

REPUBLICQUE DU BENIN

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI



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

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

OPTION :
Management

FILIERE :
Gestion des Ressources Humaines

ANNEE ACADEMIQUE : 2010-2011

TITRE :
**CONTRIBUTION A LA MISE EN PLACE D'UNE
PRATIQUE DE GESTION PREVISIONNELLE
DES RESSOURCES HUMAINES A LA DIRECTION
DU JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE DU BENIN**

Réalisé et soutenu par :

Kwamé METCHO

Sous la Direction de :

Maître de stage :
Toko Salifou KOUMA
Directeur du JORB

Directeur de mémoire :
Martin DAVOH
Enseignant à l'ENAM

Février 2012



PRESIDENTE : Madame Elisabeth GNANVO

VICE-PRESIDENT : Monsieur Cyriaque HOUNNOU

MEMBRE : Monsieur Charlemagne LOKOSSOU

**L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE
MAGISTRATURE
N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION
AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE.
CES OPINIONS DOIVENT ÊTRE CONSIDERÉES COMME
PROPRES A LEUR AUTEUR.**



A mes parents :

Feu Metcho ALLAGBE YOMAN mon père,
Feue Joséphine Otokporo ODJOUBERE ma mère.

Que la terre vous soit légère.



REMERCIEMENTS

A travers ces quelques lignes, nous témoignons du fond du cœur, toute notre gratitude à tous ceux et celles qui, de loin ou de près, matériellement ou moralement, avec compétence et dévouement, ont participé à l'accouchement de ce travail. Certes, nous ne saurions énumérer tous les concours dont nous avons bénéficié. Cependant, qu'il nous soit permis d'exprimer singulièrement notre gratitude à :

- ✓ Notre Directeur de Mémoire, le Professeur Martin DAVOH qui, nonobstant ses nombreuses occupations tant académiques qu'au niveau de LA POSTE DU BENIN, a accepté encadrer ce mémoire. Qu'il en soit infiniment remercié ;
- ✓ Tout le corps professoral de l'ENAM, que nous ne saurions citer individuellement ici. Merci à vous pour avoir accepté partager avec nous vos connaissances ;
- ✓ Monsieur Toko Salifou KOUMA, le Directeur du Journal Officiel de la République du Bénin, pour sa disponibilité d'écoute durant nos travaux de recherche ;
- ✓ Monsieur Afize D. ADAMON, pour sa constante sollicitude ;
- ✓ Tout le personnel de la Direction du Journal Officiel, pour leur soutien tant moral que matériel ;
- ✓ Mme Marie Claire LAOUROU, mon épouse, pour sa volonté et son soutien indéfectible pendant les moments les plus difficiles de la vie conjugale
- ✓ Tous mes frères, sœurs et amis.

Je pense spécialement à mes enfants **Adétola Opportune, Kadoukpè Ermance, Yéofoumi Auréole, Folakè Fanny et Bolarin Aubierge**, à qui je témoigne un amour profond.



LISTE DES SIGLES

DJORB : Direction du Journal Officiel de la République du Bénin ;

JORB : Journal Officiel de la République du Bénin ;

JO : Journal Officiel ;

D/JORB : Directeur du Journal Officiel de la République du Bénin ;

ONEPI : Office National d'Édition, de Presse et d'Imprimerie ;

ENEP : Etablissement National d'Édition et de Presse ;

CNPMS : Centre National de Production de Manuels Scolaires ;

OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique des Droits des Affaires ;

ONG : Organisation Non Gouvernementale ;

SIC : Service Informatique et Correction ;

STI : Service Technique de l'Imprimerie ;

DEC : Direction des examens et Concours ;

CFE : Centre de formalité des Entreprises ;

SGG : Secrétariat Général du Gouvernement ;

APE : Agents Permanents de l'Etat ;

ACE : Agents Contractuels de l'Etat ;

AC : Agents Conventionnés ;

MTFP : Ministère du Travail et de la Fonction Publique ;

GRH : Gestion des Ressources humaines ;

RH : Ressources Humaines ;

GPRH : Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines ;

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ;

G4PEC : Gestion Prévisionnelle, Préventive, Partagée et Personnalisée ;

GPEEC : Gestion Prévisionnelle des effectifs, des emplois et des Compétences ;



LISTE DES TABLEAUX

N° d'ordre	Titres	Pages
Tableau n° 1	Répartition du personnel par statut	17
Tableau n° 2	Répartition du personnel par catégorie socioprofessionnelle	18
Tableau n° 3	Répartition du personnel par ancienneté	19
Tableau n° 4	Répartition du personnel par sexe et par tranche d'âges	20
Tableau n° 5	Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt : problématiques possibles	34
Tableau n° 6	Synthèse des approches de résolution des problèmes spécifiques	40
Tableau n° 7	Tableau de bord de l'étude	48
Tableau n° 8	Répartition des données de l'enquête par rapport au problème spécifique n°1	64
Tableau n° 9	Répartition des données de l'enquête par rapport aux causes du problème spécifique n°1	66
Tableau n°10	Répartition des données de l'enquête par rapport au problème spécifique n°2	67
Tableau n°11	Répartition des données de l'enquête par rapport aux causes du problème spécifique n°2	68
Tableau n°12	Répartition des données de l'enquête par rapport aux causes du problème spécifique n°2	70
Tableau n°13	Répartition des données de l'enquête par rapport au problème spécifique n°3	71
Tableau n°14	Répartition des données de l'enquête par rapport aux causes	72

	du problème spécifique n°3	
Tableau n°15	Répartition des données de l'enquête par rapport aux causes du problème spécifique n°3	73
Tableau n°16	Tableau de synthèse de l'étude	86



LISTE DES GRAPHIQUES

N° d'ordre	Titres	Pages
Graphique n°1	Répartition du personnel par statut	18
Graphique n°2	Répartition du personnel par catégorie socioprofessionnelle	19
Graphique n°3	Répartition du personnel par ancienneté	20
Graphique n°4	Répartition du personnel par sexe et par tranche d'âges	21
Graphique n°5	Répartition des données de l'enquête par rapport au problème spécifique n°1	65
Graphique n°6	Répartition des données de l'enquête par rapport aux causes du problème spécifique n°1	66
Graphique n°7	Répartition des données de l'enquête par rapport au problème spécifique n°2	68
Graphique n°8	Répartition des données de l'enquête par rapport aux causes du problème spécifique n°2	69
Graphique n°9	Répartition des données de l'enquête par rapport aux causes du problème spécifique n°2	70
Graphique n°10	Répartition des données de l'enquête par rapport au problème spécifique n°3	72
Graphique n°11	Répartition des données de l'enquête par rapport aux causes du problème spécifique n°3	73
Graphique n°12	Répartition des données de l'enquête par rapport aux causes du problème spécifique n°3	74



GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Dans le cadre de la présente étude, les termes : **fiche de poste, description de poste, fiche d'emploi, fiche de description d'emploi, fiche de fonction et description de fonction** veulent dire la même chose.

Activité : C'est un ensemble de tâches ordonnées et liées entre elles dans un but donné qu'on exécute dans le cadre d'un ou de plusieurs emplois ;

Attributions : Ce sont les activités ou tâches que le titulaire d'un poste doit réaliser pour accomplir sa mission et remplir pleinement le rôle qui lui est imparti ;

Compétence : C'est l'activation et la mobilisation du savoir, du savoir-faire et du savoir être dans une situation de travail donné ;

Emploi : L'emploi, dans l'entreprise désigne tout un ensemble d'activités ayant des caractères et des exigences spécifiques nécessaires à la réalisation des objectifs.

C'est un concept générique utilisé pour désigner un regroupement de postes de travail de même nature ;

Emplois types: C'est un regroupement sous un même intitulé de plusieurs postes ayant une proximité de contenu et d'exigences de compétences ;

Emplois sensibles : Emplois-types pouvant être profondément modifiés en raison de :

- l'automatisation ou de l'informatisation des activités,
- l'externalisation ou de l'extension des services,
- Ex : emplois de dactylographes ;

Emplois cibles : Emplois-types futurs qui traduisent un choix de l'Administration sur les évolutions souhaitables ;

Fonction : Ensemble des responsabilités liées à l'exercice d'un emploi exercé dans l'entreprise ;

Métier : C'est un genre d'occupation, d'emploi que l'on regroupe parce que présentant un certain nombre de points communs en termes d'activités à exercer et de compétences nécessaires pour les occuper

Objectif : C'est un énoncé de résultats désirés dans une proportion donnée, dans un délai déterminé ;

Poste : C'est l'endroit où se réalise un ensemble de tâches ou d'activités lié à un emploi. Il est dit poste de travail lorsqu'il désigne le lieu où le salarié exécute son travail dans une période donnée ;

Tâche : C'est le premier niveau dans la description d'un travail. C'est une action plus ou moins exécutée selon une procédure déterminée

Efficacité : C'est le fait d'atteindre les résultats ;

Efficiences : C'est le fait d'atteindre les résultats avec peu de moyen ;

Gestion des Ressources Humaines : C'est un ensemble de fonction et de pratique ayant pour objectif de mobiliser et de développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité et efficacité, en soutien de la stratégie d'une organisation ;

Politique des Ressources Humaines : C'est l'ensemble des attitudes, des intentions et des objectifs de la haute direction à l'endroit des conduites acceptables ou approuvées en matière d'acquisition, de conservation, de développement des ressources humaines et de création d'un lieu de travail satisfaisant et valorisant ;

Potentiel : C'est la capacité personnelle qu'un employé peut développer pour fournir une performance élevée dans son travail ;

Rendement : C'est ce que l'employé produit par rapport à ce qui est attendu de lui ;

Ressources Humaines : c'est l'ensemble des moyens humains qu'utilise une organisation pour atteindre ses objectifs ;

Journal : support périodique écrit d'informations ;

Journal Officiel : Publication officielle des textes, des lois et décrets, des débats parlementaires, etc.



RESUME

La Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines recouvre les techniques et les pratiques d'adaptation des ressources humaines, abordées tant sur un plan quantitatif que qualitatif, aux évolutions internes et externes de l'Organisation. Elle permet à l'entreprise de disposer en temps voulu, du personnel ayant les qualifications (connaissances, expériences, compétences et aptitudes) et la motivation nécessaires pour pouvoir et vouloir exercer les activités ou les fonctions et assumer les responsabilités qui se révéleront nécessaires, à tout moment, à la vie et à l'évolution de l'entreprise. Elle constitue un outil de développement et de planification pour l'entreprise.

Ainsi, pour mettre en place la pratique de la gestion prévisionnelle des ressources humaines, des outils de gestion et de contrôle doivent être élaborés et mis en place.

Or, à l'état des lieux de la pratique de GRH, la pratique de la GPRH à la DJORB est inexistante. Cela dénote d'un certain nombre de problèmes dont les manifestations évidentes sont :

- ☞ l'absence de description de postes;
- ☞ l'inadéquation profil/poste ;
- ☞ la non-maîtrise des effectifs.

En vue d'étudier ces problèmes, des objectifs aussi bien général que spécifiques ont été fixés. Ils ont pour but de centraliser la réalisation de l'étude vers la résolution des problèmes identifiés auxquels des hypothèses de recherche ont été apportées.

La vérification de l'efficacité de ces hypothèses par les enquêtes menées sur le terrain nous a permis de poser le diagnostic.

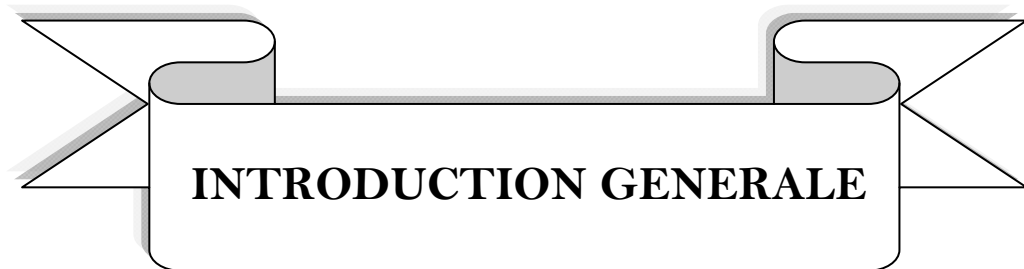
De ce diagnostic, il ressort que la résolution des problèmes soulevés passe par un certain nombre de préalables à savoir la définition des domaines de

responsabilités aux agents à travers l'élaboration de la fiche de description de poste, l'analyse des besoins en ressources humaines lors des recrutements, l'élaboration d'un référentiel du personnel, la conception et l'élaboration des pyramides des âges et des anciennetés, le tableau de bord des évolutions naturelles, etc.

Dans le souci de rendre concret notre objectif général qui est celui d'étudier les conditions de mise en place des méthodes de gestion efficace des ressources humaines à la DJORB, des recommandations ont été formulées aussi bien à l'endroit du Directeur du Journal Officiel, que du gouvernement, en vue d'une mise en œuvre effective de nos approches de solutions.



	PAGES
INTRODUCTION GENERALE.....	1
 <u>CHAPITRE PREMIER: CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE.....</u>	6
Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude et restitution des observations de stage à la DJORB.....	7
Paragraphe 1 : Présentation générale de la DJORB.....	7
Paragraphe 2 : Restitution des observations de stage : état des lieux de la gestion des ressources humaines à la DJORB.....	21
Section 2 : Ciblage de la problématique de l'étude.....	33
Paragraphe 1 : Choix et Spécification de la problématique.....	34
Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée.....	38
 <u>CHAPITRE DEUXIEME : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS.....</u>	42
Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude.....	43
Paragraphe 1 : Des objectifs et hypothèses de l'étude à la revue de littérature	43
Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude.....	57
Section 2 : Des enquêtes de vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions.....	62
Paragraphe 1 : Enquêtes et vérification des hypothèses.....	62
Paragraphe 2 : Approche de solutions et conditions de mise en œuvre de la gestion prévisionnelle du personnel de la DJORB.....	77
 CONCLUSION GENERALE.....	88
 BIBLIOGRAPHIE.....	92
 ANNEXES	
 TABLE DES MATIERES	



INTRODUCTION GENERALE

L'importance des Ressources Humaines (RH) dans la gestion des entreprises et des organisations quels que soient leur taille, le secteur et le domaine d'activité, est une évidence que personne ne conteste de nos jours.

La mondialisation et la concurrence internationale, la nécessité d'être davantage à l'écoute des clients, la rapidité des innovations, la difficulté grandissante à prévoir, donc à gérer les risques, sont autant de données qui ont conduit les entreprises à prendre conscience de l'importance du « facteur humain » dans le contexte de compétitivité actuelle.

Dans cette perspective, la Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines (GPRH) occupe une place de choix dans la stratégie de développement des organisations.

La prévision a un double objectif: aboutir, à court, moyen et long terme, à l'adéquation homme/poste de travail au niveau individuel et à l'équilibre effectif/besoins au niveau collectif¹.

La gestion individuelle a pour cadre, la recherche de l'adéquation parfaite entre l'individu recruté et les tâches à réaliser, décrites par la définition de poste, établies par l'Organisation.

La gestion collective recouvre trois fonctions : la gestion prévisionnelle des effectifs, dont l'objectif est d'anticiper l'évolution de la structure du personnel (flux), la gestion prévisionnelle de l'emploi, des métiers ou des qualifications , centrée sur les compétences nécessaires à l'organisation à court et moyen terme, et la gestion prévisionnelle des carrières, attachée au renouvellement des compétences clés de l'organisation.

¹ MALLET L (1992), « *La Gestion Prévisionnelle de l'emploi* », Paris, Edition Liaisons, Collection Gestion.

C'est pourquoi, la mise en œuvre d'une telle vision entraîne la mise en place d'un certain nombre d'outils de gestion qui visent à rendre plus aptes et plus performantes les ressources humaines afin d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise. L'utilisation de ces outils de base aboutit de façon intrinsèque à l'efficacité, puisqu'elle va permettre à l'entreprise de disposer en temps voulu du personnel ayant les qualifications (connaissances, expériences, compétences et aptitudes) et la motivation nécessaires pour pouvoir et vouloir exercer les activités ou les fonctions et assumer les responsabilités qui se révéleront nécessaires, à tout moment, à la vie et à l'évolution de l'entreprise².

Mais force est de constater qu'à la Direction du Journal Officiel de la République du Bénin (DJORB), la pratique de la gestion prévisionnelle des ressources humaines est inexistante.

En effet, la Direction du Journal Officiel de la République du Bénin est une structure qui se charge de la publication périodique du JO au Bénin. Il a été institué par le décret n°90-376 du 4 décembre 1990, portant organisation et fonctionnement de la Direction du Journal Officiel.

Le Journal Officiel est une publication périodique, diffusant les textes législatifs et réglementaires et les décisions des autres institutions de la République. Il a été créé en France, suite à la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et du citoyen en 1789 où la nécessité de faire connaître aux membres de la communauté leurs droits et devoirs s'est révélée impérieuse.

Son implantation au Bénin en 1890 est l'œuvre des administrateurs coloniaux français et se présente comme la transplantation d'un modèle : le JO français³.

² MATHIS L. (1982), « *Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines* », Paris, Organisation.

³ KLOUYO S. (1992), « le journal officiel de la République du Bénin », ENA, 63 pages.

Le JO de la République du Bénin, depuis une dizaine d'années environ, traverse d'énormes difficultés. Ces difficultés sont liées à la mauvaise organisation générale de la Direction, à l'absence de prise de décision, à l'insuffisance de personnel qualifié et à l'insuffisance de matériels de travail adéquats. Ainsi, censé paraître les 1er et 15 de chaque mois et normalement disponible au chef lieu de chaque département, le JORB souffre d'une parution irrégulière et d'une indisponibilité même dans le département de l'Ouémé où est implantée la Direction du JORB.

Si selon un adage « nul n'est censé ignorer la loi », la réalité est l'inverse, car, aujourd'hui pratiquement, tout le monde ignore la loi du fait de l'indisponibilité du JORB dans le chef lieu des départements. Or, la seule façon dont dispose l'Etat pour informer les citoyens reste et demeure la publication au Journal Officiel.

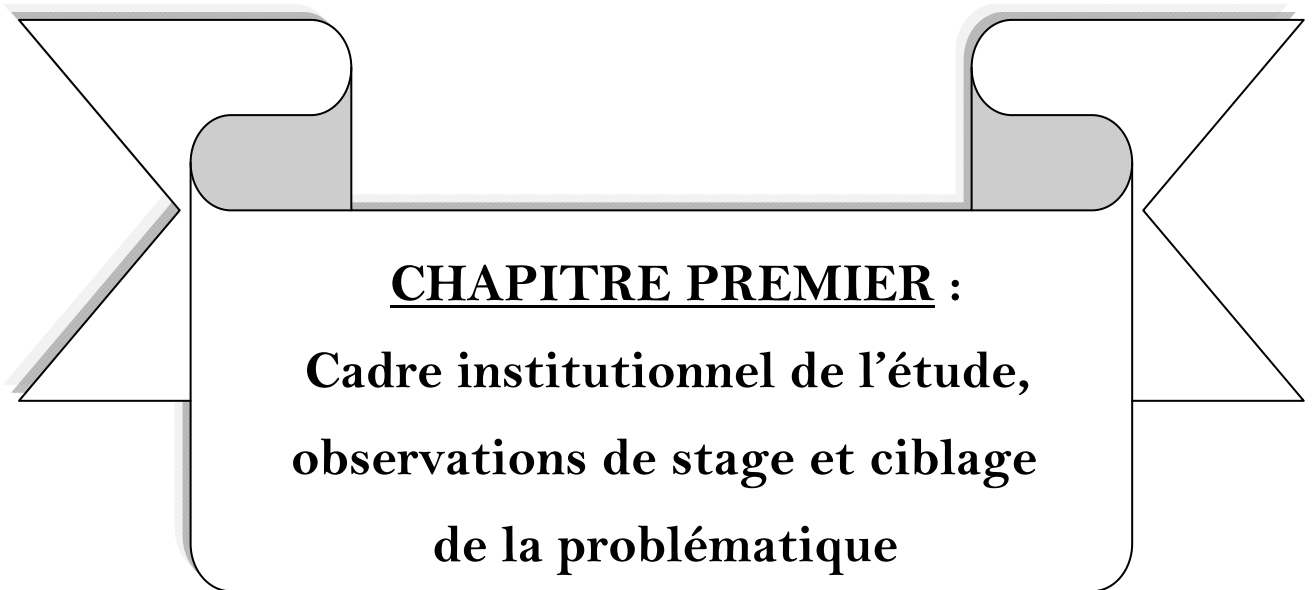
Face à cette situation qui handicape fortement les activités de la DJORB, il importe que des mesures correctives et préventives soient prises. Mais pour être efficaces, les solutions à ces problèmes ne doivent pas être le fait, ni du hasard, ni d'une action ponctuelle. Il faut donc envisager des approches prospectives durables basées sur une gestion prévisionnelle des ressources humaines.

C'est dans cette logique que nous avons choisi de réfléchir sur le sujet : **«Contribution à la mise en place d'une pratique de gestion prévisionnelle des ressources humaines à la Direction du Journal Officiel de la République du Bénin».**

Notre préoccupation en choisissant de réfléchir sur ce sujet, est d'étudier les conditions de la mise en place des méthodes de gestion efficaces du personnel à la DJORB.

Le chapitre premier nous aidera à situer le cadre institutionnel de l'étude, les observations de stage et le ciblage de la problématique.

Au second chapitre, nous retracerons le cadre théorique et méthodologique de l'étude et aborderons les approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre pour une bonne pratique de la gestion prévisionnelle des ressources humaines à la DJORB.



CHAPITRE PREMIER :
**Cadre institutionnel de l'étude,
observations de stage et ciblage
de la problématique**

Nous allons procéder dans une première section à la présentation de la Direction du Journal Officiel de la République du Bénin (DJORB) à travers son historique, sa mission, son organisation, son fonctionnement et son personnel avant d'aborder le ciblage de la problématique dans une seconde section.

Section I : cadre institutionnel de l'étude et restitution des observations de stage

Nous allons partir de la présentation générale de la DJORB (I) pour aboutir à l'état des lieux (II).

Paragraphe I : présentation générale de la DJORB

Nous parlerons successivement de l'historique, de la mission, de l'organisation, du fonctionnement et du personnel de le DJORB.

A- Historique du Journal Officiel de la République du Bénin (JORB):

Structure gouvernementale, il est l'une des plus anciennes institutions de la République du Bénin. Son origine remonte au XVIII^{ème} siècle et son établissement au Bénin, œuvre des administrateurs coloniaux français se présente comme la transplantation d'un modèle : le JO français.

La préoccupation éminemment instrumentale qui est celle du JO français, va encourager les administrateurs coloniaux à créer le JO au niveau des colonies. Ainsi, ces administrateurs vont rechercher dans cette situation une légitimité dans leurs différentes actions.

Pour le JO de la République du Bénin, autrefois JO des Etablissements et Protectorats Français du Golfe de Bénin, devenu plus tard JO de la République du Dahomey, sa création a été particulièrement l'œuvre du gouverneur Victor Ballot, alors commandant particulier des établissements français du Bénin, résident de France à Porto-Novo, et nommé le 22 décembre 1891 lieutenant-gouverneur⁴. L'acte portant création du JO de la République du Dahomey a été

⁴ KLOUYO S. (1992), « le journal officiel de la République du Bénin », ENA, 63 pages.

pris par le gouverneur Victor Ballot en 1889 et, le mercredi 1^{er} janvier 1890, paraissait à Porto-Novo le premier numéro du JO de la “colonie du Dahomey”⁵. Le JO qui venait ainsi de naître, sera le deuxième de la sous région Ouest-Africaine après celui de la colonie du Sénégal créé en 1855. La création du JO de la colonie du Dahomey, reste liée à celle de l'imprimerie nationale qui était chargée spécialement de la fabrication du JO et dont l'évolution sera marquée par les différents événements sociopolitiques intervenus au cours des différentes périodes de l'histoire du Bénin.

A l'origine, c'était l'imprimerie du gouvernement et elle était implantée au quartier KOKOYE à la sortie de la rue – LACOUR à Porto-Novo. En 1924, elle a été transférée dans les locaux qui abritent actuellement la Direction du Journal Officiel. En 1960, le Dahomey ayant obtenu son indépendance, l'imprimerie du gouvernement a pris la dénomination d'imprimerie nationale. Elle a été placée sous tutelle du Ministère de l'information et de la communication. En 1975, le gouvernement révolutionnaire a pris l'ordonnance 75-42 du 21 juillet 1975 portant création de l'Office National d'Edition, de Presse et d'Imprimerie (ONEPI) pour fusionner l'Imprimerie Nationale et l'Etablissement National d'Edition et de Presse (ENEP), la première à Porto-Novo et la deuxième à Cotonou. L'ENEP se chargeait de la publication du quotidien « DAHO EXPRESS », devenu plus tard « EHUZU » et appelé aujourd'hui « LA NATION ». Selon les dispositions de cette ordonnance, « l'ONEPI prendra en compte à la valeur retenue par le gouvernement et gèrera les biens de l'Imprimerie Nationale et de l'ENEP qui fusionnent ainsi que les personnels de ces deux établissements ».

De 1975 à 1990, l'ONEPI va se charger de la publication du JO et de tous les travaux d'imprimerie d'Etat. Mais malheureusement, son interruption est intervenue à partir du 15 mars 1983, pour des raisons financières dues à la conjoncture économique des années 80.

⁵ JO n° 1 de la 1^{ère} année du 1^{er} janvier 1890.

En 1990, à la faveur de la conférence des forces vives de la nation, l'Etat a décidé de restructurer le JO. Il prit alors le décret n° 90-376 du 4 décembre 1990, faisant du Journal Officiel un organisme administratif à part entière, en mettant la Direction du Journal Officiel sous tutelle du Secrétariat Général du Gouvernement. Quelques mois plus tard, précisément en 1991, une compression du personnel contractuel, recommandation de la restructuration, s'en est suivie. Cette mesure n'a pu prospérer car, les Agents Permanents de l'Etat mis à la disposition de l'imprimerie nationale, étaient déjà en fin de carrière et avaient commencé à faire valoir leur droit à la retraite. Le gouvernement a été obligé de rappeler une partie du personnel compressé. Cet effectif a été progressivement complété par des Agents dits occasionnels jusqu'en 2004. Une convention, celle du Centre National de Production de Manuels Scolaires (CNPMS) a été négociée et appliquée à cette catégorie de personnel. Désormais, la DJORB dispose de trois catégories d'agents : les Agents Permanents de l'Etat ; les Agents Contractuels de l'Etat et les Agents Conventionnés.

B- Mission :

Au termes de l'article 5 du décret 90-376 du 4 décembre 1990, portant organisation et fonctionnement du Journal Officiel, la mission constante et essentielle de la Direction du Journal Officiel est la publication des textes légaux ou réglementaires du gouvernement et de toutes les décisions des autres institutions de la République.

A ce titre, elle est chargée de collecter, de préparer, d'imprimer et de diffuser :

- La constitution et toutes les lois constitutionnelles ;
- Les lois et délibérations y afférentes;
- Les ordonnances ayant valeur législative ;
- Les décrets ;

- Les arrêtés et décisions ;
- Tous actes réglementaires du Gouvernement et des autorités administratives

Elle est chargée également de publier des textes d'origine privée.

Il s'agit :

- des notifications de création ou de modification de statut des sociétés commerciales en vertu des articles 257 et 261 de l'acte uniforme de l'**OHADA** portant droits des sociétés commerciales et groupement d'intérêt économique ;
- des notifications de création d'association et d'Organisation Non Gouvernementale (ONG), conformément aux dispositions de la loi du 1^{er} juillet 1901, relatif au contrat d'association et ceux du décret N° 2001-234 de juillet 2001 fixant les conditions d'exercice et les modalités de fonctionnement des Organisations Non Gouvernementales (ONG) et leurs organes faitières ;
- du bilan annuel de chaque banque et de la liste des banques et établissements financiers ainsi que des modifications dont elles font objet y compris les radiations en vertu des articles 04 et 09 de la loi N°90-013 du 27 juillet 1990, portant réglementation bancaire au Bénin.

C- Organisation :

Selon l'article 4 du décret N° 90-376 du 4 décembre 1990, le Journal Officiel de la République du Bénin comprend deux entités à savoir:

- Le Journal Officiel proprement dit ;
- L'Imprimerie Nationale.

Le décret est resté muet sur la structuration des organes de la DJORB. Mais la Direction du JO a essayé de mettre en place une structure interne par

une pratique ancienne. Cette structuration interne ne fait pas rigoureusement l'objet d'une disposition réglementaire. Elle distingue une Direction et quatre services divisés en sections :

- la Direction : elle regroupe le secrétariat et le service administratif et financier.
- le Service Informatique et Correction (SIC): comprend une section informatique et une section correction. Il est chargé de la préparation, de la correction, de la saisie, et de la mise en forme des textes. La Section Informatique est dotée de cinq (06) ordinateurs fonctionnels, de six (05) imprimantes lasers, d'une (01) imprimante photocopieuse, de deux (02) scanners format A₃, d'une (01) grande imprimante couleur HP Design jet 5500.
- le Service Technique de l'Imprimerie (STI) : il regroupe la section laboratoire, la section presse-offset et la section Reliure.

Le laboratoire dispose de trois tables lumineuses de montage, d'un châssis de copie plaques pour les insulations, d'une développeuse plaques, d'un bac de développement manuel, d'une camera semi-automatique horizontale, d'une développeuse films automatique, d'un châssis pneumatique de copie films, d'un bac de développement manuel de films. Tout cet ensemble est rangé dans trois salles climatisées, une claire et deux noires.

La Section Presse Offset dispose d'une machine Offset KORD en panne depuis 2002, d'une machine Offset GTO 46 appartenant à la Direction des Examens et Concours (DEC) et mise sous contrat depuis 1996, d'une nouvelle machine Offset GTO 52 acquise par le Gouvernement en 2010. Actuellement, c'est cette nouvelle machine qui sert à imprimer le JO.

La Section Reliure s'étend sur une grande salle aérée où sont installées de grandes tables donnant une forme en U. Toutes les machines de reliure sont hors d'usage, à l'exception de la grande piqueuse acquise en

2005. La coupe du papier journal pose présentement de problème, faute de massicot⁶.

- le Magasin : Il est considéré comme un Service, mais n'a pas de Section. Le magasin dispose de trois salles : une (01) grande salle où sont stockés les piles d'exemplaires du JO, une (01) salle moyenne contenant les fournitures, encres et papiers, et une (01) petite salle servant de bureau au responsable.
- le Service Commercial : il s'occupe des abonnements, de la distribution du JO et de la facturation. Ce service n'a pas de Section.

D- Fonctionnement de la DJORB :

La Direction du Journal Officiel de la République du Bénin (DJORB) est située à Porto-Novo au quartier Oganla, entre le bureau de la poste (ACTEL) et la prison civile. Elle est dirigée par Monsieur Salifou Toko KOUMA, auparavant Chef du Service Administratif et Financier et Directeur depuis janvier 2000.

Le JORB est un organisme administratif à gestion autonome, doté de l'autonomie financière. Il est placé sous l'autorité du chef du Gouvernement. Son directeur est nommé par décret.

Selon les dispositions du décret N° 90-376 du 4 décembre 1990, le JORB paraît en une seule série les 1ers et 15 de chaque mois. Il comprend trois parties : une Partie Officielle, une Partie non Officielle et une Partie Annonces.

On distingue trois types de parution du JO à savoir :

- le JO ordinaire paraissant à date fixe ;
- le JO CFE (Centre de Formalité des Entreprises) destiné à la Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin pour la création des sociétés. Il paraît tous les jours ouvrables;

⁶ Grande machine mécanique ou électrique destinée à la coupe du papier dans l'imprimerie

- le JO Supplément relatif à la publication des immatriculations des immeubles ;
- le JO Numéro Spécial réservé aux procédures d'urgence (lois, ordonnances, décrets) prises en Conseil des Ministres.

D'après le décret N° 90-376 du 4 décembre 1990, le Directeur du JORB veille, conjointement avec le Secrétaire Général du Gouvernement (SGG), à la parution régulière du JO. Il est habilité à appeler l'attention des ministres, du SGG et des autorités locales sur les irrégularités de forme et de fond qui pourraient être constatées dans les textes après tirage.

Le SGG transmet à la Direction du Journal Officiel pour publication, les lois, ordonnances et décrets. Il en est de même de toutes autres autorités. Si nécessaire, il demande la procédure d'urgence par l'apposition de la mention « urgent ».

Les arrêtés et décisions à portée réglementaire sont transmis par les ministres à la Direction du Journal Officiel.

La Direction du Journal Officiel vérifie l'exactitude matérielle des textes, assure leur mise en forme en vue de la publication et de la diffusion.

La transmission des textes s'opère au plus tard sept (7) jours francs avant la date de publication. En cas d'urgence, ce délai est ramené à trois (3) jours francs.

Selon les dispositions du décret 90-376 du 4 décembre 1990, c'est l'Imprimerie Nationale qui assure l'impression du Journal Officiel de la République du Bénin.

La publication du JO proprement dite est un long processus qui commence par la réception des textes en lot au Secrétariat. Ils sont ensuite visés par le Directeur du JO, puis enregistrés par un agent de liaison dans un registre avant d'être transmis au Service Informatique et Correction (SIC).

Une fois les textes reçus au SIC, ils passent à la section correction pour la préparation. Les correcteurs procèdent au classement des textes par ministère et par catégorie. Ce classement prend en compte les textes à publier « in extenso », c'est-à-dire, à publier en intégralité et ceux à réduire ou à compresser. Dans la catégorie des textes à réduire, nous avons par exemple les Mesures Nominatives. Toute cette opération de préparation repose sur des signes dits de correction dans le domaine de l'imprimerie.

Après la préparation, les textes sont transmis à la Section Informatique où leur saisie est faite. Les textes saisis sont corrigés à trois reprises: une première fois, les textes saisis sont tirés sur du papier blanc 80g/m² et renvoyés à la section Correction où les éventuelles fautes d'orthographe et de typographie sont relevées. Retournés et rectifiés à l'informatique, ces textes saisis sont montés, mis sous la forme de Journal Officiel (deux colonnes) puis tirés à nouveau sur du papier 80g/m². Renvoyés à nouveau à la Section Correction, les agents en charge procèdent à la vérification de la mise en forme, des omissions éventuelles et à l'élaboration du sommaire. Cette forme de textes est retournée à la Section Informatique une dernière fois pour être imprimée sur du papier calque. Les pages du JO ainsi mises sur calque sont paginées et revêtues de la mention « JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE DU BENIN », du numéro et de l'année de parution. La Section Correction fait une dernière vérification avant de le transmettre à la Section Laboratoire accompagné d'un jeu de cahier (la maquette).

A cette étape, l'article 14 du décret 90-376 du 4 décembre 1990, stipule que le Directeur du Journal Officiel, après contrôle et collationnement, certifie les épreuves comme conformes à l'original et les transmet au chef du Gouvernement avec la mention « BON A TIRER ».

Le « BON A PUBLIER » est délivré par le Chef du Gouvernement. Celui-ci peut à cet effet, donner dérogation de signature au SGG pour le « BON A PUBLIER ».

Dans la réalité, ni le Directeur du JO, ni le SGG, ni le Chef du Gouvernement ne respectent ces obligations.

Une fois les calques des pages du JO reçus au Laboratoire, le personnel de cette section se charge de vérifier au prime abord la qualité des calques et la conformité de la maquette qui l'accompagne. Le reste du travail peut être regroupé en trois séries : le montage des pages en calques, la copie et le traitement des plaques.

Le montage des pages se fait à partir d'un plan de montage et d'un film millimétré. Les pages du JO sont disposées sur le film de montage les une à côté des autres, formant une planche. La largeur de la planche ainsi formée dépend du format de la machine d'impression (SORS, KORD ou GTO) que l'on a en face. Dans le cas d'espèce, la DJORB dispose d'une machine GTO 52, donc ne peut contenir que deux pages du JO (le format A2 : 42cm x 30cm). Ensuite les planches sont déposées sur des plaques⁷. Les plaques sont insolées à l'aide d'un appareil doté de lumière ultra-violette : le châssis pneumatique. Insolée, la plaque est développée manuellement ou mécaniquement en l'introduisant dans une machine à développer. La plaque est nettoyée, rincée, fixée, puis gommée et prête à être imprimée.

Les plaques obtenues transmises à la Section Presse-Offset, accompagnée des piles de papier journal coupé sur le format de la machine. Ces plaques sont calées une à une dans la machine et rincées à l'eau pour enlever la couche de gomme précédemment passée pour protéger les écrits fixés sur la plaque. Ensuite les papiers sont chargés dans la machine pour un tirage mille (1000) exemplaires. A la fin de l'opération, les plaques sont nettoyées à l'eau savonneuse, au produit blanc (RC 95) puis gommées pour être classées et conservées. Les tirages obtenus sont convoyés à la Section Reliure.

⁷ Feuille d'aluminium pré sensibilisée sur laquelle sont transférés les écrits avant l'impression dans la machine offset à l'imprimerie

A la section Reliure, les copies issues du tirage sont assemblées, agencées, puis pliées pour former des exemplaires du JO. Ces exemplaires empilés, comptés et emballés, sont envoyés au magasin.

La Section reliure s'occupe aussi de la confection des collections de JORB. Il s'agit de la compilation annuelle des numéros du JO que certains abonnés commandent à chaque fin d'année.

Au magasin, après vérification des paquets, le lot destiné aux abonnés est envoyé au Service Commercial et le reste est rangé puis stocké au magasin pour être vendu ultérieurement.

Il faut noter que la distribution du JO prend seulement en compte les abonnés de deux villes : Porto-Novo et Cotonou. Les autres chefs lieu de départements et villes ne sont pas servis, au mépris de l'article 6 al. 1 et 2 du décret N° 90-376 du 4 décembre 1990 qui dispose : « La publication prend effet à l'expiration d'un délai de trois (3) jours francs à compter de la parution du Journal Officiel.

Ce délai est de trois (3) jours francs à compter de l'arrivée du Journal Officiel au chef lieu de chaque département ».

C'est dire donc que la diffusion du JORB ne couvre pas tous les départements du Bénin.

Actuellement, le Service Commercial ne connaît pas avec exactitude le nombre d'abonnés au JO. De plus, il n'arrive plus à honorer ses engagements vis-à-vis des abonnés, tels que les Ministères et autres institutions de la République, faute de moyens en ressources humaines et matérielles. A ces problèmes, viennent s'ajouter le retard de quatre numéros, soit deux mois de parution. Face à ces difficultés, certains abonnés menacent de ne plus renouveler leur abonnement.

Au termes des dispositions de l'arrêté interministériel N°006/MCAT/MCC/MP portant fixation des prix des produits de la Direction du Journal Officiel, le prix du numéro est fixé à 660 f CFA et le prix de l'abonnement d'un an est de 15840 f CFA.

Ces différentes recettes sont utilisées pour les dépenses courantes de la Direction du Journal Officiel. Une subvention annuelle de trente millions (30 000 000) francs CFA est également accordée chaque année par le Gouvernement à la Direction du Journal Officiel pour faire face aux achats des différents matériels d'imprimerie et autres fournitures.

E- Le personnel de la DJORB :

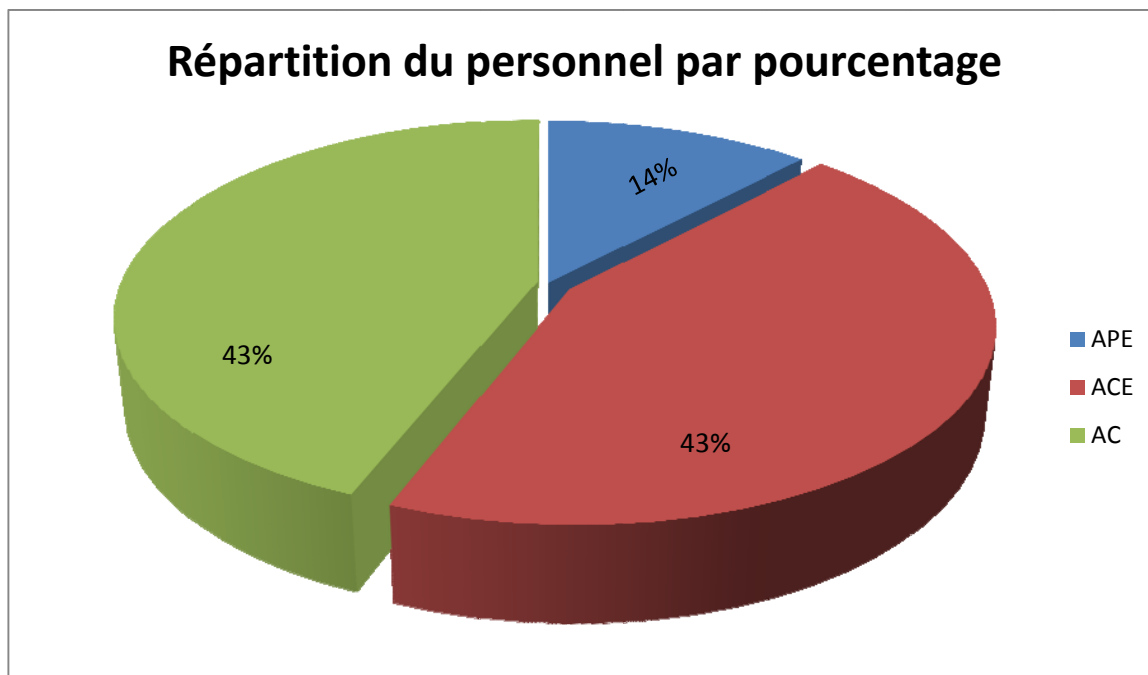
La Direction du Journal Officiel dispose d'un effectif de trente quatre (34) agents toutes catégories confondues. Cet effectif comprend quatre (4) Agents Permanents de l'Etat (APE), quinze (15) Agents Contractuels de l'Etat (ACE), et quinze (15) Agents Conventionnés⁸ (AC).

Tableau N° 1 : Répartition du personnel par statut

Statut	Effectifs	Fréquences
APE	05	14%
ACE	15	43%
AC	15	43%
Total	35	100%

Source : enquête DJORB

⁸ Agents liés par une convention (la convention du Centre National de Production de Manuels Scolaires).

Graphique N° 1 : Répartition du personnel par statut

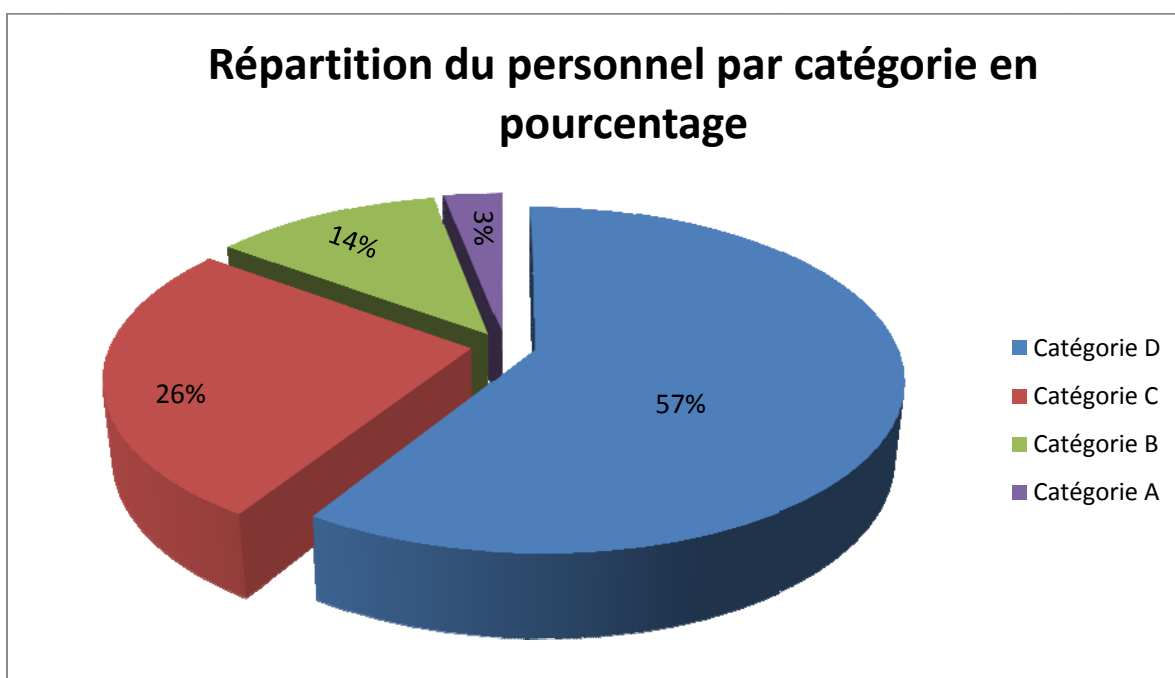
L'examen du graphique N° 1 montre que les Agents Permanents de l'Etat, au nombre de quatre (05), représentent 14% de l'effectif total du personnel. Les Agents Contractuels de l'Etat et les Agents Conventionnés se partagent le reste de l'effectif du personnel, soit 43% chacune.

Tableau N° 2 : Répartition du personnel par catégorie

Catégories	Effectifs	Fréquences
A	01	3%
B	05	14%
C	09	26%
D	20	57%
Total	35	100%

Source : enquête DJORB

Graphique N° 2 : Répartition du personnel par catégorie socioprofessionnelle

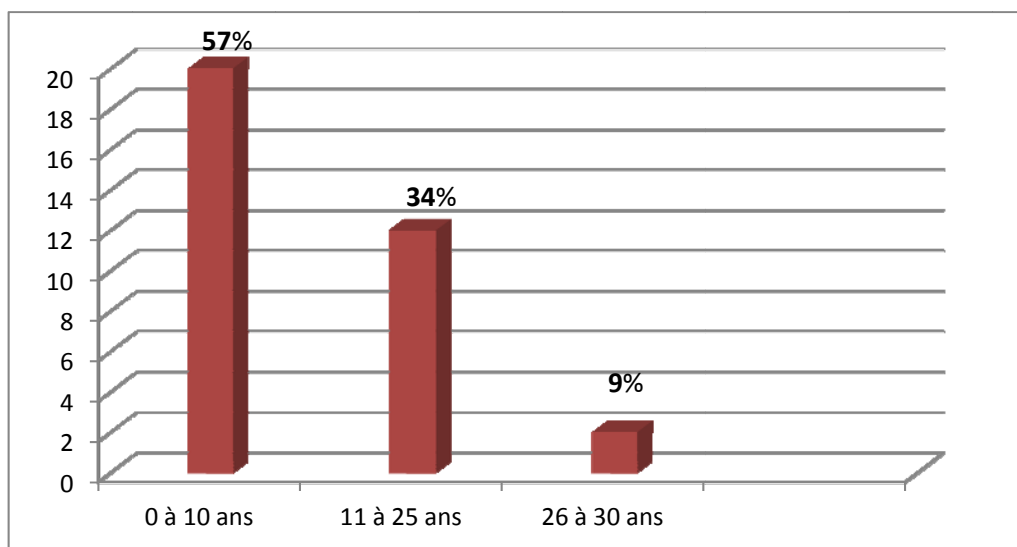


Le graphique N° 2 laisse transparaître un pourcentage élevé de l'effectif des agents de la catégorie D, soit 57% de l'effectif total du personnel. La catégorie A ne représente que 3% de l'effectif total.

Tableau N° 3 : Répartition du personnel par ancienneté

Ancienneté	Effectifs	Pourcentages
0 à 10 ans	20	57%
11 à 25 ans	12	34%
26 à 30 ans	03	9%
Total	35	100%

Source : enquête DJORB

Graphique N° 3 : Répartition du personnel par ancienneté

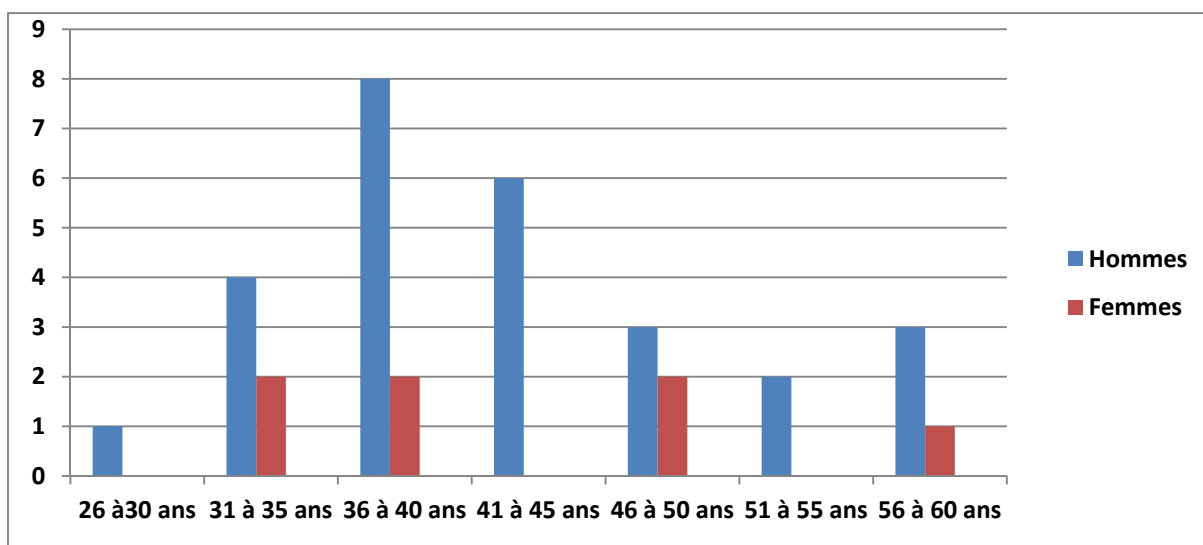
La pyramide des anciennetés du personnel montre que plus de la moitié de l'effectif, 58.82% des agents ont une ancienneté comprise entre 0 et 10 ans.

Tableau N° 4 : Répartition du personnel par sexe et par tranche d'âge

Tranches d'âge	Effectifs		Pourcentage Total
	Hommes	Femmes	
26 à 30 ans	01	00	3%
31 à 35 ans	04	02	17%
36 à 40 ans	08	02	29%
41 à 45 ans	06	00	17%
46 à 50 ans	03	02	14%
51 à 55 ans	02	00	6%
56 à 60 ans	04	01	14%
Total	28	07	100%

Source : Enquête DJORB

Graphique N° 4 : Répartition du personnel par sexe et par tranche d'âges



De l'analyse de la pyramide des âges, il ressort que les agents dont les âges sont compris entre 36 et 40 ans sont les plus nombreux : 29.41%. De plus, on remarque que dans les prochaines années, certains agents vont faire valoir leur droit à la retraite.

Paragraphe 2 : Etat des lieux de la gestion des Ressources Humaines à la DJORB

A- Restitution des observations liées à la pratique de gestion des ressources humaines

Le stage s'est déroulé au cours de la période du 17 octobre 2011 au 13 janvier 2012 à la Direction du Journal Officiel de la République du Bénin, suivant le calendrier qui a été établi de commun accord avec le D/JORB, maître de stage.

Ce stage a permis non seulement de rapprocher la pratique de la théorie, mais surtout d'observer attentivement les pratiques en matière de gestion des ressources humaines et d'orienter les recherches vers les situations qui méritent d'être améliorées.

Ces pratiques de la gestion des ressources humaines sont relatives :

- ✓ à la Gestion prévisionnelle des ressources humaines ;
- ✓ à l'appréciation du personnel,
- ✓ à la formation,
- ✓ aux conditions de travail.

1- La pratique de la GPRH:

La pratique de la gestion prévisionnelle des ressources humaines subordonnée à la mise en place de certains outils de base :

➤ *La fiche de poste*

La fiche de poste est un document à l'intérieur duquel sont décrites les responsabilités, les activités et les tâches d'un poste ainsi que le profil d'exigences.

C'est un instrument de gestion et d'organisation pour les supérieurs et un instrument de travail pour les supervisés.

En tant qu'instrument de travail, elle permet aux supervisés de connaître les responsabilités liées à leur poste, leurs attributions dans l'entreprise.

A la DJORB, nous avons constaté que cet outil de travail est inexistant. Il est donc impossible aux agents de savoir quelles sont les responsabilités qui sont liées à leur poste de travail. Même, le décret portant organisation et fonctionnement de la DJORB ne décrit pas les responsabilités liées aux postes.

Il ressort des investigations effectuées dans cette structure qu'il n'existe pas un document de description de poste, ce qui entraîne un grand retard dans l'exécution de la production du Journal Officiel.

Conclusion séquentielle: Nous notons une absence de description de postes.

➤ *La connaissance et la maîtrise des effectifs*

L'effectif, c'est l'outil humain de gestion dans toute organisation. Il est composé de l'ensemble des employeurs, de salariés ou d'agents que l'entreprise utilise pour atteindre ses objectifs.

La connaissance des caractéristiques de l'effectif, est essentielle pour la mise en œuvre de la gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Les caractéristiques à prendre en compte sont nombreuses. On en retient généralement cinq : âge, sexe, ancienneté, qualification, nationalité.

D'autres caractéristiques peuvent être également retenues : formation initiale, situation de famille, etc.

La DJORB ne dispose pas de base de données pouvant lui fournir ces genres d'informations exploitables et adéquates sur l'état d'effectifs des ressources humaines dont elle a besoin à court, moyen et long termes.

Nos investigations ont permis de découvrir que la DJORB ne connaît pas avec exactitude l'effectif qu'elle a et celui dont elle a besoin pour pouvoir remplir convenablement sa mission. Par ailleurs, les informations sur l'ancienneté, l'âge, le sexe, la qualification, qui permettent de maîtriser les caractéristiques des effectifs font défaut. La raison évoquée est l'absence d'un service compétent.

L'inexistence de ces informations pourtant nécessaires à la prise de décision, a révélé que la DJORB ne s'inscrit pas encore dans une logique de prévention ni d'anticipation des besoins en ressources humaines nécessaires à son fonctionnement. Dans ces conditions, les décisions relatives à la carrière des agents ne peuvent pas faire l'objet d'une bonne planification.

La DJORB ne disposant pas de ces données quantitatives et qualitatives fiables sur le personnel, il y a donc lieu de souligner des difficultés de maîtrise des effectifs.

Conclusion séquentielle : Il résulte de tout ce qui précède, la non-maîtrise des effectifs.

➤ *La pratique de recrutement*

Le recrutement est un processus de GRH qui vise à attirer les candidats qui possèdent les qualifications nécessaires pour occuper les postes vacants ou offerts, en tenant compte du principe profil/poste.

Le recrutement à la JORB est à l'initiative d'une part, du Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP) et des autorités de la Présidence de la République d'autre part.

Le recrutement des Agents Permanents de l'Etat (APE) et des Agents Contractuels de l'Etat (ACE) est organisé conformément aux dispositions de la loi n° 86-013 du 26 février 1986, portant statut général des Agents Permanents de l'Etat et le décret n° 2008-377 du 24 juin 2008, portant régime juridique d'emploi des Agents Contractuels de l'Etat.

C'est le MTFP qui procède au recrutement de ces deux catégories d'agents à savoir les APE et les ACE. Ces derniers sont recrutés à l'issue d'un test ou d'un concours organisé par la Fonction Publique.

La Présidence de la République exprime ses besoins en ressources humaines selon l'enveloppe budgétaire qui lui a été octroyée sans tenir compte des besoins des directions rattachées. La Fonction Publique quant à elle collecte les besoins provenant des différents ministères, puis procède au lancement des concours ou tests.

Après leur admission, les nouvelles recrues sont ensuite mises à la disposition de la Présidence de la République. Le Cabinet Civil de la Présidence de la République procède à son tour à leur mutation dans les directions rattachées de la Présidence, au nombre desquelles se trouve la DJORB. Ces recrutements ne tiennent pas compte des besoins exprimés par les directions, ce qui fait qu'on assiste à une inadéquation entre le profil des agents recrutés et les exigences des postes disponibles.

Conclusion séquentielle: il se pose donc le problème d'inadéquation entre le profil des agents recrutés et les exigences des postes disponibles.

En dehors des APE et des ACE, la DJORB est également animée par une catégorie de personnel connue sous le vocable de « agents conventionnés ». Il s'agit des agents directement recrutés par la DJORB ou par la Présidence de la République, dans le but de combler le déficit en ressources humaines.

Pour cette catégorie de personnel, la procédure de recrutement devrait, en principe, consister à collecter les besoins exprimés par les différents services, puis à procéder à l'analyse des besoins pour enfin retenir les besoins les plus pertinents.

A la DJORB, durant notre stage, nous avons constaté, par rapport « aux Agents Conventionnés », que les besoins de recrutement ne sont pas exprimés par les services. Pire encore, il n'existe pas un service du personnel ou des ressources humaines qui doit s'occuper de cette activité. Seul le directeur s'en occupe. C'est donc les recrutements par parrainage ou par cooptation qui se pratique. Cela a pour conséquence directe le recrutement d'un personnel dont la compétence est en dessous du profil exigé. Malgré la suppression de ce genre de recrutement, on constate que ceux qui ont été recrutés, continuent de peser sur la direction pour insuffisance de compétence.

Conclusion séquentielle: Nous pouvons retenir comme problème, l'existence de personnel insuffisamment qualifié.

➤ *La gestion des congés*

Tout travailleur béninois en activité, au termes des dispositions de la loi N° 86-013 du 26 février 1986 portant statut général des Agents Permanents de l'Etat et les lois n° 89-020 du 12 mai 1989, n° 2004-27 du 31 janvier 2005 qui l'on modifiée et complétée, et du décret N° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des Agents Contractuels de l'Etat, bénéficie d'un congé annuel de trente (30) jours consécutifs avec traitement ou salaire pour douze (12) mois de services accomplis.

A la DJORB, ces textes semblent être ignorés ou négligés par les travailleurs. Certains ne sont jamais allés en congés depuis leur prise de service. On constate que la direction n'a pas mis en place un planning de départ en congé ou un système d'organisation de mise en congé des agents. Chaque agent choisit d'aller ou non en congé. D'aucuns ont déjà accumulé plus de quinze (15) mois de congés annuels.

Conclusion séquentielle : Nous pouvons noter une absence de planification des congés administratifs.

2- L'appréciation du personnel :

L'évaluation du rendement ou des performances est un processus formel et structuré qui vise à porter un jugement de valeur sur les résultats obtenus des activités et les comportements manifestés par un employé pendant une période donnée dans une entreprise ou une organisation.

Dans la Fonction Publique béninoise, le système d'appréciation de l'agent public repose sur la notation annuelle, et est consacrée par les articles 52 à 55 de la loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat et les articles 70 à 74 du décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des Agents Contractuels de l'Etat.

La notation est une méthode d'évaluation qui se traduit par l'attribution d'une appréciation écrite et d'une note chiffrée, variant de 0 à 20, à l'agent sur la base d'un certain nombre de critères.

Les critères de notation relatifs à l'évaluation des APE sont:

- **aptitudes professionnelles ;**
- **qualités de l'agent ;**
- **la manière dont il s'acquitte des tâches qui lui sont confiées.**

Ceux relatifs aux ACE sont:

- **esprit de discipline ;**
- **disponibilité ;**
- **rendement ;**
- **comportement général.**

Le critère est un point de repère qui permet de porter un jugement sur la performance de l'agent qui sera évalué.

Les critères ainsi énumérés, paraissent peu pertinents car ils ne permettent pas aux évaluateurs de mesurer facilement les résultats obtenus par l'agent au cours de la période donnée.

Il ressort de nos investigations à la DJORB que ces critères ne permettent pas de mesurer avec précision la contribution de chaque agent à l'atteinte des objectifs globaux de l'organisation.

De même, ce système ne permet pas la fixation des objectifs mesurables aux agents.

Conclusion séquentielle: Nous pouvons retenir un problème de non-pertinence des critères de notation pour les trois (3) catégories d'agents existants à la DJORB.

➤ **La procédure**

Les dispositions des deux textes de référence, cités supra, imposent de procéder à la notation des agents à partir du 15 août de chaque année en vue

d'apprécier la valeur professionnelle de chaque agent dans l'emploi occupé et son aptitude à exercer l'emploi du grade supérieur.

A la DJORB, on a constaté le non-respect de cette date. Cette situation amène souvent les agents à solliciter l'indulgence de leurs supérieurs hiérarchiques en vue de bénéficier de faveurs exceptionnelles. Les notes attribuées dans ces conditions sont souvent loin d'être objectives.

Conclusion séquentielle: Nous pouvons donc noter le non-respect de la procédure annuelle de notation.

➤ La fixation d'objectifs

Pour pouvoir travailler efficacement à son poste, le supervisé doit savoir ce qu'on attend de lui ; c'est-à-dire les objectifs qui vont guider et orienter son action.

Pour que les objectifs servent de guide et de point de repère dans l'accomplissement du travail, ils doivent être fixés par rapport à chacune des responsabilités du supervisé. Le supérieur hiérarchique et son supervisé vont donc se mettre d'accord sur ce que le supervisé doit faire et sur les résultats que le supérieur peut attendre de lui.

A la DJORB, les supérieurs hiérarchiques ne discutent pas avec leurs supervisés de ce qui est attendu d'eux. Ce système d'appréciation ne permet pas la fixation des objectifs mesurables aux agents. Chacun fait ce qu'il peut et quand il le peut. Cela a pour conséquence directe le retard dans l'exécution des tâches et dans la parution du Journal officiel. Il apparaît donc clairement que les agents ne connaissent pas la pratique de fixation d'objectifs.

Conclusion séquentielle : On peut donc noter une absence de pratique de fixation d'objectifs précis et mesurables.

3- La formation :

La formation 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 ou une entreprise dont ils bénéficieront.

C'est un moyen pour l'entreprise d'adapter ses ressources humaines à une évolution technologique ou professionnelle, à la consolidation de l'existant ou à un besoin de développement futur.

Nous aborderons cette pratique de GRH par rapport aux 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 et engageant toute l'entreprise en matière de formation.

Elle porte tous les axes essentiels qui vont orienter les décisions et la gestion de la formation.

Pour **Marullo** cité par Mme ZOCLI, « La politique du personnel est l'ensemble des intentions, des objectifs et des principes directeurs exprimés par la direction générale en matière de personnel, en vue d'orienter les actions en la matière de tous les cadres et collaborateurs de l'entreprise. »

Les politiques favorisent l'introduction et le maintien d'un certain degré de cohérence au plan de la coordination des décisions et des actions de façon à éviter le favoritisme ou l'arbitraire au plan de l'exercice des droits et des prérogatives de direction.

Ce document de stratégie de GRH qui décrit les grandes lignes sur lesquelles la DJORB devrait asseoir sa politique de développement de ses ressources humaines n'existe pas pour favoriser l'élaboration du plan de formation.

Conclusion séquentielle: Inexistence d'un document de politique de formation.

➤ **Identification des besoins de formation**

Le plan de formation est la traduction formalisée de la politique de formation de l'organisation.

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

A la DJORB, il n'existe pas de plan de formation dans la mesure où les besoins de formation n'ont jamais été identifiés. Les raisons évoquées pour justifier cette situation varient d'un responsable à l'autre. Pour certains, il faudra élaborer d'abord un cadre organique. Pour d'autres, c'est la volonté politique qui fait défaut.

L'absence d'un plan de formation constitue un handicap au personnel de cette structure qui n'a jamais bénéficié de formation ni de stage de recyclage. Les rares cas de formation continue sont des initiatives privées et sont à la charge des intéressés.

Conclusion séquentielle: nous retenons qu'il n'existe pas un plan de formation du personnel à la DJORB.

4- Les conditions de travail :

Les conditions de travail désignent d'une manière générale l'environnement dans lequel les employés vivent sur leur lieu de travail, la pénibilité et les risques du travail effectué ainsi que l'environnement de travail (bruit, chaleur, exposition à des substances, etc.).

➤ **Cadre de travail**

Nous avons constaté que les locaux abritant la Direction du Journal Officiel sont dans un état de délabrement très avancé. La toiture du hall principal est décoiffée et le faux-plafond en béton s'est effondré sur des machines de linotype². Ce bâtiment peut s'écrouler à tout instant.

On constate également que quelques salles et bureaux seulement sont équipés d'appareils climatiseurs. En temps de la chaleur, les agents éprouvent beaucoup de peine à travailler. Les agents travaillent dans des conditions très pénibles.

Conclusion séquentielle: le cadre de travail est inapproprié à la DJORB;

➤ **Etat des matériels et outils de travail**

En ce qui concerne les matériels et outils utilisés pour la production du JO, ils sont vétustes et certains ne répondent plus parfaitement aux exigences du travail. Ceci entraîne une réduction considérable des matériels et outils de travail.

Conclusion séquentielle: On note une insuffisance de matériels et outils de travail appropriés.

➤ **Parution du JO**

Grâce à l'acquisition des machines de laboratoire-offset et une machine d'impression GTO 52 par le gouvernement, au profit de la DJORB, elle s'efforce à assurer « bon an mal an » la parution et la publication du JO, mais souvent avec un grand retard.

Conclusion séquentielle: On note la parution et la publication du JO.

➤ **Santé et sécurité au travail**

Par rapport aux conditions de santé et de sécurité au travail, en dépit des efforts de renouvellement des machines d'imprimerie, les vieilles machines des années 50 continuent de fonctionner, et constituent de véritables « pièges à homme » pour les travailleurs. Nous avons constaté également que des lingots⁵ et caractères de plomb sont entreposés dans le hall principal sans la moindre protection. D'une manière générale, aucune mesure de prévention et de sécurité n'est mise en place : pas d'extincteur dans les ateliers pour

d'éventuels cas d'incendie, pas de boîte à pharmacie pour les premiers soins d'urgence.

Conclusion séquentielle: Absence de mesures de sécurité et d'hygiène dans les ateliers.

De plus, les agents ne bénéficient pas de visite médicale, alors qu'ils sont en contact régulier avec des machines et des produits chimiques. La poussière du papier, les encres d'impression, le plomb, l'acide sont des substances chimiques toxiques auxquelles les agents sont exposés. Ces substances qui sont nuisibles à l'organisme humain constituent des sources potentielles de maladies professionnelles. Malgré le grand danger que représente l'utilisation de ces produits, les agents n'utilisent pas les outils et vêtements de protection : cache-nez, lunettes de protection, gang, blouses. Ils sont quotidiennement exposés aux maladies professionnelles.

Conclusion séquentielle : Au total, il résulte de ce qui précède l'existence des risques professionnels manifestes (accidents de travail et maladies professionnelles).

Malgré les multiples difficultés soulevées, nous avons constaté que les agents travaillent dans une ambiance de franche collaboration.

Conclusion séquentielle : Les agents travaillent dans une ambiance de franche collaboration.

B- Synthèse de l'état des lieux

Dans cette partie, il s'agira d'inventorier d'une part, les atouts et les faiblesses observés à la DJORB et d'autre part, d'identifier les problématiques possibles pour en cibler une qui fera l'objet de notre étude.

1- Inventaire des atouts (Forces et Opportunités)

L'inventaire des éléments de l'état des lieux nous permet d'affirmer que la DJORB dispose des atouts suivants :

- ✓ Ambiance de franche collaboration;
- ✓ Parution et publication du JO.

2- Inventaire des problèmes (Faiblesses et menaces)

Des observations faites, nous pouvons dégager les problèmes ci-après :

- ✓ absence de description des postes ;
- ✓ non-maîtrise des effectifs ;
- ✓ une inadéquation entre le profil des agents recrutés et les exigences des postes disponibles;
- ✓ existence de personnel insuffisamment qualifié ;
- ✓ absence de planification des congés administratifs ;
- ✓ non-respect de la procédure de notation annuelle;
- ✓ absence de pratique de fixation d'objectifs aux agents ;
- ✓ absence de critères de notation assortis d'indicateurs;
- ✓ inexistence d'un document de politique de formation ;
- ✓ absence de plan de formation du personnel;
- ✓ cadre de travail inapproprié;
- ✓ insuffisance de matériels et outils de travail appropriés;
- ✓ absence de mesures sécurité et d'hygiène dans les ateliers ;
- ✓ existence des risques professionnels.

Section 2 : ciblage de la problématique

A partir de l'inventaire des différents problèmes de l'état des lieux, nous allons non seulement dégager les problématiques possibles, mais aussi choisir et spécifier la problématique à résoudre.

Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique

Avant d'aborder le choix et la spécification de la problématique, nous allons d'abord identifier toutes les problématiques possibles.

A- Identification des problématiques possibles

Les différents problèmes identifiés sont regroupés par centre d'intérêt et présentés dans le tableau suivant :

TABLEAU N° 5 : Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt : **problématiques possibles.**

N°	Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématique
1	Gestion de la formation	<ul style="list-style-type: none"> - inexistence d'un document de politique de formation ; - absence de plan de formation. 	Absence d'une pratique de la formation	Problématique d'une bonne gestion de la formation
2	Gestion prévisionnelle des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> - absence de description de postes ; - inadéquation entre le profil et le poste ; - non-maitrise des effectifs ; - absence de planification des congés administratifs ; - personnel insuffisamment qualifié. 	Absence de pratique de la gestion prévisionnelle des ressources humaines	Problématique de la mise en place d'une pratique de GPRH
3	Evaluation des performances	<ul style="list-style-type: none"> - non-respect de la procédure de notation ; - Absence de pratique de fixation d'objectifs ; - absence de critères de notation assortis d'indicateurs. 	Mauvais système d'évaluation des performances des RH	Problématique d'une amélioration du système d'évaluation
4	Conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> - cadre de travail inapproprié ; - insuffisance de matériels et outils de travail appropriés ; - absence de mesures de sécurité et d'hygiène dans les ateliers ; - existence des risques professionnels manifestes; 	Mauvaises conditions de travail	Problématique d'une amélioration des conditions de travail

1- Choix de la problématique

Les différents problèmes identifiés au cours de l'état des lieux montrent que tous les centres d'intérêt constituent des problématiques auxquelles la Direction du Journal Officiel devra faire face en vue d'améliorer ses performances.

Une telle ambition ne pouvant être atteinte dans le délai qui nous a été imparti, nous avons choisi un seul centre d'intérêt parmi les quatre identifiés et qui sont relatifs à :

- **Problématique d'une bonne gestion de la formation ;**
- **Problématique de la mise en place d'une pratique de GPRH;**
- **Problématique d'une amélioration du système d'évaluation;**
- **Problématique d'une amélioration des conditions de travail.**

Nous nous proposons, après analyse, et suivant les besoins de notre structure d'accueil de stage, d'axer nos recherches sur **la pratique de la gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH)** et dont la résolution constituerait un début de solutions aux trois (03) autres.

2- Justification du sujet

Ce choix se justifie par le fait que les éléments de l'état des lieux ont laissé transparaître que la DJORB ne dispose pas d'outils de gestion des ressources humaines pouvant lui permettre de faire face aux exigences sans cesse croissantes en matière de qualité.

L'intérêt majeur de ce travail réside avant tout dans le fait qu'il permettra aux autorités en charge du JORB:

- d'asseoir un système de gestion basé sur la planification stratégique des ressources humaines
- de disposer d'outils de gestion indispensables au processus de recrutement du personnel, à leur formation, à l'appréciation du personnel, à l'élaboration des plans de carrières et à l'organisation générale de ladite direction.

La conception d'outils de GPRH permettra à la DJORB de mieux répondre aux exigences d'une gestion optimale de ses ressources humaines.

Du problème général qu'est l'absence de pratique de la gestion prévisionnelle des ressources humaines, se dégage cinq problèmes spécifiques qui sont :

- l'absence de description des postes ;
- l'inadéquation entre le profil et le poste ;
- la non-maîtrise des effectifs ;
- l'absence de planification des congés administratifs ;
- personnel insuffisamment qualifié.

C'est donc dans le souci de participer à la résolution de ces problèmes spécifiques et général liés à la problématique que nous avons décidé de mener notre réflexion sur le sujet: « Contribution à la mise en place d'une pratique de gestion prévisionnelle du personnel à la DJORB».

B- Spécification de la problématique choisie

La réussite de toute organisation réside dans sa capacité à bien gérer ses ressources humaines.

Le choix de la problématique d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines paraît judicieux et les cinq problèmes spécifiques recensés le clarifient.

Le problème spécifique n° 1 est relatif à *l'absence de description de postes*.

La fiche de description de poste est un document à l'intérieur duquel sont décrites les responsabilités, les activités et les tâches d'un poste ainsi que le profil d'exigences.

Elle précise sa situation au sein de cette structure : situation fonctionnelle, positionnement hiérarchique, responsabilités exercées, spécificités (déplacements, horaires,...).

Les fiches de poste sont traditionnellement utilisées dans le cadre du recrutement interne des agents. Cette utilisation n'est pas la seule possible et, en fonction des informations qui les constituent, elles peuvent être le support de nombreux suivis en matière de gestion des agents, de leurs compétences, de leur professionnalisation, etc.

La fiche de poste constitue ainsi un outil de dialogue et de gestion entre un agent et le responsable de son unité.

Ce problème spécifique peut être résolu par l'élaboration et la mise en place des fiches de description de postes.

Le problème spécifique n°2, est relatif à *l'inadéquation entre le profil et le poste*.

L'analyse des besoins de recrutement est un mécanisme privilégié pour générer l'information sur les postes et le milieu de travail. Elle permet de collecter par étude, l'information relative à un poste ainsi que les habiletés, connaissances, capacités et responsabilités requises par l'occupant pour bien exécuter son travail. C'est pourquoi elle est considérée comme une composante essentielle d'un processus rigoureux d'acquisition des ressources humaines.

Ce problème spécifique n°2 peut être résorbé par la mise en place d'une bonne pratique d'analyse des besoins de recrutement.

Le problème spécifique n° 3, est relatif à *la non-maitrise des effectifs*. Il sera également résolu par la conception et la mise en place d'outils de gestion et de contrôle des effectifs tels que : la pyramide des âges, le fichier du personnel, le tableau de bord des évolutions naturelles, le référentiel de compétences, etc.

Le problème spécifique n°4, relatif à *l'absence de planification de congés administratifs* peut être résorbé, à notre avis, par la mise en place d'une bonne

gestion administrative. Une telle gestion incombe à la fois à la responsabilité du directeur du JO et celle d'un service des ressources humaines qui doit être créé.

Le problème spécifique n°5, relatif *au personnel insuffisamment qualifié* sera résorbé ensemble avec le problème spécifique n°2, en faisant une analyse des besoins des ressources humaines avant chaque recrutement.

En écartant donc le quatrième et le cinquième problème spécifique, nous retiendrons seulement les trois premiers.

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.

Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée

Notre vision globale de résolution de la problématique, objet de notre étude, sera abordée aussi bien par rapport au problème général que par rapport aux problèmes spécifiques retenus.

Ensuite, nous ferons une synthèse des approches génériques identifiées avant d'aborder les différentes séquences de résolution de ladite problématique.

A- Vision globale de résolution du problème général

Le problème général abordé est relatif à l'absence d'une pratique de la GPRH. La théorie liée à ce problème général est celle relative à **l'élaboration et à la mise en place des outils de la gestion prévisionnelle des ressources humaines**. Pour bien mesurer les enjeux de la question, il est important de prendre la mesure de la dimension à travers ses problèmes spécifiques.

B- Vision globale de résolution des problèmes spécifiques

1- Approche générique liée au problème spécifique n° 1

Le problème spécifique n° 1 est relatif à **l'absence de description des postes**.

Rappelons-nous que la description de poste ou la fiche de poste est un document à l'intérieur duquel sont décrites les responsabilités, les activités et les tâches d'un poste ainsi que le profil d'exigences.

La fiche de poste est un outil fondamental de gestion des ressources humaines qui permet au titulaire du poste de savoir clairement ce qu'on attend de lui, et au supérieur hiérarchique de mieux gérer ou apprécier son collaborateur. L'absence de cet outil constitue une entrave à une bonne gestion des ressources humaines.

La résolution de ce problème spécifique fera référence à **une approche théorique basée sur l'élaboration et la mise en place des fiches de description de postes**.

Cette étape constitue une phase importante dans la mise en place d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines.

2- Approche générique liée au problème spécifique n° 2

Par rapport au problème spécifique n° 2 relatif à **l'inadéquation profil/poste**, nous pouvons le résoudre sur la base de l'approche théorique axée sur **une bonne analyse des besoins en ressources humaines lors des recrutements**.

3- Approche générique liée au problème spécifique n° 3

En ce qui concerne ce problème spécifique n° 3, relatif à **la non-maîtrise des effectifs**, il faut retenir qu'il est primordial de maîtriser les effectifs quantitatifs et qualitatifs d'une organisation.

En effet, maîtriser les effectifs suppose connaître les caractéristiques de la population de l'entreprise et définir les principaux choix d'une politique d'emploi. Divers mouvements affectent les effectifs et les caractéristiques de la population. Les départs, les embauches et les promotions modifient le volume et la structure des effectifs. Il est donc important de maîtriser les effectifs pour une gestion optimale des RH.

La résolution de ce problème spécifique sera faite à partir **d'une approche théorique basée sur l'élaboration et la mise en place des différents outils de gestion des effectifs.**

C- Synthèse des approches génériques identifiées et séquences de résolution de la problématique

1- Synthèse des approches génériques identifiées

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

Tableau n° 6 : Synthèse des approches de résolution des problèmes spécifiques :

N°	Problèmes spécifiques	Approches génériques retenues
1	Absence de description de postes	Approche basée sur l'élaboration et la mise en place des fiches de description de postes
2	Inadéquation profil/emploi	Approche basée sur une bonne analyse des besoins en RH lors des recrutements
3	Non maîtrise des effectifs	approche théorique basée sur l'élaboration et la mise en place des différents outils de gestion des effectifs

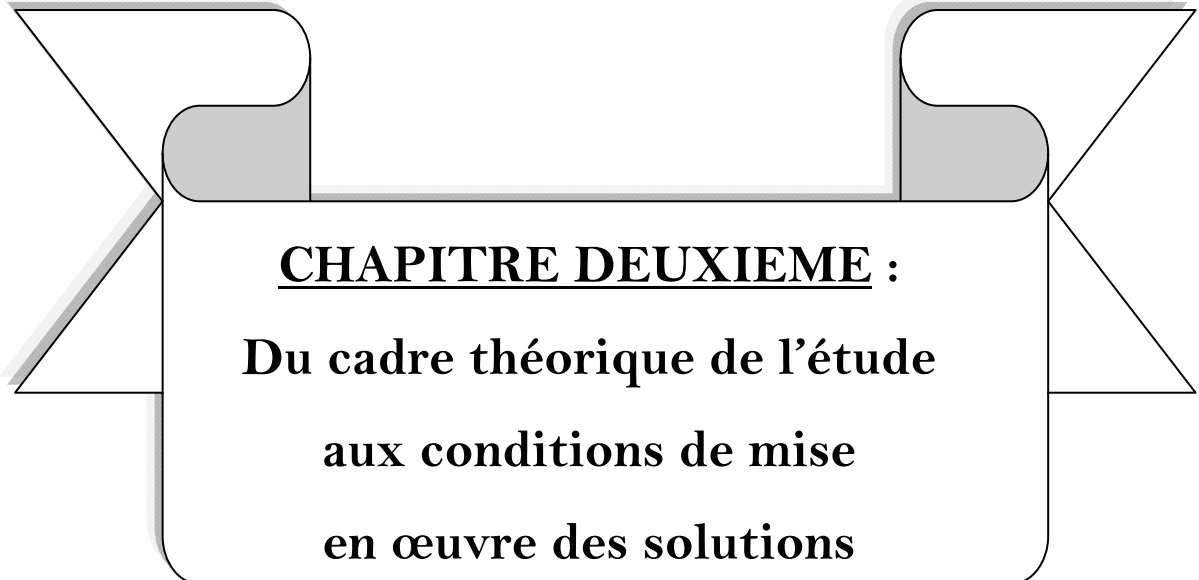
Source : Enquête DJORB

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

2- Séquences de résolution de la problématique

La résolution de cette problématique suivra la démarche suivante :

- ✓ définition des objectifs ;
- ✓ identification des causes probables des problèmes spécifiques ;
- ✓ formulation d'hypothèses ;
- ✓ construction du tableau de bord ;
- ✓ revue de littérature ;
- ✓ présentation de la méthodologie de travail ;
- ✓ analyse des données ;
- ✓ établissement du diagnostic ;
- ✓ approches de solutions et conditions de mise en œuvre.



CHAPITRE DEUXIEME :
**Du cadre théorique de l'étude
aux conditions de mise
en œuvre des solutions**

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

Section 1 : Cadre théorique et méthodologie de l'étude

Dans cette partie, nous allons d'abord fixer les objectifs de l'étude pour aboutir à la méthodologie en passant par les causes supposées être à la base des problèmes spécifiques.

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

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'absence de pratique de la gestion prévisionnelle des ressources humaines** et que les problèmes spécifiques y afférents sont :

- *L'absence de description de postes;*
- *l'inadéquation entre le profil et le poste;*
- *la non-maîtrise des effectifs.*

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.

- **Objectif général :**

L'objectif général poursuivi à travers cette étude est d'étudier les conditions de mise en place des méthodes de gestion efficace du personnel de la DJORB.

- **Objectifs spécifiques :**

Les objectifs spécifiques à atteindre dans le cadre de cette étude sont au nombre de trois (3) et découlent de l'objectif général.

Il s'agit de:

- N°1 : Suggérer l'élaboration et la mise en place des fiches de description de postes ;
- N°2 : Proposer une approche basée sur l'analyse des besoins en ressources humaines lors des recrutements ;
- N°3 : Proposer une approche basée sur la conception et l'élaboration des outils de gestion et de contrôle des effectifs.

Les objectifs de l'étude ainsi fixés, nous allons passer à l'étape de 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 spécifiés. Les résultats de nos enquêtes interviendront pour confirmer ou infirmer les hypothèses formulées.

1- Causes et hypothèses liées au problème spécifique de l'absence de description de postes (PS n°1)

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

- Le manque de volonté des autorités compétentes;
- Le déficit en personnel qualifié;
- La méconnaissance de son intérêt.

Le manque de volonté des autorités compétentes, à première vue, semble justifier l'absence de description de postes. Cependant, il n'est pas une cause plausible car les autorités ne peuvent pas manquer de volonté au même moment, et dans toutes les directions du même ressort.

Pour ce qui est du déficit en personnel qualifié, il peut être retenu comme étant à la base du problème de l'absence de description de postes. Mais quand on sait que la qualification du personnel ne peut pas faire une gestion efficace en l'absence des outils, nous pouvons donc dire que cette cause n'est pas plausible.

Enfin, la méconnaissance de son intérêt comme cause du problème de l'absence de description de postes, nous paraît évidente parce que, malheureusement, les outils de GRH n'existent pas depuis le niveau central qu'est la présidence de la République et qui est censé les répercuter sur les directions rattachées. Cela donne comme impression que les autorités en charge ne maîtrisent pas assez les intérêts de ces outils, pourtant indispensables à une gestion efficiente des RH.

C'est à cette fin que nous avons émis l'hypothèse suivante :

L'absence de description de postes est due à la méconnaissance de l'intérêt des outils de GRH (Hypothèse n°1).

2- Causes et hypothèses liées au problème spécifique de l'inadéquation profil/poste (PS n°2)

Après avoir analysé le problème de l'inadéquation profil/poste, nous avons pu identifier deux (2) causes possibles que sont :

- la volonté manifeste des autorités en charge à satisfaire leurs besoins et ceux de leurs proches ;
- l'absence de rigueur et de fiabilité dans le processus de recrutement.

Lorsque nous prenons la première cause, elle est en réalité vraie. Mais elle n'est pas pertinente parce que, si dans un passé récent le recrutement des imprimeurs de la DJORB se faisait « du père au fils », c'est-à-dire de manière anarchique, aujourd'hui, il est réglementé par la loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat (APE) et les lois n°89-020 du 12 mai 1989, n° 2004-27 du 31 janvier 2005 qui l'ont modifiée et

complétée et le décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des Agents Contractuels de l'Etat (ACE).

Quant à la seconde cause qu'est l'absence de rigueur et de fiabilité dans le processus de recrutement, elle apparaît à notre avis plus plausible car, suite à nos observations de stage, il ressort que la majorité des agents de la Direction du Journal Officiel est de la branche des imprimeurs.

Or, cette spécialité est hiérarchisée selon un statut donné. Lors du recrutement, les besoins en ressources humaines ne sont pas exprimés pour être analysés. Les autorités en charge du personnel de la Présidence de la République ne respectent pas rigoureusement les dispositions de ce statut. Elles recrutent souvent des agents "opérateurs de saisie" en lieu et place des agents "imprimeurs", des secrétaires des services administratifs en lieu et place des agents "correcteurs" etc.

C'est donc ce manque de rigueur qui caractérise le processus de recrutement qui constitue la cause recherchée. Nous pouvons donc émettre l'hypothèse suivante :

- **l'absence de rigueur et de fiabilité dans le processus de recrutement est à l'origine de l'inadéquation profil/poste (hypothèse n° 2).**

3- Causes et hypothèses liées au problème spécifique de la non maîtrise des effectifs prévisionnels (PS n°3)

De l'analyse de l'état des lieux et du problème spécifique relatif à la non maîtrise des effectifs, il ressort comme causes possibles :

- L'absence d'un service ressources humaines à la DJORB;
- Le déficit en personnel qualifié ;
- L'absence d'outils de gestion et de contrôle des effectifs.

Lorsque nous prenons la première cause qu'est l'absence d'un service ressources humaines, elle apparaît réelle à première vue, mais elle n'est pas

pertinente. La DJORB ne dispose pas d'un service RH, mais sa création, en l'absence d'outils de gestion et de contrôle risque d'aboutir à une gestion inefficace.

Par rapport à la seconde cause, le déficit en personnel qualifié, elle peut être vraie, mais elle n'est pas plausible. Cette cause ne saurait remplacer les outils de gestion et de contrôle.

En effet, les agents ne peuvent rien faire s'ils ne possèdent pas les outils nécessaires qui doivent les guider dans leur démarche. Il nous paraît important de disposer d'abord d'outils de travail. Pour cela, cette cause ne peut donc pas être retenue.

En ce qui concerne la troisième cause qu'est l'absence d'outils de gestion et de contrôle des effectifs, elle apparaît plus plausible. A l'état des lieux, nous avons constaté que la DJORB ne dispose pas d'outils de gestion.

Or, l'élaboration et la mise en application de ces outils sont primordiales au bon fonctionnement d'une organisation ou d'une entreprise. Pour cela, cette cause nous semble être prioritaire.

Toutes ces considérations nous amènent à formuler l'hypothèse suivante :

- **L'absence d'outils de gestion et de contrôle explique la non-maîtrise des effectifs** (hypothèse n° 3).

Les objectifs et hypothèses de l'étude ayant été formulés, nous ferons à présent, la synthèse de tous les éléments de réflexions menées afin de mieux cerner le sens de la recherche.

4- Construction du tableau de bord de l'étude

Ce tableau permet de cerner rapidement les informations sur les principaux éléments de réflexion et actions de recherche menées jusqu'à la formulation de nos hypothèses de recherche. Il se présente comme suit :

Tableau n° 7 : Tableau de bord de l'étude sur la « Contribution à la mise en place d'une pratique de gestion prévisionnelle des ressources humaines à la DJORB »

NIVEAU D'ANALYSE		PROBLEMATIQUE	OBJECTIFS	CAUSES	HYPOTHESES
Niveau général		<u>Problème général</u> Absence de pratique de la gestion prévisionnelle des ressources humaines à la DJORB	<u>Objectif général</u> Etudier les conditions de mise en place d'une méthode de gestion efficace du personnel de la DJORB	-	-
Niveaux spécifiques	1	<u>Problème spécifique n° 1</u> absence de description de postes	<u>Objectif spécifique n° 1</u> Suggérer l'élaboration et la mise en place des fiches de description de postes	<u>Cause spécifique n° 1</u> méconnaissance de l'intérêt des outils de GRH	<u>Hypothèse spécifique n° 1</u> l'absence de description de postes est due à la méconnaissance de l'intérêt des outils de GRH
	2	<u>Problème spécifique n° 2</u> inadéquation entre le profil et le poste	<u>Objectif spécifique n° 2</u> Proposer une approche basée sur l'analyse des besoins en RH lors des recrutements	<u>Cause spécifique n° 2</u> absence de rigueur et de fiabilité dans le processus de recrutement	<u>Hypothèse spécifique n° 2</u> l'absence de rigueur et de fiabilité dans le processus de recrutement est à l'origine de l'inadéquation profil/poste
	3	<u>Problème spécifique n° 3</u> non maîtrise des effectifs	<u>Objectif spécifique n° 3</u> Proposer une approche basée sur la conception et l'élaboration des outils de pilotage des effectifs	<u>Cause spécifique n° 3</u> Absence d'outils de gestion et de contrôle des effectifs	<u>Hypothèse spécifique n° 3</u> L'absence des outils de gestion et de contrôle des effectifs explique la non-maîtrise des effectifs

C- Revue de littérature

Plusieurs expressions et concepts de base utilisés, méritent d'être explicités au regard du contexte actuel de notre étude. En espèce, nous aborderons la clarification des concepts liés à la gestion prévisionnelle des ressources humaines, puis de ceux liés aux problèmes spécifiques.

1- Clarification des concepts liés à la GPRH

La Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines (GPRH) occupe une place de choix dans la stratégie de développement des organisations. Cette démarche, apparue dans les années 1980², s'est imposée dans la fonction RH sous l'expression générique GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences).

Pour **Janvier BARON**, « la GPEC n'est pas née au hasard au début des années 80. Les restructurations, les licenciements collectifs pour motifs économiques, les difficultés de recrutement, les mutations des technologies, les marchés et les produits, l'exigence de qualité totale... ont conduit les entreprises à rechercher les moyens d'ajustement de leurs besoins et de leurs ressources humaines ».

Selon **Michel GODET (2000)**, professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers de France, « les entreprises ont trois attitudes possibles face à l'incertitude du futur :

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

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

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

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

Ces conceptions demeurent valables en GRH. Toutefois en GPRH, aucune différence substantielle n'est faite entre les termes : prospective, prévision, anticipation, planification, etc.

Pour le docteur **Dominique THIERRY (1990)**, créateur de l'Association Développement et emploi et auteur de plusieurs ouvrages de GRH, la GPRH est la « conception, la mise en œuvre et le suivi des plans d'actions cohérents, visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en terme d'effectifs et de compétences), en fonction de son plan stratégique (objectifs à moyen ou long terme)... ».

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

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

- La **G4PEC** : c'est une démarche basée sur quatre conditions (les quatre P), indispensables à sa réussite. Il s'agit de la Gestion *Prévisionnelle* (fiabilité des prévisions), *Préventive* (prévention et réduction des risques), *Partagée* (implication de la hiérarchie opérationnelle), et *personnalisée* (prise en compte de la dimension individuelle) des emplois et des compétences.
- La **GPEEC** : elle désigne la *Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences*.
- La **GPEC** : son contenu varie selon les auteurs. Certains la définissent comme la *Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences*, tandis que d'autres la perçoivent comme la *Gestion Prévisionnelle des Effectifs et de la Carrière*, ou encore, *Gestion Prévisionnelle des Effectifs et des Compétences*, etc.

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

- ❖ **La gestion prévisionnelle des effectifs** : elle s'intéresse aux aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de salariés ;
- ❖ **La gestion prévisionnelle des compétences** : elle s'intéresse à l'évolution et au développement des capacités individuelles, en d'autres termes le volet qualitatif du travail ;
- ❖ **La gestion prévisionnelle des emplois** : elle correspond aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou les changements dans les contenus et la structure des métiers, des qualifications et des emplois ;
- ❖ **La gestion prévisionnelle des carrières** : elle se préoccupe des méthodes qui permettent l'identification des parcours indicatifs des carrières des salariés.

La compréhension de ces concepts nous situe davantage sur le contenu des notions abordées dans ce travail.

Nous retiendrons dans le cadre de notre étude la terminologie : « ***Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines*** ».

2- Les contributions antérieures liées aux problèmes spécifiques

a- Les contributions antérieures liées à l'absence de description de postes (Ps n° 1)

Avant d'aborder les différentes contributions des auteurs sur le concept, il importe d'apporter quelques précisions.

La description de poste est un document dans lequel sont définies les responsabilités, les attributions, les tâches d'un poste. C'est donc un instrument de gestion et d'organisation.

Pour bien décrire un poste, il faut d'abord l'analyser. L'analyse de poste constitue donc une étape importante pour la description de poste.

Pour analyser un poste, il faut d'abord recueillir toute l'information pertinente à son sujet. L'analyse de cette information permet par la suite de concevoir une fiche de description de poste ou fiche d'emploi ou fiche de fonction ou encore description de poste⁹.

De nombreux auteurs ont abordé le problème sous le même angle :

Dans son ouvrage intitulé : Définir les Fonctions, **Gérard VOIRIN (2007, p 2 ; 5)**, définit la fiche de poste comme « un outil qui permet de décrire les missions et les attributions d'une personne. »

⁹ PERRETI, J.-M. (2006-2007), « *Gestion des Ressources Humaines* », Paris, Vuibert, 11^{ème} édition, 261 p.

Selon cet auteur, la description de poste est un instrument de gestion et d'organisation où sont définies les responsabilités, les attributions et les tâches d'un poste.

Il poursuit en indiquant que les fiches de postes ne se décrètent pas. Elles se construisent, s'élaborent, se négocient avec les différents interlocuteurs. La définition des fonctions permet d'améliorer de façon notable l'organisation des entreprises. Des fiches de poste pertinentes et utilisées de manière dynamique trouvent naturellement leur place dans le processus « management des ressources humaines ».

En effet, elles contribuent à répondre aux enjeux suivants :

- affecter des objectifs individuels
- évaluer la compétence des personnes ;
- rationaliser les formations ;
- servir de base aux recrutements et aux reclassements.

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

D'un autre point de vue, la description de poste est dorénavant d'une importance vitale pour les entreprises, car elle aide à déterminer le rendement, la satisfaction et la participation de l'employé au travail. (**Shimon DOLAN et al, 3e édition, 2002**).

b- Contributions antérieures liées à l'inadéquation profil/poste

Différents auteurs ont abordé le sujet sous plusieurs angles. Il s'agit de :

Jean-Pierre CITEAU, Paris, 4^{ème} édition, 2002), qui trouve que « la fonction ressource humaine s'attache à définir la meilleure adéquation possible entre les emplois de l'entreprise et les Ressources Humaines à travers un ensemble de programmes et d'actions ».

Cet auteur affirme que pour réaliser cette adéquation, cela implique de procéder à l'analyse de poste afin d'utiliser les informations obtenues pour définir les critères de sélection.

D'un autre point de vue, la qualité des instruments de sélection conditionne par la suite la qualité des candidats embauchés, gage de la réussite de la dotation. Mais, c'est l'analyse des postes qui permet de déterminer le profil des compétences (connaissances, habiletés, aptitudes ...) nécessaires pour exercer l'emploi (**Sylvie St-ONGE et al. «Relever les défis de la Gestion des Ressources Humaines », 2^e édition 2004, p.213**).

Jean Pierre CITEAU, dans son ouvrage « **La gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratiques** », 4^{ème} édition, p. 83, est revenu sur le même sujet en abordant le processus de recrutement. Il a indiqué que l'objectif du recrutement est d'assurer la meilleure adéquation possible entre le potentiel individuel (compétence, aspiration, possibilité d'évolution d'une personne) et les exigences d'un poste.

Il a ensuite fait des suggestions qui permettent d'avoir l'adéquation profil/poste.

Selon cet auteur, une analyse de poste ou fonction consiste à décrire les caractéristiques d'un emploi, ainsi que les conditions générales de son exercice. Préalable à une campagne de recrutement, affirme-t-il, l'analyse de poste a de multiples débouchés, puisque les informations obtenues vont permettre non seulement de définir les critères de sélection (exigences de poste), mais aussi d'identifier les éléments relatifs à l'évaluation de l'emploi ou à l'appréciation du personnel.

Pour **Jean Marie PERETTI (2004, p 167)** : « Gérer l'emploi c'est adapter qualitativement et quantitativement, quotidiennement et dans le futur, les hommes et les emplois dans l'entreprise ».

Ce même auteur poursuit en indiquant que la politique de l'emploi repose sur les choix en matière de niveau et de modalités d'emploi (extériorisation de l'emploi, diversification des statuts, évolution des qualifications, gestion des âges, intégration des jeunes...). Elle recouvre les politiques de recrutement, de promotion et de départs de l'entreprise, les politiques à l'égard des catégories spécifiques (jeunes, handicapés, travailleurs âgés...) et la recherche de l'adéquation emploi-compétences. (**Jean Marie PERETTI, 2004-2005, p.18**).

c- Contributions antérieures liées à la non-maîtrise des effectifs

Pour avoir une maîtrise des effectifs, il faut en faire une gestion planifiée. La gestion planifiée des effectifs conduit à une gestion prévisionnelle des effectifs c'est-à-dire permettre à l'entreprise d'avoir à tout moment les ressources humaines nécessaires en quantité et en qualité suffisante pour l'atteinte de ses objectifs. Elle conduit inévitablement à la conception et à l'élaboration de plusieurs outils à savoir :

o Le fichier du personnel

Il est réalisé à partir de l'inventaire des ressources humaines disponibles et qui permet de disposer d'une base de données faisant apparaître les principales caractéristiques des ressources afin de bien les connaître pour mieux les utiliser et les valoriser.

Il permet de mieux connaître les ressources disponibles au départ à travers le rassemblement des données chiffrées par catégorie de personnel, par corps et par grades ainsi que les positions.

○ **La pyramide des âges**

Selon **Jean-Marie PERETTI**, dans son ouvrage « **Gestion des ressources humaines** », 14^e édition (2006-2007), « l'analyse d'une pyramide des âges présente un grand intérêt. En effet, l'âge a un impact important sur les comportements professionnels et la pyramide des âges permet également d'établir des projections dans le temps ».

Selon cet auteur, la pyramide des âges du personnel peut être fournie de façon plus ou moins détaillée selon la finesse des classes d'âges retenues. Elle peut être fournie pour l'effectif global ou pour chaque sexe, chaque catégorie socioprofessionnelle, etc.

○ **La pyramide des anciennetés**

La pyramide des anciennetés s'applique aux emplois, c'est-à-dire aux postes de travail. Elle constitue un des éléments d'information permettant, à partir d'une vision synthétique de la structure des anciennetés, d'apprécier globalement les capacités de développement et d'adaptation du service en cause. La pyramide des anciennetés présente d'autant plus d'intérêt que l'ancienneté influe non seulement sur le comportement professionnel du salarié mais aussi sur son statut dans l'entreprise. La pyramide d'ancienneté se construit suivant les mêmes modalités que la pyramide des âges, mais il est préférable pour son exploitation de la construire année par année.

○ **Les tableaux de bord des évolutions naturelles**

L'analyse statistique des flux d'entrée et de sortie du personnel sur les dernières années permet de déceler les tendances et les facteurs d'évolution des effectifs, et par la suite d'extrapoler pour les années à venir. Cette analyse peut être décomposée par catégorie (statuts ou grades ou par familles professionnelles, ou encore par emplois). Dans ce cas, on donnera la priorité aux emplois les plus importants.

Après avoir exposé les contributions antérieures sur les problèmes spécifiques identifiés, nous allons aborder la méthodologie de l'étude.

Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude

Ce paragraphe sera consacré à l'approche empirique qui nous permettra de faire des investigations sur le terrain pour la vérification de nos hypothèses d'une part, et une approche théorique qui nous conduira au choix de modèle théorique de résolution des problèmes spécifiques d'autre part.

A- Approche empirique de la méthodologie

Une approche empirique est une approche qui s'appuie essentiellement sur l'observation. Dans le cas de notre étude, elle nous permettra d'indiquer la méthode d'enquête que nous avons utilisée pour l'identification des causes réelles qui sont à la base des problèmes spécifiques identifiés. Notre approche empirique comprendra les étapes suivantes :

- objectifs de la collecte de données ;
- population cible et nature de la collecte des données ;
- échantillonnage et spécification des données à mobiliser ;
- conception du questionnaire ;
- techniques de dépouillement et outils de présentation des données.

1- Objectifs de la collecte des données

L'objectif de la collecte des données est de recueillir les informations permettant de vérifier le bien fondé ou non des hypothèses de recherche formulées pour chacun des trois (3) problèmes spécifiques de la présente étude. L'enquête nous permettra de vérifier si :

- L'absence de description de poste se justifie par la méconnaissance de l'intérêt des outils de GRH ;
- L'inadéquation profil/poste est effectivement due à l'absence de rigueur et de fiabilité dans le processus de recrutement ;

- La non maîtrise des effectifs trouve effectivement sa cause dans l'absence d'outils de gestion et de contrôle des effectifs.

2- Population cible et nature de la collecte des données

Le cadre de notre étude étant la Direction du Journal Officiel de la République du Bénin (DJORB), la population cible est donc l'ensemble du personnel de la DJORB, soit une population de trente cinq (35) personnes.

Pour vérifier les hypothèses émises, nous avons utilisé la technique du sondage comme procédé de collecte des données. Ce sondage a été réalisé au moyen d'un questionnaire et des entretiens directs.

Le questionnaire nous a permis de recueillir des informations auprès des agents. Il s'articule autour des grands points de nos préoccupations que sont : l'absence de description de postes ou fiches de postes ; l'inadéquation entre le profil et le poste ; la non maîtrise des effectifs.

3- Echantillonnage et spécification des données recueillies

Compte tenu de la modicité de l'effectif de la DJORB, l'option d'échantillonnage a été écartée et notre enquête a porté sur la population mère. Elle est composée de trente cinq agents, toutes catégories confondues dont deux sont absents. Les questions qui constituent la charpente de l'étude visent alors la vérification des hypothèses.

4- Conception du questionnaire et du guide d'entretien

Dans le souci d'une meilleure compréhension des questions, le questionnaire a été conçu exclusivement en se focalisant sur les problèmes spécifiques identifiés au cours de notre étude. Nous avons formulé à la fois des questions fermées et ouvertes afin de pouvoir vérifier nos hypothèses (Cf. questionnaire à l'annexe n°01).

En ce qui concerne le guide d'entretien (Cf. annexe n°01), les questions posées visent à mieux appréhender les causes explicatives des problèmes spécifiques à résoudre.

Pour des raisons de fiabilité, ce guide a été adressé uniquement à quelques agents, cadres moyens de la DJORB, la direction elle-même ne disposant pas d'une organisation réglementaire et hiérarchisée.

Afin d'en faciliter la compréhension, le questionnaire a été testé puis validé.

5- Techniques de dépouillement et outils de présentation des données

Les données recueillies suite à l'enquête sont dépouillées manuellement.

Les résultats sont présentés sous formes de tableaux et de graphiques, ce qui nous permet de déterminer les pourcentages afin de les comparer à nos seuils de décision.

La dimension empirique de la méthodologie étant connue, que retenir de l'approche théorique ?

B- Approche théorique

Elle a trait aux principes présentés dans la vision globale de résolution de la problématique. Aussi, la question a-t-elle été abordée sous plusieurs formes par les différents auteurs présentés dans la revue de la littérature.

Il s'agira ici de procéder aux choix théoriques liés aux différents problèmes spécifiques à résoudre.

1- Choix théorique lié au problème de l'absence de description de postes

a- Présentation des théories retenues

Deux approches théoriques sont retenues pour analyser le problème de l'absence de description de postes. Il s'agit de la théorie de **WILLIAM B. WERTHER et al, (1990)**, qui énonce qu'une description d'emploi est un texte identifiant la nature du travail à accomplir dans un emploi particulier, les méthodes, les conditions de travail, les devoirs et les responsabilités de la personne qui occupe cet emploi ainsi que les qualifications professionnelles exigées d'elle et celle de **Gérard VOIRIN (2007)** qui définit la fiche de poste comme un outil qui contribue à répondre aux enjeux tels que:

- affecter des objectifs individuels
- évaluer la compétence des personnes ;
- rationaliser les formations ;
- servir de base aux recrutements et aux reclassements.

En conséquence, nous retiendrons de ces deux approches l'élaboration et la mise en place des fiches de description de postes.

b- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de l'absence de description de postes

Dans le but de vérifier l'hypothèse n° 1 relative à ce problème, le seuil de décision que nous fixons est de retenir toute cause qui obtiendra un poids d'au moins 50 %, donc identifiée par la majorité des enquêtés. Les questions fondamentales posées à cet effet sont la question n° 3 de la première partie du questionnaire et la question n° 4 du guide d'entretien.

2- Choix théorique lié au problème de l'inadéquation profil/poste

a- Présentation de la théorie retenue

Pour résoudre le problème de l'inadéquation profil/poste, nous retiendrons la théorie de **Jean-Pierre CITEAU, Paris, 4^{ème} édition, 2002**, qui a indiqué, en abordant le processus de recrutement que l'objectif du recrutement est d'assurer la meilleure adéquation possible entre le potentiel individuel (compétence, aspiration, possibilité d'évolution d'une personne) et les exigences d'un poste. Nous retiendrons également celle de **Sylvie St-ONGE et al. 2^e édition 2004**, qui préconise que c'est l'analyse des postes qui permet de déterminer le profil des compétences (connaissances, habiletés, aptitudes) nécessaires pour exercer l'emploi.

b- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de l'inadéquation profil/poste

Pour identifier la cause réelle du problème, nous avons fixé comme seuil de décision, le maintien de l'item qui aura recueilli au moins 30 % des avis des enquêtés. Les questions fondamentales servant à vérifier notre hypothèse sont les questions n° 1 et 2 du point II du questionnaire et la question n° 8 du guide d'entretien.

3- Choix théorique lié au problème de la non-maîtrise des effectifs

a- Présentation des théories retenues

Pour résoudre ce problème, nous retenons l'approche de **Jean-Marie PERETTI, 14^e édition (2006-2007)**, selon laquelle l'analyse d'une pyramide des âges permet d'établir des projections dans le temps. Nous retenons également des outils tels que le tableau de bord des stocks et les tableaux de bord des évolutions naturelles. Tous ces outils assurent la bonne gestion prévisionnelle des effectifs.

b- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de la non-maîtrise des effectifs

En ce qui concerne ce problème, les questions fondamentales posées pour vérifier notre hypothèse sont les questions n° 1 et 2 du point III du questionnaire et la question n° 11 du guide d'entretien.

Vu l'importance de ce problème et pour appréhender toutes ses causes, nous retiendrons tout item qui aura recueilli au moins 30 % des avis des enquêtés.

Le cadre théorique de l'étude présenté et la démarche méthodologique de vérification des hypothèses précisée, nous allons aborder la présentation des résultats de nos enquêtes.

Section 2: Des enquêtes de vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions

Dans un premier temps, nous présenterons les résultats de nos enquêtes puis vérifierons nos hypothèses (Paragraphe 1). Dans un second temps, nous formulerons nos suggestions et leurs conditions de mise en œuvre (Paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Enquêtes et vérification des hypothèses

Les conditions de réalisation des enquêtes (A), la présentation et l'analyse des données mobilisées (B) et la vérification des hypothèses (C) sont les trois points qui constitueront ce paragraphe.

A- Conditions de réalisation de l'enquête

1- Préparation et réalisation de l'enquête

Dans le cadre de la préparation de l'enquête, un questionnaire a été élaboré et administré d'abord à un groupe restreint de la population cible. Ce qui nous a permis d'apprécier le niveau de compréhension des enquêtés et de

corriger le questionnaire avant son administration à l'ensemble des agents à interroger.

Il faut rappeler que dans le souci d'avoir plus de précision, nous avons inséré des questions de recoupement afin de vérifier la sincérité des réponses données par les enquêtés. L'enquête s'est réalisée en vingt (20) jours et ce, avec quelques difficultés.

2- Difficultés rencontrées et limites des données

Plusieurs difficultés ont été rencontrées au cours de l'enquête et ont constitué des obstacles à son bon déroulement. Cependant, elles n'affectent en rien les données recueillies.

Elles sont relatives à la réticence des personnes à remplir le questionnaire.

En effet, certains agents estiment que répondre à certaines questions serait une manière d'exposer les faiblesses d'une structure rattachée à la Présidence de la République, haut lieu de secrets d'Etat et de discrétion. Mais les échanges que nous avons eus avec ceux-ci, ont permis d'avoir leur adhésion.

Par ailleurs, certains agents ont été confrontés à des difficultés de compréhension compte tenu de leur niveau d'instruction. Nous avons dû, pour ces cas, procéder à un entretien afin de reporter leurs réponses sur le questionnaire.

En dépit de toutes ces difficultés, il convient de noter qu'elles n'affectent en rien la fiabilité des données recueillies, lesquelles sont présentées dans la partie qui suit.

B- Présentation et analyse des données

Les résultats de l'enquête sont présentés en tenant compte des problèmes spécifiques en résolution. Mais avant, il convient de préciser que vingt cinq (25) questionnaires ont été distribués et la totalité a été récupérée et exploitée (cf.

annexe n°01). En ce qui concerne le guide d'entretien (Cf. annexe n°01), les questions posées visent à mieux appréhender les causes explicatives des problèmes spécifiques à résoudre. Ainsi, nous nous sommes entretenus avec huit (08) agents ayant plus ou moins un niveau acceptable. Les deux cas d'absence que nous avons noté est celui d'un agent en congé, et d'un autre, malade.

Après cette phase, nous sommes passés à la présentation des résultats obtenus par rapport à nos différentes préoccupations.

1- Présentation et analyse des résultats d'enquêtes liés au problème spécifique n°1

Rappelons que le problème spécifique dont il est question est l'absence de description de postes à la DJORB.

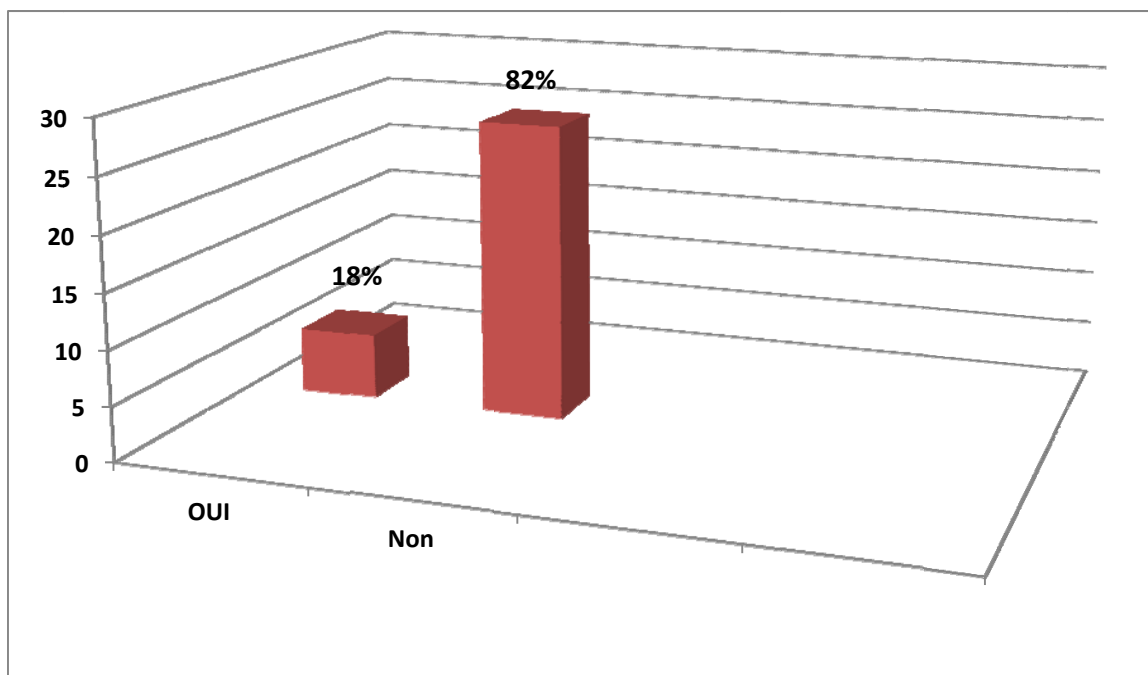
A ce titre, deux questions ont été posées pour vérifier notre hypothèse. La première est de savoir si les responsabilités des agents sont consignées dans un document. Le dépouillement des réponses apportées à cette question, a permis de recueillir les données ci-après :

TABLEAU N° 8: Répartition des données de l'enquête par rapport au problème spécifique n° 1

Réponses	Nombre d'enquêtés	Pourcentages
Oui	06	18%
Non	27	82%
Total	33	100%

Source : notre enquête de terrain

Le **graphique n° 5** permet de visualiser les résultats de l'enquête tels qu'il suit :



82% des répondants estiment que la direction ne dispose pas d'un document de description de postes contre 18% environ qui, quant à eux, estiment qu'elle dispose d'un tel document qu'ils n'ont pu présenter.

Ces chiffres montrent que la DJORB ne dispose pas d'un document de description de postes.

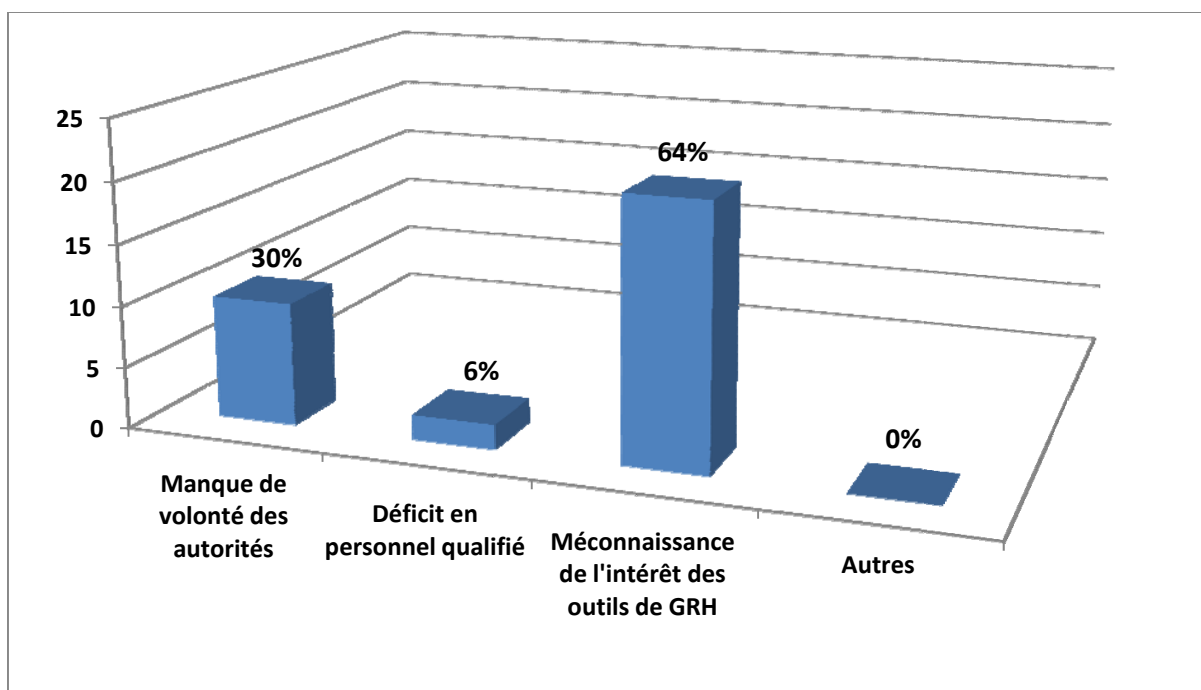
Quant à la deuxième question relative à l'identification de la ou des causes qui justifient cette absence, les résultats issus de l'enquête sont présentés comme suit:

Tableau n° 9: Répartition des données de l'enquête par rapport aux causes du problème spécifique n° 1.

Types de causes	Nombre d'enquêtés	Pourcentages des réponses
Le manque de volonté des autorités compétentes	10	30%
Le déficit en personnel qualifié	02	06%
La méconnaissance de l'intérêt des outils de GRH	21	64%
Autres	00	00%
Total	33	100%

Source : notre enquête de terrain

Le **graphique n° 6** représente une expression visuelle des données relatives aux causes justifiant l'absence de description de postes.



La méconnaissance de l'intérêt des outils de la gestion des RH paraît la principale cause de l'absence d'une politique de l'emploi.

En effet, 64 % environ des répondants ont principalement avancé ce motif pour justifier l'absence de description de postes.

Aussi, le manque de volonté des autorités compétentes constitue un motif secondaire. Toutes autres raisons avancées justifient moins l'absence d'une telle démarche.

2- Présentation et analyse des résultats d'enquêtes liés au problème spécifique n°2

Concernant le problème spécifique n° 2 relatif à l'inadéquation profil/poste, trois questions ont été posées.

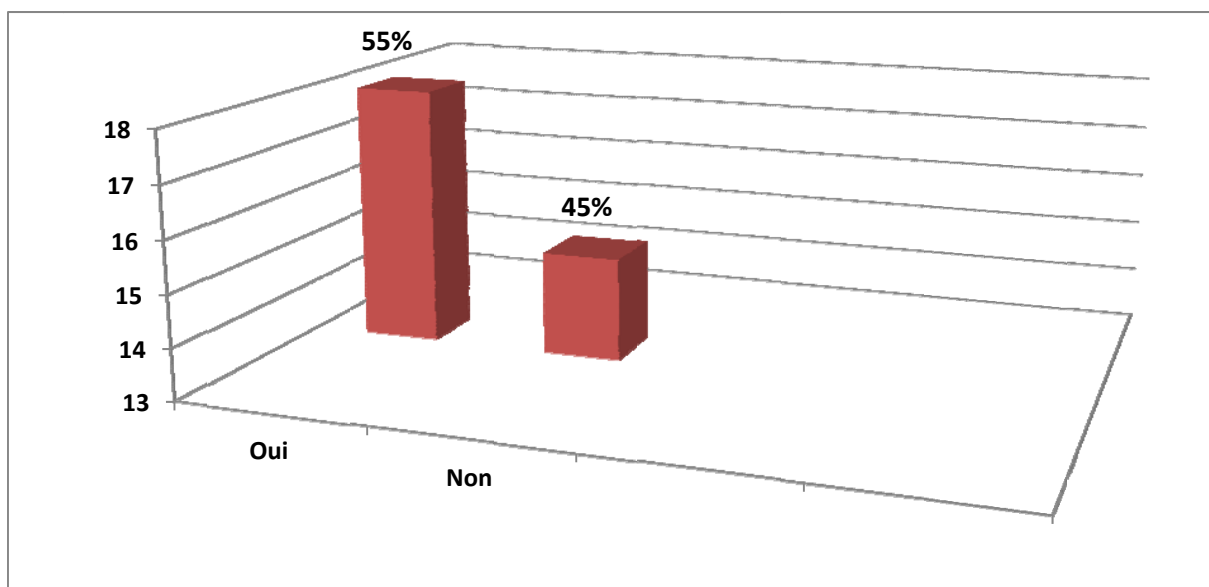
La première des questions posées est de savoir si les agents ont reçu une formation initiale pour le poste occupé. Le dépouillement des réponses recueillies se présente comme suit :

TABLEAU N° 10 : Répartition des données d'enquête par rapport au problème spécifique n° 2

Réponses	Nombre d'enquêtés	Pourcentages
Oui	18	55%
Non	15	45%
Total	33	100%

Source : notre enquête de terrain

Le **graphique n° 7** donne une visualisation des données relatives à l'enquête.



Le recrutement des agents de la DJORB n'a pas toujours respecté les normes. En effet, 45% des répondants affirment qu'ils n'ont pas reçu une formation initiale pour le poste occupé.

Par contre, 55 % affirment que c'est plutôt leur formation initiale qui leur a permis d'accéder à ce poste.

Quant à la deuxième question, qui est de savoir comment les agents ont été recruté à leur poste, les réponses apportées par les enquêtés se présentent comme suit :

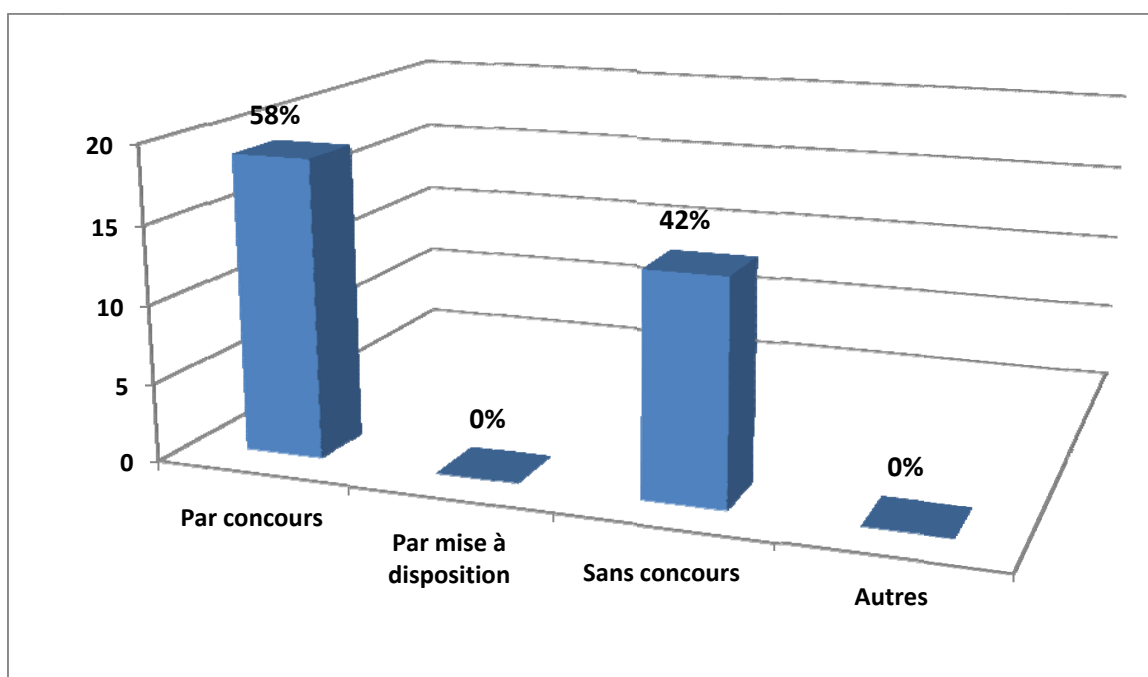
Tableau n° 11: Répartition des données d'enquête par rapport aux causes liées au problème spécifique n° 2

Types de causes	Nombre d'enquêtés	Pourcentages des réponses
Par concours	19	58%
Par mise à disposition	00	0%

Sans concours	14	42%
Autres	00	0%
Total	33	100%

Source : notre enquête de terrain

Le **graphique n° 8** traduit une visualisation des résultats de l'enquête tels qu'il suit :



Ces chiffres montrent que le système de recrutement pratiqué par la DJORB n'est pas conforme à la politique de recrutement de la Fonction Publique. Il apparaît donc que les agents recrutés sans concours avoisinent ceux qui ont passé les concours, soit 42% contre 58%.

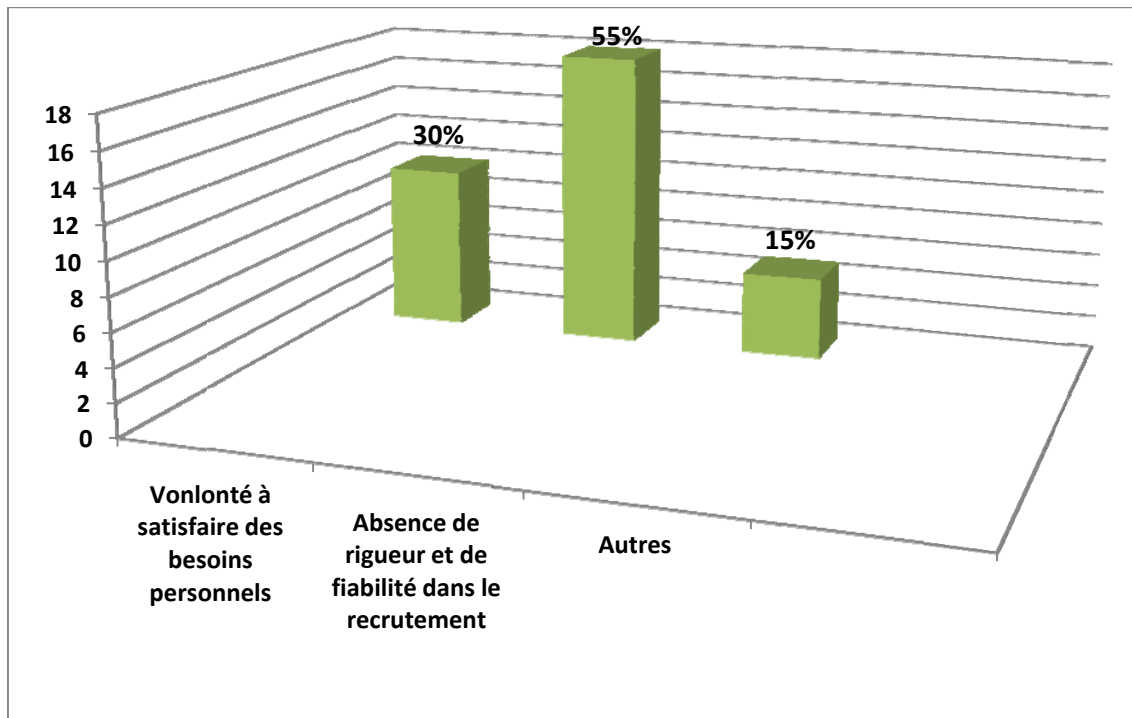
La dernière question sur ce point est de savoir les raisons qui expliquent l'inadéquation profil/poste à la DJORB. Les réponses sont présentées dans le tableau ci-dessous :

TABLEAU N° 12 : Répartition des données d'enquête par rapport aux causes du problème spécifique n° 2

Types de causes	Nombres d'enquêtés	Pourcentages des réponses
Volonté manifeste des autorités à satisfaire leurs besoins et ceux de leurs proches	10	30%
Absence de rigueur et de fiabilité dans le processus de recrutement	18	55%
Autres	05	15%
Total	33	100%

Source : notre enquête de terrain

Les résultats issus de l'enquête sont traduits sous la forme graphique ci-après : visualisation du **graphique n° 9**



- 30% des enquêtés affirment que l'inadéquation profil/poste serait due à la volonté manifeste des autorités à satisfaire leurs besoins et ceux de leurs proches ;
- 55% des enquêtés trouvent que l'inadéquation profil/poste est la conséquence de l'absence de rigueur et de fiabilité dans le processus de recrutement ;
- 15% des enquêtés ont des réponses mitigées et que nous ne pouvons pas classées.

3- Présentation et analyse des résultats d'enquêtes liés au problème spécifique n°3

Le problème spécifique n°3 est relatif à la non-maîtrise des effectifs. A ce niveau, trois questions ont été posées aux enquêtés.

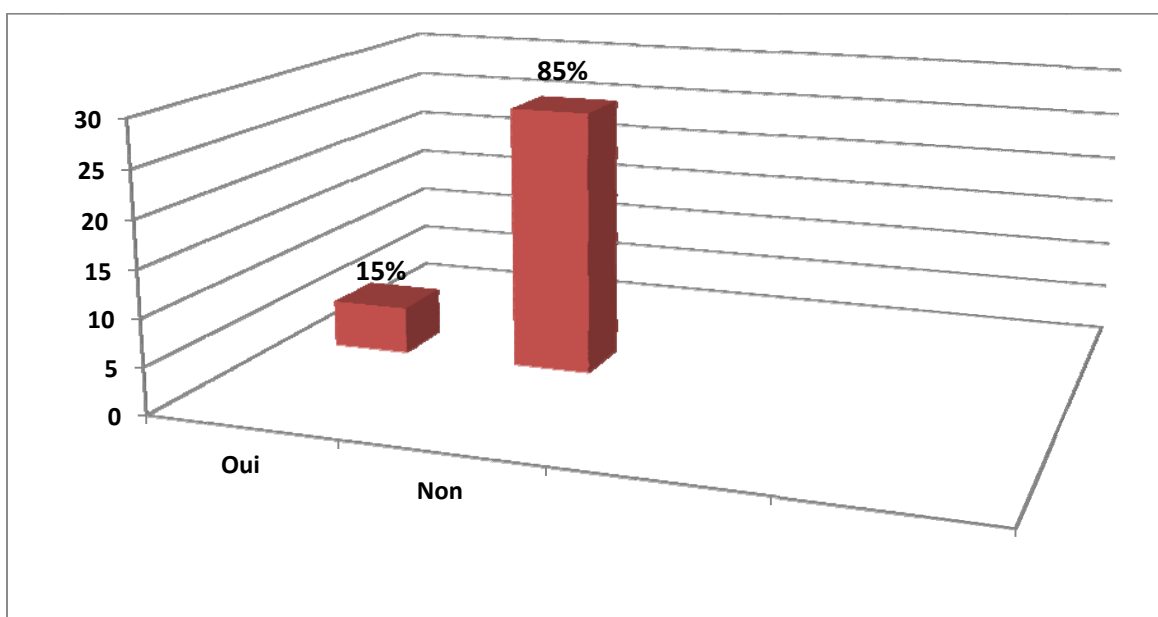
La première question est de savoir si l'effectif de la DJORB est maîtrisé. Les réponses recueillies du dépouillement se présentent comme suit :

TABLEAU N° 13: Répartition des données d'enquête par rapport au problème spécifique n° 3

Réponse	Nombre d'enquêtés	Pourcentages
Oui	05	15%
Non	28	85%
Total	33	100%

Source : notre enquête de terrain

Le **graphique n° 10** donne une visualisation des données relatives à l'enquête.



85% des enquêtés estiment que l'effectif de la DJORB n'est pas maîtrisé, contre 15% qui, eux trouvent que l'effectif est maîtrisé, sans pouvoir donner les preuves.

Ces chiffres montrent que la DJORB ne maîtrise pas l'effectif de ses ressources humaines.

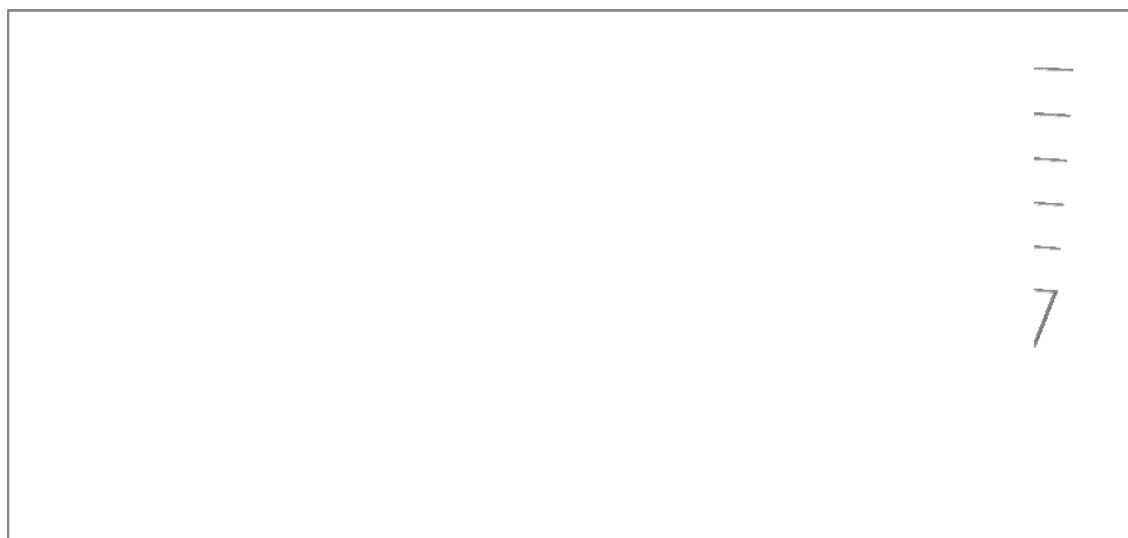
Quant à la deuxième question, c'est de savoir si l'effectif du personnel est qualitativement et quantitativement suffisant. Le dépouillement a donné les réponses consignées dans le tableau suivant :

TABLEAU N° 14: Répartition des données d'enquête par rapport aux causes liées au problème spécifique n° 3

Réponses	Nombre d'enquêtés	Pourcentages
Oui	08	24%
Non	25	76%
Total	33	100%

Source : notre enquête de terrain

Le **graphique n°11** permet de visualiser les résultats obtenus :



Ces résultats montrent que 24% des enquêtés estiment que l'effectif du personnel est suffisant, contre 76% des enquêtés trouvent que l'effectif est insuffisant.

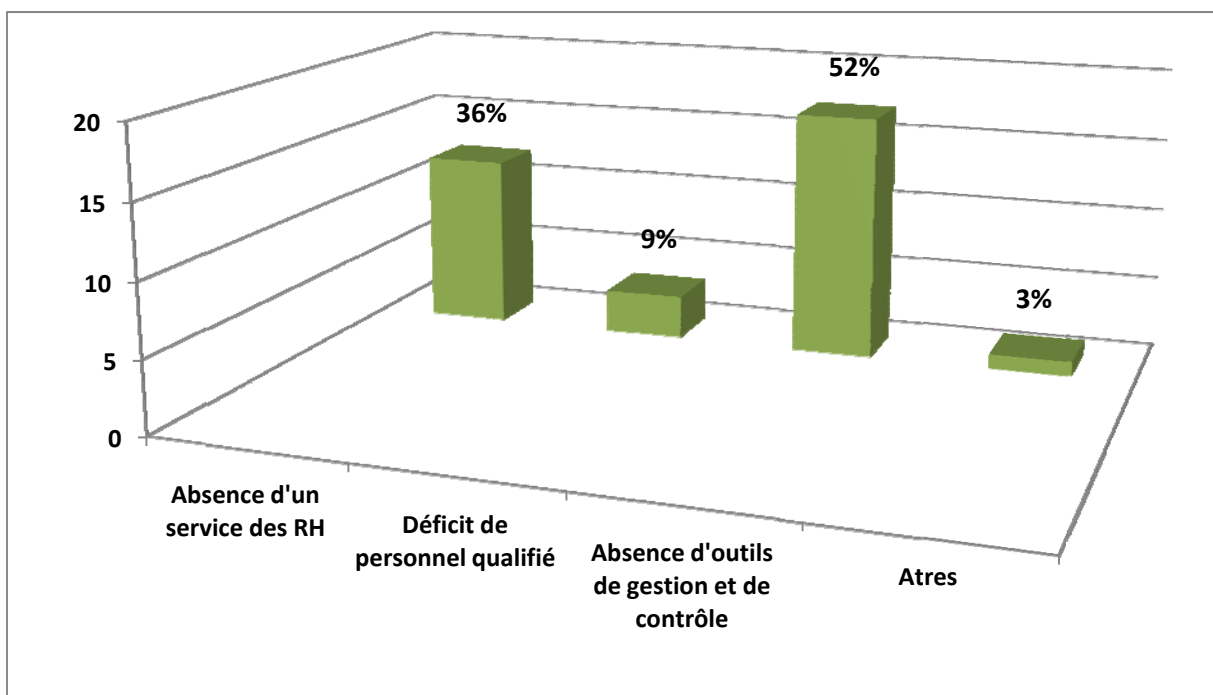
La troisième question est relative à la cause de la non-maîtrise des effectifs du personnel à la DJORB. Les résultats issus du dépouillement sont présentés dans le tableau suivant :

TABLEAU N° 15: Répartition des données d'enquête par rapport aux causes du problème spécifique n° 3

Types de causes	Nombre d'enquêtés	Pourcentages des réponses
L'absence d'un service des ressources humaines	12	36%
Le déficit en personnel qualifié	03	09%
L'absence d'outils de gestion et de contrôle des effectifs	17	52%
Autres	01	3%
Total	33	100%

Source : notre enquête de terrain

Le **graphique n°12** permet de visualiser les résultats suivant :



Ces résultats montrent que :

- 36% des enquêtés estiment que la non-maîtrise des effectifs est due à l'absence d'un service ressources humaines à la DJORB ;
- 9% des enquêtés, eux autres, estiment que le déficit en personnel qualifié est à l'origine de la non-maîtrise des effectifs ;
- 52% des enquêtés pensent que la non-maîtrise des effectifs est due à l'absence d'outils de gestion et de contrôle ;
- 3% des enquêtés ignorent ou évoquent d'autres raisons que nous ne saurons classées ici.

Après l'analyse des données recueillies, nous allons procéder à la vérification des hypothèses en vue d'établir le diagnostic.

C- Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

1- Vérification des hypothèses

La vérification consiste à confirmer ou à apprécier le degré de validation des hypothèses à partir de l'analyse des données enquêtées. Nous procéderons, pour ce faire, hypothèse par hypothèse.

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

Pour la vérification de cette hypothèse, le seuil de décision fixé au départ est de retenir toute cause qui obtiendra un poids d'au moins 50%, donc identifiée par la majorité des enquêtés.

L'analyse des données issues de nos investigations atteste que l'absence de description de postes est due à la cause que nous avons identifiée sur la base de nos observations de stage à savoir, la méconnaissance de l'intérêt des outils de GRH.

Au regard des données de l'analyse, nous nous rendons compte que cette cause a recueilli un pourcentage supérieur à 50 %. Dès lors, l'hypothèse n° 1 selon laquelle « l'absence de description de postes est due à la méconnaissance de l'intérêt des outils de GRH » se trouve totalement vérifiée.

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

Pour connaître la cause fondamentale de l'inadéquation profil/poste, nous avons fixé comme seuil de décision, de retenir l'item qui aura recueilli un pourcentage d'au moins 30%. Sur la base de nos observations de stage, nous avons supposé que « l'absence de rigueur et de fiabilité dans le processus de recrutement » serait à la base de cette situation.

Au regard des données quantitatives issues de nos enquêtes, les causes du problème se trouvent être « l'absence de rigueur et de fiabilité dans le processus de recrutement » et « la volonté manifeste des autorités en charge à

satisfaire leurs besoins et ceux de leurs proches » qui ont recueilli les plus forts pourcentages, soit 55% et 30%.

Au regard de notre seuil de décision, nous pouvons conclure que l'hypothèse n° 2 est partiellement vérifiée.

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

Sur la base de nos observations de stage, nous avons initialement retenu que «la non-maîtrise des effectifs s'expliquerait par l'absence d'outils de gestion et de contrôle des effectifs». Le seuil de décision pour la vérification de cette hypothèse est de retenir tout item qui aura obtenu un poids d'au moins 30%.

Au regard des données quantitatives issues de nos enquêtes, il ressort que le problème n'est pas seulement dû à « l'absence d'outils de gestion et de contrôle », mais également à « l'absence d'un service des ressources humaines ».

Ainsi donc, nous pouvons conclure que l'hypothèse n° 3 est partiellement vérifiée.

La vérification des hypothèses de l'étude étant faite, il importe d'établir le diagnostic des problèmes en vue de leur meilleure résolution.

2- Etablissement du diagnostic

Le diagnostic a simplement pour base la confirmation des hypothèses. Nous allons présenter dans cette partie, les éléments du diagnostic relatif aux problèmes spécifiques.

a- Eléments du diagnostic lié au problème spécifique n°1

Les données quantitatives issues de nos enquêtes ayant révélé l'hypothèse n° 1 vérifiée, nous pouvons désormais établir notre diagnostic en concluant que l'absence de description de postes est due à la méconnaissance de l'intérêt de la GPRH.

b- Eléments du diagnostic lié au problème spécifique n° 2

La vérification partielle de l'hypothèse n° 2 nous permet de retenir définitivement que l'inadéquation profil/poste s'explique par l'absence de rigueur et de fiabilité dans le processus de recrutement et la volonté manifeste des autorités en charge à satisfaire leurs besoins et ceux de leurs proches.

c- Eléments du diagnostic lié au problème spécifique n° 3

L'hypothèse n° 3 étant partiellement vérifiée, nous pouvons retenir désormais que l'absence d'outils de gestion et de contrôle et l'absence d'un service des ressources humaines sont les causes de la non-maîtrise des effectifs.

Une fois le diagnostic établi, il nous faut à présent proposer les conditions d'éradication des causes des différents problèmes spécifiques.

Paragraphe 2 : Approche de solutions et conditions de mise en œuvre de la gestion prévisionnelle du personnel de la DJORB

L'intérêt de cette étude réside dans l'identification des voies d'éradication des différentes causes liées aux problèmes en résolution. Pour ce faire, des approches de solutions seront présentées (A) et des conditions de mise en œuvre suggérées (B)

A- Approches de solutions aux problèmes spécifiques

Apporter de solution à un problème, c'est proposer les conditions d'éradication des causes réelles se trouvant à la base réelle de ce problème, tout en tenant compte des objectifs fixés. Ainsi, nous proposons dans cette partie, des solutions pour la résolution des différents problèmes spécifiques identifiés.

1- Approches de solutions au problème de l'absence de description de postes

Le diagnostic établi révèle que ce problème est dû à la méconnaissance de l'intérêt de la GPRH par les autorités en charge du Journal Officiel.

La résolution de ce problème passe par des programmes de sensibilisation à l'endroit des autorités compétentes, sur la nécessité de la pratique de GPRH.

Pour y parvenir, nous suggérons la conception et la mise en place des outils de gestion des ressources humaines en l'occurrence les fiches de description de postes.

La description de postes est un document de gestion et d'organisation où sont définies les responsabilités, les attributions, les tâches d'un poste. Servant d'instrument de gestion pour les supérieurs hiérarchiques, elle permet de fixer plus facilement des objectifs au titulaire du poste, de déceler et de corriger immédiatement les lacunes organisationnelles, de classer des postes et de renseigner sur l'étendue du secteur d'activité, de connaître les exigences du service, les responsabilités, ainsi que les attributions et les risques inhérents au poste de travail.

Il est également indispensable d'adapter la description de poste chaque fois que le contenu de l'emploi en entier ou en partie change. La description de poste est donc un outil de management dont l'absence dans une organisation peut entraîner des dysfonctionnements structurels comme c'est le cas à la DJORB aujourd'hui.

De façon remarquable, l'absence de la fiche de description de poste entraîne des conflits d'attribution car on ne sait pas qui fait quoi et pourquoi.

D'un autre point de vue, l'absence de la fiche de description de poste ne permet pas une bonne appréciation. Les agents apprécient mal leur place et l'importance de leur rôle dans la structure.

En l'absence de la fiche de description de poste, on note plusieurs autres conséquences : mauvaise définition du circuit de l'information, contestation par rapport à la rémunération, conflits à propos des promotions (pas de système

d'appréciation des performances, donc incompréhension des notations effectuées et des critères de promotion et d'avancement).

La fiche de description de poste constitue donc la base et le fondement du système de la gestion des ressources humaines. Elle est d'une utilité certaine.

La fiche de description de postes, élaborée et mise en place, permettra d'éviter des conflits d'attribution et des contestations inutiles.

2- Approches de solutions au problème d'inadéquation entre le profil des agents recrutés et les exigences de postes disponibles

La résolution de ce problème spécifique passe par une profonde réforme du système actuel de recrutement et d'affectation des agents dans les directions rattachées de la Présidence de la République, en l'occurrence la DJORB.

Le recrutement d'agents à la DJORB, doit être désormais subordonné à l'analyse des besoins en ressources humaines.

En effet, l'analyse de postes est un mécanisme privilégié pour générer l'information sur les postes et le milieu de travail. Elle permet de collecter par étude, l'information relative à un poste ainsi que les habiletés, connaissances, capacités et responsabilités requises par l'occupant pour bien exécuter son travail. C'est pourquoi elle est considérée comme une composante essentielle d'un processus rigoureux d'acquisition des ressources humaines.

L'analyse de postes est une des clefs de voûte de la gestion du personnel ou des ressources humaines. Elle présente une large gamme d'utilisations possibles : définition des besoins en personnel ; recrutement et sélection ; appréciation du personnel ; formation du personnel ; élaboration des plans de carrière ; détermination des grilles de rémunération ; organisation de l'entreprise ; amélioration des conditions de travail.

La mise en place de cet outil permettra à la DJORB d'effectuer des recrutements pertinents.

3- Approches de solutions au problème de la non-maîtrise des effectifs à la DJORB

Il ressort du diagnostic établi que l'absence d'outils de gestion et de contrôle constitue la principale cause de la non-maîtrise des effectifs et l'absence d'un service des ressources humaines en est la deuxième.

Pour éradiquer cette cause, nous suggérons la sensibilisation à l'endroit des responsables en charge de la DJORB, sur l'intérêt de l'utilisation des outils de gestion et de contrôle des effectifs.

Nous proposons qu'il soit créé et mise en place un service des ressources humaines qui s'occupera de toutes les questions relatives à la gestion des ressources humaines.

Aussi l'élaboration des outils de gestion et de contrôle permettra-t-elle assurément de faire une gestion planifiée des ressources humaines, gage de développement de toute entreprise.

En effet, la gestion planifiée des effectifs conduit à une gestion prévisionnelle des effectifs c'est-à-dire permettre à l'entreprise d'avoir à tout moment les ressources humaines nécessaires pour l'atteinte de ses objectifs.

Ainsi, la gestion prévisionnelle des ressources humaines repose sur la capacité pour une organisation d'adapter qualitativement et quantitativement, quotidiennement et dans le futur, les hommes et les emplois qui s'y trouvent.

Pour maîtriser les effectifs à la DJORB, plusieurs outils doivent être mis en place:

- **La mise en place du fichier du personnel (logiciel)**

Il est réalisé à partir de l'inventaire des ressources humaines disponibles et qui permet de disposer d'une base de données faisant apparaître les principales caractéristiques des ressources afin de bien les connaître pour mieux les utiliser et les valoriser.

Le fichier du personnel contient non seulement les informations à caractère administratif mais également les informations sur les compétences acquises par chaque agent, les tendances d'évolution et les formations reçues.

Pour une bonne tenue du fichier du personnel, il est également nécessaire de mettre en place les fiches individuelles à actualiser annuellement lors des entretiens d'évaluation.

La tenue du fichier du personnel permet de mieux connaître les ressources disponibles au départ à travers le rassemblement des données chiffrées par catégorie de personnel, par corps et par grades ainsi que les positions.

- **Les Pyramides des âges et des anciennetés**

Pour procéder à une analyse statistique du mouvement du personnel, il serait nécessaire d'établir des pyramides afin de faciliter la lecture du présent et les extrapolations.

A cet effet, deux sortes de pyramides sont nécessaires :

❖ **Pyramide des âges**

La pyramide des âges est un outil classique de la gestion prévisionnelle. Elle est établie en portant en ordonnées les groupes d'âges décomposés par tranche de cinq années et en abscisses les effectifs correspondant aux groupes d'âges (homme à gauche, femme à droite).

La pyramide peut prendre des formes variées:

- dans une population où les jeunes sont plus nombreux que les personnes âgées, et ce de manière progressive, le graphique possède une forme pyramidale.
- lorsque la population vieillit, le graphique n'est plus en forme de pyramide mais ressemble davantage à un champignon.

La pyramide des âges donne une vision synthétique de la population en cause en indiquant globalement les âges (ou groupes d'âges dominants). L'avantage d'une présentation sous forme de pyramide est de permettre de visualiser d'un seul coup d'œil une situation démographique actuelle ou projetée. La projection dans le temps d'une pyramide des âges, toutes choses égales par ailleurs, permet de visualiser le vieillissement des populations étudiées.

Elle permet également de visualiser assez rapidement la situation actuelle ou projetée et de simuler les départs à la retraite. C'est donc un outil de simulation particulièrement intéressant.

❖ **Pyramide des anciennetés**

La pyramide d'ancienneté se construit suivant les mêmes modalités que la pyramide des âges. Elle présente un intérêt dans la mesure où l'ancienneté influe à la fois sur le comportement, les attitudes et les façons d'agir pour la réalisation des tâches mais aussi sur la performance de la direction. La pyramide des anciennetés s'applique aux emplois et est préférable pour son exploitation de la construire année par année.

▪ **Tableau de bord des évolutions naturelles**

L'état des lieux du personnel une fois réalisé sert de support fiable, au prévisionniste pour opérer des simulations afin de déterminer la composition future du personnel.

Prévoir les besoins en ressources humaines, revient à rechercher ce dont la structure aura besoin en termes d'agents sur le plan quantitatif et qualitatif compte tenu de l'évolution prévisible de ses activités et des évolutions probables de son environnement. .

Outre les outils cités ci-dessus, nous avons également :

- **Le référentiel de Compétences**

Le référentiel de compétences résulte de l'analyse des activités, il décrit et situe les compétences requises pour réaliser ces activités.

Les compétences sont regroupées par domaine (technique, organisationnel, relationnel, stratégique) et hiérarchisées.

Le référentiel constitue un outil de pilotage de la gestion des compétences d'une organisation.

Le But poursuivi par le référentiel de compétences est de permettre de:

- proposer des fiches descriptives et de représentations complémentaires des relations existant entre les divers éléments décrits.
- constituer une base référentielle exhaustive, actualisée, partagée des compétences.

La mise en place de ces outils de base indispensables à la gestion et au contrôle, permettra à la DJORB de faire une gestion stratégique des ressources humaines.

B- Les conditions de mise en œuvre des approches de solutions

Pour que la pratique de la gestion prévisionnelle des ressources humaines soit effective dans l'Administration publique en général et à la Direction du Journal Officiel en particulier, plusieurs recommandations s'imposent.

1- Recommandations à l'endroit de la DJORB

La mise en œuvre des solutions proposées, requiert de la part de la direction du Journal Officiel, la prise de certaines mesures :

- Sensibiliser les agents, toutes catégories confondues, sur l'intérêt que présente la pratique de la gestion prévisionnelle des ressources humaines ;
- Nommer à la tête du service des ressources humaines qui sera créé, un spécialiste de la gestion des ressources humaines.

2- Recommandations à l'endroit du gouvernement

Dans la mise en place de la gestion prévisionnelle des ressources humaines à la DJORB, le gouvernement doit aider à sa réalisation en mettant en œuvre un certain nombre de mesures :

- Réactualiser les textes qui régissent la DJORB : Le décret portant organisation, attributions et fonctionnement de la DJORB ne répond plus aux exigences de l'heure. Son élaboration date des années 1990, à l'ère du renouveau démocratique. Il comporte beaucoup de lacunes à cause de la précipitation qui a caractérisée son élaboration. Il doit être toiletté et réactualisé.

- Réactualiser le statut particulier du personnel de l'imprimerie nationale : Ce texte date de 1986 et regroupait les personnels de la radio, du cinéma et de l'imprimerie, sous la tutelle du Ministère de l'information et de la communication. Actuellement, seule l'imprimerie nationale est restée liée à ce texte. Il est donc important de le réactualiser.

- Créer des services annexes dans tous les chefs lieux de département afin de remplir correctement la mission assignée à la DJORB ;

- Mettre à la disposition de la DJORB du personnel qualifié

3- Recommandations à l'endroit des partenaires techniques et financiers

Il importe que les différents organismes nationaux ou internationaux en partenariat avec la République du Bénin, appuient la DJORB dans son effort de restructuration et de modernisation du JO.

La prise en compte de ces recommandations par les différents acteurs susvisés contribuera à améliorer qualitativement les prestations du JO.

Construction du tableau de synthèse de l'étude

C'est un tableau récapitulatif de toutes les réflexions menées jusqu'ici : de la problématique aux approches de solutions.

Tableaux n° 16 : Synthèse de l'étude sur « Contribution à la mise en place d'une pratique de gestion prévisionnelle des ressources humaines à la DJORB »

Niveaux d'analyse		Problématique	Objectifs	Hypothèses	Causes réelles	Eléments de diagnostic	Solutions
Niveau général		<u>Problème général</u> Absence de planification des besoins en ressources humaines à la DJORB	<u>Objectif général</u> Etudier les conditions de mise en place d'une méthode de gestion stratégique du personnel de la DJORB	-	-	-	-
N I V E A U S P E C I F	1	<u>Problème spécifique 1</u> absence de description de postes	<u>Objectif spécifique 1</u> Suggérer l'élaboration et la mise en place des fiches de description des postes	<u>Hypothèse spécifique 1</u> l'absence de description de postes est due à la méconnaissance de l'intérêt des outils de GRH	<u>Causes réelles PS 1</u> la méconnaissance de l'intérêt des outils de GRH	<u>Eléments du diagnostic 1</u> l'absence de description de postes est due à la méconnaissance de l'intérêt des outils de GRH	<u>Approches de solutions au PS 1</u> -Sensibiliser les autorités compétentes sur la nécessité de concevoir et de mettre en place des outils de gestion des ressources humaines - Elaborer et mettre en place des fiches de description de postes.
	2	<u>Problème spécifique 2</u> inadéquation entre le profil des agents recrutés et le poste disponible	<u>Objectif spécifique 2</u> Proposer l'approche basée sur l'analyse des besoins en ressources humaines lors des recrutements	<u>Hypothèse spécifique 2</u> l'absence de rigueur et de fiabilité dans le processus de recrutement est à l'origine de l'inadéquation	<u>Causes réelles PS 2</u> -l'absence de rigueur et de fiabilité dans le processus de recrutement -la volonté manifeste des autorités en	<u>Eléments du diagnostic 2</u> l'inadéquation profil/poste s'explique par l'absence de rigueur et de fiabilité dans le processus de recrutement et la	<u>Approches de solutions au PS 2</u> Instituer la méthode d'analyse des besoins en ressources humaines pour tout recrutement dans le compte de la DJORB.

I
Q
U
E

			profil/poste	charge à satisfaire leurs besoins et ceux de leurs proches	volonté manifeste des autorités en charge à satisfaire leurs besoins et ceux de leurs proches.	
3	<u>Problème spécifique 3</u> non maîtrise des effectifs	<u>Objectif spécifique 3</u> Proposer une approche basée sur une bonne gestion administrative (gestion des emplois)	<u>Hypothèse spécifique 3</u> Le manque de rigueur dans la gestion des effectifs explique la non maîtrise des effectifs	<u>Causes réelles PS 3</u> -manque de rigueur dans la gestion des effectifs - déficit en personnel qualifié	<u>Eléments du diagnostic 3</u> le manque de rigueur dans la gestion des effectifs et le déficit en personnel qualifié sont les causes de la non maîtrise des effectifs	<u>Approches de solutions au PS 3</u> - Sensibiliser les autorités en charge du JO sur la nécessité de la mise en place des outils de la planification des ressources humaines ; - Elaborer et mettre en place des outils de planification des RH tels que : le fichier du personnel (logiciel); le référentiel des compétences ; etc. - Créer un service des ressources humaines ; - Former périodiquement les acteurs à la maîtrise et à l'appropriation de ces outils.



CONCLUSION GENERALE

Notre étude apporte la lumière sur les difficultés qui handicapent le développement harmonieux de la DJORB.

Ces difficultés sont relatives à l'absence d'organisation des services (défaut d'organigramme), à la méconnaissance des responsabilités et des attributions des agents, à l'absentéisme, aux retards dans l'exécution des tâches, à l'inaccessibilité du JO, etc. L'analyse de toutes ces difficultés a montré que la DJORB est confrontée au problème d'absence de description de poste, d'inadéquation entre le profil des agents recrutés et les postes disponibles et de la non-maîtrise des effectifs.

Pour apporter des solutions idoines à ces différents problèmes évoqués, la DJORB doit adopter des stratégies adaptées, bien élaborées et planifiées. C'est pourquoi, dans cette étude, nous avons suggéré une démarche basée sur la Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines (GPRH) comme stratégie de développement des organisations.

La mise en place d'une telle démarche va permettre d'évaluer les départs et les arrivées, de connaître les compétences existant dans l'entreprise et de savoir à quels moments celles-ci feront défaut pour pouvoir y remédier.

Considérée comme instrument privilégié d'une politique de valorisation des ressources humaines permettant d'assurer la cohérence entre l'évolution des métiers, des qualifications et des politiques de gestion du personnel, la GPRH est devenue aujourd'hui un outil de gestion incontournable dans l'administration publique.

Ainsi, le secteur public, contesté et placé dans une logique concurrentielle, doit faire face aujourd'hui à l'enjeu de la performance et une meilleure gestion des ressources humaines, atout-clé de l'organisation, lui permettant de s'inscrire dans une véritable « stratégie de développement ».

Il existe donc un réel enjeu à anticiper la gestion des ressources humaines dans l'administration publique et en l'occurrence à la Direction du Journal Officiel de la République du Bénin, qui se veut moderne et répondant aux attentes des usagers.

Nous avons proposé dans cette étude, l'élaboration et la mise en place d'outils de base de gestion des ressources humaines pouvant aider la DJORB à la pratique de la GPRH, afin qu'elle puisse prendre un nouveau élan. Ces outils de base sont, entre autres, les fiches de description de postes, l'analyse des besoins, le fichier du personnel, les tableaux de bord des évolutions naturelles, les pyramides des âges, etc.

Pour atteindre cet objectif, les autorités en charge de la DJORB, à tous les niveaux, doivent s'impliquer dans la conception et la mise en place des différents outils ainsi évoqués.

La mise en place d'une telle démarche se résume par une procédure constituée de cinq phases séquentielles¹⁰ :

1/ Dresser l'inventaire pour connaître les ressources actuelles (effectifs, postes, ...);

2/ Prévoir l'évolution des ressources, assortie d'une probabilité de réalisation, pour connaître les besoins, employer la simulation et l'optimisation ;

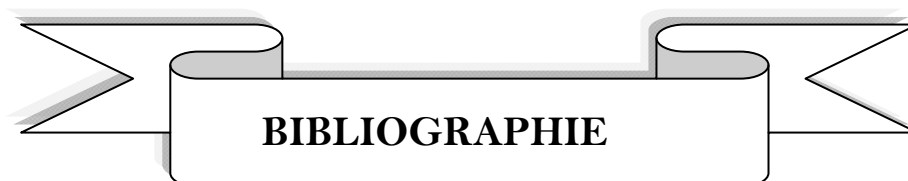
3/ Evaluer les écarts entre le souhaité et le réel ;

4/ Identifier les risques afin de maîtriser l'évolution de la sélection (description, classification, évaluation des postes, le recrutement, l'accueil et la période d'essai), de l'évaluation, de la valorisation et de la participation ;

¹⁰ FOMBONNE J (1988), « Historique de la fonction ressources humaines - Des prémices de l'administration au management des ressources humaines », Pp. 55-166, dans WEISS

5/ Concevoir des politiques de GRH régulatrices des écarts et optimisant les solutions.

Au final, il convient de faire remarquer que la problématique choisie ne résout pas entièrement tous les problèmes liés à la gestion des ressources humaines, auxquels la DJORB est confrontée. D'autres aspects tels que la formation, l'appréciation du personnel, etc., pourraient faire l'objet d'études ultérieures.



BIBLIOGRAPHIE

I- OUVRAGES GENERAUX

- 1- CITEAU J-P (2002), « **Gestion des Ressources Humaines : Principes généraux et cas Pratiques** », 4ème Editions, Dalloz, Paris.
- 2- GODET, M. (1997) : « **Manuel de Prospective Stratégique : l'art de la méthode** », tome 2, Paris, Dunod, 359 p.
- 3- PERRETI J-M (2004), « **Gestion des Ressources Humaines** », 11^{ème} édition, Vuibert, Paris Cedex 13
- 4- PERRETI, J.-M. (2005), « **Dictionnaire des Ressources Humaines**», Paris, Vuibert, 4^{ème} édition, 274 p.
- 5- PERRETI, J.-M. (2006-2007), « **Gestion des Ressources Humaines**», Paris, Vuibert, 11^{ème} édition, 261 p.
- 6- Shimon L. Dolan et al, (2002) « **La Gestion des Ressources Humaines: Tendances, enjeux et pratiques actuelles** », Canada, Edition du renouveau Pédagogique 3^{ème} édition, 713p.
- 7- ST ONGE, Sylvie et Al (2004) : «**Relever les défis de la Gestion des Ressources Humaines** », 2^{ème} édition, Gaétan Morin Editeur Itée, Montréal,
- 8- VOIRIN G. (2007) « **Définir les fonctions** », 2^{ème} édition Paris, édition d'organisation 236 p.
- 9- WILLIAM B., WETHER et al (1990), «**Gestion des ressources humaines** », 2^{ème} édition 770 p.

II- OUVRAGES SPECIFIQUES

- 1 - KERLAN, F. (2004) : « **Guide de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences** », Paris, Les Editions d'Organisation, 2^{ème} édition, 236 p.

2- THIERRY D. (1990) « *La Gestion Prévisionnelle et Préventive des Emplois et des Compétences* », Paris, Harmattan, Collection pour l'emploi, 192 p.

III- Mémoires

1- KOUAKANOU Yannick (2007), « **Actualisation de la dynamique prospective des ressources humaines de MCB** », ENAM, 61 pages.

2- MAHUSSI A. Prisca (2007), « **Contribution à l'amélioration du système d'acquisition des ressources humaines à Bénin Télécom-SA** », ENAM, 61 pages.

3- MAMADOU Léocadie (2009), « **Contribution à la mise en place des outils de gestion prévisionnelle des ressources humaines à la DRH/MEMP** », 67 pages.

IV- Cours

1- DAVOH, M., (2011) : « **Evaluation des ressources humaines dans les entreprises** », UAC, ENAM, GRH, Cycle 2.

2- MANSSOUGBODJI, F., (2011) : « **Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences** » GRH/ENAM, Cycle 2.

3- VIGNON, L., (2009) : « **Cours de Formation et Développement des Ressources Humaines** » GRH/ENAM, Cycle 2.

4- ZOCLI, V., (2011): « **Cours d'élaboration des politiques de GRH** » GRH/ENAM, Cycle 2.

V- Textes officiels

1- Loi n°86-013 du 26 février 1986, portant statut Général des Agent permanent de l'Etat ;

2- Loi n°89-020 du 12 mai 1989, modifiant et complétant la loi n°86-013 du 26 février 1986, portant statut général des APE;

3- Loi n° 2004-27 du 31 janvier 2005, modifiant et complétant la loi n°86-013 du 26 février 1986, portant statut général des APE;

4- Décret n° 90-376 du 4 décembre 1990, portant organisation et fonctionnement du Journal Officiel de la République du Bénin,

5- Décret n° 2008-377 du 24 juin 2008, portant régime juridique d'emploi des Agents Contractuels de l'Etat,

VI- SITES INTERNET

<http://www.jo.gouv.sn>

www.e-rh.org

www.journal-officiel.gouv.fr

www.wikipedia.org

ANNEXES

ANNEXE 1 :

Questionnaire d'enquête et guide d'entretien

QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

CIBLE : Personnel de la Direction du Journal Officiel

Madame/Monsieur,

Dans le cadre de la formation en Gestion des Ressources Humaines au second cycle de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature d'Abomey-Calavi, nous avons entrepris des recherches pour la rédaction d'un mémoire sur le thème «**Analyse de la pratique de la gestion prévisionnelle des ressources humaines à la Direction du Journal Officiel de la République du Bénin**»

La réflexion sur ce thème ne vous engage en rien. Cependant votre opinion nous est nécessaire. Nous nous engageons à respecter les règles d'éthique recommandées pour toute recherche. Le questionnaire sera traité dans la stricte discrétion en respectant le principe de l'anonymat.

Nous vous prions de bien vouloir contribuer à ce travail en répondant à ce questionnaire. Nous vous remercions pour votre disponibilité et votre promptitude.

IDENTIFICATION

Sexe : M F

Age.....

Ancienneté.....

Statut : APE ACE AC

Autres (précisez)

.....
.....

I- Description des postes

1- Quelle est votre position hiérarchique à la DJORB ?

Chef service Chef section collaborateur

2- Vous êtes titulaire d'un poste. Enumérez vos principales responsabilités à ce poste ?

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

3- L'exécution de ces responsabilités soulève-t-elle des difficultés ?

Oui Non

Si oui, lesquelles?

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

3- Ces responsabilités sont-elles consignées dans un document ?

Oui Non

Si oui, comment appelle-t-on ce document ?

.....
.....

4- Savez-vous qu'une description détaillée de votre poste peut être réalisée sous forme d'un document appelé Fiche de description de poste ?

Oui Non

5- Qu'est-ce qui explique, selon vous, l'absence de fiche de description des postes à la DJORB ?

➤ Le manque de volonté des autorités compétentes

➤ Le déficit en personnel qualifié

➤ La méconnaissance de l'intérêt des outils de GRH

➤ Autres (à préciser)

.....
.....

II- Adéquation profil/poste

1- Avez-vous reçu une formation initiale pour le poste occupé ?

Oui

Non

Si oui quel est le domaine de cette formation ?

.....
.....

2- Par quelle méthode de sélection avez-vous été recruté à ce poste ?

➤ Par voie de concours

➤ Par mise à disposition

➤ Par le biais d'un stage

➤ Par l'aide des autorités

➤ Autres

3- Avez-vous bénéficié d'une formation en cours d'emploi ?

Oui

Non

Si oui quel est le domaine de cette formation ?, si non, pourquoi ?

.....
.....

4- Qu'est-ce qui explique, selon vous, l'inadéquation profil/poste à la DJORB ?

➤ La volonté manifeste des autorités à satisfaire leurs besoins et ceux de leurs proches ;

➤ L'absence de rigueur et de fiabilité dans le processus de recrutement ;

➤ Autres.

III- Maîtrise des effectifs

1- Pensez-vous que l'effectif de la DJORB est maîtrisé ?

Oui

Non

2- Si non qu'est-ce qui explique selon vous, la non maîtrise des effectifs ?

➤ L'absence d'un service ressources humaines

➤ Le déficit en personnel qualifié

➤ L'absence d'outils de gestion et de contrôle des effectifs

➤ Autres

3- Pensez-vous à la date d'aujourd'hui que l'effectif du personnel est qualitativement et quantitativement suffisant ?

Oui

Non

4- Selon vous, quel est l'effectif optimal (le meilleur possible) ?

.....
.....

5- Quelles propositions faites-vous pour une gestion prévisionnelle des ressources humaines de la DJORB ?

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

Merci de votre collaboration.

GUIDE D'ENTRETIEN

CIBLE : les cadres ou cadres moyens de la DJORB

Madame/Monsieur,

Dans le cadre de la formation en Gestion des Ressources Humaines au second cycle de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature d'Abomey-Calavi, nous avons entrepris des recherches pour la rédaction d'un mémoire sur le thème « **Contribution à la mise en place d'une pratique de gestion prévisionnelle des ressources humaines à la Direction du Journal Officiel de la République du Bénin** »

La réflexion sur ce thème ne vous engage en rien. Cependant votre opinion nous est nécessaire. Nous nous engageons à respecter les règles d'éthique recommandées pour toute recherche. Le questionnaire sera traité dans la stricte discrétion en respectant le principe de l'anonymat.

Nous vous prions de bien vouloir contribuer à ce travail en répondant à ce questionnaire. Nous vous remercions pour votre disponibilité et votre promptitude.

QUESTIONS

1- Qu'entendez-vous par Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines (GPRH) ?

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

2- Existe-il une pratique de GPRH à la DJORB ?

OUI NON

3- Si non qu'est -ce qui justifie l'absence de cette pratique ?

.....

.....
.....
4- Vous êtes titulaire d'un poste. Enumérez vos principales responsabilités à ce poste ?

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

5- Savez-vous qu'une description détaillée de votre poste peut être réalisée sous forme d'un document appelé Fiche de description de poste?

Oui Non

6- L'effectif est-il maîtrisé en quantité et en qualité à la DJORB?

.....
.....

7- Si non, selon vous qu'est-ce qui explique la non maîtrise des effectifs ?

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

Merci de votre collaboration.

ANNEXE 2 :

Modèles de fiches de description de poste

DESCRIPTION DE POSTE		Poste n°
Emploi Cadre		Classification
Désignation du Poste		
Unité Administrative de Rattachement :		
Dénomination de la Fonction :		
Intérim (suppléance) éventuel :		
Nombre de collaborateurs directs :		
<u>Exigences du poste :</u> <u>Profil de formation :</u> <u>Expérience professionnelle :</u> <u>Aptitudes particulières :</u>		
<u>Titulaire du poste (nom et prénoms) :</u> <u>Formation Professionnelle :</u>		
<u>Responsabilités-Attributions-Tâches</u> <u>Description sommaire :</u> <u>Description détaillée des responsabilités :</u>		
1-Responsabilités de gestion 2-Responsabilités spécifiques 3-Responsabilités particulières		
Date de la rédaction de la description de poste :	Date et signature du supérieur hiérarchique :	Date et signature du/de la titulaire du poste :

DESCRIPTION DE POSTE		Poste n°
Emploi non Cadre		Classification
Désignation du Poste		
Unité Administrative de Rattachement :		
Dénomination de la Fonction :		
Intérim (suppléance) éventuel :		
Nombre de collaborateurs directs :		
<u>Exigences du poste :</u> <u>Profil de formation :</u> <u>Expérience professionnelle :</u> <u>Aptitudes particulières :</u>		
<u>Titulaire du poste (nom et prénoms) :</u> <u>Formation Professionnelle :</u>		
<u>Responsabilités-Attributions-Tâches</u> <u>Description sommaire :</u> <u>Description détaillée des responsabilités :</u>		
1-Responsabilités spécifiques 2-Responsabilités particulières		
Date de la rédaction de la description de poste :	Date et signature du supérieur hiérarchique :	Date et signature du/de la titulaire du poste :

ANNEXE 3 :

Décret n° 90-376 du 04 décembre 1990, portant organisation et
fonctionnement de la DJORB

Par la suite, la Commission sera convoquée chaque fois qu'il sera nécessaire et au moins une fois par an par son Président.

Art 65. - Pour chacun des Etats qui ratifieront la présente Charte ou y adhéreront après son entrée en vigueur, ladite Charte prendra effet trois mois après la date du dépôt par cet Etat, de son instrument de ratification ou d'adhésion.

Art 66. - Des protocoles ou accords particuliers pourront, en cas de besoin, compléter les dispositions de la présente Charte.

Art 67. - Le Secrétaire Général de l'Organisation de l'Unité Africaine informera les Etats membres de l'Organisation de l'Unité Africaine du dépôt de chaque instrument de ratification ou d'adhésion.

Art 68. - La présente Charte peut être amendée ou révisée si un Etat partie envoie à cet effet une demande écrite au Secrétaire Général de l'Organisation de l'Unité Africaine. La Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement n'est saisie du projet d'amendement que lorsque tous les Etats parties en auront été dûment avisés et que la Commission aura donné son avis à la diligence de l'Etat demandeur. L'amendement doit être approuvé par la majorité absolue des Etats parties. Il entre en vigueur pour chaque Etat qui l'aura accepté conformément à ses règles constitutionnelles, trois mois après la notification de cette acceptation au Secrétaire Général de l'Organisation de l'Unité Africaine.

DECRETS, ARRETES, DECISIONS, CIRCULAIRES

PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE

Décret N° 90 - 376 du 4 Décembre 1990, portant organisation et fonctionnement du Journal Officiel de la République du Bénin

LE PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE, CHEF DE L'ETAT,

Vu l'Ordonnance N° 90-001 du 1er Mars 1990, portant abrogation de l'Ordonnance N° 77-32 du 9 Septembre 1977 promulguant la Loi Fondamentale de la République Populaire du Bénin ;

Vu l'Ordonnance N° 90-003 du 1er Mars 1990, portant nouvelle dénomination de l'Etat ;

Vu la Loi Constitutionnelle N° 90-022 du 13 Août 1990, portant organisation des Pouvoirs durant la période de Transition ;

Vu le Décret N° 90-43 du 1er Mars 1990, portant nomination du Premier Ministre ;

Vu le Décret N° 90-53 du 14 Mars 1990, portant composition du Gouvernement de Transition ;

Le Conseil des Ministres entendu en sa séance du 21 Novembre 1990;

DECRETE

Article Premier. - Il est créé auprès du Chef du Gouvernement un Etablissement Public dénommé le Journal Officiel de la République du Bénin.

Art 2. - Le Journal Officiel est un organisme administratif à gestion autonome doté de l'autonomie financière.

Il est placé sous l'autorité du Chef du Gouvernement.

Art 3. - Le Journal Officiel est dirigé par un Directeur nommé par Décret.

Art 4. - Le Journal Officiel de la République du Bénin comprend

- Le Journal Officiel proprement dit;
- L'Imprimerie Nationale.

CHAPITRE PREMIER :

DU JOURNAL OFFICIEL PROPREMENT DIT

Art 5. Il est publié au Journal Officiel sans que la liste soit limitative:

- La Constitution et toutes les Lois constitutionnelles
- Les Lois et délibérations y relatives
- Les Ordonnances ayant valeur législative
- Les Décrets
- Les Arrêtés et décisions
- Tous actes réglementaires du Gouvernement et des Autorités Administratives des Collectivités Locales.

Art 6. - La publication prend effet à l'expiration d'un délai de 3 jours francs à compter de la parution au Journal Officiel.

Ce délai est de 3 jours francs à compter de l'arrivée du Journal Officiel au chef lieu de chaque Département.

La publication peut prendre effet immédiatement en procédure d'urgence sur décision du Chef de Gouvernement.

Art 7. - Le Journal Officiel de la République du Bénin paraît en une seule série les 1ers et 15 de chaque mois.

Art 8. - Le Journal Officiel comprend trois parties :

- Une Partie Officielle
- Une Partie non Officielle
- Des annonces.

La numérotation chronologique des textes s'effectue en fonction de leur ordre de parution au Journal Officiel de la République du Bénin.

Art 9. - Le Directeur du Journal Officiel veille, conjointement avec le Secrétaire Général du Gouvernement, à la parution régulière du Journal Officiel.

Il est habilité à appeler l'attention des Ministres, du Secrétaire Général du Gouvernement et des Autorités locales sur les irrégularités de forme ou de fond qui pourraient être constatées dans les textes après tirage.

Art 10. - Le Secrétaire Général du Gouvernement transmet à la Direction du Journal Officiel pour publication les Lois, Ordonnances et Décrets. Il en est de même de toutes Autorités.

Si nécessaire, il demande la procédure d'urgence par l'apposition de la mention «urgent».

La procédure d'urgence est réservée aux Lois, Ordonnances, Décrets pris en Conseil des Ministres, ainsi qu'à toute mesure que le Chef du Gouvernement juge devoir être revêtue de cette mention.

Art 11. - Les Arrêtés et Décisions à portée réglementaire sont transmis par les Ministres à la Direction du Journal Officiel.

Art 12. - La Direction du Journal Officiel vérifie l'exactitude matérielle des textes, assure leur mise en forme en vue de la publication et de la diffusion.

Art 13. - La Direction du Journal Officiel fixe le sommaire de chaque numéro du Journal Officiel de la République du Bénin.

Ne figurent à ce numéro que les textes transmis par bordereau récapitulatif signé du Secrétaire Général du Gouvernement.

La transmission s'opère au plus tard 7 jours francs avant la date de publication. En cas d'urgence, ce délai est ramené à 3 jours francs.

Art 14. - La Direction du Journal Officiel après contrôle et collationnement, certifie les épreuves comme conformes à l'original et les transmet au Chef du Gouvernement avec la mention «Bon à tirer».

Art 15. - Le «Bon à publier» est délivré par le Chef du Gouvernement.

Celui-ci peut, à cet effet, donner *délégation* de signature au Secrétaire Général du Gouvernement pour le «Bon à publier».

CHAPITRE II

DE L'IMPRIMERIE NATIONALE

Art 16. - L'Imprimerie Nationale assure l'impression du Journal

Officiel de la République du Bénin.

Art 17. - La Direction du Journal Officiel peut confier, sous contrat, la réalisation de tels travaux qu'il lui appartient à des entreprises privées.

Art 18. - Le présent Décret qui abroge toutes dispositions antérieures contraires sera publié au Journal Officiel.

Fait à COTONOU, le 4 Décembre 1990

par le Président de la République,
Chef de l'Etat,

Mathieu KEREKOU.

Le Premier Ministre
Chef du Gouvernement,

Nicéphore SOGLO.

Le Ministre des Finances,

Fatiou ADEKOUNTE

Ministre intérimaire

Table des matières

IDENTIFICATION DU JURY.....	i
DEDICACES.....	iii
REMERCIEMENTS.....	iv
LISTE DES SIGLES.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES GRAPHIQUES.....	viii
GLOSSAIRE DE L'ETUDE.....	ix
RESUME.....	xii
SOMMAIRE.....	xiv
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE PREMIER : Cadre institutionnel de l'étude, observations de stage et ciblage de la problématique.....	6
Section I : cadre institutionnel de l'étude et restitution des observations de stage.....	7
Paragraphe I : présentation générale de la DJORB.....	7
A- Historique du Journal Officiel de la République du Bénin (JORB):.....	7
B- Mission :.....	9
C- Organisation :.....	10
D- Fonctionnement de la DJORB :.....	12
E- Le personnel de la DJORB :.....	17
Paragraphe 2 : Etat des lieux de la gestion des Ressources Humaines à la DJORB.....	21
A- Restitution des observations liées à la pratique de gestion des ressources humaines.....	21
1- La pratique de la GPRH:.....	22
2- L'appréciation du personnel :.....	26
3- La formation :.....	28
4- Les conditions de travail :.....	30
B- Synthèse de l'état des lieux.....	32
1- Inventaire des atouts (Forces et Opportunités).....	33
2- Inventaire des problèmes (Faiblesses et menaces).....	33
Section 2 : ciblage de la problématique.....	33
Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique.....	34
A- Identification des problématiques possibles.....	34
1- Choix de la problématique.....	35
2- Justification du sujet.....	35
B- Spécification de la problématique choisie.....	36

Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée	38
A- Vision globale de résolution du problème général.....	38
B- Vision globale de résolution des problèmes spécifiques	39
1- Approche générique liée au problème spécifique n° 1.....	39
2- Approche générique liée au problème spécifique n° 2.....	39
3- Approche générique liée au problème spécifique n° 3.....	39
C- Synthèse des approches génériques identifiées et séquences de résolution de la problématique ...	40
1- Synthèse des approches génériques identifiées	40
2- Séquences de résolution de la problématique.....	41
CHAPITRE DEUXIEME : Du cadre théorique de l'étude aux conditions de mise en œuvre des solutions	42
Section 1 : Cadre théorique et méthodologie de l'étude	43
Paragraphe 1 : Des objectifs et hypothèses de l'étude à la revue de littérature.....	43
A- Fixation des objectifs de l'étude	43
B- Identification des causes possibles/formulation des hypothèses liées aux différents problèmes en résolution et construction du tableau de bord de l'étude	44
1- Causes et hypothèses liées au problème spécifique de l'absence de description de postes (PS n°1)	44
2- Causes et hypothèses liées au problème spécifique de l'inadéquation profil/poste (PS n°2)	45
3- Causes et hypothèses liées au problème spécifique de la non maîtrise des effectifs prévisionnels (PS n°3)	46
4- Construction du tableau de bord de l'étude	47
C- Revue de littérature	49
1- Clarification des concepts liés à la GPRH.....	49
2- Les contributions antérieures liées aux problèmes spécifiques	52
a- Les contributions antérieures liées à l'absence de description de postes (Ps n° 1).....	52
b- Contributions antérieures liées à l'inadéquation profil/poste	53
c- Contributions antérieures liées à la non-maîtrise des effectifs.....	55
Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude.....	57
A- Approche empirique de la méthodologie.....	57
1- Objectifs de la collecte des données.....	57
2- Population cible et nature de la collecte des données	58
3- Echantillonnage et spécification des données recueillies.....	58
4- Conception du questionnaire et du guide d'entretien	58
5- Techniques de dépouillement et outils de présentation des données	59
B- Approche théorique.....	59
1- Choix théorique lié au problème de l'absence de description de postes	60
a- Présentation des théories retenues.....	60
b- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de l'absence de description de postes.....	60
2- Choix théorique lié au problème de l'inadéquation profil/poste	61

a- Présentation de la théorie retenue.....	61
b- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de l'inadéquation profil/poste	61
3- Choix théorique lié au problème de la non-maîtrise des effectifs	61
a- Présentation des théories retenues.....	61
b- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de la non-maîtrise des effectifs	62
Section 2: Des enquêtes de vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions	62
Paragraphe 1 : Enquêtes et vérification des hypothèses	62
A- Conditions de réalisation de l'enquête.....	62
1- Préparation et réalisation de l'enquête.....	62
2- Difficultés rencontrées et limites des données	63
B- Présentation et analyse des données.....	63
1- Présentation et analyse des résultats d'enquêtes liés au problème spécifique n°1	64
3- Présentation et analyse des résultats d'enquêtes liés au problème spécifique n°3	71
C- Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic	75
1- Vérification des hypothèses	75
a- Degré de vérification de l'hypothèse n° 1.....	75
b- Degré de vérification de l'hypothèse n° 2	75
c- Degré de vérification de l'hypothèse n° 3.....	76
2- Etablissement du diagnostic.....	76
a- Eléments du diagnostic lié au problème spécifique n°1	76
c- Eléments du diagnostic lié au problème spécifique n° 3	77
Paragraphe 2 : Approche de solutions et conditions de mise en œuvre de la gestion prévisionnelle du personnel de la DJORB.....	77
A- Approches de solutions aux problèmes spécifiques.....	77
1- Approches de solutions au problème de l'absence de description de postes.....	77
2- Approches de solutions au problème d'inadéquation entre le profil des agents recrutés et les exigences de postes disponibles	79
3- Approches de solutions au problème de la non-maîtrise des effectifs à la DJORB	80
B- Les conditions de mise en œuvre des approches de solutions.....	83
1- Recommandations à l'endroit de la DJORB.....	83
2- Recommandations à l'endroit du gouvernement	84
3- Recommandations à l'endroit des partenaires techniques et financiers	84
CONCLUSION GENERALE.....	88
BIBLIOGRAPHIE	92