestion des ressources**
    - Veille à l'élaboration du budget de la direction ;
    - suit l'exécution des crédits alloués à la direction ;
    - signe les notes de service et les documents administratifs ;
    - assure la gestion et l'entretien de tout matériel de la direction ;
    - anime les réunions de la direction,
    - règle les conflits interpersonnels ;
    - recueille les informations et les diffuse aux membres de l'équipe ;
    - participe à l'administration du personnel (présence, absence, congés) ;
    - propose les sanctions administratives ;
    - suit la gestion des ressources matérielles conformément aux procédures en vigueur.
  - **La promotion des activités**
    - Participe aux diverses manifestations sur le plan national et international ;
    - participe aux négociations et à la mobilisation des ressources avec les partenaires au développement.

**OUTILS ADMINISTRATIFS DE TRAVAIL**

- Code du travail
- Convention collective générale du travail
- Statut particulier des agents de l'Etat

**RESSOURCES HUMAINES (liées directement au poste)**

Agents des catégories A, B, et C

**MATERIEL ET LOGISTIQUE (liés directement au poste)**

- Un bureau équipé de mobiliers appropriés et de téléphone
- Matériel informatique
- Un photocopieur

| <b>PROFIL<br/>REQUIS</b> | <b>Formation de base<br/>(Domaine et diplôme)</b> | <b>Formation(s) complémentaire(s)</b>                                                                        | <b>Expérience et durée</b>                                    |
|--------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
|                          |                                                   | Baccalauréat plus 05 années d'études supérieures en administration du travail ou autres options équivalentes | Leadership<br>Management des services publics<br>Informatique |
|                          | <b>QUALIFICATION : Administrateur</b>             |                                                                                                              | <b>STATUT: APE</b>                                            |

|                                    |                                    |                                                                          |                               |
|------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| <b>INSTITUTION</b> : Ministère     |                                    | <b>POSTE</b><br>Directeur/trice de la Programmation et de la Prospective | <b>CODE DE CLASSIFICATION</b> |
| <b>Elaboration</b><br>Juillet 2005 | <b>Mise à jour</b><br>Juillet 2005 |                                                                          | FP N° 1120-2.1/6              |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                   |                                              |                                             |                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Localisation</b> :<br>Cotonou                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Unité</b> : Direction de la Programmation et de la Prospective |                                              | <b>Relations fonctionnelles principales</b> | <b>Interne</b> : Toutes les autres directions, tous les coordonnateurs de projets |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Position hiérarchique</b>                                      | <b>N+1</b> : Secrétaire Général du Ministère |                                             | <b>Externe</b> : Tous les autres Ministères et la Présidence de la République     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                   | <b>N-1</b> : Chefs de services               |                                             |                                                                                   |
| <b>MISSION DU POSTE</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                   |                                              |                                             |                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer la fonction d'aide à la décision stratégique du ministère</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                 |                                                                   |                                              |                                             |                                                                                   |
| <b>RESULTATS DE PERFORMANCES ATTENDUS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                   |                                              |                                             |                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Les objectifs de performance sont atteints dans les délais.</li> <li>Les ressources mobilisées sont gérées conformément aux procédures en vigueur.</li> <li>Les activités de la direction sont connues et soutenues par les pouvoirs publics et les partenaires au développement.</li> </ul> |                                                                   |                                              |                                             |                                                                                   |
| <b>ATTRIBUTIONS PRINCIPALES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                   |                                              |                                             |                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Coordonner les activités de la direction ;</li> <li>veiller à la bonne gestion des ressources de la direction ;</li> <li>veiller à la promotion des activités de la direction.</li> </ul>                                                                                                    |                                                                   |                                              |                                             |                                                                                   |
| <b>ACTIVITES PRINCIPALES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                   |                                              |                                             |                                                                                   |

- **Coordination des activités**
  - Veille à l'adéquation des projets et programmes avec les orientations de développement et les stratégies du Ministère ;
  - assiste les structures du ministère dans l'élaboration de leurs projets et programmes ;
  - élabore les bilans et rapports trimestriels et annuels d'exécution des projets et programmes du Ministère ;
  - suit l'exécution des projets et programmes inscrits au PAG2 et rendre compte au Secrétaire Général du Gouvernement ;
  - réalise les études prospectives et d'évaluation qui permettent d'éclairer les stratégies à mettre en œuvre par le Ministère ;
  - assure tous les travaux de suivi des réformes ;
  - centralise les données relatives à l'ensemble des programmes du Ministère ;
  - assure un appui technique aux structures du ministère ;
  - élabore en collaboration avec le SG le programme d'activité annuel du Ministère ainsi que son rapport d'exécution ;
  - assiste les structures du Ministère dans l'élaboration de leurs projets et programmes ;
  - élabore les bilans d'exécution du plan d'action du Ministère.

#### **ACTIVITES PRINCIPALES (Suite)**

- **Gestion des ressources**

- Veille à l'élaboration du budget et ordonne les dépenses éligibles ;
- veille à la mise en œuvre des procédures de gestion des marchés ;
- signe les notes de service et les documents administratifs ;
- propose le recrutement du personnel et signe les contrats de travail ;
- étudie les courriers et les affecte aux collaborateurs concernés ;
- veille à la bonne gestion des ressources matérielles.

- **Promotion des activités**

- Participe aux diverses manifestations relatives aux activités de la direction sur le plan national et international ;
- participe aux négociations et à la mobilisation des ressources avec les partenaires au développement.

#### **OUTILS ADMINISTRATIFS DE TRAVAIL**

- Décret N° 2004-137 du 18 mars 2004 portant attribution, organisation et fonctionnement du MCPPD ;
- Arrêté N° 12 MCCAG-PG/DC/SGM du 28 mai 2002 portant attribution, organisation et fonctionnement de la DPP ;
- Ouvrages spécifiques.

#### **RESSOURCES HUMAINES (liés directement au poste)**

5 agents de la catégorie A

| <b>MATERIEL ET LOGISTIQUE (liés directement au poste)</b>                                                                         |                                                                                     |                                                                       |                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Locaux équipés de mobiliers</li> <li>- Informatique et bureautique disponible</li> </ul> |                                                                                     |                                                                       |                                                             |
| <b>PROFIL<br/>REQUIS</b>                                                                                                          | Formation de base<br>(Domaine et diplôme)                                           | Formation(s) complémentaire(s)                                        | Expérience et durée                                         |
|                                                                                                                                   | Bac + 5 ans en planification, gestion des projets ou toute autre option équivalente | Leadership<br><br>Management des services publics<br><br>Informatique | <b>Exigible : 10 ans</b><br><br><b>Souhaitable : 15 ans</b> |
|                                                                                                                                   | <b>QUALIFICATION</b> : Ingénieur planificateur ou administrateur                    |                                                                       | <b>STATUT:</b> APE                                          |



**ANNEXE N°2**

**GUIDE D'ENTRETIEN**

*Mesdames/Messieurs*

Le présent questionnaire s'inscrit dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) sur le thème « *contribution à la gestion optimale des hauts cadres de la Fonction Publique* ». Il est destiné à recueillir des informations fiables et de qualité. Nous vous prions donc d'y répondre le plus sincèrement possible. D'ores et déjà, nous vous assurons que vos réponses resteront confidentielles et seront exploitées uniquement dans ce cadre.

**I- Identification**

Nom et prénom (facultatif) :

Service d'appartenance :

Ancienneté au poste :

**II- Questions**

*1- Pensez-vous que le mode d'organisation actuel de la DRH permet au MTFP de faire une gestion optimale de ses hauts cadres?*

*2- Que pensez-vous de la mauvaise pratique des nominations des cadres aux hauts emplois de la Fonction publique ?*

➤ Quelles en sont les causes ?

➤ De quelle façon, pensez vous qu'on peut corriger cette pratique ?

*3- Que vous inspire le mauvais management observé chez certains cadres à leurs postes ?*

➤ Comment pouvez –vous l'expliquer ?

➤ Quelle correction y apporter ?

*4- Que pensez – vous de la sous utilisation des compétences des hauts cadres de la Fonction publique ?*

➤ Quelles en sont les causes ?

➤ De quelle façon pensez-vous utiliser les cadres démis de leurs fonctions et laissés sans attributions ?

Merci pour votre collaboration.

ANNEXE N°3

Questionnaire d'Enquête

**Mesdames/Messieurs**

Le présent questionnaire s'inscrit dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) sur le thème « *contribution à la gestion optimale des hauts cadres de la Fonction Publique* ». Il est destiné à recueillir des informations fiables et de qualité. Nous vous prions donc d'y répondre le plus sincèrement possible. D'ores et déjà, nous vous assurons que vos réponses resteront confidentielles et seront exploitées uniquement dans ce cadre.

**III- Identification**

Nom et prénom (facultatif) :

Service d'appartenance :

Ancienneté au poste :

**IV- Questions**

*A- Sous – utilisation des compétences des hauts cadres*

**1- Que pensez-vous de la gestion des cadres supérieurs de la Fonction publique ?**

- Une gestion planifiée et efficace
- Une gestion au coup par coup, non planifiée

2- Autres

.....

**Comment pouvez- vous l'expliquer ?.....**

- L'inexistence des politiques de promotion et de carrière,
- L'absence d'une gestion des hauts cadres,
- L'inexistence d'une pratique de Développement des RH,
- La forte politisation des nominations aux HET.

**3- Quels sont selon vous, les aspects qui peuvent aider à améliorer la gestion des hauts cadres de la Fonction Publique ?**

- Elaboration de plans de carrière*
- Prise de textes réglementaires pour le respect du principe d'adéquation entre profil/poste*

Dépolitisation de l'Administration publique

Obligation de résultat (responsabilisation, imputabilité).

4- Quelles appréciations faites – vous sur la mobilité des cadres aux hauts emplois ?

➤ Normale, appréciable

➤ Forte, mauvaise, sans pertinence

5- Comment pensez-vous que peuvent être utilisés les hauts cadres démis de leur fonction et qui restent sans attributions précises ?.....

.....

**Pensez –vous que cette mobilité :**

➤ Fragilise certains postes

➤ S'apparente à une sous utilisation des compétences

➤ Explique la non spécialisation des cadres

➤ Entraîne la non performance aux hauts emplois

➤ Appelle la pratique de développement des RH

-

6- A quoi devons – nous cette forme de mobilité des cadres ?.....

.....

**Pensez- vous que certains emplois stratégiques méritent d'être stabilisés ?**

NON,

pourquoi.....

.....

.....

OUI,

Lesquels.....

.....

.....

7- Pensez- vous que l'organisation actuelle de la DRH permet d'améliorer la gestion des hauts cadres ?

OUI

NON

POURQUOI.....  
.....  
.....  
.....

8- Que vous inspire la réorganisation de la DRH en une DDRH  
(Direction de Développement des Ressources Humaines) ?.....

.....  
.....

9- Pensez –vous opportun d’avoir une direction de gestion des hauts  
emplois au MTFP ?

OUI

NON

- pourquoi.....  
.....  
.....  
.....

*10-Mauvaise pratique des nominations des hauts cadres*

11- Connaissez – vous les dispositions réglementaires et  
exigences qui organisent les nominations aux hauts emplois de la  
Fonction Publiques ?

Non

Si Oui, quelles sont – elles ?

.....  
.....

12- Connaissez – vous le RHET ?

Oui, Comment ?

.....

Non ?

Pourquoi ?.....

.....

13- Ces dispositions réglementaires et exigences des nominations, sont <sup>17</sup>– elles utilisées, respectées ?

OUI,

<sup>18</sup>Comment ?.....

..

NON,

Pourquoi ?.....

.....

14- Comment expliquez – vous cet état des choses ?.....

- Inexistence d'un système d'évaluation des performances des cadres
- Opportunisme des cadres
- Forte politisation de l'administration publique

-

15- Comment pensez – vous qu'on pourrait rendre l'usage des dispositions et exigences obligatoire ?

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

16- Comment les cadres nommés aux hauts emplois prennent – ils fonction ?

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

**SELON VOUS !**

Y a t- il une procédure officielle pour ? OUI

SI NON, pensez – vous opportun d'en élaborer

une ?.....

*17-Mauvais management des hauts cadres à leurs postes*

---

<sup>17</sup> RHET : Répertoire des Hauts Emplois Techniques.

**18-Le management est l'art de savoir combiner les ressources institutionnelles et organisationnelles pour réaliser avec efficacité et efficience un objectif donné dans un environnement précis.**

*Pensez – vous que les hauts cadres font montre d'un bon management à leur poste ?*

OUI,

*Comment ?.....*

.....

NON,

*pourquoi ?.....*

.....

**19- Comment expliquez – vous cette absence de gestion par objectif de l'encadrement dans l'Administration ?**

- Absence de fixation d'objectif
- Inexistence d'un système d'appréciation des performances des cadres

**20- Pensez – vous qu'on peut obtenir le management par objectif des cadres à travers la mise en place d'un système fiable d'appréciation des performances avec en amont la fixation systématique d'objectifs ?**

Oui

Non

**Pourquoi?.....**

.....

.....

**21-Quelles suggestions pouvez- vous faire pour une meilleure utilisation des compétences dans la Fonction Publique ?.....**

.....

.....

***Merci pour votre aimable collaboration !***

## TABLE DES MATIERES

|                                                                                                                                     |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| INTRODUCTION GENERALE .....                                                                                                         | 1         |
| <b>CHAPITRE PRELIMINAIRE : DES OBSERVATIONS DE STAGE ET DE LA PROBLEMATIQUE DE GESTION OPTIMALE DES HAUTS CADRES DE L'ETAT.....</b> | <b>5</b>  |
| <b>SECTION 1 : LE CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET LA RESTITUTION DES OBSERVATIONS DE STAGE.....</b>                              | <b>6</b>  |
| Paragraphe I. La présentation du Ministère du Travail et de la Fonction Publique.....                                               | 6         |
| <b>A- Historique du MTFP.....</b>                                                                                                   | <b>6</b>  |
| <b>B- Fonctionnement du MTFP.....</b>                                                                                               | <b>7</b>  |
| 1- Missions.....                                                                                                                    | 7         |
| 2- Attributions et organisation.....                                                                                                | 7         |
| 3- Les Ressources Humaines.....                                                                                                     | 12        |
| Paragraphe 2 L'état des lieux sur les pratiques GRH du MTFP.....                                                                    | 14        |
| <b>A- Constats.....</b>                                                                                                             | <b>14</b> |
| 1- Le recrutement.....                                                                                                              | 14        |
| 2- Les pratiques de nomination et de mobilité professionnelle.....                                                                  | 16        |
| 3- La responsabilisation.....                                                                                                       | 19        |
| 5- La Notation.....                                                                                                                 | 22        |
| 6- Les Conditions de travail.....                                                                                                   | 24        |
| <b>B- Synthèse de l'état des lieux.....</b>                                                                                         | <b>26</b> |
| 1- Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces).....                                                                            | 26        |
| 2- Inventaire des atouts : (forces/ opportunités).....                                                                              | 27        |
| <b>SECTION 2 : DU CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE ET DE LA VISION GLOBALE DE SA RESOLUTION.....</b>                          | <b>28</b> |
| Paragraphe I Le choix et la spécification de la problématique.....                                                                  | 28        |
| <b>A- Le choix du sujet.....</b>                                                                                                    | <b>28</b> |
| 1- Le regroupement des problèmes par centre d'intérêt : problématiques possibles.....                                               | 28        |
| 2- La problématique de l'étude.....                                                                                                 | 30        |
| <b>B- Justification du sujet.....</b>                                                                                               | <b>31</b> |
| 1- L'intérêt pour le Ministère du Travail et de la Fonction Publique.....                                                           | 31        |
| 2- L'intérêt pour le réalisateur.....                                                                                               | 32        |
| Paragraphe 2. Spécification et vision globale de résolution de la problématique retenue.....                                        | 32        |
| <b>A- Spécification de la problématique choisie.....</b>                                                                            | <b>32</b> |
| <b>B- Vision globale de résolution de la problématique spécifiée.....</b>                                                           | <b>35</b> |

|                                                                                                                                                                    |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1- Vision globale de résolution du problème général.....                                                                                                           | 35        |
| 2- Vision globale de résolution des problèmes spécifiques.....                                                                                                     | 37        |
| 3- Synthèse des approches génériques identifiées et séquences de résolution de la problématique .....                                                              | 40        |
| <b>CHAPITRE PREMIER : DU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE SUR LA GESTION OPTIMALE DES HAUTS CADRES DE LA FONCTION PUBLIQUE .....</b>                   | <b>43</b> |
| <b>SECTION 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....</b>                                                                                                                 | <b>44</b> |
| Paragraphe 1 : Des objectifs et hypothèses de l'étude .....                                                                                                        | 44        |
| A- Fixation des objectifs de l'étude .....                                                                                                                         | 44        |
| B- Identification des causes possibles/formulation des hypothèses liées aux différents problèmes en résolution et construction du tableau de bord de l'étude ..... | 45        |
| Paragraphe 2 : La Revue de la littérature liée à la problématique choisie.....                                                                                     | 51        |
| A- Les contributions antérieures sur le problème général.....                                                                                                      | 51        |
| B- Exposé des contributions antérieures sur les problèmes spécifiques .....                                                                                        | 53        |
| <b>SECTION 2 : DE LA METHODOLOGIE A LA COLLECTE DES DONNEES .....</b>                                                                                              | <b>59</b> |
| Paragraphe 1 : De la méthodologie adoptée .....                                                                                                                    | 59        |
| A. Approche empirique .....                                                                                                                                        | 59        |
| 1. Objectifs de la collecte des données.....                                                                                                                       | 59        |
| 2. Méthodes de la collecte des données .....                                                                                                                       | 59        |
| 3. Population cible et nature de la collecte des données.....                                                                                                      | 61        |
| 4. Echantillonnage et spécification des données recueillies.....                                                                                                   | 61        |
| 5. Conception du questionnaire et du guide d'entretien .....                                                                                                       | 62        |
| 6. Techniques de dépouillement des données.....                                                                                                                    | 62        |
| 7. Outils de présentation des données .....                                                                                                                        | 63        |
| B. Approche théorique.....                                                                                                                                         | 63        |
| 1. Choix théoriques liés aux différents problèmes spécifiques.....                                                                                                 | 63        |
| 2. Outils d'analyse des données : seuils de décision des problèmes spécifiques n°1, n°2 et n°3.....                                                                | 64        |
| Paragraphe 2 : collecte et présentation des données.....                                                                                                           | 64        |
| A. Stratégie de collecte .....                                                                                                                                     | 64        |
| 1. Conditions de réalisation de l'enquête et difficultés de l'enquête .....                                                                                        | 65        |
| 2. Limites des données.....                                                                                                                                        | 66        |
| B. Présentation et analyse des données.....                                                                                                                        | 67        |
| 1. Présentation et analyse des données liées à la mauvaise pratique des nominations aux HET.....                                                                   | 67        |
| 2. Présentation et analyse des données liées au mauvais management des hauts cadres à leurs postes.....                                                            | 70        |

|                                                                                                                                            |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3. Présentation et analyse des données liées à la sous utilisation des compétences des hauts cadres dans la Fonction publique.....         | 72        |
| <b>CHAPITRE DEUXIEME : DU DIAGNOSTIC AUX APPROCHES DE SOLUTIONS POUR LA GESTION OPTIMALE DES HAUTS CADRES DE LA FONCTION PUBLIQUE.....</b> | <b>74</b> |
| <b>SECTION I : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC.....</b>                                                         | <b>75</b> |
| Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses.....                                                                                            | 75        |
| A- Degré de validation de l'hypothèse n°1.....                                                                                             | 75        |
| B- Degré de validation de l'hypothèse n°2.....                                                                                             | 75        |
| C- Degré de validation de l'hypothèse n°3.....                                                                                             | 76        |
| Paragraphe 2 : Etablissement du diagnostic.....                                                                                            | 76        |
| A. Contenu du diagnostic.....                                                                                                              | 76        |
| 1. Elément de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n°1.....                                                                   | 76        |
| 2. Elément de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n°2.....                                                                   | 76        |
| 3. Elément de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n°3.....                                                                   | 77        |
| B. Limites du diagnostic.....                                                                                                              | 77        |
| <b>SECTION 2 : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS D'OPTIMISATION DE LA GESTION DES HAUTS CADRES ET LEURS CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE .....</b>      | <b>78</b> |
| Paragraphe 1 : Approches de solutions.....                                                                                                 | 78        |
| Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions et tableau de synthèse de l'étude.....                                            | 83        |
| <b>CONCLUSION GENERALE.....</b>                                                                                                            | <b>84</b> |
| <b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>                                                                                                                  | <b>84</b> |
| <b>ANNEXES.....</b>                                                                                                                        | <b>84</b> |