



REPUBLIQUE DU BENIN

oooooooooooooooooooo

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

oooooooooooooooooooo

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

oooooooooooooooooooo

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE  
MAGISTRATURE

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

Option :

Management

Filière :

Gestion des Ressources Humaines

Année académique

2010-2011

**SUJET :**

**LA FICHE DE POSTE COMME OUTIL  
D'ORGANISATION DU TRAVAIL A LA  
CAISSE AUTONOME D'AMORTISSEMENT**

*Réalisé et soutenu par :*

*Prisca Gannigui SERO*

*Sous la direction de :*

Maître de stage :

**Monsieur Alidou ADEBI,**

Directeur Administratif de la Caisse  
Autonome d'Amortissement

Di0recteur de mémoire :

**Dr David G. HOUINSA,**

Enseignant à l'ENAM

Mars 2012

## **Identification du jury**

**PRESIDENT : M. Etienne AHOUANKA**

**VICE-PRESIDENT : M. Cosme KANGNIDE**

**MEMBRE : M. Olivier ADOUNVO**

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

## Dédicace

- ❖ A Dieu Tout-Puissant pour toutes les grâces dont il me comble ;
- ❖ A mes parents pour leur amour profond et les sacrifices consentis pour mon éducation ;
- ❖ A mon époux Pascal HOUNGBEDJI, les mots ne suffiront pas pour te témoigner ma gratitude et ma reconnaissance ;
- ❖ A mes filles, Prunelle et Axelle HOUNGBEDJI, que cette œuvre soit votre réconfort et le symbole de la combativité, qu'elle vous inspire à me dépasser ;
- ❖ A toute la famille HOUNGBEDJI.

## REMERCIEMENTS

Nous présentons nos sincères remerciements aux personnes qui ont contribué à la réalisation de la présente étude, en l'occurrence :

- ❖ **Monsieur David G. HOUINSA**, enseignant à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature qui, malgré ses multiples sollicitations, a consacré son temps à la direction du présent mémoire ;
- ❖ **Monsieur Adam DENDE AFFO**, Directeur Général de la Caisse Autonome d'Amortissement ;
- ❖ **Madame Jocelyne BASSA PADONOU**, Directrice Générale Adjointe de la Caisse Autonome d'Amortissement ;
- ❖ **Monsieur Ibrahim PEDRO-BONI** et **Madame Saodatou DINE - de MEDEIROS**, respectivement ex-DG-CAA et ex-DGA-CAA ;
- ❖ **Madame Gisèle VARANGO-ALLI**, SG-CAA ;
- ❖ **Monsieur Alidou ADEBI**, Directeur Administratif, pour sa sollicitude ;
- ❖ **Madame Clarisse DOSSOU-YOVO**, Directrice Administrative Adjointe ;
- ❖ **Monsieur Dannialou ZOUMAROU**, Chef Personnel et Formation pour sa franche collaboration ;
- ❖ **Madame Valentine ADJOVI** et **Monsieur Roméo AMEGAN** du Service Personnel pour leur accueil chaleureux ;
- ❖ Tout le corps professoral de l'ENAM en particulier les Enseignants de la filière Gestion des Ressources Humaines, pour les connaissances qu'ils ont bien voulu nous transmettre ;
- ❖ A la promotion GRH 2009-2011 pour la cordialité qui y a régné, en particulier **Ezin Damien SOGBO SOSSA**, **Martin SODJI**, **Euloge-Achille NOUGBODOHOUE**, **Epiphania DAN**, **Perpétue DAGBETO**, **Ambroisine MAYE** et **Fidèle AVENON**.

## Liste des sigles

<b>CAA</b>	: Caisse Autonome d'Amortissement
<b>CODIR</b>	: Comité de Direction
<b>DA</b>	: Direction de l'Administration
<b>DCSP</b>	: Direction du Contrôle et Suivi des Projets
<b>DE</b>	: Direction des Etudes
<b>DG</b>	: Direction Générale
<b>DGA</b>	: Direction Générale Adjointe
<b>DRT</b>	: Direction du Recouvrement et de la Trésorerie
<b>GPEC</b>	: Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
<b>GRH</b>	: Gestion des Ressources Humaines
<b>IPPTE</b>	: Initiative en faveur des Pays Pauvres Très Endettés
<b>IADM</b>	: Initiative d'Allègement de la Dette Multilatérale
<b>MFE</b>	: Ministère des Finances et de l'Economie
<b>RH</b>	: Ressources Humaines
<b>SADP</b>	: Service de l'Amortissement de la Dette Publique
<b>SC</b>	: Service du Contrôle
<b>SEG</b>	: Service des Etudes Générales
<b>SG</b>	: Secrétariat Général
<b>SMAE</b>	: Service de la Mobilisation de l'Aide Extérieure
<b>SMB</b>	: Service de Matériel de Bureau
<b>SNC</b>	: Service de Négociations et Conventions
<b>SPF</b>	: Service Personnel et Formation
<b>SR</b>	: Service de Recouvrement
<b>SSP</b>	: Service du Suivi des Projets
<b>ST</b>	: Service de Trésorerie
<b>TBE</b>	: Tableau de Bord de l'Etude

## LISTE DES TABLEAUX

<b>N°</b>	<b>TITRE DU TABLEAU</b>	<b>Pages</b>
<b><u>TABLEAU I</u></b>	Répartition du personnel par sexe	<b>12</b>
<b><u>TABLEAU II</u></b>	Répartition du personnel par statut	<b>13</b>
<b><u>TABLEAU III</u></b>	Répartition du personnel par catégorie socioprofessionnelle	<b>14</b>
<b><u>TABLEAU IV</u></b>	Regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêt : problématiques possibles	<b>27</b>
<b><u>TABLEAU V</u></b>	Tableau de bord de l'étude : « La fiche de poste comme outil d'organisation du travail à la Caisse Autonome d'Amortissement »	<b>39</b>
<b><u>TABLEAU VI</u></b>	Echantillon de l'enquête	<b>45</b>
<b><u>TABLEAU VII</u></b>	Répartition des enquêtés suivant leur avis sur l'inadéquation entre les profils et les postes.	<b>47</b>
<b><u>TABLEAU VIII</u></b>	Répartition des enquêtés suivant les causes de l'inadéquation entre les profils et les postes	<b>48</b>
<b><u>TABLEAU IX</u></b>	Répartition des enquêtés suivant les avis de l'inexistence de la politique de gestion des emplois	<b>50</b>
<b><u>TABLEAU X</u></b>	Répartition des enquêtés suivant les causes de l'inexistence de la politique de gestion des emplois	<b>51</b>
<b><u>TABLEAU XI</u></b>	Répartition des enquêtés suivant leur avis sur l'existence de conflits d'attribution	<b>52</b>
<b><u>TABLEAU XII</u></b>	Répartition des enquêtés suivant les causes de l'existence de conflits d'attribution entre les postes.	<b>53</b>
<b><u>TABLEAU XIII</u></b>	Tableau de synthèse de l'étude	<b>62</b>

## LISTE DES GRAPHIQUES

<b>N°</b>	<b>TITRE DU GRAPHIQUE</b>	<b>PAGES</b>
<b>Graphique n°1</b>	Répartition du personnel par sexe	<b>12</b>
<b>Graphique n°2</b>	Répartition du personnel par statut	<b>13</b>
<b>Graphique n°3</b>	Répartition du personnel par catégorie socioprofessionnelle	<b>14</b>
<b>Graphique n°4</b>	Inadéquation entre les profils et les postes	<b>48</b>
<b>Graphique n°5</b>	Causes de l'inadéquation entre les profils et les postes	<b>49</b>
<b>Graphique n°6</b>	Inexistence d'une politique de gestion des emplois	<b>50</b>
<b>Graphique n°7</b>	Causes de l'inexistence d'une politique de gestion des emplois	<b>51</b>
<b>Graphique n°8</b>	Existence de conflits d'attribution entre les différents postes	<b>52</b>
<b>Graphique n°9</b>	Causes de l'existence de conflits d'attribution entre les postes	<b>53</b>

## GLOSSAIRE

Dans le cadre de la présente étude, les termes : **fiche 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.

## **RESUME**

La Gestion des Ressources Humaines se traduit par la mise en place et l'utilisation des outils qui contribuent à l'efficacité managériale d'une Organisation.

Au nombre de ces outils managériaux, figure la fiche de poste, qui dresse les performances attendues de l'employé, spécifiant ce que l'Employeur attend de ce dernier.

La fiche de poste est donc un outil de management dont l'inexistence dans une organisation peut entraîner des dysfonctionnements structurels.

Les observations de stage ont permis de déceler à la Caisse Autonome d'Amortissement, l'inexistence de cet outil de base qui est d'une utilité certaine.

Ce problème général se manifeste à travers les problèmes spécifiques suivants : inadéquation profil-postes ; inexistence de la gestion des emplois ; conflits d'attribution

Dans l'optique de recherche de solutions aux problèmes sus-cités, notre étude s'est fixée les objectifs suivants :

- analyser les causes de l'inadéquation entre les profils et les postes ;
- analyser les causes qui justifient l'inexistence d'une politique de gestion des emplois ;
- contribuer à la clarification des attributions de chaque poste ;

Dans la méthodologie adoptée, des hypothèses ont été formulées et vérifiées par des enquêtes de terrain. Cela a permis d'aboutir aux résultats obtenus, en identifiant les causes réelles des problèmes posés.

Au regard du diagnostic établi, des propositions de solutions ont été faites. Elles visent pour l'essentiel, une approche basée sur l'élaboration des fiches de poste relativement au volet cahier des charges d'une fiche de poste, une approche basée sur la mise en place d'une politique de gestion des emplois, et enfin par rapport au volet compétences requises de base et additionnelles d'une fiche de poste.

**Mots clés : Fiche de poste - emplois - compétences**

## SOMMAIRE

<b>TITRES</b>	<b>Pages</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre premier : Cadre institutionnel de l'étude, observations de stage et ciblage de la problématique.....</b>	<b>4</b>
<b>Section 1 : Présentation de la CAA et observations de stage.....</b>	<b>5</b>
§1 : Présentation de la Caisse Autonome d'Amortissement.....	5
§2 : Etat des lieux de la gestion des ressources à la CAA.....	15
<b>Section 2 : Ciblage de la problématique.....</b>	<b>26</b>
§1 : Choix et spécification de la problématique.....	26
§2 : Détermination de la vision globale.....	30
<b>Chapitre deuxième : Conception du cadre théorique et méthodologique de l'étude et approches de solutions.....</b>	<b>34</b>
<b>Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude.....</b>	<b>35</b>
§1 : Objectifs, hypothèses et tableau de bord de l'étude .....	35
§2 : Méthodologie de l'étude.....	44
<b>Section 2 : Enquêtes de vérification et conditions de mise en œuvre.....</b>	<b>47</b>
§1 : Présentation et analyse des résultats de l'enquête.....	47
§2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre.....	56
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>63</b>
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>	<b>65</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>69</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>76</b>

# Introduction générale

Les ressources humaines demeurent incontestablement le facteur premier de développement de toute Organisation. La performance organisationnelle est donc intimement liée à la mobilisation des contributions individuelles à divers niveaux de la structure. Or, les contributions individuelles ne peuvent être efficacement mises en œuvre que par la mise en place d'un système efficace de gestion des ressources humaines qui composent l'organisation d'une part, par la conception et l'utilisation rationnelle d'outils de gestion appropriés, d'autre part. Au nombre de ces outils, figure la fiche de poste, qui se présente comme un document de base de répartition et d'organisation du travail.

En effet, la fiche de poste est un document définissant les tâches, les fonctions, les responsabilités, les exigences, les conditions de travail pour un poste de travail, à partir de la raison d'être de l'emploi, assorti du profil requis. Comme le montre cette définition, elle paraît indispensable à plus d'un titre. C'est un document qui évite pour une organisation qui s'en dote, de nombreux problèmes tels que les conflits d'attributions en ce sens qu'il clarifie les rôles ; il évite également la mauvaise appréciation des relations entre divers postes, la mauvaise définition ou appréhension du circuit de l'information de même que l'absence de motivation des salariés jugeant mal leur place et l'importance de leur rôle dans la structure.

Or, notre stage académique à la Caisse Autonome d'Amortissement (CAA) d'octobre 2011 à janvier 2012, a révélé l'inexistence de ce document dans les circuits de gestion de cette institution. La CAA est pourtant une institution, investie d'une haute mission et dont la taille du personnel (92 agents), et la complexité de leurs tâches ne devraient tolérer aucune approximation dans la gestion.

C'est dans le souci de contribuer à corriger cet état de chose que nous avons choisi de réfléchir sur le sujet : **"la fiche de poste comme outil d'organisation du travail à la Caisse Autonome d'Amortissement."**

Notre souhait en conduisant la présente étude est d'apporter notre modeste contribution à l'amélioration de la performance des ressources humaines de cette institution afin d'optimiser son rendement. Pour ce faire, nous avons formulé des propositions dont la mise en œuvre, entraînerait une amélioration des performances des agents et par ricochet l'accroissement du rendement de la structure.

Pour y parvenir, une démarche cohérente a été suivie. D'abord, dans le chapitre 1<sup>er</sup> intitulé "**cadre institutionnel de l'étude, observations de stage et ciblage de la problématique**", il est analysé les bases de l'étude à travers la restitution de l'état des lieux, la spécification de la problématique, de la détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée.

Dans le chapitre 2<sup>ème</sup> "**de la conception du cadre théorique et méthodologique de l'étude aux approches de solutions**", il est procédé, dans le but de résoudre les interrogations suscitées par la problématique retenue, au choix de la méthodologie de recherche et à l'analyse des données collectées. De même, des suggestions et recommandations seront formulées en vue de la mise en place des conditions nécessaires à l'optimisation du rendement à la Caisse Autonome d'Amortissement.

# Chapitre premier

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

Il s'agit ici d'une part de la présentation de la Caisse Autonome d'Amortissement et d'autre part de l'état des lieux sur la gestion des ressources humaines de cette institution.

## **Section 1 : Présentation de la Caisse Autonome d'Amortissement (CAA) et observations de stage**

### **Paragraphe 1 : Présentation de la CAA**

#### **I- Historique et missions de la CAA**

##### **1.1- Historique**

La Caisse Autonome d'Amortissement a été instituée par l'Ordonnance N°28/PR/MFAE du 12 novembre 1966 portant création d'une taxe spéciale d'amortissement en République du Dahomey. Elle est donc vieille de 45 ans. Elle est aujourd'hui régie par le décret N°2008-241 du 06 mai 2008 portant approbation des statuts de la Caisse Autonome d'Amortissement.

C'est un établissement public national jouissant de la personnalité morale et de l'autonomie financière, placé sous la tutelle du ministère en charge des Finances.

##### **1.2- Missions**

La Caisse Autonome d'Amortissement du Bénin (CAA) a pour missions essentielles, la mobilisation et la gestion des ressources financières extérieures et intérieures (emprunts, dons, obligations). Elle négocie des prêts et dons et accomplit les formalités d'entrée en vigueur des accords de financement (négociation des accords de financement, accomplissement des formalités, telles que les projets de décret de saisine de l'Assemblée nationale par le Président de la République, la demande de l'avis juridique auprès de la Cour Suprême, la publication au Journal officiel, etc.) Elle suit également l'accomplissement et la centralisation de toutes les formalités préalables au premier décaissement.

Elle est l'interface entre l'Etat et les bailleurs de fonds (bilatéraux et multilatéraux) pour les projets et programmes qu'ils financent dans notre pays.

Elle assiste le ministre chargé des Finances lors des travaux en commission et en plénière dans le cadre de l'examen, par l'Assemblée nationale, des demandes d'autorisation de ratification des accords de prêt par le Président de la République. Elle joue le rôle de Secrétaire permanent de la Commission Nationale de l'Endettement (CNE) qui est chargée de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi de la politique nationale de l'endettement.

La Caisse Autonome d'Amortissement (CAA) joue également un rôle d'intermédiation dans le financement des entreprises d'Etat par la rétrocession des fonds d'emprunts obtenus auprès des bailleurs de fonds.

En résumé, la Caisse Autonome d'Amortissement est chargée :

- de la mobilisation et de la gestion des ressources extérieures (emprunts et dons) ;
- de la gestion de la dette publique ;
- de la gestion de tous fonds publics qui lui sont confiés par l'Etat ;
- de l'émission des emprunts publics ;
- du contrôle de l'émission de tous emprunts publics émis ou contractés dans le public, en dehors d'elle, sous quelque forme que ce soit ;
- de la gestion des fonds de la contrepartie béninoise aux projets ;
- de la gestion des ressources et de l'exécution matérielle des opérations courantes de la Caisse des Dépôts et Consignations.

## II- Structure organisationnelle et ressources de la CAA

### 2.1- Structure organisationnelle

#### a- Le Conseil de gérance

C'est l'article 14 du décret N°2008-241 du 06 mai 2008 portant approbation des statuts de la Caisse Autonome d'Amortissement qui a institué le Conseil de Gérance. Il est présidé par le Ministre chargé des Finances ou son représentant. Les autres membres sont :

- ✓ le Directeur Général du Budget ;
- ✓ le Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique ;
- ✓ le Directeur National de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO);
- ✓ l'Agent Judiciaire du Trésor ;
- ✓ le Directeur Général des Investissements et du Financement du Développement ;
- ✓ le Délégué du personnel élu en Assemblée Générale.

Le Directeur Général de la Caisse Autonome d'Amortissement assure les fonctions de Rapporteur du Conseil de Gérance.

Les décisions du Conseil de Gérance sont prises à la majorité simple des voix des Conseillers présents, dès lors que le quorum est atteint.

#### b- Le Comité de direction

Le Directeur général est assisté par un Comité de Direction, organe consultatif obligatoire composé comme suit :

- \* Président : le Directeur général,
- \* Vice-président : le Directeur général adjoint,
- \* Membres :
  - les Directeurs techniques et assimilés,
  - deux (2) représentants du syndicat des travailleurs.

Le Comité de Direction (CODIR) est consulté pour toutes décisions importantes.

Le CODIR se réunit une fois par semaine. Toutefois, il peut se réunir à la demande du Directeur Général qui lui soumet un ordre du jour ou à la demande de la majorité absolue de ses membres.

#### c- La Direction générale

La gestion quotidienne de la CAA est assurée par un Directeur Général. Il est nommé par décret pris en Conseil des Ministres sur proposition du Ministre chargé des Finances.

Le Directeur Général est assisté d'un Adjoint. Ce dernier est nommé par arrêté du Ministre chargé des Finances sur proposition du Directeur général.

Il est mis fin aux fonctions du Directeur général et de son adjoint dans les mêmes formes.

Le Directeur Général de la CAA est l'administrateur de crédits pour les dépenses relatives au remboursement de la dette et l'ordonnateur délégué de son budget de fonctionnement. En matière de recettes, il est l'ordonnateur délégué pour la mobilisation des ressources extérieures.

Il est habilité à émettre et signer les actes d'engagement et d'ordonnancement. Il dispose des mêmes privilèges que le Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique en matière d'exercice des prérogatives de puissance publique.

Le Directeur Général constate les droits et les charges de l'Etablissement. Il est le seul qualifié pour procéder à l'émission des titres constatant les droits et charges mais peut se faire suppléer dans ses fonctions par son Adjoint.

Le Directeur Général passe tous contrats, marchés, baux et conventions. Le Directeur Général représente la CAA en justice.

Il propose au Conseil de Gérance les réformes qu'il estime nécessaires à l'amélioration des différents Services.

d) Les Directions techniques

Elles sont réparties en directions opérationnelles et fonctionnelles.

**- Les Directions opérationnelles**

✓ **La Direction de la Dette Publique**

Elle s'occupe de la gestion de la dette publique à travers les activités de mobilisation de fonds d'emprunts et d'amortissement de la dette publique. En collaboration avec les autres structures étatiques, elle analyse la viabilité de la dette, prend à son compte les actions engagées en vue de l'obtention par le Bénin des allègements attendus de l'Initiative en faveur des Pays Pauvres Très Endettés (IPPTE) et de l'Initiative d'Allègement de la Dette Multilatérale (IADM).

✓ **La Direction des études**

Elle traite des questions relatives aux études économiques, financières et juridiques, à la gestion des conventions de financement avec les bailleurs de fonds et à la signature des marchés sur financements extérieurs. Elle élabore aussi les rapports d'activités trimestrielles de l'institution.

✓ **La Direction du recouvrement et de la trésorerie**

Elle a pour mission de recouvrer les prêts rétrocédés et avalisés, les dons spéciaux japonais, les ressources de bonification et de suivre la trésorerie de la CAA.

**- Les Directions fonctionnelles**

✓ **Le Secrétariat Général**

Il est la mémoire de la CAA. A ce titre, il concourt à la réalisation des objectifs de l'Institution sur tous les plans. Le Secrétariat Général assure le suivi des activités de toutes les Directions Techniques.

✓ **La Direction administrative**

Elle est chargée de la gestion du personnel et du patrimoine de la CAA. Elle élabore le budget de fonctionnement de l'Institution et en assure le suivi.

✓ **La Direction du contrôle et du suivi des projets**

Elle veille à l'adéquation entre exécution physique et exécution financière des projets et au respect des procédures internes de la CAA. Elle est chargée de procéder au contrôle interne de gestion.

✓ **La Cellule Informatique**

Elle s'occupe du suivi et de la mise en œuvre de la politique en matière de développement informatique et de modernisation des moyens de gestion des services.

**2. 2- Les ressources de la CAA**

**2.2.1- Les ressources financières**

Les ressources de la CAA sont constituées :

- des prêts rétrocédés ;
- d'une partie du produit de la Taxe sur la Valeur ajoutée ou de la Taxe perçue par les services des douanes conformément aux dispositions de l'Arrêté n° 144/MF/DC/CT- FISC/SA du 24 mars 1993 portant répartition de la Taxe sur la Valeur Ajoutée;

- des commissions d'aval ;
- des produits des emprunts gérés ou émis.

Enfin, des subventions complémentaires sont versées à la CAA par le Trésor Public chaque fois que les ressources ci-dessus citées ne lui permettent pas de faire face à ses obligations.

### 2.2.2- Les ressources matérielles

Située au quartier Zongo au carrefour des "Trois banques" à Cotonou, la CAA est constituée d'un bloc de trois bâtiments, qui abritent ses différents bureaux. Les bureaux sont tous équipés de mobiliers, d'ordinateurs et de climatiseurs.

Elle dispose également pour son fonctionnement d'un parc automobile pour assurer le déplacement du personnel pour diverses courses dans le cadre du service, c'est-à-dire d'éventuelles missions.

### 2.2.3- Les ressources humaines

L'article 13 du décret N°2008-241 du 06 mai 2008 portant approbation des statuts de la Caisse Autonome d'Amortissement donne le pouvoir au Directeur général de définir les modalités de recrutement du personnel et les qualifications exigées, dans le respect de la politique générale définie par le Conseil de gérance.

Il donne également au Directeur Général, le pouvoir de nommer les directeurs techniques et assimilés, les chefs de service ainsi que le personnel nécessaire à la bonne marche des services, en fonction des besoins du service et conformément aux textes en vigueur.

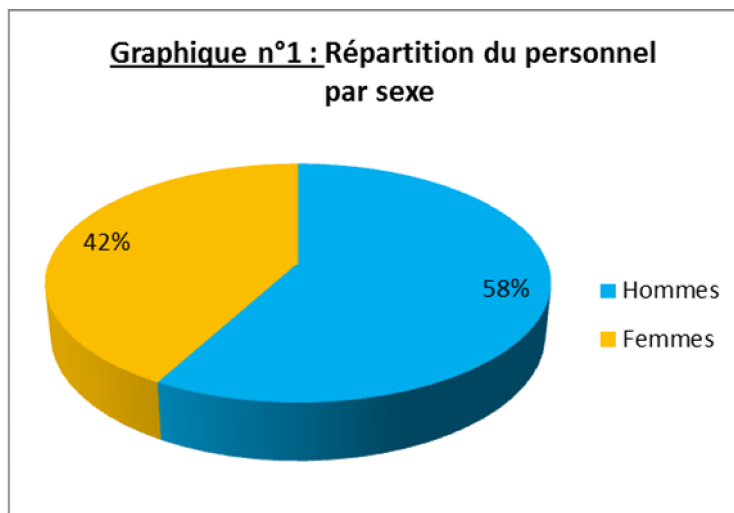
- Caractéristiques du personnel

✓ Répartition du personnel de la CAA par sexe

**Tableau I : Répartition du personnel par sexe**

N°	Sexe	Effectif
1	Hommes	53
2	Femmes	39
	<b>Total</b>	<b>92</b>

**Source** : Service personnel CAA, janvier 2012

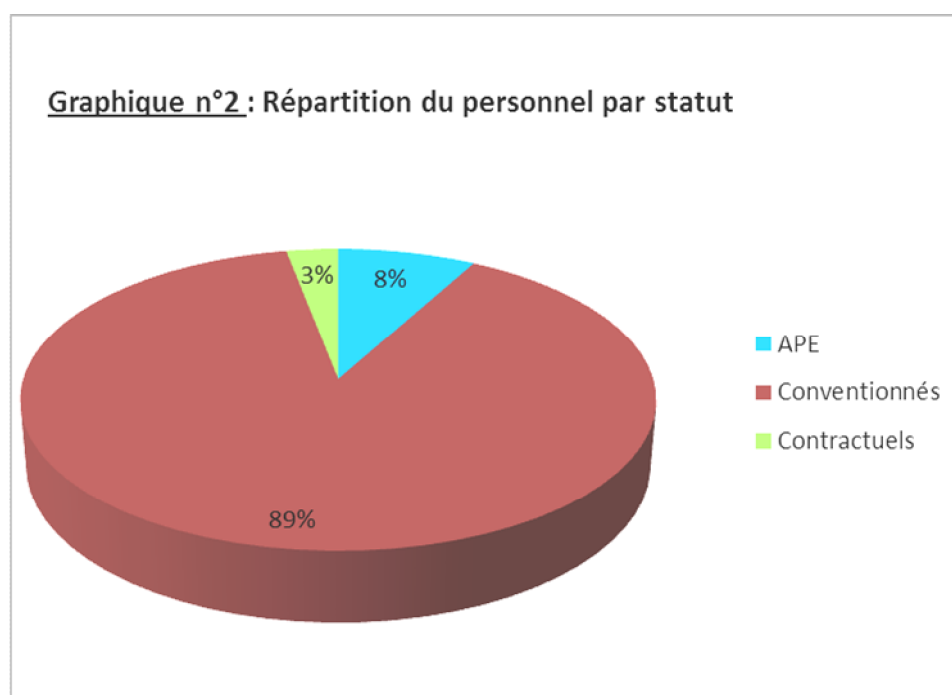


✓ Répartition du personnel de la CAA par statut

Tableau II: Répartition du personnel par statut

N°	Statut	Effectif	Pourcentage
1	APE	7	7,61%
2	Conventionnés	82	89,13%
3	Contractuels	3	3,26%
	<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>

Source : Service personnel CAA, janvier 2012

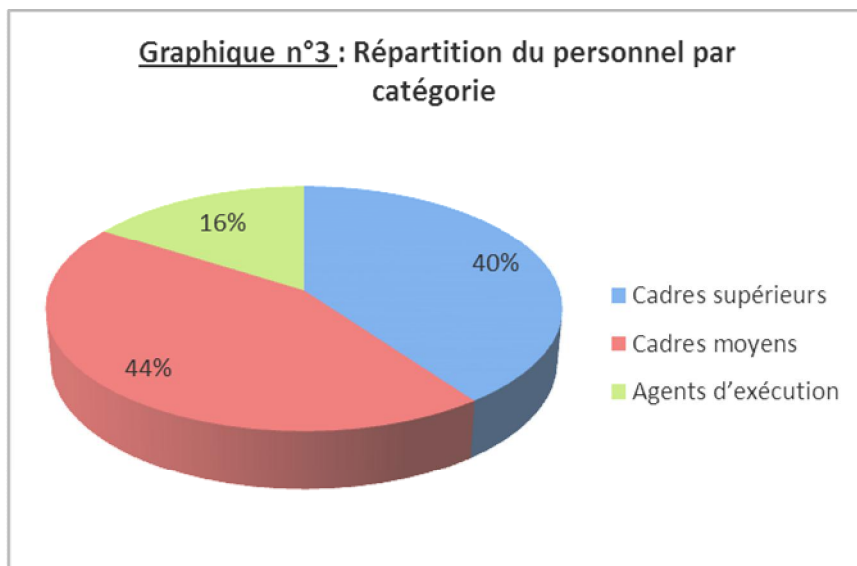


✓ Répartition du personnel de la CAA par catégories socioprofessionnelles

**Tableau III** : Répartition du personnel par catégorie socioprofessionnelle

N°	Catégories	Effectif	Pourcentage
1	Cadres supérieurs (bac+3 au moins)	37	40,21%
2	Cadres moyens (bac ou équivalent)	40	43,47%
3	Agents d'exécution (autres)	15	16,30%
	<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>

**Source** : Service personnel CAA, janvier 2012



## **Paragraphe 2 : Etat des lieux sur les prestations de la CAA en matière de Gestion des Ressources Humaines**

Dans cette partie nous exposerons d'abord, les constats faits durant le stage et nous ferons ensuite, une synthèse de l'état des lieux.

### **I- Restitution des observations liées à la pratique de la Gestion des Ressources Humaines**

Le stage s'est déroulé au cours de la période d'octobre 2011 à janvier 2012 à la direction administrative et dans les directions opérationnelles de la CAA suivant le calendrier qui a été établi de commun accord avec le directeur administratif, maître du stage.

Ce stage a permis non seulement de rapprocher la théorie à la pratique, mais également d'observer les pratiques en matière de gestion des ressources humaines et d'orienter les recherches vers les situations qui méritent d'être améliorées. Des informations ont été recueillies et des enquêtes ont été menées au cours de la période.

La démarche consiste donc à présenter la direction administrative à travers les principales activités RH menées à la Caisse Autonome d'Amortissement. Il s'agit des activités relatives :

- au recrutement ;
- à la rémunération ;
- à l'organisation du travail ;
- à la gestion sociale ;
- à l'appréciation du personnel ;
- à la formation ;
- à la GPEC.

### **A- Le 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 de l'adéquation du profil au poste.

La CAA dispose d'un personnel varié composé des agents permanents de l'Etat en détachement, des conventionnés, et des contractuels à durée déterminée.

Le ministère en charge des Finances, ministère de tutelle, met à la disposition de la CAA, lorsqu'elle en exprime le besoin, des agents pour combler le déficit. **(Opportunité)**

Pour ce qui concerne les deux dernières catégories d'agents, leur mode de recrutement ne se réalise pas de manière formelle, ce n'est donc pas une activité règlementée qui doit suivre une certaine procédure. Nous pouvons donc noter que le processus de recrutement a toujours été et reste à la discrétion des dirigeants qui se sont succédé à la tête de cette Institution.

En résumé, **la CAA ne dispose pas de politique écrite en la matière qui servirait de balises et compléter la Convention Collective des Banques et établissements financiers en vigueur (Faiblesse).**

### **B- La rémunération**

La rémunération constitue l'un des éléments les plus importants de la relation entreprise-salarié. Le salarié développe de nombreuses attentes par rapport à sa rémunération. Elle est la principale, voire la seule source de revenu du salarié. Dans le même temps, elle est l'une des principales charges financières des entreprises.

A la CAA, le guide d'application de la Convention collective du Travail en date d'août 2010, constitue la base juridique pour la détermination du salaire du personnel. La grille de rémunération en vigueur est celle de la Convention

collective des banques et établissements financiers, ce qui correspond bien au statut de la structure. Les salaires évoluent normalement en fonction du diplôme de base et de l'ancienneté du travailleur. Les salariés bénéficient également des avantages et accessoires liés au poste occupé. **(Force)**.

Il n'existe pas cependant un salaire de performance, c'est-à-dire des primes réversibles, fixées en fonction de la contribution individuelle ou des équipes (Bonus, commission, gratification, primes d'objectif). L'inexistence de primes réversibles n'est pas motivant pour le salarié afin qu'il puisse donner le meilleur de lui-même. **(Faiblesse)**

### **C- L'organisation du travail**

Selon D. Duchamp et L. Guery, (2009, p.120) :

« Le succès d'une entreprise repose sur la motivation de ses salariés, leur niveau de compétences et la performance de sa propre organisation du travail. »

Ils ajoutent que « ces trois facteurs complémentaires montrent qu'il est impératif de croiser les problématiques de GRH et celles touchant aux conditions de travail. »

A la CAA, les responsables à divers niveaux, se réfèrent au décret N°2008-241 du 06 mai 2008 portant approbation des statuts de la Caisse Autonome d'Amortissement pour connaître leurs attributions. Ils se contentent donc des grandes directives présentées dans ce document et des diverses instructions et orientations reçues de la hiérarchie pour orienter leurs actions. C'est dire qu'il n'existe pas de fiches de description de postes qui indiquent les **responsabilités de chacun par rapport à une mission donnée (Faiblesse)**.

Il n'existe pas non plus un système de fixation des objectifs inscrits dans un cycle de gestion du rendement à la CAA. **(Faiblesse)**

Or, les objectifs permettent à l'agent d'être efficace à son poste et de contribuer à l'atteinte des objectifs organisationnels. Ils guident et orientent 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 collaborateur.

Cet état de choses peut entraîner le non respect de l'adéquation profil/poste.

### **D- Gestion sociale**

Il sera question ici du bilan social, de la gestion des conflits collectifs et des relations collectives de travail.

#### **- Le bilan social**

Le bilan social est un outil de pilotage de la gestion des ressources humaines, qui se révèle comme un support d'information et un outil de dialogue social. Il est établi annuellement pour donner des informations chiffrées sur les effectifs (effectif rémunéré, effectif absent, effectif à temps partiel,...), les collaborateurs extérieurs, les embauches au cours de l'année, les départs, les promotions,... On observe à la CAA :

- une non disponibilité de l'état des effectifs (effectif absent, effectif à temps partiel,...),
- la non mise à jour du tableau des embauches, des départs, des promotions,... au cours de l'année,

En somme, le bilan social, véritable guide de gestion des ressources humaines n'est pas élaboré à la Caisse Autonome d'Amortissement (**faiblesse**).

### **- La gestion des conflits collectifs**

La forme la plus visible des conflits dans une entreprise est la grève. A la CAA, les grèves sont quasiment rares. La plupart des revendications trouvent en effet une solution dans la négociation. (**Force**).

### **- Les relations collectives de travail**

Elles désignent l'ensemble des relations de travail qui lient un groupe de travailleurs à un ou plusieurs employeurs ou plusieurs employeurs réunis. Elles sont caractérisées par l'application des textes relatifs à la Convention collective générale du travail, au Code du travail, aux normes et conventions internationales du travail élaborées par l'Organisation Internationale du Travail (OIT).

Les travailleurs de la CAA sont libres de se constituer en syndicat. Il existe d'ailleurs un syndicat de travailleurs de la CAA (SYNTRA-CAA) créé en 1989 (**Force**) et qui représente le personnel dans les instances dirigeantes (Conseil de gérance, comité de direction).

Il existe un seul délégué du personnel. Or, conformément à l'article **98** du Code béninois du travail, la CAA, dont l'effectif est de 92 salariés devrait élire trois délégués titulaires du personnel et trois suppléants. (**Faiblesse**)

### **E- L'évaluation du personnel**

Tout système d'évaluation efficace devrait permettre de déterminer la contribution de chacun à l'atteinte des objectifs de l'organisation, d'avoir un système de rémunération juste et équitable, de faire la promotion des agents et d'identifier les besoins de formation.

La pratique de l'évaluation ou de l'appréciation du personnel à la CAA se résume à la notation du personnel. Elle ne s'inscrit pas donc dans un système d'évaluation des performances du personnel. En effet, au début de chaque mois,

une note est attribuée à l'agent par son supérieur hiérarchique immédiat qui remplit la fiche de notation mensuelle.

Cette fiche comporte des critères tels que :

- le délai de traitement des dossiers ;
- l'occupation réelle du temps de travail ;
- la ponctualité et la disponibilité au poste de travail ;
- le sens du respect de la hiérarchie.

Ces critères ne suffisent pas pour apprécier la contribution réelle du travailleur à l'atteinte des objectifs organisationnels. (**Faiblesse**).

Aussi, le souci de faire bénéficier aux agents la prime de rendement mensuelle influence-t-il la notation et dénote son manque d'objectivité.

**Nous avons constaté que le système de notation n'est pas fondé sur la définition préalable d'objectifs aux agents (faiblesse).** Cela ne permet pas au supérieur hiérarchique immédiat de déceler les points sur lesquels une amélioration paraît nécessaire ou souhaitable, de mesurer les progrès à réaliser par l'agent et d'envisager des perspectives de développement personnel.

**De plus, ce système ne prévoit pas un entretien d'évaluation (Faiblesse),** entre le supérieur hiérarchique et l'agent, qui va permettre de créer un climat favorable entre l'encadrement et le personnel et améliorer le système de communication.

**On peut donc noter que le système d'appréciation du personnel mis en place au sein de cette institution, ne permet pas une appréciation objective de l'agent en raison de la non fixation des objectifs de travail. (Faiblesse).**

## **F- La formation**

Selon **Laurent BELANGER (1983, p.97)** : « La formation est une occasion pour l'individu de parfaire ses connaissances et ses habiletés en vue d'améliorer sa performance au poste qu'il occupe actuellement ou en vue d'accéder à un poste comportant des responsabilités plus grandes, lui permettant ainsi de parfaire ses aspirations renouvelées tout en utilisant au mieux ses capacités. Pour l'entreprise, la formation est une occasion d'assurer la relève, surtout au niveau du personnel d'encadrement, d'améliorer son efficacité et son fonctionnement interne en s'assurant que les postes sont ou seront comblés par les individus dont les qualifications se rapprochent le plus possible de celles qui sont exigées. »

L'article 70 de la **Convention Collective de la CAA d'octobre 2010** reconnaît le droit à la formation professionnelle au personnel. Il précise qu'il s'exerce dans le cadre des conditions définies. Mais, la mise en application devrait faire l'objet d'une politique écrite de formation qui définirait les grandes orientations de la direction générale en la matière.

**La CAA dispose d'un plan annuel de formation pour les formations qualifiantes (de courte durée) qui tient compte des besoins de l'institution (Force).** Mais le plan de formation ne prend pas en compte les formations diplômantes.

En dehors des formations qui sont organisées au coup par coup, les agents se forment eux-mêmes dans les écoles et instituts de leur choix et ce, en fonction de leur désir et non des besoins de la direction. **On peut retenir un problème de gestion de la formation (Faiblesse).**

Cependant, une note de service régleme les conditions de mise en stage de formation diplômante (ancienneté, besoins de l'institution, durée,...) ainsi que les modalités de prise en compte du diplôme obtenu. Il s'agit là d'une ébauche de politique de formation. **Sinon, la CAA ne dispose pas d'un**

document écrit de politique de formation en bonne et due forme (Faiblesse).

### **G- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)**

La question fondamentale à laquelle on veut répondre en menant la démarche GPEC au sein d'une organisation est de savoir avec combien d'agents, dans quelle structure et avec quels types de compétences, l'organisation va travailler dans l'avenir.

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

Elle constitue donc le support méthodologique permettant une approche globale de la fonction ressources humaines dans l'entreprise car elle a pour objet la prévision de l'évolution quantitative et qualitative des ressources humaines et des emplois dans un horizon temporel déterminé.

Mais force est de constater qu'il n'existe pas à la CAA, une prévision de l'évolution des effectifs à un horizon temporel déterminé. C'est dire que le service en charge de la gestion du personnel ne peut établir un pronostic de la physionomie du personnel aussi bien du point de vue du nombre que des compétences à court, moyen ou long terme.

Les besoins futurs de la structure en matière de ressources humaines, établis sur la base des plans de développement de la structure ne sont pas non plus disponibles.

**Il résulte de cette situation qu'il n'existe pas de planification, ni des formations, ni des recrutements encore moins des promotions ou de réaménagement du temps de travail (Faiblesse).**

Ce stage nous a également permis de cerner certaines réalités de la Caisse, non perceptibles de l'extérieur. C'est ainsi que nous avons pu nous apercevoir du faible niveau de mobilisation des recettes publiques qui pourrait entraîner des difficultés pour assurer le service de la dette publique, une des principales missions de la CAA (**Menace**). Cependant, le soutien manifeste du gouvernement (**opportunité**) aux initiatives de la Caisse lui permet de réussir les initiatives qu'elle entreprend, en l'occurrence, l'émission des titres publics tels que l'emprunt obligataire qui lui permet de mobiliser des fonds pour le financement des investissements publics.

De même, l'appartenance du Bénin à l'UEMOA (**opportunité**) favorise l'accès de la CAA au marché financier régional pour les émissions de titres publics.

Néanmoins, des conflits d'attribution entre la CAA et la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) en matière de gestion de la dette intérieure ainsi que des conflits d'attribution entre le Ministère chargé du Développement et le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) en ce qui concerne la gestion de l'aide extérieure constituent des menaces pour la Caisse.

## **II) Synthèse de l'état des lieux**

Il s'agit à ce niveau de faire l'inventaire des forces d'une part et des faiblesses observées d'autre part lors de notre stage afin d'en dégager les problématiques possibles.

### **A- Inventaire des atouts (forces et opportunités).**

#### **1- Forces**

De la restitution des observations de stage, il se dégage comme forces à la CAA les points suivants :

- la prise en charge médicale du personnel de la CAA ;

- l'existence d'une Convention collective de travail et son application effective ;
- existence d'un Conseil de Gérance et d'un Comité de Direction ;
- traitement automatique des salaires ;
- bonnes conditions de travail et de communication entre les services (Parc informatique bien fourni, Internet, intranet, etc.)
- existence des instances représentatives du Personnel (délégué du personnel, syndicat)

## **2- Opportunités**

Les opportunités se présentent comme suit :

- soutien manifeste du gouvernement aux initiatives de la CAA ;
- environnement économique relativement prospère ;
- stabilité politique ;
- appartenance du Bénin à l'UEMOA qui favorise l'accès au marché financier régional pour les émissions de titres publics ;

## **B- Inventaire des problèmes**

### **1- Faiblesses**

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

- ✓ gestion non rationnelle du recrutement ;
- ✓ inadéquation entre les profils et les postes ;
- ✓ inexistence de fiches de postes ;
- ✓ Inexistence de politiques écrites de GRH ;
- ✓ non fixation d'objectifs aux agents
- ✓ non pertinence des critères d'évaluation ;

- ✓ non établissement du bilan social ;
- ✓ gestion non rationnelle de la formation ;
- ✓ inexistence de pratique de GPEC

## **2- Menaces**

- Faible niveau de mobilisation des recettes publiques ;
- Conflits d'attribution entre la CAA et la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) en matière de gestion de la dette intérieure ;
- Conflit d'attribution entre le Ministère chargé du développement et le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) en ce qui concerne la gestion de l'aide extérieure.

## **Section 2 : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE**

Sur la base de l'inventaire des différents problèmes de l'état des lieux, nous allons d'une part dégager les problématiques possibles, et d'autre part choisir et spécifier la problématique à résoudre.

### **Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique**

#### **I- Choix de la problématique**

##### **A- Identification des problématiques possibles**

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

**TABLEAU IV : Regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêt : problématiques possibles**

N°	Centres d'intérêt	Problèmes généraux	Problèmes spécifiques	Problématiques
1	Gestion de la Formation	Gestion non rationnelle de la formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non identification des besoins</li> <li>- Inexistence d'un plan de formation</li> <li>-Inexistence d'une politique de formation</li> <li>- Inadéquation entre les besoins et les formations</li> </ul>	Problématique de la gestion rationnelle de la formation
2	L'Evaluation du personnel	Non pertinence des critères d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque d'objectivité dans la notation des agents</li> <li>- Non évaluation des agents par rapport à des objectifs préalablement fixés</li> <li>- Inexistence d'un entretien d'évaluation</li> </ul>	Problématique de la pertinence des critères d'évaluation
3	Organisation du travail	- Inexistence de fiches de poste	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inadéquation entre les profils et les postes</li> <li>- Inexistence d'une politique de gestion des emplois</li> <li>- Conflits d'attribution entre les différents postes</li> </ul>	Problématique d'une meilleure organisation du travail
4	Bilan social	Inexistence d'un bilan social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non disponibilité de l'état des effectifs (effectif absent, effectif à temps partiel,...),</li> <li>- Non mise à jour du tableau des embauches, des départs, des promotions,... au cours de l'année,</li> </ul>	Problématique de l'inexistence du bilan social
5	Planification des ressources humaines	Non planification des Ressources Humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Inexistence de pratique de GPEC</li> <li>- Non maîtrise de l'effectif à court, moyen, long terme</li> </ul>	Problématique de la mise en place d'une pratique de planification des RH

**Source : Données de l'étude, janvier 2012**

## **B- Choix et justification de la problématique**

Une analyse des différents problèmes identifiés au cours de l'état des lieux, montre que tous les centres d'intérêt constituent des problématiques qui méritent une attention particulière. Toutefois, le choix de notre problématique sera guidé non seulement par le souci de mettre en application les notions acquises au cours de notre formation, mais aussi de montrer que l'utilisation des fiches de poste comme outil d'organisation du travail s'inscrit dans une démarche de gestion qualitative des ressources humaines.

C'est pourquoi, en passant en revue les problématiques inventoriées :

- gestion de la formation ;
- évaluation du personnel ;
- organisation du travail ;
- bilan social ;
- planification des ressources humaines,

nous nous proposons, après analyse, et suivant les besoins de la structure d'accueil, d'axer notre étude sur la problématique relative à une meilleure organisation du travail par l'utilisation des fiches de poste.

Ce choix se justifie pour les raisons suivantes :

- la CAA emploie quatre vingt douze (92) agents, toutes catégories confondues, à des niveaux de responsabilités diverses. Cependant, le champ d'action des personnes qui occupent les différents postes n'est pas clairement délimité. Il en résulte des conflits d'attribution, à peine voilés. Grâce aux fiches de poste, nous espérons que désormais, une identification claire des domaines de compétence et des niveaux de compétence requis pour chaque emploi, constitueront une solution à l'inadéquation entre les profils et les postes, d'une part, et aux conflits d'attribution qui s'observent d'autre part.

- La fiche de poste est un outil de communication et de clarification en ce sens qu'il permet un dialogue personnalisé entre un supérieur

hiérarchique et son collaborateur. Le responsable hiérarchique indique ce qu'il attend du poste à son titulaire alors que le titulaire expose comment il comprend le poste.

- Elle décrit les éléments fondamentaux d'une situation professionnelle (l'intitulé du poste, le profil du titulaire, la situation du poste, la mission, les activités, les compétences requises,...)

- La fiche de poste est un cadre de référence commun à partir duquel sont formalisés la définition d'objectifs professionnels et des résultats escomptés, le bilan d'activités ainsi que l'évaluation du rendement.

De plus, la fiche de poste est un outil d'organisation et de gestion qui contribue aux prises de décisions dans plusieurs domaines d'activités des ressources humaines comme le recrutement, la promotion et l'évaluation du rendement,... ; elle apparaît nécessaire pour justifier les décisions prises en ces matières par la hiérarchie.

## **II- Spécification de la problématique**

Notre problème général est l'inexistence de fiches de postes et les problèmes spécifiques sont :

- inadéquation entre les profils et les postes ;
- inexistence d'une politique de gestion des emplois ;
- conflits d'attribution entre les différents postes.

Afin de participer à la résolution du problème général et des problèmes spécifiques qui en découlent, nous avons choisi de mener notre réflexion sur le sujet : « **La fiche de poste comme outil d'organisation du travail à la Caisse Autonome d'Amortissement.** »

En effet, la fiche de poste comprend une description claire du profil du poste et de celui du titulaire du poste. Ainsi, il permet d'assurer l'adéquation

entre le poste et son titulaire car il permet d'identifier clairement le poste, les objectifs du poste en précisant la mission du poste, les responsabilités de son titulaire, les activités ou tâches à réaliser par ce dernier.

La fiche de poste renseigne sur l'ensemble des critères requis pour occuper un poste donné, les compétences en termes d'aptitude (savoir, savoir-faire) et d'attitude (savoir-être) dont doit disposer le titulaire pour bien tenir le poste. Elle permet donc d'assurer l'adéquation entre les profils et les postes.

La fiche de poste permet également de limiter les conflits d'attribution. En effet, elle indique clairement les liens hiérarchiques et fonctionnels et permet ainsi d'éviter les conflits d'attribution verticaux (entre supérieur et collaborateur) en précisant les liens supérieurs et inférieurs hiérarchiques. Elle permet également de prévenir les conflits d'attribution horizontaux en précisant les activités ou tâches relatives à un poste donné ainsi que les responsabilités du titulaire.

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

Une fois les problèmes spécifiques identifiés et la formulation du sujet faite, il est question ici d'aborder la vision globale pouvant nous permettre d'analyser et de résoudre le problème général, et les problèmes spécifiques qui en résultent.

### **I- Approche générique de résolution du problème général**

Le problème général étant l'inexistence de fiches de poste à la Caisse Autonome d'Amortissement (CAA), la résolution de ce problème passe par l'institution de fiches de postes. La fiche de poste est un instrument de gestion qui permet d'une part de fixer plus facilement des objectifs aux collaborateurs et de mieux saisir les limites des responsabilités, d'autre part.

Cependant, l'élaboration de fiches de postes passe par l'analyse des emplois ou de tous les postes actuels répertoriés à la CAA. Cette analyse permettra de collecter toutes les informations pertinentes relatives à ces postes, ainsi que les habiletés, connaissances, responsabilités et capacités requises pour bien exécuter les différentes activités qu'exige le poste.

Les fiches de postes comprennent deux grandes parties :

- le profil du poste ;
- et le profil du titulaire.

Le profil du poste comprend l'identification du poste, les liens hiérarchiques et fonctionnels ainsi que les objectifs du poste et les outils administratifs, matériels et logistiques de travail. Quant au profil du titulaire, il indique les connaissances théoriques, techniques de même que les attitudes ou comportements requis pour tenir le poste ; autrement dit, les exigences du poste en terme de compétences.

## **II- Approche générique de résolution des problèmes spécifiques**

La démarche a consisté à trouver des approches de solutions permettant de résoudre chacun des problèmes spécifiques identifiés.

### **A) Approche générique liée au problème spécifique n° 1 :**

#### **inadéquation entre les profils et les postes**

L'adéquation entre les profils et les postes ne peut être réelle que grâce à une utilisation rationnelle des fiches de postes élaborées. Il ne s'agit pas en effet d'élaborer des fiches de postes pour les ranger dans les tiroirs, mais plutôt en veillant à leur vulgarisation, et à une exploitation judicieuse de chacune d'elles.

La fiche de postes en tant qu'outil décrivant les profils des postes de même que ceux de leurs titulaires, fournit également les informations pour rédiger les mises au concours des postes. C'est dire donc que les fiches de postes sont utiles non seulement pour les recrutements (pourvoir les postes

vacants), mais également pour procéder à des réajustements dans l'organisation, en vue de mettre l'homme qu'il faut à la place qu'il faut.

### **B) Approche générique liée au problème spécifique n°2 : inexistence d'une politique de gestion des emplois**

La politique de l'emploi est l'ensemble des intentions, des objectifs et des principes directeurs exprimés par la hiérarchie en matière d'emploi, en vue d'orienter les actions de tous les cadres et collaborateurs de l'organisation en cette matière.

Les textes de politiques d'emploi sont nécessaires pour encadrer la prise de décision et les actions prises en vue de planifier, de gérer et de contrôler les différents emplois au sein de l'organisation. En tant qu'outils de gestion, ils constituent autant de balises et de guides qui permettent aux décideurs d'orienter convenablement l'action dans la poursuite et l'atteinte des objectifs de l'entreprise par rapport à la gestion de l'emploi.

Une bonne politique de l'emploi doit pouvoir prendre en compte :

- l'analyse des emplois qui est une procédure utilisant une méthode appropriée pour la collecte systématique des faits précis concernant un emploi étudié à une période donnée. Elle permet ainsi de tracer le profil de cet emploi avec toutes ses composantes, c'est-à-dire sa description et le profil du titulaire ;

- la description de l'emploi quant à elle, comprend l'identification de l'emploi, la définition de l'emploi qui en indique les principales fonctions ou encore la nature de la fonction ; et enfin les tâches à effectuer ;

- la carte des emplois, qui est le résultat de la description des emplois, approuvée par la hiérarchie, de toutes les ressources humaines de l'organisation ;

- enfin, la gestion de l'évolution des emplois, qui consiste pour les organisations à anticiper l'évolution de leurs emplois pour éviter les décalages quantitatifs et qualitatifs et assurer le développement continu des compétences, en vue de leur adaptation permanente à des situations de travail nouvelles.

### **C) Approche générique liée au problème spécifique n° 3 : Conflits d'attribution entre les différents postes**

Les conflits d'attribution naissent quand l'employé connaît mal les obligations et responsabilités professionnelles qui lui sont assignées. Ils engendrent le stress et vicient l'atmosphère de travail.

La fiche de poste est censée préciser les rôles de chacun, les responsabilités relatives au poste et fixer clairement les attentes des supérieurs vis-à-vis d'un poste et de son titulaire. A ce titre, elle permet de lever toute équivoque de même que toutes les ambiguïtés génératrices de conflits. Cependant, cette fonction de la fiche de poste ne peut être efficace que si supérieurs et collaborateurs se retrouvent dans un cadre formel pour discuter de ces questions en toute sincérité.

La fiche de poste est un outil de dialogue et de prévention des conflits, elle doit donc être rédigée dans le cadre d'un entretien entre l'agent et son supérieur hiérarchique. Cet entretien doit être l'occasion pour :

- échanger sur le contenu du poste et clarifier les responsabilités de l'agent ;
- faire le point et régler, le cas échéant, les malentendus sur le fonctionnement du poste ;
- procéder à la mise à jour de la fiche de poste en tenant compte des évolutions de l'emploi, des technologies et outils de travail ainsi que des nouvelles exigences de l'emploi ;

# Chapitre second

**De la conception du cadre  
théorique et méthodologique de  
l'étude aux approches de solutions**

Ce chapitre est consacré d'une part à la présentation du cadre théorique et méthodologique de l'étude en passant par la revue de littérature (**Section 1**) et d'autre part aux enquêtes de vérification et conditions de mises en œuvre des solutions (**Section 2**).

## **Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude**

Il s'agit ici, de fixer les objectifs de l'étude, de formuler les hypothèses de travail à partir des causes supposées, d'élaborer le tableau de bord de l'étude et de faire la revue de littérature relative à la problématique.

### **Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et tableau de bord de l'étude**

Le passage en revue des contributions antérieures à travers la revue de littérature (II) sera précédée de l'élaboration du tableau de bord de l'étude (I).

#### **I- Des objectifs de l'étude au tableau de bord**

Construire le tableau de bord de l'étude, revient à fixer les objectifs de l'étude (A) et à formuler les hypothèses (B).

#### **A- Fixation des objectifs de l'étude et formulation des hypothèses de recherche**

##### **1- Objectifs de l'étude**

##### **Objectif général :**

Analyser l'importance d'une fiche de poste dans l'organisation du travail.

##### **Objectif spécifique n°1 :**

Analyser les causes de l'inadéquation entre les profils et les postes

**Objectif spécifique n°2 :**

Analyser les causes qui justifient l'inexistence d'une politique de gestion des emplois.

**Objectif spécifique n°3 :**

Contribuer à la clarification des attributions de chaque poste.

**2- Hypothèses de recherche**

Les causes et hypothèses retenues sont relatives aux niveaux d'analyse générale et spécifiques et sont donc formulées à partir du problème général et des problèmes spécifiques qui y correspondent. A cette étape, il s'agit de causes hypothétiques qui pourront être confirmées ou infirmées par les résultats de l'enquête.

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

**Inadéquation entre les profils et les postes**

Pourquoi y-a-t-il inadéquation entre les profils et les postes à la Caisse Autonome d'Amortissement ?

Nos observations et analyses, nous ont permis de dégager deux causes possibles :

- méconnaissance de l'utilité de la fiche de poste ;
- non objectivité des critères de nomination.

La deuxième cause paraît peu plausible, dans la mesure où la non objectivité des critères de nomination peut être due à l'inexistence de critères objectifs. Or, ces critères devraient en principe figurer sur les fiches de postes. Nous retiendrons alors que c'est la méconnaissance de l'utilité de la fiche de postes qui est la cause la plus plausible.

**D'où l'hypothèse n°1 : L'inadéquation entre les profils et les postes est causée par la méconnaissance de l'utilité de la fiche de poste.**

**b- Cause et hypothèses liées au problème spécifique n°2 :**

**Inexistence d'une politique de gestion des emplois**

Nous avons identifié deux causes possibles à l'inexistence d'une politique de gestion des emplois à savoir :

- la méconnaissance de l'intérêt d'une politique dans la gestion des RH ;
- la non maîtrise des techniques d'élaboration d'un document de politique des ressources humaines.

La deuxième cause est moins pertinente que la première, étant donné que pour maîtriser les techniques d'élaboration d'une politique, il suffit d'avoir la volonté et de l'inscrire dans une action de formation. Il est également possible pour se faire, de recourir à des personnes ressources qui disposent de l'expertise nécessaire en la matière. Nous retiendrons alors la première cause et la deuxième hypothèse est donc :

**L'inexistence de politique de gestion des emplois est due à la méconnaissance de l'intérêt d'une politique dans la gestion des RH.**

**c- Cause et hypothèses liées au problème spécifique n°3 : conflits d'attribution entre les différents postes**

Ici également, nous avons identifié deux causes possibles, à savoir :

- non perception des avantages liés à la définition des responsabilités ;
- non clarification des responsabilités liées à chaque poste.

La deuxième cause possible à savoir, la non clarification des responsabilités liées à chaque poste paraît moins pertinente. En effet, si des responsabilités devraient être clarifiées, il faudrait qu'elles soient au préalable définies. D'où nous retiendrons la première cause à savoir : la non perception des avantages liés à la définition des responsabilités.

D'où l'hypothèse n°3 : l'existence de conflits d'attribution entre les différents postes est due à la non perception des avantages liés à la définition des responsabilités de chaque poste.

### **B- Construction du tableau de bord de l'étude (TBE)**

Il présente les objectifs et hypothèses retenus de même que le problème général et les problèmes spécifiques.

**Tableau V : Tableau de bord de l'étude : « La fiche de poste comme outil d'organisation du travail à la Caisse Autonome d'Amortissement »**

Niveaux d'analyse		Problématique	Objectifs	Causes	Hypothèses
Niveau général		<u>Problème général</u> : Inexistence de fiche de poste	<u>Objectif général</u> : Analyser l'importance d'une fiche de poste dans l'organisation du travail	-	-
Niveaux spécifiques	1	Inadéquation entre les profils et les postes	Analyser les causes de l'inadéquation entre les profils et les postes	Méconnaissance de l'utilité de la fiche de poste	L'inadéquation entre les profils et les postes est causée par la méconnaissance de l'utilité de la fiche de poste
	2	Inexistence d'une politique de gestion des emplois	Analyser les causes qui justifient l'inexistence d'une politique de gestion des emplois	Méconnaissance de l'intérêt des textes de politique de gestion des RH	L'inexistence de politique de gestion des emplois est due à la méconnaissance de l'intérêt d'une politique dans la gestion des RH
	3	Conflits d'attribution entre les différents postes	Contribuer à la clarification des attributions de chaque poste	Non perception des avantages liés à la définition des responsabilités	L'existence de conflits d'attribution entre les différents postes est due à la non perception des avantages liés à la définition des responsabilités liées à chaque poste

**Source : Données de l'étude, janvier 2012**

## **II- REVUE DE LITTÉRATURE**

Par la revue de littérature, nous ferons dans une première partie, une clarification conceptuelle (A) et dans une deuxième partie, un exposé des contributions antérieures des auteurs sur la problématique de notre étude (B).

### **A- Clarification conceptuelle**

La notion de fiche de poste recouvre deux aspects. En effet, il faut distinguer la fiche de définition de poste de la fiche de description de poste.

La fiche de description de poste est un document présentant un emploi ou un poste tel qu'il est tenu par le ou les titulaires alors que la fiche de définition de poste est un document officiel qui définit les tâches, les fonctions, les responsabilités, les exigences, les conditions de travail pour un poste de travail, à partir de la mission de l'emploi, assorti du profil requis.

Le premier document présente donc la photographie d'un emploi, tel qu'il est tenu par l'employé, en un temps donné ; c'est une référence à un moment donné, du travail réalisé à un poste alors que le second présente l'emploi tel que le voudrait l'employeur. La définition de poste est un support essentiel pour tout recrutement ou mouvement interne au sein de l'entreprise. Elle sert de cadre de référence pour le titulaire du poste.

**Lorsque nous parlons de fiche de poste dans le cadre du présent travail, c'est de ce deuxième aspect qu'il s'agit.**

### **B- Contributions antérieures**

#### **1. Contributions antérieures sur le problème général**

Il s'agit de faire ici le point des connaissances antérieures sur l'utilité des fiches de postes.

Les fiches de postes tirent leur origine de l'analyse scientifique du travail, née du taylorisme.

En effet, selon **Geneviève Lacono (2002)** : « l'analyse scientifique du travail conduit à la spécialisation de plus en plus grande des opérateurs, qui doivent prendre en charge une mission parfaitement identifiée. Cette formalisation du travail aboutira à la mise en œuvre systématique de la description de poste qui s'est imposée comme un outil phare de la gestion des ressources humaines. »

Mais quelles sont les différentes acceptions présentées par les auteurs sur le concept "Fiche de poste" ?

**Gérard VOIRIN (2007)** définit la fiche de poste comme « un outil qui permet de décrire les missions et les attributions d'une personne. »

Prenant en compte les mutations du concept d'emploi **G. LACONO, (2002)** indique que la fiche de poste spécifie le contenu du travail d'un salarié, de manière précise, et est de nos jours, plus exigeante sur le contenu de l'activité, dans le cadre de la gestion des compétences.

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. »

En somme, 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. »

## 2- Contributions antérieures au problème spécifique n°1 : inadéquation entre les profils et les postes

Pour **Gérard VOIRIN (2007)**, 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 de «management des ressources humaines». En effet, elles contribuent entre autres à répondre aux enjeux suivants :

- mettre l'homme (ou la femme) qu'il faut à la place qu'il faut ;
- affecter des objectifs individuels ;
- évaluer la compétence des personnes ;
- rationaliser les formations ;
- servir de base aux recrutements et aux reclassements.

Selon **Shimon Dolan et al., (2002)** « 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. »

Les descriptions de poste permettent de pourvoir les postes avec les compétences requises, en décrivant les qualifications exigées par le poste.

Comme le soulignent si bien **William B. Werther et al., (1985)** :

« Une description d'emploi, c'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. »

### 3- Contributions antérieures au problème spécifique

#### n°2 : inexistence d'une politique de gestion des emplois

**Jean Marie PERETTI, (2004)** affirme que : « pour gérer les hommes, il faut non seulement les connaître, mais aussi connaître les emplois qu'ils occupent ». Et pour ce même auteur, la gestion des emplois suppose, l'analyse des emplois et des postes, la description des postes, et la prise en compte de l'évolution des emplois.

Pour le même auteur : « Gérer l'emploi, c'est adapter qualitativement et quantitativement, quotidiennement et dans le futur, les hommes et les emplois dans l'entreprise ».

La politique de l'emploi repose sur les choix en matière de niveau et de modalités d'emploi (externalisation de l'emploi, diversification des statuts,

évolution des qualifications, gestion des catégories d'âges, intégration des jeunes, des séniors...).

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, 2005, p.18**)

3- Contributions antérieures au problème spécifique n°3 :  
conflits d'attributions entre les différents postes

Les conflits d'attribution entre les postes peuvent naître d'une connaissance floue de la notion de poste.

Selon **Bernard ALLINGLA (2011)**, « le poste est un terme d'origine militaire. C'est le lieu où quelqu'un est placé pour accomplir les tâches liées à son emploi et faisant de lui un élément déterminé de l'organisation. Le poste, c'est aussi l'ensemble des tâches et moyens confiés à un individu.

**Le poste est donc lié à l'individu et se distingue de cette manière de l'emploi. »**

Selon **Christine SCHMELTZ-OSCABY (2010)** dans son exposé intitulé "L'élaboration de la fiche de poste : Guide pratique " :

**« La fiche de poste donne l'ensemble des informations permettant d'appréhender réellement toutes les dimensions d'un poste. L'un des enjeux est de donner des repères partagés sur la fonction attendue par l'établissement. »**

Dans son mémoire intitulé "Contribution à la mise en place des outils de gestion prévisionnelle des ressources humaines à la DRH/MEMP", **Léocadie MAMADOU (2010, P15)** mentionne que « l'absence de description d'emploi engendre des conséquences telles que les conflits d'attributions, et les appréciations subjectives. »

Or ces conflits peuvent être limités si, comme le précise **Jean-Marie PERRETI** dans Gestion des Ressources humaines et des personnes, la fiche de poste comporte les tâches à effectuer, c'est-à-dire la description détaillée des tâches à effectuer, incluant les tâches secondaires et principales, présentées par ordre d'importance ou en respectant les séquences du cycle de production.

## **Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude**

Elle comporte une approche empirique (I) et une approche théorique (II).

### **I) Approche empirique**

L'approche empirique prend en compte les objectifs de la collecte des données, l'échantillon de l'enquête, la spécification des données ainsi que les techniques de restitution des résultats.

#### **A- Objectif de l'enquête :**

L'objectif de la collecte des données est de recueillir les informations permettant de vérifier la véracité ou non des hypothèses de recherche formulées pour chacun des trois (3) problèmes spécifiques de la présente étude.

#### **B- Echantillon de l'enquête**

L'échantillon est par définition un sous ensemble de la population de base qui est interrogée après sélection lors d'une enquête. Après traitement, les résultats obtenus auprès de l'échantillon seront appliqués à la population étudiée. Pour assurer la fiabilité de cette extrapolation, l'échantillon doit être représentatif.

Ainsi, l'enquête a porté sur un échantillon représentatif de 30 personnes (33% de la population mère) choisies au hasard parmi les différentes catégories socioprofessionnelles, par la technique de *hasard stratifié*.

**Tableau VI : Echantillon de l'enquête**

<b>Catégories socioprofessionnelles</b>	<b>Effectif (Population mère)</b>	<b>Echantillon (33%)</b>
Cadres supérieurs	37	12
Cadres moyens	40	13
Agents d'exécution	15	5
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>30</b>

**Source : Données de l'étude, janvier 2012**

### **C- Spécification des données**

Les données recueillies ont pour finalité la vérification des hypothèses des trois (3) problèmes spécifiques. Les questions qui constituent la charpente de l'étude visent alors la vérification de ces hypothèses.

## **II) Approche théorique**

Elle est relative à la revue documentaire et prend en compte d'une part les documents internes et d'autre part les documents externes.

### **A- Documents internes**

Il s'agit des documents disponibles au service des ressources humaines de la Caisse Autonome d'Amortissement. Les informations qu'ils nous ont permis de recueillir concernent aussi bien le fonctionnement de la structure, que le personnel de l'entreprise. Nous avons exploité différents arrêtés et

décrets réglementant le fonctionnement de la structure, des notes de services ainsi que d'autres documents administratifs concernant l'institution.

### **B- Documents externes**

Nous avons également consulté des documents externes qui nous ont permis d'appréhender les contours des notions abordées. Ainsi, ont été consultés des mémoires, plusieurs ouvrages sur la gestion des ressources humaines, des ouvrages spécifiques et rapports de séminaires sur la gestion et les fiches de postes.

Ces divers documents proviennent, entre autres, des bibliothèques de l'ENAM, de la Bibliothèque universitaire centrale et de celles de l'Institut Français (ex-Centre Culturel Français) et du Centre Culturel Américain.

## **Section 2 : Enquêtes de vérification et conditions de mises en œuvre des solutions proposées**

Dans cette section, les résultats de l'enquête, ont été présentés par rapport aux différents problèmes spécifiques, l'analyse de ces résultats a été faite et les approches de solutions ont été proposées ainsi que leurs conditions de mise en œuvre.

### **Paragraphe1 : Présentation et analyse des résultats de l'enquête**

#### **I- Présentation des résultats**

##### **A- Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°1**

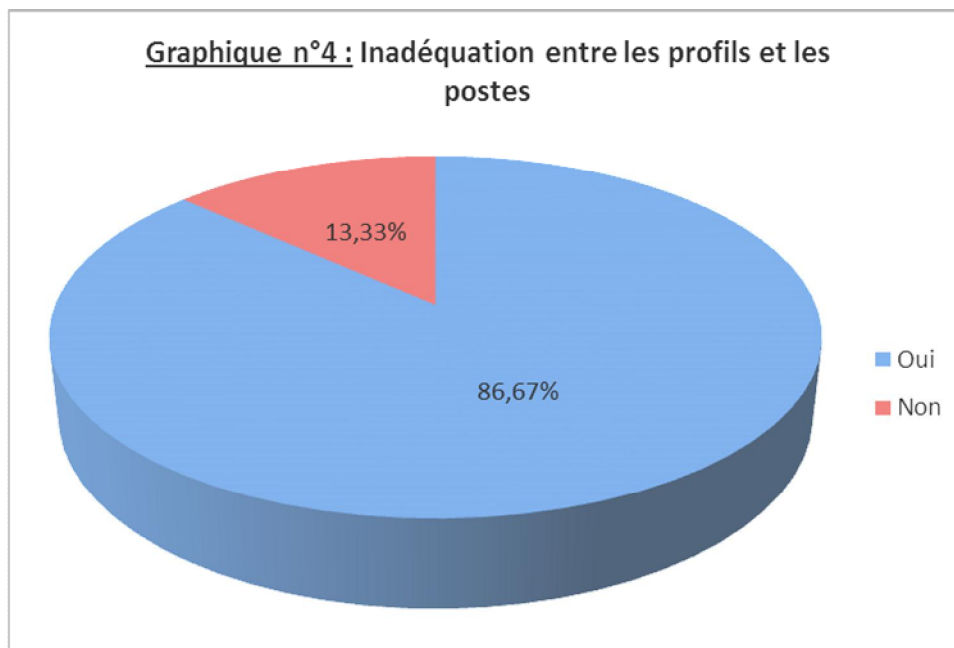
Le problème spécifique n°1 étant l'inadéquation entre les profils et les postes, l'enquête vise à vérifier l'inadéquation entre les profils et les postes et les causes de cette inadéquation.

**Tableau VII** : Répartition des enquêtés suivant leur avis sur l'inadéquation entre les profils et les postes.

<b>Réponses possibles</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
Oui	26	86,67%
Non	4	13,33%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Source** : Données de l'enquête, janvier 2012

Le graphique suivant illustre ces données.



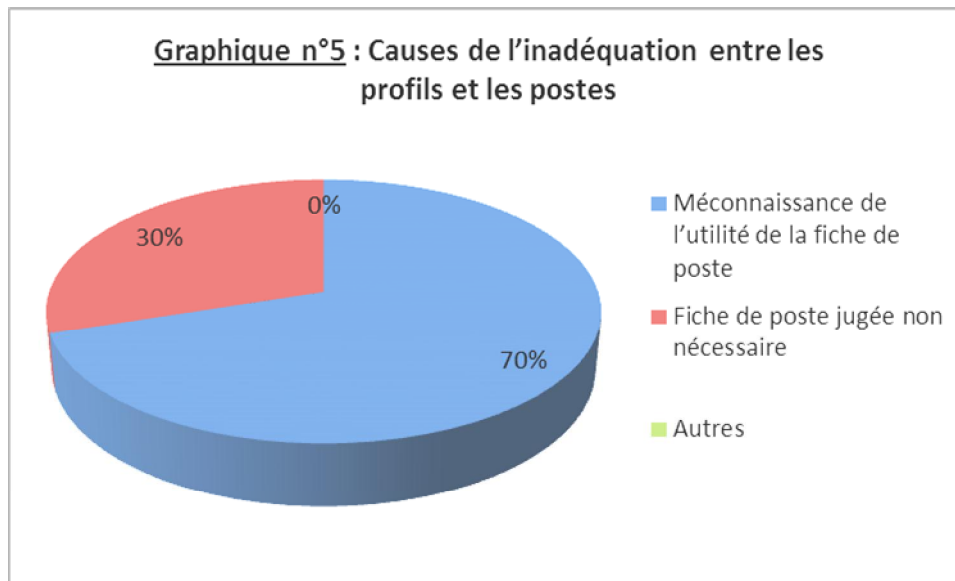
Sur un échantillon de 30 agents, 26, soit 86,67% pensent qu'il y a inadéquation entre les profils et les postes, 4 soit 13,33% pensent qu'il n'y a pas inadéquation entre les profils et les postes.

**Tableau VIII :** Répartition des réponses obtenues suivant les causes de l'inadéquation entre les profils et les postes

Réponses possibles	Effectif	Pourcentage
Méconnaissance de l'utilité de la fiche de poste	21	81%
Fiche de poste jugée non nécessaire	5	19%
Autres	0	0
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Source :** Données de l'enquête, janvier 2012

Le graphique suivant illustre ces données.



Sur un effectif de 26 agents ayant reconnu qu'il y a inadéquation entre les profils et les postes, 21, soit 81% pensent que l'inadéquation entre les profils et les postes, est due à la méconnaissance de l'utilité de la fiche de poste ; 5, soit 19% pensent qu'elle est due au fait que la fiche de poste est jugée non nécessaire.

## **B- Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°2**

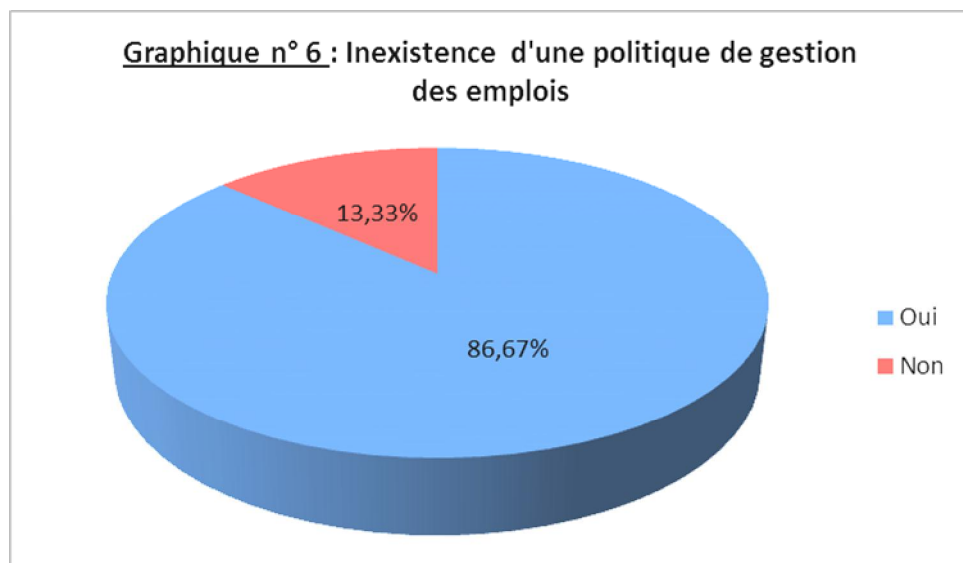
Le problème spécifique n°2 étant l'inexistence d'une politique de gestion des emplois, l'enquête vise à vérifier l'inexistence de cette politique et ses causes.

**Tableau IX** : Répartition des enquêtés suivant leur avis sur l'inexistence d'une politique de gestion des emplois

Réponses possibles	Effectif	Pourcentage
Oui	26	86,67%
Non	4	13,33%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Source** : Données de l'enquête, janvier 2012

Le graphique suivant illustre ces données.



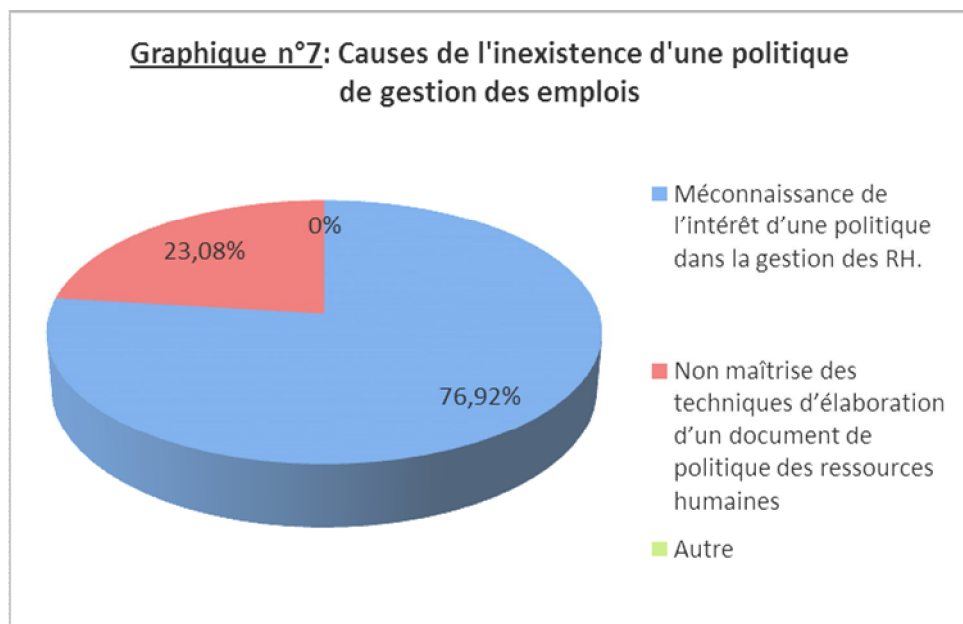
Sur un échantillon de 30 agents, 26, soit 86,67% pensent qu'il y a inexistence d'une politique de gestion des emplois, 4 soit 13,33% pensent qu'il existe une politique de gestion des emplois.

**Tableau X :** Répartition des réponses obtenues suivant les causes de l'inexistence de la politique de gestion des emplois

Réponses possibles	Effectif	Pourcentage
Méconnaissance de l'intérêt d'une politique dans la gestion des RH	20	76,92%
Non maîtrise des techniques d'élaboration d'un document de politique des RH	6	23,08%
Autres	0	0
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Source :** Données de l'enquête, janvier 2012

Le graphique suivant illustre ces données.



Sur un échantillon de 26 agents ayant reconnu qu'il n'y a pas une politique de gestion des emplois, 76,92% pensent que cela est dû à la méconnaissance de l'intérêt d'une politique dans la gestion des RH, 23,08% pensent que c'est dû à la non maîtrise des techniques d'élaboration d'un document de politique des RH.

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

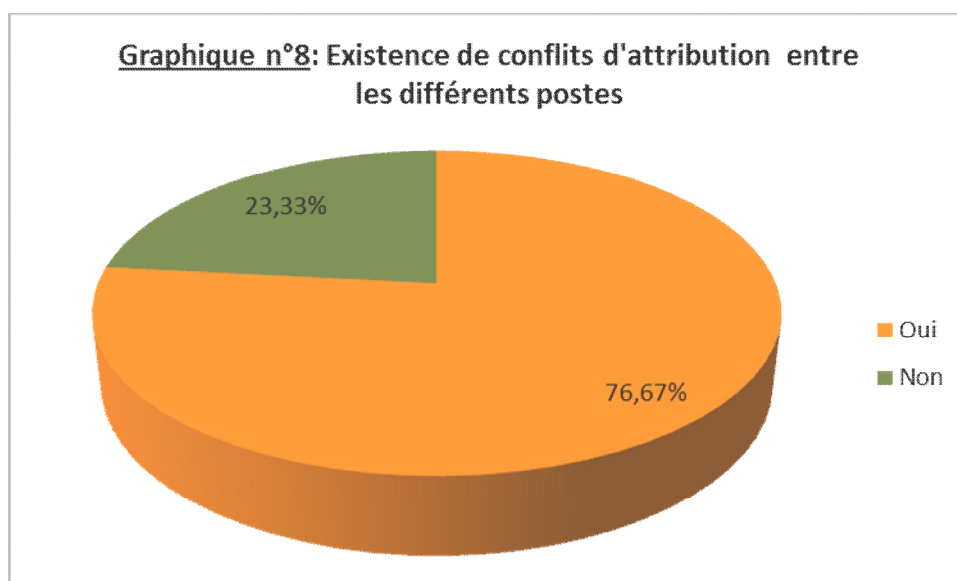
Le problème spécifique n°3 étant l'existence de conflits d'attribution entre les postes, l'enquête vise à vérifier l'existence de ces conflits et leurs causes.

**Tableau XI :** Répartition des enquêtés suivant leur avis sur l'existence de conflits entre les différents postes.

Réponses possibles	Effectif	Pourcentage
Oui	23	76,67%
Non	7	23,33%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Source :** Données de l'enquête, janvier 2012

Le graphique suivant illustre ces données



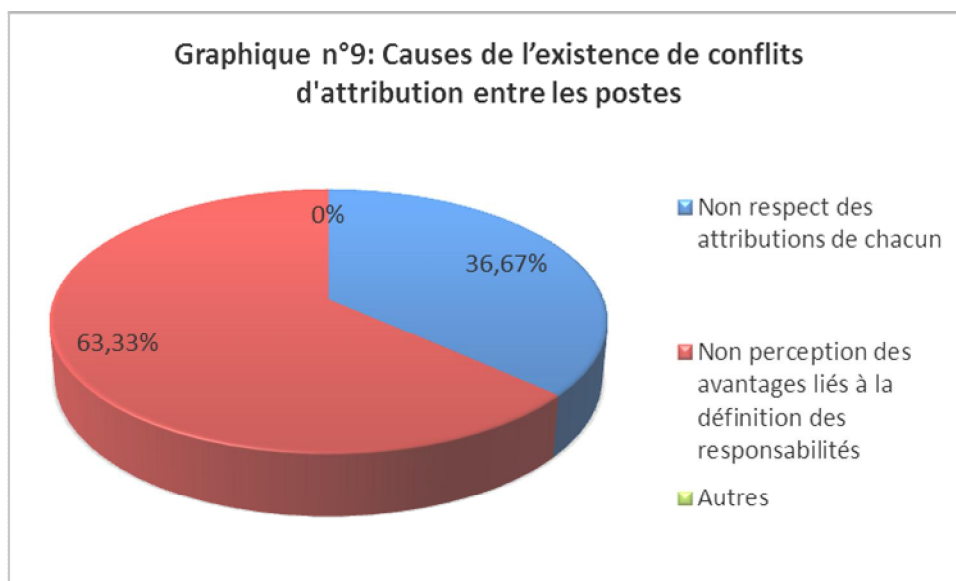
Sur un échantillon de 30 agents, 23 personnes, soit 76,67% pensent qu'il y a conflits d'attribution entre les profils et les postes, 7 personnes, soit 23,33% pensent qu'il n'y a pas conflit d'attribution entre les profils et les postes.

**Tableau XII :** Répartition des réponses obtenues suivant les causes de l'existence de conflits entre les postes.

Réponses possibles	Effectif	Pourcentage
Non respect des attributions de chacun	7	30,43%
Non perception des avantages liés à la définition des responsabilités	16	69,57%
Autres	0	0%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Source :** Données de l'enquête, janvier 2012

Le graphique suivant illustre ces données.



Sur un échantillon de 23 agents ayant reconnu qu'il y a des conflits d'attribution, 30,43% pensent que les conflits d'attribution entre les profils et les postes, sont dus au non respect des attributions de chacun, 69,57% pensent qu'ils sont dus à la non perception des avantages liés à la définition des responsabilités.

## **II- Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic**

Il s'agit pour nous de comparer à travers notre étude, les résultats obtenus et les hypothèses formulées plus haut.

### **A- Vérification des hypothèses**

#### **1- Vérification de l'hypothèse n°1**

L'hypothèse n° 1 retient comme cause de l'inadéquation entre les profils et les postes, la méconnaissance de l'utilité de la fiche de poste. Des résultats de l'enquête, il ressort que cette cause est majoritairement retenue par la population ciblée. Nous retiendrons donc comme hypothèse n°1 :

**L'inadéquation entre les profils et les postes est causée par la méconnaissance de l'utilité de la fiche de poste.**

#### **2- Vérification de l'hypothèse n° 2**

L'hypothèse n° 2 retient comme cause de l'inexistence d'une politique de gestion des emplois, la méconnaissance de l'intérêt d'une politique dans la gestion des RH. L'enquête a révélé que la majorité des personnes interrogées pensent que cette situation est due à la méconnaissance de l'intérêt d'une politique dans la gestion des RH. Notre hypothèse se confirme donc et nous la retenons comme hypothèse n°2 :

**L'inexistence de politique de gestion des emplois est due à la méconnaissance de l'intérêt d'une politique dans la gestion des RH.**

### **3- Vérification de l'hypothèse n° 3**

L'hypothèse n° 3 retient comme cause de l'existence de conflits d'attribution entre les postes, la non perception des avantages liés à la définition des responsabilités liées à chaque poste.

L'enquête a révélé que la plupart des personnes interrogées pensent que l'existence de conflits d'attribution entre les différents postes est due à la non perception des avantages liés à la définition des responsabilités liées à chaque poste. Notre hypothèse se confirme donc et nous la retenons comme hypothèse n°3 :

**L'existence de conflits d'attribution entre les différents postes est due à la non perception des avantages liés à la définition des responsabilités liées à chaque poste.**

## **B- Etablissement des diagnostics**

Après la vérification des hypothèses, il s'agit pour nous de présenter les diagnostics, de même que les limites des données.

### **1- Diagnostic relatif au problème spécifique n° 1**

La vérification de l'hypothèse n° 1 nous permet de retenir définitivement que l'inadéquation entre les profils et les postes est causée par la méconnaissance de l'utilité de la fiche de poste.

### **2- Diagnostic relatif au problème spécifique n° 2**

La vérification de l'hypothèse n° 2 nous permet de retenir définitivement que l'inexistence de politique de gestion des emplois est due à la méconnaissance de l'intérêt d'une politique dans la gestion des RH.

### **3- Diagnostic relatif au problème spécifique n° 3**

La vérification de l'hypothèse n° 3 nous permet de retenir définitivement que l'inadéquation entre les profils et les postes est causée par la méconnaissance de l'utilité de la fiche de poste.

### **4- Limites des données recueillies**

Les limites sont principalement d'ordre quantitatif et sont relatives aux données chiffrées.

Il s'agit des estimations qui ont servi à l'analyse des données simplement parce qu'elles ne sont pas absolues et peuvent être considérées avec des marges d'approximation.

Les diagnostics ainsi établis, il convient de suggérer des solutions concrètes pour contribuer à résoudre les problèmes spécifiques et de proposer des conditions de mise en œuvre de ces solutions.

## **Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre**

L'intérêt de la présente étude réside dans l'identification des voies d'éradication des différentes causes liées aux problèmes en résolution. Pour ce faire, les approches de solutions sont présentées (I) et des conditions de mise en œuvre suggérées (II).

### **I- Approches de solutions aux problèmes spécifiques**

Pour résoudre chacun des problèmes spécifiques retenus, nous allons présenter une approche basée sur l'élaboration des fiches de poste relativement au volet "compétences requises de base et additionnelles" d'une fiche de poste, une approche basée sur la mise en place d'une politique de gestion des emplois, et enfin une approche basée sur le volet "cahier des charges" d'une fiche de poste.

## A- Volet "compétences requises de base et additionnelles" d'une fiche de poste

La cause réelle de l'inadéquation entre les profils et les postes, révélée par le diagnostic n°1 est la méconnaissance de l'utilité de la fiche de poste quant à son aspect des exigences du poste en l'occurrence. Pour contribuer à la résolution de ce problème, une fiche de poste doit préciser les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être et aptitudes d'une part, la qualification en termes de formation et d'expériences exigées du titulaire.

C'est à cette condition qu'une fiche de poste peut être utile pour éviter l'inadéquation entre les profils et les postes. Dans la rubrique "**compétences requises de base et additionnelles**", elle doit pouvoir indiquer en effet ces compétences en termes de :

- **savoir** (connaissances théoriques) ;
- **savoir-faire** (capacités pratiques et procédures) ;
- **savoir-être** (comportements professionnels) ;
- **aptitudes** ou qualités personnelles (innées ou acquises), et ce par niveau de capacité à savoir ;
  - \* **niveau initial** ou notion (capacité à comprendre, reproduire et réaliser sous contrôle ou pilotage, peut faire avec une aide) ;
  - \* **niveau avancé** ou Maîtrise (capacité à réaliser de façon autonome) ;
  - \* **niveau confirmé** ou Spécialisation (capacité à expliquer, guider, conseiller, proposer, évaluer et contrôler) ;
  - \* **Niveau approfondi** ou Expertise (capacité à faire évoluer, innover, remettre en cause).

## **B- Mise en place d'une politique de gestion des emplois**

La mise en place d'une politique de gestion des emplois passe par la sensibilisation à l'endroit des responsables de la Caisse Autonome d'Amortissement, sur l'intérêt de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une politique de gestion des emplois.

Les responsables à divers niveaux de la structure doivent donc être suffisamment informés sur les multiples avantages liés à l'utilisation d'une politique de gestion des emplois. Ils doivent être sensibilisés sur le fait que les emplois naissent, vivent, se transforment et disparaissent et qu'ils doivent s'efforcer, en partenariat avec le service de gestion des ressources humaines, de veiller à l'équilibre quantitatif et qualitatif entre des emplois de moins en moins stables et des hommes soucieux de sécurité.

L'élaboration de cette politique passe par l'analyse des postes et des emplois, qui peut être menée suivant plusieurs méthodes :

- l'observation (un ou plusieurs spécialistes observent de bout en bout l'exécution des tâches correspondant à un poste). Cette observation est directe, immédiate et doit se faire sur le lieu de travail ;

- l'entretien : sur la base de la documentation existante, l'analyste bâtit un plan d'entretien qui lui permet de répondre aux questions ; qui (identification de l'agent et du poste), quoi (ce qui est fait tous les jours) ;

- les exigences physiques, intellectuelles, la formation et l'expérience, les relations fonctionnelles et hiérarchiques, etc.

Le questionnaire qui consiste à faire remplir par les salariés eux-mêmes, un questionnaire sur leur travail.

Elle passe également par la description des postes. Laquelle description doit être faite avec suffisamment de détails pour que celui qui la lit puisse comprendre clairement les tâches, les résultats attendus, les conditions de travail ainsi que les caractéristiques fondamentales de l'emploi.

La politique doit également prendre en compte la carte des emplois qui regroupe l'ensemble des descriptions et qui sert de base à la mise en place de l'information interne et à la planification.

Enfin, elle prend en compte l'évolution des emplois aussi bien sur le plan quantitatif que qualitatif.

### **C- Aspect "Cahier des charges" d'une fiche de poste**

La cause réelle des conflits d'attribution, révélée par le diagnostic n°3, est la non perception des avantages liés à la définition des responsabilités liées à chaque poste. Pour éradiquer cette cause, nous suggérons la sensibilisation des responsables de la CAA, sur l'importance du volet "cahier des charges" d'une fiche de poste et de l'exploitation judicieuse de celle-ci.

En effet, pour réduire les conflits d'attribution, il paraît opportun de préciser ce que chaque agent doit faire à son poste, dans une perspective de gestion à court, moyen et à long terme des emplois.

En règle générale, l'élaboration des fiches de définition de poste se fait conformément à l'organigramme de la structure souvent proposé dans le document portant organisation et fonctionnement de la structure.

Les fiches de poste doivent être réalisées en tenant compte de la vision prospective de l'organisation en tant que structure pérenne.

Une fiche de poste bien conçue renseigne avec précision, mais de façon concise sur :

**- la désignation et le positionnement du poste à travers:**

- l'intitulé du poste ;
- le lieu d'exercice ;
- la position hiérarchique dans la structure ;
- les relations fonctionnelles (en interne et en externe)

- le cahier des charges de l'emploi ou du poste à partir de la définition de :

- la raison d'être ou mission générale de l'emploi ;
- les attributions principales ou responsabilités ;
- les objectifs généraux de performances ou les résultats attendus du poste ;
- les activités principales et éventuellement la fréquence d'exécution des tâches.

Une fiche de poste ainsi conçue sert de document de preuve et d'arbitrage en cas de naissance d'un conflit d'attribution.

## **II- Conditions de mise en œuvre des solutions proposées et élaboration du tableau de synthèse de l'étude**

La mise en œuvre des solutions proposées passe par le respect d'un certain nombre de conditions. Les diverses propositions doivent faire l'objet de discussion en comité de direction pour des prises de décisions. Pour que chaque responsable se sente concerné, c'est dans le cadre du Comité de Direction que la fiche de poste sera instituée et retenue comme outil de gestion à prendre en considération dans la gestion des ressources humaines de la structure.

De plus, certains agents pensent que le décret N°2008-241 du 06 mai 2008 portant approbation des statuts de la Caisse Autonome d'Amortissement pouvait remplacer la fiche de poste. Cette perception doit être corrigée, car ce décret ne définit que les généralités concernant les attributions de la direction et de certains services.

Par ailleurs, la fiche de poste doit être élaborée pour chaque agent. Elle doit être conçue par le supérieur hiérarchique et son collaborateur et en association avec les autres collègues. Elle doit être rédigée dans le cadre global

des missions du poste, du service et tenir compte de la répartition des activités de chacun. De fait, ce n'est pas un document confidentiel. Il doit faire l'objet de vulgarisation.

La fiche de poste est rédigée de manière rigoureuse. Elle doit pouvoir informer de façon complète un lecteur qui ne connaîtrait pas le rôle de l'agent au sein de l'institution. Elle doit être précise tout en étant concise. Il ne s'agit pas de tout « dire » mais de sélectionner et hiérarchiser les activités essentielles.

C'est un document évolutif. Il est daté et doit faire l'objet d'une actualisation périodique, notamment au cours de l'entretien d'évaluation, ou à l'occasion d'un audit.

**Tableau XIII : Tableau de synthèse de l'étude**

Niveaux d'analyse		Problématiques	Objectifs	Causes réelles	Diagnostic	Solutions proposées
Niveau général		<u>Problème général</u> : Inexistence de fiche de poste	<u>Objectif général</u> : Analyser l'importance d'une fiche de poste dans l'organisation du travail	-	-	-
Niveaux spécifiques	1	Inadéquation entre les profils et les postes	Analyser les causes de l'inadéquation entre les profils et les postes	Méconnaissance de l'utilité de la fiche de poste	L'inadéquation entre les profils et les postes est causée par la méconnaissance de l'utilité de la fiche de poste	Approche basée sur l'aspect compétences requises d'une fiche de poste
	2	Inexistence d'une politique de gestion des emplois	Analyser les causes qui justifient l'inexistence d'une politique de gestion des emplois	Méconnaissance de l'intérêt des textes de politique de gestion des RH	L'inexistence de politique de gestion des emplois est due à la méconnaissance de l'intérêt d'une politique dans la gestion des RH	Approche basée sur la mise en place d'une politique de gestion des emplois
	3	Conflits d'attribution entre les différents postes	Contribuer à la clarification des attributions de chaque poste	Non perception des avantages liés à la définition des responsabilités	L'existence de conflits d'attribution entre les différents postes est due à la non perception des avantages liés à la définition des responsabilités liées à chaque poste	Approche basée sur l'aspect cahier des charges d'une fiche de poste

**Source : Données de l'étude, janvier 2012**



Conclusion générale

La survie de toute organisation réside dans sa capacité à gérer efficacement les ressources humaines dont elle dispose. La performance organisationnelle s'avère de plus en plus indispensable pour faire face aux évolutions technologiques imposées par la mondialisation et la globalisation de l'économie.

L'état des lieux que nous avons fait à l'issue de notre stage à la Caisse Autonome d'Amortissement a permis de relever un certain nombre de problèmes au nombre desquels l'inexistence de fiches de poste.

Dans notre souci de contribuer à l'amélioration de la performance de cette institution, nous avons choisi de réfléchir sur le sujet : « ***La fiche de poste comme outil d'amélioration de l'organisation du travail à la Caisse Autonome d'Amortissement.*** »

Cette étude nous a permis de dégager un problème général, celui de l'inexistence de fiches de postes et trois problèmes spécifiques : conflits d'attribution entre les postes, inexistence d'une politique de gestion des emplois et l'inadéquation entre les profils et les postes d'autre part

L'enquête que nous avons réalisée sur un échantillon représentatif constitué de trente (30) agents de la CAA a confirmé nos hypothèses émises et a permis de poser le diagnostic.

Il ressort du diagnostic et des approches de solutions que nous avons proposées que, la CAA devra mettre à la disposition de ses ressources humaines, tous les outils et moyens nécessaires pour leur efficacité au travail. A cet effet, la fiche de définition de postes doit être élaborée, vulgarisée et rendue opérationnelle. Grâce à ces fiches, des objectifs pertinents, mesurables et atteignables pourront être fixés au travailleur pour un meilleur rendement à son poste de travail. Nous avons également proposé la mise en place d'une politique de gestion des emplois en vue d'une maîtrise de l'équilibre quantitatif et qualitatif emplois-ressources humaines dans l'institution.

Cependant, les propositions que nous avons faites ne peuvent conduire à un véritable changement au sein de l'institution que si les responsables à divers niveaux, ainsi que les agents manifestent un intérêt à ce sujet. Leur adhésion à cet ensemble de suggestions produira à court terme des effets et à moyen et long termes un impact certain sur l'amélioration des performances de l'institution.

## **REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

### *I- Ouvrages*

- CITEAU Jean pierre (2000) « **Gestion des ressources humaines : Principes généraux et cas pratiques** » ; 3<sup>ème</sup> édition ; Paris, Armand colin; 217 pages.
- WEISS Dimitri (2005) « **Ressources humaines** » ; 3<sup>ème</sup> édition; Paris, Editions d'organisation ; 805 pages
- WILLIAM B. WERTHER et al. (1990,) « **Gestion des ressources humaines** » 2<sup>ème</sup> édition ; 770 pages
- MARTORY Bernard et CROZET Daniel (2005) « **Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances** » ; 6<sup>ème</sup> édition; Paris, Dunod 307 pages
- DOLAN Shimon et al (2002) « **La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles** » 3<sup>ème</sup> édition ; Québec, Editions du Renouveau Pédagogique, 713 pages.
- FLUCK Claude(2001) « **Compétences et performances : une alliance réussie** » ; Paris, les Editions DEMOS.
- PERETTI Jean-Marie (2004-2005) « **Gestion des ressources humaines** » 12<sup>e</sup>édition ; Paris, Vuibert ; 243 pages
- CADIN Loïc et al. (2004) « **Gestion des ressources des ressources humaines : Pratiques et éléments de théorie** » ; Paris Dunod ; 434 pages
- VOIRIN Gérard (2007) « **Définir les fonctions** » ; 2<sup>ème</sup> édition, Paris, Editions d'organisation ; 236 pages
- LEVY-LEBOYER, (2002) ; « **Evaluation du personnel : objectifs et méthodes** » ; 4<sup>ème</sup> édition Paris, Editions d'organisation;288 pages.

## *II- Mémoires*

- MAHUSSI Prisca, (2007) « **Contribution à l'amélioration du système d'acquisition des ressources humaines à Bénin Télécom SA.**», Mimographe, Université d'Abomey-Calavi.
- Julie Arvis, (2006) « **Comment les fiches de poste peuvent-elles faciliter la gestion des ressources humaines chez MADEO ?** », Mimographe, Université Bordeaux VI
- ADAHOU Carine (2009) « **la fiche de poste comme outil de gestion efficace des ressources humaines : cas de la direction des ressources humaines du MESFTP**, Mimographe, Université d'Abomey-Calavi.
- KPEROU, Raïssa (2009) « **Conditions d'amélioration du système de gestion du rendement a la coopérative béninoise de matériel agricole (COBEMAG)**, Mimographe, Université d'Abomey-Calavi.

## *III- Textes législatifs et réglementaires*

- Code du Travail de la République du Bénin (Loi n°98-004 du 27 janvier 1998).
- Statut Général des Agents Permanents de l'Etat (Loi n°86-013 du 26 février 1986).
- Convention Collective Générale du Travail du 30 décembre 2005.
- Convention Collective des Banques et Etablissements financiers du Bénin d'octobre 2010
- Décret N°2008-241 du 06 mai 2008 portant approbation des statuts de la Caisse Autonome d'Amortissement.

## *IV- Sites Internet*

- <http://fr-encarta.msn.com>
- <http://www.sage.fr/Documents/Portail/pdf/Produit/>
- <http://www.ucanss.fr/activites/conseil/ressourceshumaines>
- <http://francois.muller.free.fr/diversifier/4niveauxdevaluation.htm>
- [www.lifelong\\_learning.lu](http://www.lifelong_learning.lu)
- [http:// poste\fichedefonction\\_dec09\\_doc.mht](http://poste\fichedefonction_dec09_doc.mht)



**ANNEXES**

**ANNEXE n°1**

**QUESTIONNAIRE**

Elève en fin de formation du cycle II de l'ENAM, option Management, filière Gestion des ressources humaines, je réalise dans le cadre de la rédaction de mon mémoire, une étude sur : « **la fiche de poste comme outil d'organisation du travail à la Caisse Autonome d'Amortissement** »

A cette fin, je vous prie de consacrer une partie de votre temps en répondant au questionnaire ci-dessous.

**I- Identification**

1) Quelle est votre catégorie socio professionnelle à la CAA ?

Cadre  Agent de maîtrise  Agent d'exécution

2) Quel est votre statut juridique ?

APE  Agent conventionné

Agent contractuel

**II- La fiche de poste**

3) Vous êtes titulaire d'un poste ; Avez-vous une idée des responsabilités liées à ce poste ?

Oui  Non

Si oui, lesquelles ?

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

Sinon, pourquoi ?

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

4) Une fiche de poste vous a-t-elle été remise à votre prise de service ?

Oui  Non

Sinon pourquoi ?

Manque de temps pour la réalisation des fiches de poste

Difficultés pour la réalisation des fiches de poste

Autres, précisez.....

.....

**5) Existe-t-il une politique de gestion des emplois à la CAA**

Oui  Non

Si oui, dites brièvement en quoi elle consiste

.....  
.....

Si non pourquoi ?

- Méconnaissance de l'intérêt d'une politique dans la gestion des RH.
- Non maîtrise des techniques d'élaboration d'un document de politique des ressources humaines.

**6) Pensez-vous qu'à la CAA, il y a adéquation entre les profils et les postes ?**

Oui  Non

Si Oui justifier.....

.....

Si non pourquoi selon vous ?

- Méconnaissance de l'utilité de la fiche de poste
- Fiche de poste jugée non nécessaire
- Autres, précisez.....

.....  
.....

**7) Pensez-vous qu'il existe des conflits d'attribution?**

Oui  Non

Si non pourquoi?

- Non respect des attributions de chacun
- Non perception des avantages liés à la définition des responsabilités
- Autres, précisez.....

.....

**8- Souhaiteriez-vous que des fiches de poste soient désormais instituées ?**

Oui  Non

**9- Seriez-vous entièrement disponible à collaborer pour l'élaboration des fiches de poste à la CAA ?**

Oui  Non

**ANNEXE n°2**

<b>PROCESSUS D'ELABORATION D'UNE FICHE DE POSTE</b>	
<b>ETAPES</b>	<b>DESCRIPTION</b>
1- COLLECTE DE DONNEES	Renseignements utiles pour décrire le poste  Règlements en vigueur, tâches, responsabilités, exigences, efforts, conditions de travail, connaissances, éducation, expérience etc.  Méthodes : Questionnaires, examen des documents, groupe de travail, définition de niveau, etc.
2- VALIDATION	Gestionnaires responsables du poste, spécialistes du travail, expert en matière d'organisation, employés, syndicats, organisation concurrence, organisation équivalente, secteur privé, autres ministères, contrôle de la qualité, modèle fixe.
3- REDACTION DE LA DESCRIPTION	Organisation des données autour des points importants à souligner. Importance relative des fonctions en ordre d'importance ; Séquence obligatoire ; Défis ; Services ; Clients ; Résultats.
4- RESUME DES FONCTIONS	Regroupement des têtes de chapitre de la rédaction.
5- SCHEMA ORGANISATIONNEL	Contexte organisationnel : niveaux supérieurs, latéraux et subordonnés.
6- CONFIRMATION	Signatures ; Approbation ; Autorité.

**ANNEXE n°3 : Exemple de fiche de poste**

**Poste :** Directeur des ressources humaines

**Date :**

**Rattachement hiérarchique :** Directeur Général

**Catégories professionnelles requises :**

**I- Volet "Cahier des charges"**

**Description du poste**

**A) Missions**

- ✓ Procurer à l'entreprise les effectifs de personnel nécessaires, en quantité et en qualité, pour réaliser les objectifs d'activité, à court et moyen terme ;
- ✓ Veiller au respect des équilibres entre effectifs et niveau d'activité d'une part, et rémunérations et productivité d'autre part ;
- ✓ Réaliser l'équilibre social, en veillant à la satisfaction des besoins moraux, professionnels et matériels des différents catégories de personnel ;
- ✓ Veiller au respect des dispositions légales et conventionnelles qui régissent le personnel.

**B) Nature et étendue des responsabilités**

**Responsabilité de gestion**

- ✓ Organiser, diriger et contrôler le service tant du point de vue du matériel que de celui des ressources humaines mises à sa disposition.
- ✓ Diriger et superviser ses collaborateurs directs par l'établissement d'objectifs et le suivi des plans d'actions correspondants ; évalue son personnel
- ✓ Prendre des mesures propres à assurer la formation de ses collaborateurs, les assiste dans l'accomplissement de leurs tâches en vue de développer leurs aptitudes professionnelles et spécifiques
- ✓ Participer au comité de direction hebdomadaire
- ✓ Apporter son appui aux autres directions dans le domaine de la gestion quotidienne de leurs ressources humaines
- ✓ Représenter l'entreprise, à la demande du directeur général, dans les manifestations aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise

- ✓ Participer à l'élaboration du budget général de l'entreprise

### **Responsabilités spécifiques**

- Coordonner l'ensemble des activités des services rattachés à la DRH
- Organiser la mise en œuvre et le suivi des différentes politiques de GRH dans l'entreprise, notamment le recrutement, l'intégration des nouveaux, la rémunération, la formation, l'évaluation, la promotion, la motivation et la communication ;
- Analyser et exploiter les rapports trimestriels relatifs au tableau des effectifs dans les directions ;
- Suivre les indicateurs du tableau de bord général des ressources humaines
- Conduire les réunions hebdomadaires de régulation au sein de la direction
- Elaborer et suivre l'exécution du budget chapitre personnel de l'entreprise.

## **II- Volet "Compétences requises de base et additionnelles"**

### **A) Exigences du poste**

#### **1- Connaissances**

Le poste requiert de solides connaissances de la législation du travail, de la sociologie et de l'économie d'entreprise.

#### **2- Expériences professionnelles**

Une expérience d'au moins 5 ans à un poste d'administration du personnel ou de gestion prévisionnelle des ressources humaines est nécessaire.

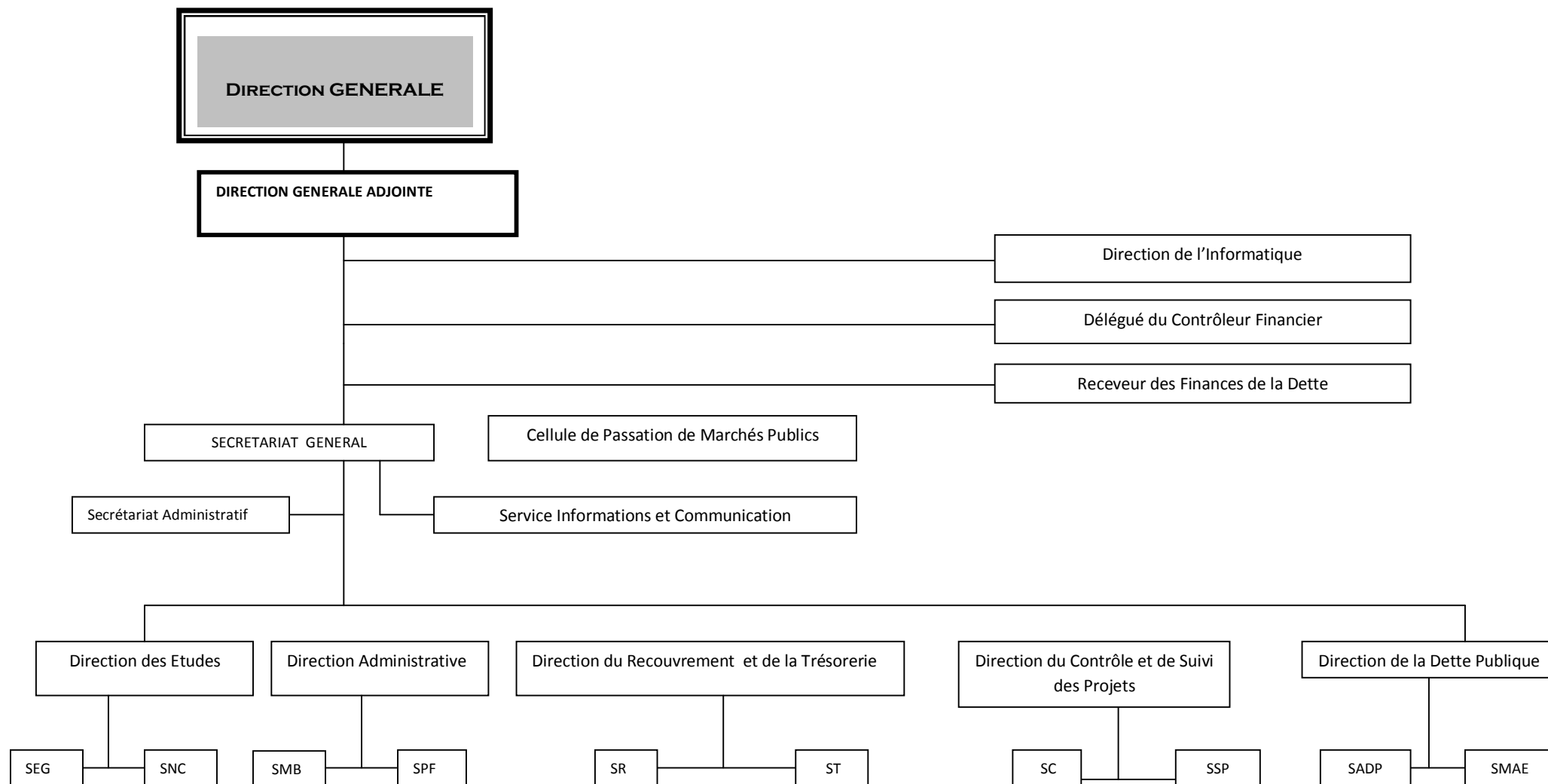
#### **3- Autres aptitudes requises**

- Grande capacité de communication et de négociation
- Grande disponibilité
- Aptitude éprouvée à prendre des décisions difficiles et à résister aux pressions diverses
- La pratique de l'informatique constitue un atout

### **B) Degré d'autonomie**

- Grande autonomie et grande latitude de décisions opérationnelles
- Décisions financières limitées au budget alloué

# Annexe n°4 : ORGANIGRAMME DE LA CAISSE AUTONOME D'AMORTISSEMENT (CAA)



## TABLE DES MATIERES

Titres	Pages
DEDICACE .....	iv
REMERCIEMENTS .....	v
LISTE DES SIGLES.....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES GRAPHIQUES .....	viii
GLOSSAIRE DE L'ETUDE .....	ix
RESUME.....	xi
SOMMAIRE.....	xii
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre premier : Cadre institutionnel de l'étude, observations de stage et ciblage de la problématique.....</b>	<b>4</b>
<b>Section 1 : Présentation de la Caisse Autonome d'Amortissement (CAA) et observations de stage.....</b>	<b>5</b>
<b>Paragraphe 1 : Présentation de la CAA .....</b>	<b>5</b>
I- Historique et missions de la CAA.....	5
1.1- Historique .....	5
1.2- Missions .....	5
II- Structure organisationnelle et ressources de la CAA .....	7
2.1- Structure organisationnelle .....	7
a- Le Conseil de gérance .....	7
b- Le Comité de direction .....	7
c- La Direction générale .....	8
d - Les Directions techniques .....	9
2. 2- Les ressources de la CAA.....	10
2.2.1- Les ressources financières .....	10
2.2.2- Les ressources matérielles .....	11
2.2.3- Les ressources humaines .....	11

<b>Paragraphe 2 : Etat des lieux sur les prestations de la structure en</b>	
<b>observation .....</b>	<b>15</b>
I- Restitution des observations liées à la pratique de la Gestion des Ressources Humaines.....	15
A- Le recrutement.....	16
B- La rémunération.....	16
C- L'organisation du travail.....	17
D- La gestion sociale.....	18
E- L'évaluation du personnel.....	19
F- La formation.....	21
G- La GPEC.....	22
II) Synthèse de l'état des lieux .....	23
A- Inventaire des atouts.....	23
B- Inventaire des problèmes.....	24
<b>Section 2 : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE .....</b>	<b>26</b>
<b>Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique .....</b>	<b>26</b>
I- Choix de la problématique .....	26
A- Identification des problématiques possibles .....	26
B- Choix et justification de la problématique .....	28
II- Spécification de la problématique .....	29
<b>Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la</b>	
<b>problématique spécifiée .....</b>	<b>30</b>
I- Approche générique de résolution du problème général .....	30
II- Approche générique de résolution des problèmes spécifiques .....	31
A- Approche générique liée au problème spécifique n°1 : inadéquation entre les profils et les postes .....	31
B- Approche générique liée au problème spécifique n°2 : inexistence d'une politique de gestion des emplois .....	32
C- Approche générique liée au problème spécifique n° 3 : Conflits d'attribution entre les différents postes .....	33

<b>Chapitre deuxième : De la conception du cadre théorique et méthodologique de l'étude aux approches de solutions .....</b>	<b>34</b>
<b>Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude .....</b>	<b>34</b>
<b>Paragraphe 1 : Objectifs , Hypothèses et Tableau de Bord de l'étude .....</b>	<b>35</b>
<b>I- Des objectifs de l'étude au tableau de bord .....</b>	<b>35</b>
A- Fixation des objectifs de l'étude et formulation des hypothèses de recherches	33
B- Construction du Tableau de Bord .....	38
<b>II- Revue de littérature .....</b>	<b>40</b>
A- Clarification conceptuelle .....	40
B- Contributions antérieures .....	40
1. Contributions antérieures sur le problème général .....	40
2- Contributions antérieures au problème spécifique n°1 .....	41
3- Contributions antérieures au problème spécifique n°2 .....	42
4- Contributions antérieures au problème spécifique n°3 .....	43
<b>Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude .....</b>	<b>44</b>
<b>I- Approche empirique .....</b>	<b>44</b>
A- Objectifs de l'enquête .....	44
B- Echantillon de l'enquête .....	44
C- Spécification des données .....	45
<b>II- Approche théorique .....</b>	<b>45</b>
A- Documents internes .....	45
B- Documents externes .....	46
 <b>Section 2: Enquêtes de vérification et conditions de mise en œuvre des solutions proposées .....</b>	 <b>47</b>
<b>Paragraphe 1 : Présentation et analyse des résultats de l'enquête .....</b>	<b>47</b>
<b>I- Présentation des résultats .....</b>	<b>47</b>
A- Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°1 .....	47
B- Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°2 .....	49
C- Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°3 .....	52

<b>II- Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic .....</b>	<b>54</b>
A- Vérification des hypothèses .....	54
1- Vérification de l'hypothèse n° 1 .....	54
2- Vérification de l'hypothèse n° 2 .....	54
3- Vérification de l'hypothèse n° 3 .....	54
B- Etablissement des diagnostics.....	55
1- Diagnostic relatif au problème spécifique n° 1.....	55
2- Diagnostic relatif au problème spécifique n° 2.....	55
3- Diagnostic relatif au problème spécifique n° 3.....	56
4- Limites des données recueillies.....	56
<b>Paragraphe2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre.....</b>	<b>56</b>
I-Approches de solution aux problèmes spécifiques.....	57
A- Volet "compétences requises de base et additionnelles" d'une fiche de poste.....	57
B- Mise en place d'une politique de gestion des emplois.....	58
C- Aspect "Cahier des charges" d'une fiche de poste.....	59
II- Conditions de mise en œuvre des solutions proposées et élaboration du tableau de synthèse de l'étude.....	60
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>63</b>
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>	<b>66</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>69</b>
<b>Annexe n°1 : Questionnaire.....</b>	<b>70</b>
<b>Annexe n°2 : Processus d'élaboration d'une fiche de poste .....</b>	<b>72</b>
<b>Annexe n°3 : Exemple de fiche de description de poste.....</b>	<b>73</b>
<b>Annexe n°4 : Organigramme de la CAA.....</b>	<b>75</b>

