



REPUBLIQUE DU BENIN

**MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE
LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE (MESRS)**

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

**ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE
(ENAM)**

OPTION : Management

**FILIERE : Gestion des
Ressources Humaines**

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

PROMOTION : 2009- 2011

THEME :

**POUR UN MANAGEMENT EFFICACE DES
COMPETENCES AU MINISTERE DE LA
DECENTRALISATION, DE LA GOUVERNANCE
LOCALE, DE L'ADMINISTRATION ET DE
L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE
(MDGLAAT)**

Réalisé et soutenu par :

Michel Sotima YOTTO

Sous la direction de :

Maître de stage :

M. Hector AHOGNI

Chargé de la Gestion du
Personnel à la Direction
des Ressources Humaines
du MDGLAAT

Directeur de mémoire :

Mme. Véronique ZOCLI
Chargée de cours à l'ENAM

Février 2012



IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT: Dénis YEHOUENOU

VICE PRESIDENT: Gilbert FANOU

MEMBRE: Florentin NANGBE



L'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.



DEDICACE

- ☞ A vous tous qui avez souffert d'une manière ou d'une autre de mon absence à vos côtés, que ce travail soit une source de réconfort pour vous ;

- ☞ A toutes et à tous, je dédie ce mémoire.



REMERCIEMENTS

- ☞ A notre maître de mémoire, Madame **Véronique ZOCLI**, qui par son assistance constante et son sens du travail bien fait, a su orienter et diriger ce travail avec beaucoup d'abnégation malgré ses multiples occupations ; qu'elle trouve à travers ce chef d'œuvre, l'expression de notre vive et profonde reconnaissance ;
- ☞ Aux honorables membres du jury, qui ont bien voulu juger ce travail que nous soumettons à leur appréciation, nous leur exprimons toute notre reconnaissance ;
- ☞ A tous les Enseignants que nous avons eu l'occasion de rencontrer tout au long de ma formation;
- ☞ A Madame **Eulalie AYMARD SAGBO**, Directrice des Ressources Humaines du MDGLAAT, à qui nous prions de bien vouloir recevoir à travers ce travail notre profonde gratitude ;
- ☞ Toute notre gratitude également à notre maître de stage Monsieur **Hector AHOGNI**, Chargé de la Gestion du Personnel à la Direction des Ressources Humaines du MDGLAAT;
- ☞ A monsieur **GOGAN Christophe** pour ses conseils,
- ☞ A tout le personnel de la Direction des Ressources Humaines du MDGLAAT.



LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS

- AOF** : Attributions, Organisation et Fonctionnement
- APE** : Agents Permanents de l'Etat,
- MTFP** : Ministère du Travail et de la Fonction Publique
- MDGLAAT** : Ministère de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale, de l'Administration et de l'Aménagement du Territoire.
- MEF** : Ministère de l'Economie et des Finances
- SGM** : Secrétariat Général du Ministère
- DGFP** : Direction Générale de la Fonction Publique
- DRH** : Direction des Ressources Humaines.
- SGAPE** : Statut Général des Agents Permanents de l'Etat
- PDDC/GIZ** : Programme d'appui à la Décentralisation et au Développement Communal de la Coopération Technique Allemande ;
- GRH** : Gestion des Ressources Humaines ;
- RH** : Ressources Humaines

LISTE DE TABLEAUX

Tableau n° 1 : Les problématiques possibles	21
Tableau n° 2 : Synthèse des approches de résolution des problèmes spécifiques	29
Tableau n°3 : Tableau de bord de l'étude sur le thème « Pour un management efficace des compétences au MDGLAAT»	42
Tableau N°4 : nombre d'agents estimant que les outils de GRH élaborés ne sont pas mis en œuvre	57
Tableau N°5 : nombre d'agents qui reconnaissent qu'il y a une mauvaise répartition des agents au MDGLAAT	58
Tableau N°6 : nombre d'agents qui reconnaissent que les dispositions des arrêtés AOF ne sont pas respectées	59
Tableau n° 7: Synthèse de l'étude sur le management efficace des compétences au MDGLAAT.	66

GLOSSAIRE

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

➤ **objectif**: C'est un contrat négocié et formalisé entre un agent et son responsable hiérarchique direct qui en est l'évaluateur.

Il s'agit de fixer des objectifs au collaborateur pour une période donnée (le mois, le trimestre ou le semestre à venir) à l'issue de laquelle il sera évalué. Ces objectifs doivent donc être négociés avec le collaborateur pour que celui-ci les comprenne, y adhère et s'engage à les réaliser. Ils doivent être fixés dans les limites des compétences (et éventuellement du potentiel) du collaborateur. Les moyens adéquats doivent être mis à sa disposition en vue de l'atteinte de ces objectifs.

➤ **Motivation** : c'est l'ensemble des motifs qui expliquent un acte. C'est la relation entre la forme et le contenu d'un signe. Processus physiologique et psychologique responsable du déclenchement de la poursuite et de la cessation d'un comportement. Donc motiver, c'est créer chez quelqu'un les conditions qui poussent à agir, c'est stimuler. Dictionnaire « Le Petit Larousse »).

Selon **Louart**, (1992) la motivation apparaît plus justement comme un état dynamique, en rapport avec l'environnement, correspondant à un processus mettant en relation, un individu et le contexte social et matériel dans lequel il se trouve.

➤ **Compétence** : Ce concept fait l'objet de multiples débats quant à sa définition exacte. Retenons les définitions suivantes dans le cadre de ce travail.

La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté. (ZAFIRAN,1999). La compétence est l'activation et la mobilisation du savoir, du savoir-faire et du savoir-être dans une situation de travail donné.

En synthèse, nous conviendrons d'appeler « compétences », un ensemble relativement stable et structuré de pratiques maîtrisées, de conduites professionnelles et de connaissances, que des personnes ont acquises par la formation et l'expérience et qu'elles peuvent actualiser, sans apprentissages nouveaux, dans des conduites professionnelles valorisées par leur entreprise.

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

L'usage du pluriel (« les performances de l'entreprise ») n'est pas anecdotique, car, comme le souligne **GALAMBAUD** (2003), l'entreprise n'a pas une mais des performances. Il n'est pas inutile d'approfondir le sens de la notion.

Nous retenons finalement cette définition : « la performance est ce que l'employé produit par rapport à ce qui est attendu de lui. »

RESUME

La gestion efficace des ressources humaines est une activité fondamentale de tout gestionnaire soucieux de la survie de son entité. Il doit œuvrer à optimiser tout le potentiel dont dispose ces ressources et les mobiliser aux fins de partager avec elle les idéaux de développement qui guident son action.

Ce qui lui permettra aussi de mesurer la contribution de chaque acteur à la réalisation des objectifs globaux de l'organisation. Une gestion efficace de tout le potentiel des hommes dans une organisation constitue un outil de développement.

Ainsi, pour amener les agents à produire de rendement meilleur, les dirigeants doivent trouver des voies et moyens pour les valoriser. Cette valorisation passe par la mise en place d'un meilleur management qui implique une nouvelle approche de la conception des dirigeants de tous les sujets relatifs à la GRH.

Or, l'état des lieux de la pratique actuelle du management des compétences dans l'Administration publique en général et au MDGLAAT en particulier relève un certain nombre de problèmes dont les manifestations évidentes sont :

- La non utilisation d'outils essentiels de GRH pourtant validés et pouvant servir de guide dans toute décision relative à la GRH (cadre organique, référentiel des emplois et des compétences, le système de motivation des cadres, le manuel de procédure de GRH);
- l'inégale répartition des agents au sein des structures;
- le non respect des dispositions des arrêtés portant attributions, organisation et fonctionnement des directions du MDGLAAT depuis la signature de ces arrêtés en 2009.



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

La vérification de la convenance de ces hypothèses par les enquêtes menées sur le terrain nous a permis de poser le diagnostic.

De ce diagnostic, il ressort que la résolution des problèmes soulevés passe par un certain nombre de préalables à savoir une mise en œuvre diligente des outils de GRH validés, une répartition rationnelle des agents, le respect des dispositions des arrêtés portant AOF des directions.

Dans le souci de rendre concret notre objectif général qui est celui de contribuer à un management efficace des compétences au MDGLAAT, des recommandations ont été formulées aussi bien à l'endroit des supérieurs hiérarchiques que du Gouvernement en vue d'une mise en œuvre effective de nos approches de solutions.



SOMMAIRE

Introduction générale
Chapitre premier : Du cadre organisationnel de l'étude pour un management efficace des compétences au MDGLAAT
Section 1 : Présentation du cadre institutionnel de l'étude et observations de stage
Paragraphe 1 : cadre institutionnel de l'étude
Paragraphe 2- : Etat des lieux sur les activités de la DRH
Section 2 : Choix de la problématique de l'étude
Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique choisie.
Paragraphe 2 : Spécification et vision globale de résolution de la problématique retenue
Chapitre deuxième : Du cadre théorique aux approches de solutions pour un management efficace des compétences au MDGLAAT.
Section 1 : du Cadre théorique à la méthodologie de l'étude
Paragraphe 1 : Des objectifs et hypothèses de l'étude à la revue de littérature
Paragraphe 2 : Revue de la littérature et méthodologie de la recherche
Section 2 : De l'organisation des enquêtes aux conditions de mise en œuvre des solutions
Paragraphe 1 : de l'organisation des enquêtes à la présentation des grandes tendances ;
Paragraphe 2 : de la vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions
Conclusion générale
Bibliographie
Annexes



**INTRODUCTION
GENERALE**

Depuis quelques années, les ressources humaines sont présentées à juste titre comme un facteur essentiel de la performance de l'administration publique, pilier indispensable du développement de toute Nation. Le besoin d'une profonde évolution des systèmes de gestion des personnels pour permettre à l'Etat de disposer d'une gestion des ressources humaines qui soit moderne, adaptée aux besoins et aux ressources de notre temps, aux aspirations des hommes d'aujourd'hui s'est progressivement imposé et, depuis les années 80, la plupart des pays ont entrepris de reformer la gestion du personnel dans leurs administrations publiques.

En effet, longtemps réduite à la seule dimension d'administration du personnel, traitement des dossiers, suivi des obligations légales, paye etc., la fonction est en train d'évoluer, connaissant un élargissement de ses missions et une professionnalisation de ses responsables. Mais, surtout dans un contexte de modernisation des administrations, elle est appelée à changer assez fondamentalement de nature en prenant une importance grandissante dans les Ministères jusqu'à pouvoir y occuper une place stratégique dans la conduite des réformes. Du statut d'intendance, la fonction « personnel » évolue vers celui de stratégique.

Ainsi, l'Administration publique, s'est retrouvée dans la nécessité de faire face aux contraintes inhérentes à une gestion moderne et efficace des ressources (humaines, financières, matérielles et informationnelles) dont elle dispose pour mettre en œuvre sa mission de servir l'intérêt général. Dans cette optique, les hommes et leurs savoirs, la connaissance qu'ils ont de leur métier sont des valeurs sûres qu'il convient d'apprendre à maîtriser et à valoriser. Au centre de ce processus de gestion des ressources humaines, figure la gestion moderne et prévisionnelle des emplois et des compétences.

Nous constatons aujourd'hui que dans l'Administration publique béninoise, malgré toutes les mesures onéreuses qui ont été prises, les objectifs fixés en

matière de maîtrise des effectifs et de la masse salariale n'ont été atteints que partiellement.

Il est aussi courant de voir des cadres formés dans les pays étrangers à grands frais, démotivés par leurs conditions de travail. Les multiples plans de modernisation et d'informatisation ne vont pas plus loin que les sphères ministérielles. Confrontés à des usagers de plus en plus nombreux et souvent vindicatifs, les agents sont régulièrement agressés.

Face à tout ceci, les agents de l'Etat réagissent par un taux d'absentéisme élevé. La plupart des cadres se contentent de venir faire acte de présence le matin. L'après-midi, ils vaquent à d'autres occupations. Bref, les services publics végètent dans une léthargie criarde. Ce qui finit par nuire aux économies nationales.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un domaine de la gestion des ressources humaines qui suscite de nombreuses attentes et mobilise des moyens importants. L'exigence d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences s'affirme aujourd'hui fortement. Anticiper l'avenir, en projetant notamment l'évolution des missions et des compétences nécessaires à leur exercice, apparaît en effet nécessaire pour garantir l'efficacité des administrations publiques, pour optimiser la gestion des ressources humaines et assurer aux agents des déroulements de carrière valorisants.

Ce qui nécessite de savoir quels sont les emplois actuels et les compétences nécessaires pour ces emplois et comment sont-ils pourvus ?

Le Ministère de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale, de l'Administration et de l'Aménagement du Territoire avec l'appui de certains Partenaires Techniques et Financiers du domaine de la Décentralisation s'est engagé dans le processus de développement des ressources humaines qu'elle dispose à travers l'élaboration de certains outils d'aide à la prise de décision en matière de GRH. Il s'agit notamment du cadre organique, du référentiel des

emplois et des compétences, d'un système de motivation des cadres, d'un manuel de procédure de GRH, d'un plan de formation qualifiant.

Mais, au regard des outils cités, comment est organisée la gestion des compétences au Ministère de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale, de l'Administration et de l'Aménagement du Territoire ? Les compétences étant entendues comme les savoir, les savoir faire et les savoir être nécessaires pour tenir un poste. Quelles sont les insuffisances que comporte cette gestion ? Qu'est-il possible de faire afin d'améliorer l'approche managériale en cours en matière de gestion des compétences au niveau de ce Ministère qui suscite de grands espoirs au sein des acteurs du processus de décentralisation ?

C'est autant d'interrogations qui serviront de boussole à notre étude dont le thème est « **pour un management efficace des compétences au Ministère de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale, de l'Administration et de l'Aménagement du Territoire (MDGLAAT)** ».

La démarche que nous nous proposons pour la réalisation de ce mémoire sera bipartite.

La première étape consiste à présenter le cadre institutionnel de l'étude, les observations de stage et le ciblage de la problématique.

La seconde étape évoque le cadre théorique, la méthodologie de l'étude l'analyse des données et les conditions de mise en œuvre des approches de solutions que nous proposons.

CHAPITRE PREMIER
DU CADRE ORGANISATIONNEL DE
L'ETUDE POUR UN MANAGEMENT
EFFICACE DES COMPETENCES AU
MDGLAAT

Ce chapitre sera consacré dans un premier temps à la présentation du cadre institutionnel de l'étude et des observations de stage (section 1), ensuite, nous procéderons au ciblage de la problématique (section 2).

SECTION 1 : PRESENTATION DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE

Il s'agit dans cette section de faire une présentation sommaire du MDGLAAT et le fonctionnement de ses différentes structures en mettant un accent particulier sur la DRH, lieu de déroulement de notre stage (paragraphe 1) et de dégager ensuite les problèmes qui entravent le bon fonctionnement de ce département ministériel (paragraphe 2).

PARAGRAPHE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.

A- Le MDGLAAT

1-Historique

A l'issue de la Conférence des Forces Vives de la Nation de février 1990, le Bénin a opté entre autres pour un régime démocratique qui s'est matérialisé par l'adoption de la loi N° 90-32 du 11 décembre 1990 portant Constitution de la République du Bénin. Celle-ci consacre, en son titre X (articles 150 à 153) le principe de la création et de la libre administration des collectivités territoriales. C'est dans cette nouvelle dynamique que se sont tenus du 7 au 10 janvier 1993 les états généraux de l'administration territoriale, qui ont eu le mérite de poser les bases de la future administration publique territoriale à travers dix (10) principes directeurs que sont:

- la libre administration des communes ;
- le couplage de la déconcentration et de la décentralisation ;
- un seul niveau de déconcentration : le département ;
- un seul niveau de décentralisation : la commune ;
- la nature des compétences (propres, partagées et déléguées) ;
- le budget propre de la commune ;
- la tutelle administrative ;
- le soutien de l'Etat aux communes ;

- la solidarité intercommunale ;
- la promotion de la démocratie à la base et du développement local.

A l'issue de ces assises, la nouvelle administration territoriale béninoise se caractérise, d'un côté, par la représentation locale de l'Etat au niveau des douze (12) départements et de l'autre, par les collectivités territoriales décentralisées constituées de soixante dix-sept (77) communes.

Précédemment rattaché au Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité Publique et des Collectivités Locales(MISPCL), le MDGLAAT est né de la scission de ce Ministère en deux départements ministériels compte tenu du fait que les principales missions se ramenaient aux fonctions de commandement et de sécurité publique.

A cet effet, et conformément au décret n°2007-448 du 02 octobre 2007 portant attributions, organisation et fonctionnement du MDGLAAT en son article 1^{er}, ce ministère a pour mission d'élaborer et d'assurer la mise en œuvre de la politique de l'Etat en matière de décentralisation, de gouvernance locale, d'administration et d'aménagement du territoire.

A ce titre, il est chargé:

- d'assurer l'administration des circonscriptions administratives et la tutelle des collectivités territoriales décentralisées ;
- de mettre en œuvre la politique de décentralisation du Gouvernement ;
- de mettre en œuvre la politique de l'aménagement du territoire et ;
- de promouvoir la bonne gouvernance locale.

Le Ministre de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale, de l'Administration et de l'Aménagement du Territoire est aussi l'autorité hiérarchique des chefs de circonscriptions administratives et exerce l'autorité de tutelle des collectivités décentralisées à travers les Préfets de Départements. Dans ce cadre, il contrôle et suit leur gestion, à travers les différentes structures de l'Administration de son département ministériel

2- Architecture administrative du MDGLAAT.

Pour accomplir sa mission, le MDGLAAT dispose :

- des services directement rattachés au Ministre ;
- d'un cabinet ;
- d'un Secrétariat Général ;
- de Directions centrales ;
- de Directions techniques ;
- d'Organismes sous tutelle.

Au nombre des services directement rattachés au Ministre, nous avons :

- l'Inspection Générale des Affaires Administratives (IGAA) ;
- la Cellule de Communication du Ministère (C/Com) ;
- le Secrétariat Particulier du Ministre ;

Quant au Cabinet du Ministre, il comprend :

- un (01) Directeur de Cabinet (DC);
- un (01) Directeur Adjoint de Cabinet (DAC) ;
- deux (02) Chargés de Mission (CM);
- cinq (05) Conseillers Techniques dont nécessairement un Conseiller Technique Juridique ;
- un (01) Attaché de Cabinet (AC);
- un (01) Assistant du Ministre (AM).

Le MDGLAAT est également doté d'un Secrétariat Général.

Parmi les Directions centrales, on a:

- la Direction des Ressources Humaines (DRH);
- la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM);
- la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP).

S'agissant des Directions Techniques, elles sont au nombre de cinq (05). Il s'agit de:

- la Direction Générale de la Décentralisation et de la Gouvernance Locale (DGDGL) ;
- la Direction Générale de l'Administration d'Etat (DGAE) ;
- la Commission Nationale des Affaires Domaniales (CNAD) ;
- la Commission Nationale des Finances Locales (CONAFIL) ;
- la Direction des Transmissions (DT).

Les Organismes placés sous la tutelle du MDGLAAT sont :

- la Société de Gestion des Marchés Autonomes (SOGEMA) ;
- la Maison des Collectivités Locales (MCL) ;
- l'Observation sur la Gouvernance Locale et de la Décentralisation (OGOLD),
- la Délégation à l'Aménagement du Territoire (DAT).

Le centre d'intérêt de notre étude étant axé sur le management des RH, notre stage s'est donc déroulé à la Direction des Ressources Humaines du Ministère.

B- Présentation de la Direction des Ressources Humaines du MDGLAAT.

C'est l'Arrêté N° 003/MDGLAAT/DC/SG/DRH/SA du 22 janvier 2009 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction des Ressources Humaines qui régit actuellement le fonctionnement de cette direction.

Elle est chargée de la gestion du personnel du Ministère.

A ce titre, cette Direction s'occupe de :

- la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences ;
- la description des postes et profils ;
- le renforcement des capacités et la valorisation des ressources humaines ;
- l'administration du personnel ;
- l'élaboration du plan de carrière du personnel ;
- la communication pour le changement de comportement en milieu professionnel ;
- l'amélioration de l'environnement du travail ;
- les relations sociales au sein du personnel.

-
- Dans le souci de remplir cette mission, la Direction des Ressources Humaines dispose de quatre (04) services à savoir :
- un Secrétariat;
 - un Service de l'Administration des Personnels (SAP) ;
 - un Service de l'Evaluation du Personnel, du Contentieux et des Sanctions (SEPCS) ;
 - un Service de la Formation Continue et de la Gestion Prévisionnelle (SFCGP).
- **le Service de l'Administration des Personnels (SAP).**
- Ce service assure la gestion et le suivi de la carrière des agents. Pour ce faire, il est chargé entre autres de :
- la facilitation de la prise des actes de gestion de carrière des agents ;
 - la tenue des dossiers individuels des agents ;
 - l'établissement des titres de congés administratifs.
- **le Service de l'Evaluation du Personnel, du Contentieux et des Sanctions (SEPCS).**
- Il est chargé d'assurer :
- l'appréciation du rendement des agents du Ministère,
 - la gestion des divers contentieux relatifs aux relations de travail au sein du ministère,
 - la gestion des diverses sanctions à prononcer à l'endroit des agents.
- **Le Service de la Formation Continue et de la Gestion Prévisionnelle**
- Le Service de la Formation Continue et de la Gestion Prévisionnelle assure la gestion prévisionnelle du personnel du Ministère, l'identification et la planification des besoins de formation et de stage. Comme tâches assignées à ce service, on peut citer entre autres :
- la tenue à jour des statistiques du personnel ;
 - la gestion de la base de données sur l'adéquation profil/poste des ressources humaines du Ministère ;

- la mise en œuvre du plan de formation;
- la mise en œuvre du Cadre Organique du Ministère.

Ces différents services comportent chacun en son sein deux (02) Divisions.

Après cette présentation du cadre institutionnel de notre étude, il est important de faire état de nos observations lors de notre stage. De ces observations se dégage la problématique générale que nous nous proposons de développer dans notre mémoire.

PARAGRAPHE 2 : OBSERVATIONS DE STAGE : ETAT DES LIEUX SUR LES ACTIVITES DE LA DRH DU MDGLAAT.

A- Etat des lieux sur les activités de la DRH du MDGLAAT

Cet état des lieux met principalement en relief les activités menées par la DRH dans le cadre de sa mission. Cependant et pour les nécessités de rédaction du mémoire, nous avons eu des échanges avec certains Directeurs, des responsables chargés de la gestion des ressources humaines des Préfectures, des cadres et même des agents d'exécution du ministère.

1- Par rapport à la gestion de la carrière des agents.

« La gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise. », dit Jean-Pierre PERETTI dans son ouvrage Gestion des Ressources Humaines (collection Vuibert Entreprise, 3^{ème} édition Paris). Au cours de notre stage au sein de la DRH, nous avons observé de nombreux dysfonctionnements en la matière au niveau de :

✓ l'effectif et la qualification des agents chargés de gérer la carrière.

L'effectif de l'ensemble de la DRH est réduit à huit (08) agents dont seulement deux (02) cadres de la catégorie A (un spécialiste en GRH). L'animation de cette importante Direction s'effectue à travers ces derniers, ce qui n'est guère facile

pour gérer la carrière de plus de sept cents (700) agents répartis sur l'ensemble du territoire national.

On constate que la DRH ne dispose pas d'assez de ressources humaines qualifiées pour mener à bien sa mission, elle souffre donc d'une **insuffisance de personnel qualifié pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés.**

✓ **le suivi des dossiers d'actes de gestion de carrière au niveau des structures compétentes du MTFP et du MEF.**

Dans ses relations fonctionnelles avec certaines structures du MTFP et du MEF pour la prise d'actes administratifs (engagement, nomination, avancement, de reclassement, de mise en disponibilité, de détachement), la DRH a pour mission de faciliter la prise de ces différents actes en envoyant des avant projets. Mais un suivi régulier n'est souvent pas effectué pour savoir le niveau de traitement de ces actes.

Aussi, avons-nous constaté qu'au cours de notre stage, bon nombre d'agents se sont plaint auprès des services de la DRH du fait qu'ayant droit à des avancements d'échelon ou de grade, leurs dossiers introduits depuis plusieurs mois, voire des années auprès du MTFP n'ont jamais abouti.

Il découle donc **une absence de suivi dans la gestion des dossiers d'avancement des agents.**

✓ **la maîtrise des effectifs du Ministère**

De nombreux agents sont recrutés au niveau des Préfectures en violation de toutes les prescriptions et ne sont même pas connus des services chargés de la gestion du personnel au Ministère. Certains agents du Ministère détachés auprès d'autres structures, ou admis à la retraite ou encore décédés continuent à figurer sur les états d'effectifs du Ministère. On remarque aussi que des agents (agents de l'Etat) sont directement mis à la disposition de certaines Communes sur négociation directe des Maires sans que la DRH ne soit informée. Ce qui ne permet pas à cette direction de les comptabiliser dans les effectifs du Ministère. Il en découle **l'absence d'un fichier fiable du personnel du MDGLAAT** au niveau de la DRH.

2- Par rapport à la gestion du rendement des agents du ministère.

Le cycle de gestion du rendement comporte cinq (05) étapes à savoir : la définition des responsabilités ; la fixation d'objectifs, l'élaboration de plan d'actions; le suivi et le feed-back et l'évaluation du rendement. L'analyse sur la gestion du rendement des agents au sein du MDGLAAT se fera suivant les différentes étapes énoncées plus haut.

✓ **la définition des responsabilités**

Dans l'administration publique en général, il n'existe pas un mécanisme à travers lequel des responsabilités sont définies aux collaborateurs dans une logique d'atteinte des objectifs fixés aux structures.

C'est le cas également au niveau du MDGLAAT. Les Directeurs, les chefs de service et de divisions de ce Ministère sont nommés sans que les responsabilités afférentes à leur poste ne leur soient clairement définies. Ce qui engendre parfois des conflits d'attributions entre chefs de services ou de divisions.

Il convient de noter à ce sujet, une **non définition et une non clarification des responsabilités au sein du MDGLAAT.**

✓ **la fixation d'objectifs**

Dans le souci de travailler efficacement, chaque agent doit savoir ce qu'on attend de lui ; c'est-à-dire les objectifs qui vont guider et orienter son action, mais notre stage au MDGLAAT nous a permis de constater que la plupart des agents de cette structure méconnaissent de façon concrète ce qui est attendu d'eux par leur hiérarchie. Il ne leur est pas assigné clairement d'objectifs. L'enquête menée auprès de certains cadres a révélé que bon nombre de ces derniers viennent au service sans savoir de quoi la journée sera faite. La conclusion qu'on peut en tirer est qu'il n'existe **aucun mécanisme de fixation d'objectifs aux agents au MDGLAAT.**

✓ **L'élaboration d'un plan d'actions.**

De nos observations de stage, il est également apparu que les agents travaillent au quotidien sans une programmation réelle des différentes activités ou tâches à exécuter. Le travail se fait au jour le jour sans qu'on ne sache qui fait quoi, quand et comment. On note donc **l'inexistence de plans d'actions.**

✓ **Le suivi et le feed-back.**

Pour ce qui est du suivi et de la rétroaction, les agents interrogés lors de notre stage, déclarent ne pas bénéficier d'un suivi ou d'un coaching de la part de l'encadrement dans l'accomplissement de leurs tâches. Ils affirment ignorer ce que pensent souvent leurs hiérarchies des prestations qu'ils fournissent et ne savent pas exactement quel est leur apport dans l'atteinte ou non des objectifs de leur direction.

Cela dénote à notre avis d'un **manque de suivi et de feed-back de l'encadrement.**

✓ **L'évaluation :**

L'évaluation du rendement des agents n'existe pas dans ce département ministériel, mais une pratique émanant des dispositions du Statut Général des APE promeut la notation qui ne repose pas sur une appréciation de la performance des agents mais plutôt sur un ensemble de critères comportementaux. Le rendement n'est donc pas le paramètre qui est mesuré.

Au niveau du MDGLAAT, il y a **inexistence d'un système fiable d'évaluation du rendement des agents.**

3- Par rapport au management des compétences.

Bien qu'il existe à la DRH d'outils clefs de prise de décision relative à la gestion des ressources humaines, tels que le cadre organique, le référentiel des emplois et compétences, le plan de formation qualifiante, ces différents outils validés ne sont véritablement pas mise en œuvre. Il prévaut donc au sein du Ministère, **une mauvaise mise en œuvre des outils GRH disponibles (cadre organique, référentiel des emplois et compétences, manuels de procédures GRH).**

Nous avons aussi remarqué qu'il existe une inégale répartition des agents dans les diverses structures du Ministère. C'est le cas des effectifs de certaines Préfectures, notamment celles de Lokossa, Parakou et Natitingou qui ne

disposent pas assez d'agents alors que celles de Porto-novo, Cotonou en regorgent assez.

On note donc ***une inégale répartition du personnel au sein du ministère impactant ainsi l'efficacité de certaines structures.***

Depuis la prise de la plupart des arrêtés, au début de l'année 2009, les agents ne sont pas nommés pour occuper des postes précis avec des attributions bien définies. Cela a pour conséquence de créer un manque de responsabilisation des cadres ainsi qu'une certaine confusion de rôle au sein des agents appelés à aider les Directeurs dans l'accomplissement de leurs différentes prérogatives. Cet état de chose ne permet pas aux différentes structures d'atteindre les objectifs qui leur sont dévolus; il en découle donc **un non respect des dispositifs organiques prévus par les Arrêtés portant Attributions, Organisation et Fonctionnement des Directions.**

4- Par rapport à la motivation.

La motivation c'est l'ensemble des motifs qui expliquent un acte. C'est la relation entre la forme et le contenu d'un signe. C'est le processus physiologique et psychologique responsable du déclenchement de la poursuite et de la cessation d'un comportement. Donc motiver, c'est créer chez quelqu'un les conditions qui poussent à agir, c'est stimuler.

En 2009, le Ministère a confié à un cabinet l'élaboration d'un système de motivation. Cet outil a été élaboré et validé avec l'appui de certains partenaires tels que le Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Communal (PDDC) de la GIZ (Coopération Technique Allemande), qui est prêt à financer la mise en œuvre dudit système. Mais, la mise en œuvre de cet outil de motivation reste attendue. Il en résulte une **non mise en œuvre du système de motivation du personnel élaboré.**

En ce qui concerne le cadre de travail, on note :

- **une insuffisance et l'exiguïté des locaux:** Il n'existe pas suffisamment de bureaux. Les agents se retrouvent parfois à trois dans des bureaux très exigus, partageant cet espace avec des rayons d'archives et de documents importants;
- **une insuffisance de matériels de travail:** Plusieurs agents sont contraints d'utiliser les mêmes outils de travail. Ce qui ralentit sérieusement la diligence dans le travail. Il en est ainsi de l'outil informatique et même de bureaux (tables et chaises). C'est ainsi qu'il n'est pas rare de voir des agents censés travailler dans la Direction, s'asseoir comme des usagers de l'Administration.

Par ailleurs, il importe de mettre en lumière la volonté affichée de la Directrice des Ressources Humaines du Ministère et de son personnel à œuvrer pour la résorption progressive mais efficace de tous ces dysfonctionnements.

B-Inventaire des éléments de l'état des lieux.

1-Inventaire des atouts (forces et opportunités)

Parmi les points positifs dont dispose la Direction des Ressources Humaines de ce Ministère figurent :

- **la disponibilité de certains Partenaires Techniques et Financiers** tels que le PDDC/GIZ, Union Européenne à travers le Projet d'appui aux Collectivités Locales, qui sont toujours disposés à appuyer la DRH dans l'élaboration et la mise en œuvre des outils de prise de décision en matière de GRH à travers un programme dénommé « Appui au Développement des RH du MDGLAAT ».
- **la disponibilité de certains outils d'aide à la décision en matière de GRH** tels que le cadre organique du MDGLAAT et des Préfectures, le référentiel des emplois et compétences et le plan de formation qualifiante. Quant au plan de formation diplômante, son élaboration est en cours;

- **la promotion de la collaboration et de la bonne ambiance** : de façon générale, l'accessibilité aux chefs hiérarchiques est très facile pour les collaborateurs ;
- **l'organisation depuis décembre 2010 d'une conférence des GRH des Préfectures sous la présidence de la DRH** : Cette conférence permet aux différents acteurs présents d'échanger sur les difficultés qu'ils éprouvent dans la gestion de la carrière des différents personnels du Ministère, sur les conseils pratiques que les GRH des Préfectures peuvent donner aux responsables des RH des Mairies en vue d'une mise en œuvre efficace des principes de la décentralisation.
- **l'effort d'amélioration de la communication interne**: Il existe un réseau d'interphone facilitant ainsi l'échange d'information, la connexion Internet existe aussi dans les bureaux ;
- **l'acquisition d'un logiciel de GRH au niveau de la DRH.**

2- Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces)

A la suite de la description des constats, nous pouvons résumer les problèmes en douze (12) points:

- insuffisance de personnel qualifié à la DRH aux fins d'une gestion efficace des RH,
- inexistence de suivi dans la gestion des dossiers d'avancement des agents,
- inexistence d'un fichier fiable du personnel du ministère,
- non définition et de non clarification des responsabilités entre le supérieur et ses collaborateurs,
- non fixation d'objectifs aux agents,
- défaut de plan d'actions,
- défaut de suivi et de feed-back,

- inexistence d'une évaluation du rendement des agents,
- inexistence d'une politique en matière de planification stratégique de RH, ce qui a pour corollaire la non mise en œuvre des différents outils d'aide à la prise de décision en matière de GRH pourtant validés (cadre organique, référentiel des emplois et compétences, manuel de procédure GRH et du système de motivation des cadres),
- non respect des dispositions organiques prévus par des arrêtés portant attributions, organisation et fonctionnement des directions,
- inadéquation du cadre de travail,
- insuffisance de moyens de travail.

Le MDGLAAT souffre comme nous l'avons énuméré plus haut de difficultés qui constituent pour lui, des défis à relever. Le choix à opérer pour relever ces défis dépendra sans nul doute de l'intérêt qu'accorde chaque gestionnaire à la situation.

SECTION 2 : CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

PARAGRAPHE1: CHOIX ET SPECIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE.

Avant de faire un choix de la problématique de notre étude, il convient d'exposer les différentes problématiques possibles qui se dégagent de nos observations de stage. Un tel exercice reviendrait à procéder en premier lieu, au regroupement des problèmes identifiés par centres d'intérêt afin de pouvoir dégager les problématiques possibles (A) et, ensuite, en choisir une et procéder à sa justification.

A- Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêts.

Tableau n° 1 : Regroupement des problématiques par centres d'intérêts.

N°	Centres d'intérêts	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	Gestion de la carrière des agents	<p>- insuffisance de l'effectif (quantitativement et qualitativement) chargé de la gestion des carrières des agents,</p> <p>-inexistence d'un suivi dans la gestion des dossiers d'avancement des agents;</p> <p>- absence d'un fichier fiable du personnel du MDGLAAT.</p>	Gestion des carrières peu performante au sein de ce Ministère.	Problématique de la gestion de la carrière des agents ;

2	Gestion du rendement des agents	<p>inexistence de définition et de clarification des responsabilités des agents ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - non fixation d'objectifs aux agents ; - inexistence d'un plan d'actions ; -inexistence de suivi et de feed-back de l'encadrement ; - inexistence d'un système d'évaluation du rendement des agents. 	Gestion inefficace du rendement des agents	Problématique d'une gestion efficace du rendement des agents.
3	Management des compétences	<ul style="list-style-type: none"> - Non mise en œuvre des outils clefs de GRH disponible au Ministère (surtout le cadre organique et le référentiel des emplois 	Inefficacité du management des compétences au MDGLAAT	Problématique de management des compétences du MDGLAAT

		<p>et des compétences) - inégale répartition spatiale des agents au sein des structures du ministère impactant ainsi l'efficacité de certaines structures, Non respect des dispositifs organiques prévus par les Arrêtés portant Attributions, Organisation et Fonctionnement des directions.</p>		
4	Motivation du personnel	<p>Non mise en œuvre du système de motivation du personnel pourtant élaboré et validé,</p>	<p>Démotivation du personnel.</p>	<p>Problématique de motivation du personnel</p>

		Inadéquation du cadre de travail, Insuffisance du matériel de travail.		
--	--	---	--	--

Source : Résultats de l'état des lieux

Les problèmes ainsi inventoriés et regroupés par centres d'intérêt, les problématiques possibles identifiées, nous allons procéder au choix de la problématique de notre étude et à la justification du sujet.

B-Choix et justification de la problématique

1-Choix de la problématique

Les problèmes que nous avons identifiés lors de l'état des lieux et qui sont regroupés par centres d'intérêt, laissent apparaître quatre (04) différentes problématiques importantes dans le domaine de la gestion des ressources humaines du MDGLAAT. Il s'agit de :

- la problématique d'une gestion de la carrière des agents;
- la problématique d'une gestion du rendement des agents;
- la problématique d'un management des compétences ;
- la problématique de la motivation des agents.

Le MDGLAAT se porterait à merveille en matière de gestion des ressources humaines si ces problématiques venaient à être résolues.

Mais, ne pouvant pas résoudre lesdites problématiques dans le cadre de ce mémoire, nous avons opté pour une problématique qui, à notre avis, paraît prédominante et dont la résolution permettra d'avoir des esquisses de solutions aux deux autres. Elle est relative à la mise en place d'un management efficace des compétences dont regorge le MDGLAAT.

En effet, le management des compétences soulève les questions ci-après :

- Par quel mécanisme se définissent les habiletés et aptitudes nécessaires pour occuper les différents emplois ? ;
- Quels sont les procès suivant lesquels les emplois sont pourvus au sein de l'organisation?
- Comment sont utilisés les RH dont l'organisation dispose aujourd'hui?
- Comment amener tous les membres à partager la vision du top management au sein de tous les maillons de l'organisation ;
- Quelle politique est mise en place pour fidéliser et sédentariser les RH dont l'organisation (MDGLAAT) dispose aujourd'hui ?

Dans la mesure où la gestion des compétences est une préoccupation importante de tout manager et compte tenu du fait que notre réflexion ne peut porter que sur une seule problématique, nous avons préféré orienter notre étude sur le « **management des compétences au MDGLAAT** ».

Le problème général qui est lié à cette problématique est l'inefficacité de la gestion des compétences au sein du MDGLAAT. Les problèmes spécifiques qui en découlent sont :

- **La non mise en œuvre de certains outils clefs de GRH validés et disponibles;**
- **inégale répartition spatiale des agents au sein des structures du ministère ;**
- **Non respect des dispositifs organiques prévus par les Arrêtés portant Attributions, Organisation et Fonctionnement des directions.**

2-Justification du sujet

L'intérêt majeur de notre travail réside avant tout dans le fait qu'il permettra à la DRH du MDGLAAT de corriger les insuffisances actuelles du système de gestion des compétences et :

- à s'engager résolument à la mise en œuvre diligente des outils clefs en matière de GRH disponibles au niveau du MDGLAAT;
- susciter une mobilisation des RH autour des idéaux de développement du MDGLAAT pour lui permettre d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés.

Ce qui passe par une bonne gestion axée sur des résultats des savoir, des savoir faire et savoir être actuellement disponibles au sein de ce Ministère.

C'est pour apporter notre pierre à l'édifice dans cette quête de l'efficacité que notre thème a été formulé ainsi que suit : « **Pour un management efficace des compétences au Ministère de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale et de l'Aménagement du Territoire** ».

Après avoir opéré le choix de la problématique, formulé et justifié le contexte de notre sujet, nous abordons la spécification et la vision globale de résolution de cette problématique.

PARAGRAPHE 2: SPECIFICATION ET VISION GLOBALE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE.

A- Spécification de la problématique choisie

Les approches de solutions aux problèmes spécifiques relevés dans le cadre de la réalisation de notre étude permettront au MDGLAAT de conserver et de mobiliser les compétences dont il a besoin pour une mise en œuvre efficace du processus de décentralisation.

Il s'avère nécessaire de souligner que notre travail est essentiellement axé sur une étude diagnostique et non explicative. Pour ce faire, nous n'avons pas jugé utile d'établir une liste exhaustive de tous les problèmes spécifiques liés à cette problématique mais nous nous sommes contenté d'asseoir notre étude sur les plus importants qui à notre avis impacteront la performance du MDGLAAT.

En ce qui concerne la non mise d'outils de GRH pourtant élaborés et validés (cadre organique, le référentiel des emplois et des compétences), elle nous paraît comme une cause qui freine toute décision objective pour une bonne GRH, les RH étant au cœur de l'atteinte des objectifs poursuivis par l'organisation.

Pour ce faire, le management efficace des compétences d'une organisation nécessite la mise en œuvre objective des outils clés élaborés au MDGLAAT tels que:

- le cadre organique,
- le référentiel des emplois et compétences qui est un ensemble de fiches de poste ou de descriptions de poste,
- le manuel de procédure GRH,
- le système de motivation des cadres du MDGLAAT.

Tout ceci nous amène donc à retenir le problème spécifique de la non mise en œuvre des outils GRH disponibles et validés depuis 2010 au rang des problèmes spécifiques à résoudre.

Pour ce qui est de l'inégale répartition des agents au sein des structures du Ministère, il convient de faire remarquer qu'il n'existe pas une planification pour le redéploiement du personnel.

En effet, les mutations des agents ne reposent sur aucun critère. Ce sont les agents eux-mêmes qui négocient leur mutation au poste de leur choix. D'où la nécessité pour la DRH de disposer d'une planification en matière de redéploiement du personnel.

En conséquence, le problème spécifique relatif à l'inégale répartition spatiale du personnel au sein des structures du MDGLAAT est important à retenir car il impacte beaucoup l'atteinte des objectifs escomptés par certaines structures.

Le non respect des dispositifs organiques prévus par les Arrêtés portant Attributions, Organisation et Fonctionnement des directions influence le fonctionnement efficace des différentes Directions du Ministère et l'atteinte par elles (directions du MDGLAAT) des objectifs assignés à chacune.

De ces constats, il est donc important de susciter le top management (Cabinet et Secrétariat Général du MDGLAAT) à s'engager dans un processus de mise en œuvre des dispositifs organiques des arrêtés AOF des Directions. C'est ce qui justifie le maintien de cette préoccupation au rang des problèmes spécifiques à solutionner.

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

- la non mise en œuvre d'outils clefs de GRH disponibles au ministère (problème spécifique n°1) ;
- l'inégale répartition des agents au sein des structures du Ministère (problème spécifique n°2) ;
- la non application des dispositions organiques des arrêtés AOF des directions élaborés depuis 2009 (problème spécifique n°3).

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

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

B- Vision globale de résolution de la problématique spécifiée

Notre vision globale de résolution de la problématique, objet de notre contribution pour un management efficace des compétences au MDGLAAT, est abordée aussi bien par rapport au problème général que par rapport aux problèmes spécifiques s'y rapportant.

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

1- Vision globale de résolution du problème général

Toute organisation qu'elle soit publique ou privée vise l'accroissement de sa productivité. La réalisation de ce but est subordonnée à une organisation méthodique du travail et à une répartition claire et rationnelle des activités devant y concourir.

Rappelons que le problème général est relatif à l'inefficacité du management des compétences au MDGLAAT. La théorie liée à ce problème général est celle relative au mécanisme de conservation et de mobilisation des RH dans les organisations. Pour bien mesurer les enjeux de la question, il est important de prendre la mesure de la dimension à travers ses différentes parties.

2- Vision globale de résolution des problèmes spécifiques

a- Approche générique liée au problème spécifique n°1

Par rapport à ce problème spécifique qui est celui **de la non mise en œuvre des outils GRH pourtant validés**, nous pouvons rappeler que la disponibilité dans une organisation d'outils d'aide à la prise de décision en matière de GRH constitue assurément un référentiel qui devrait guider toute action concernant les RH. Car une chose est d'élaborer les outils mais une autre est d'assurer leur mise en œuvre. Une mise en œuvre de ces outils rendra plus performante la GRH et impactera la performance de cet important Ministère. Il s'avère nécessaire que le MDGLAAT s'engage dans un processus de mise en œuvre de ces outils.

b- Approche générique liée au problème spécifique n°2

En ce qui concerne le problème spécifique relatif à **l'inégale répartition des agents au sein du Ministère**, il faut retenir que la rentabilité d'une structure, comme nous l'avons dit, dépend des RH qualifiées dont elle dispose. Ce qui nécessite une sorte de veille stratégique en matière de planification des mutations d'agents au sein de l'organisation pour détecter toute zone vulnérable en matière de dotation ou toute pléthore d'agents dans une structure de l'organisation en vue de réguler ces dysfonctionnements.

Cette répartition doit reposer sur des critères objectifs qui bannissent le clientélisme ou des mutations basées sur des facteurs politiques.

c- Approche générique liée au problème spécifique n°3

La non mise en œuvre des dispositions organiques des arrêtés AOF des Directions, soulève la question de l'organisation interne du travail au sein de chaque Direction, à savoir qui fait quoi.

L'atteinte de résultats escomptés par chaque structure dépend en grande partie de l'organisation interne et de la division du travail opéré au sein de cette structure.

Il peut être un baromètre pour mesurer l'apport de chaque acteur de l'organisation dans le processus de l'atteinte par celle-ci d'un degré appréciable de performance.

La résolution de ce problème spécifique est donc basée sur les approches relatives aux conditions de succès de mise en œuvre de ces dispositions organiques.

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

a- Synthèse des approches génériques identifiées

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

Tableau n° 2 : Synthèse des approches de résolution des problèmes spécifiques

N°	Problèmes spécifiques	Approches génériques retenues
1	Non mise en œuvre des outils GRH disponibles (cadre organique, référentiel des emplois et des compétences, manuel de procédure GRH, système de valorisation des compétences para-professionnelles des cadres du Ministère)	Approche reposant sur le processus de mise en œuvre efficace des outils d'aide à la prise de décision en matière de GRH.
2	Inégale répartition des agents au sein des structures du ministère	Approche basée une planification par période donnée d'un redéploiement du personnel suivant des critères objectifs

3	La non application des dispositions organiques contenues dans les arrêtés AOF des directions.	Approche relative à une organisation interne et une division du travail au sein de chaque direction.
---	---	--

Source : Issue des résultats de l'état des lieux, janvier 2012.

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

b- Séquences de résolution de la problématique

La vision globale de résolution des différents problèmes exposés ci-dessus sera concrétisée à travers une démarche de recherche structurée en deux (02) phases comprenant chacune cinq (05) étapes.

➤ Présentation du cadre théorique et méthodologique de l'étude

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

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

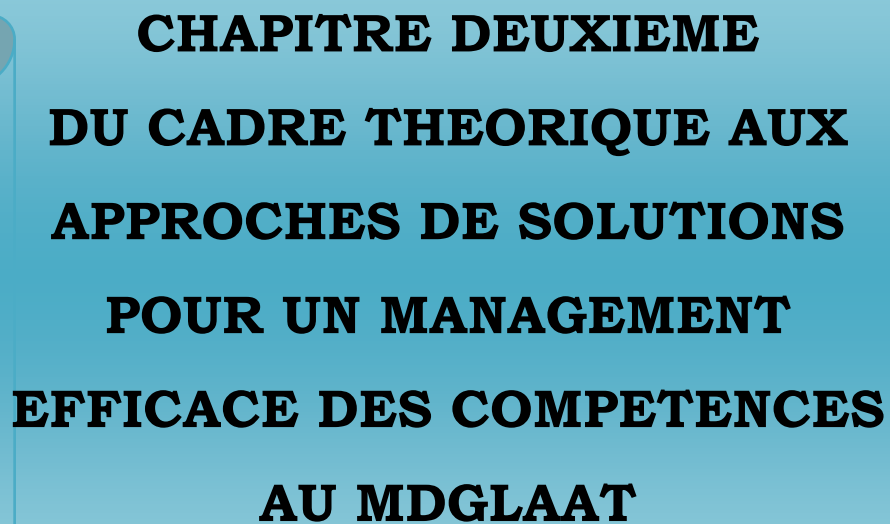
➤ Etablissement du diagnostic et exposé des approches de solutions

Au cours de cette seconde phase, nous avons notamment à :

- ✚ collecter et traiter les données ;
- ✚ analyser les données réunies puis établir le diagnostic ;
- ✚ exposer les approches de solutions ;
- ✚ préciser les conditions de mise en œuvre de ces solutions ;
- ✚ élaborer un Tableau de Synthèse de l'Etude (TSE).

Le cadre institutionnel et physique de l'étude présenté, les observations de stage restituées et la problématique dégagée dans le premier chapitre, le second est

consacré à la présentation du cadre théorique et méthodologique de notre étude ainsi qu'à celle des résultats de nos enquêtes et aux approches de solutions.



**CHAPITRE DEUXIEME
DU CADRE THEORIQUE AUX
APPROCHES DE SOLUTIONS
POUR UN MANAGEMENT
EFFICACE DES COMPETENCES
AU MDGLAAT**

Dans ce chapitre, il est question de présenter le cadre théorique et la méthodologique de notre étude d'une part (section 1), et d'autre part, de faire l'analyse des données ainsi que les conditions de mise en œuvre des approches de solutions proposées (section 2).

SECTION 1 : DU CADRE THEORIQUE A LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Dans cette section, nous présenterons d'une part, les objectifs et les hypothèses de l'étude et la revue de la littérature et d'autre part, la méthodologie de la recherche.

PARAGRAPHE 1 : OBJECTIFS, HYPOTHESES ET REVUE DE LA LITTERATURE.

Il s'agit ici de fixer les objectifs de l'étude et de parler des hypothèses y afférentes.

A-Objectifs et hypothèses de l'étude

1- Objectifs de l'étude

Avant de présenter les objectifs de l'étude qui se déclinent en termes d'objectif général et d'objectifs spécifiques, nous ferons un rappel de la problématique retenue.

❖ Rappel de la problématique retenue ;

Notre étude sera axée sur le management des compétences au MDGLAAT, qui comprend un problème général et trois problèmes spécifiques à savoir :

- ***Problème général : management peu performant des compétences au MDGLAAT.***

Problème spécifique N°1 : la non mise en œuvre des outils de GRH pourtant validés (cadre organique, référentiel des emplois et des compétences, manuel de procédures de GRH, système de motivation des cadres) ;

Problème spécifique N°2 : l'inégale répartition des agents dans les structures du MDGLAAT ;

Problème spécifique N°3 : la non application des dispositions organiques des arrêtés AOF des directions.

a- Objectif général

Suggérer un management efficace des compétences disponibles au MDGLAAT.

b- Objectifs spécifiques.

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

N°1 : amener la DRH à une mise en œuvre efficace et diligente des outils de GRH disponibles en vue d'une meilleure gestion des RH au sein de ce département ministériel. (Objectif spécifique n°1) ;

N°2 : suggérer aux responsables de ce Ministère un redéploiement du personnel pour une répartition équitable des agents dans les différentes structures du Ministère à partir d'une fiche d'ancienneté au poste. (Objectif spécifique 2) ;

N°3 : susciter l'attention du Cabinet et du SGM sur la nécessité de mettre en application de façon efficace les dispositions organiques des arrêtés AOF des directions. (Objectif spécifique n° 3).

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

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

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

1- Causes et hypothèses liées aux problèmes spécifiques

a- Causes et hypothèses liées au problème spécifique

N°1

En ce qui concerne la non mise en œuvre des outils GRH notamment le cadre organique, le référentiel des emplois et compétences ; le système de motivation des cadres du MDGLAAT, le manuel de procédure GRH, trois (03) causes possibles ont été identifiées et classées suivant un ordre croissant d'importance à savoir :

- **Le très peu d'importance accordée aux sujets relatifs aux RH, dans les grandes instances de décisions au sein du ministère;**
- **l'absence de politique formelle de GRH dans le Ministère;**
- **le manque de prise de conscience de l'impact d'une bonne gestion des RH sur l'atteinte d'un haut niveau de performance d'une organisation.**

Lorsque nous retenons **le très peu d'importance qu'accordent les dirigeants du Ministère aux sujets relatifs aux RH dans les grandes instances de décisions comme l'une des causes de la non utilisation des outils de GRH disponibles** : cette cause trouve son fondement dans le fait que les sujets concernant les RH ne sont importants que s'il s'agit de désamorcer une grève surtout au niveau des Préfectures. Le développement global des RH ne préoccupe pas assez les dirigeants malgré que tout le monde se plaint du manque de personnel dans le Ministère. Mais cette cause n'est pas assez pertinente pour être retenue comme étant à la base de la non utilisation des outils GRH disponibles car les problèmes des RH dans nos administrations constituent une préoccupation majeure pour une atteinte des OMD. De nombreuses actions des partenaires techniques et financiers sont centrées aujourd'hui sur le développement des RH perçues à juste titre comme le pilier central d'émergence de toute Nation.

L'absence de politique formelle de GRH dans le ministère se traduit surtout par le fait que l'administration publique se caractérise par le manque

de vision claire pour le développement de ses structures, ce qui a pour corollaire l'absence de politique en général et celle en GRH au sein de ces organisations publiques. Cette situation prévaut également au MDGLAAT. Il est vrai que ce département s'est doté en 2010 d'une politique de déconcentration et de décentralisation, qui malheureusement n'a pas pris en compte les aspects relatifs aux RH.

Mais le fait qu'il n'existe pas un outil d'orientation stratégique en GRH n'impacte pas les prises de décision en la matière. Ceci se traduit en partie par l'élaboration et la validation de ces outils de GRH.

On ne peut donc pas dire que la non mise en œuvre des outils de GRH élaborés est due à l'absence d'une politique formelle de GRH.

Le manque de prise de conscience de l'impact d'une bonne gestion des RH pour l'atteinte d'un haut niveau de performance d'une organisation.

La plupart des organisations ne font guère des questions des RH une préoccupation ; mais visent à minimiser les coûts de production dans lesquels on retrouve les charges liées au personnel. Dans l'administration publique, l'accent n'est souvent pas mis sur les qualités professionnelles des RH car pour une prestation de qualité il faut des hommes de qualité. Cette prestation de qualité a des retombées positives sur la performance de l'organisation. Les animateurs de l'administration publique se préoccupent très peu de savoir si les prestations servies par eux sont de qualité. Cette cause nous paraît importante à retenir. D'où, ***la non prise de conscience de l'impact d'une bonne GRH sur l'atteinte d'un haut niveau de performance par l'organisation est à la base de la non utilisation des outils GRH pourtant validés. (Hypothèse N°1)***

b- Causes et hypothèses liées aux problèmes spécifiques N°2.

En ce qui concerne le problème spécifique relatif à l'inégale répartition spatiale des agents au sein des structures du ministère, les causes possibles se rapportent au fait que :

- **le clientélisme politique se manifeste en matière de mutation dans l'administration publique y compris au MDGLAAT;**
- **l'inexistence d'un plan de carrière ;**
- **il n'y pas un mécanisme équitable de dotation de personnel aux structures du ministère.**

Le clientélisme politique joue un rôle prépondérant dans la répartition à des postes surtout ceux qui appellent une certaine responsabilité. Cette situation se remarque assez quand un Ministère a, à sa tête un responsable de parti politique qui fait tout pour contenter ses militants. Cet état de chose se manifeste également au MDGLAAT. Mais cette cause ne peut justifier la répartition inégale des ressources humaines au sein du Ministère, car la répartition doit tenir compte du besoin réel en RH de chaque structure au regard de ses missions.

Le plan de carrière est un plan qui précise l'évolution ou le parcours (position qu'il est appelé à occuper) d'un agent nouvellement recruté dans l'administration de son entrée jusqu'à la fin de sa carrière. Rares sont les administrations publiques qui disposent de cet outil, mais un effort est fait pour doter du minimum de RH dont chaque structure a besoin pour son fonctionnement. Cette cause ne saurait donc expliquer le fait qu'il a une inégale répartition des agents au sein des structures.

La DRH du Ministère ne dispose pas en son sein un plan de redéploiement du personnel, le cadre organique a eu à faire ressortir les zones vulnérables et le comité ayant validé cet outil, a recommandé la mise en place d'un plan de redéploiement ou selon le cas un recrutement. Mais cette recommandation depuis la validation du cadre est restée sans suite. **La non mise en œuvre d'un mécanisme équitable de dotation de personnel aux différentes**

structures du Ministère est à la base d'une inégale répartition des agents au sein des structures du ministère. (Hypothèse N°2)

c- Causes et hypothèses liées aux problèmes spécifiques N°3.

A propos de la non application des dispositions organiques des arrêtés AOF des directions, les causes possibles inventoriées s'énumèrent ainsi que suit :

- **les différents changements à la tête des Ministères;**
- **la volonté de certains Directeurs ne pas mettre en place les dispositions des AOF et avoir à payer les indemnités découlant de la responsabilisation à des postes,**
- **les mouvements incontrôlés du personnel.**

Depuis la création de ce département ministériel en 2007, il a connu à sa tête trois ministres, la moyenne du temps passé par chaque Ministre est d'environ d'un (01) an cinq (05) mois. Or, pour la plupart ils ne sont pas de l'administration publique, le temps pour eux de comprendre le fonctionnement des administrations étatiques, un remaniement ministériel intervient et ils sont partis. En effet, la nomination des chefs de services est signée par le Ministre, ce dernier n'appose sa signature que s'il comprend et maîtrise le dossier qui lui est soumis.

Mais cette cause ne nous paraît pas plausible, car en absence de tout acte formel de nomination, les responsables de chaque structure peuvent organiser le travail en leur sein en désignant par une note de service, les chefs services et de division et leur assigner des missions.

Les responsables aux dires des agents ne souhaitent pas que les chefs de service et de division soient nommés car cela susciterait un coût sur la dotation en carburation de leurs structures parce qu'il faudra payer leur indemnités de transport dans cette dotation. Alors, dans la situation actuelle ils font d'énormes économies à leur profit sur chaque dotation mensuelle. Car, suivant la pratique en cours au sein de ce ministère, il y a une dotation mensuelle en carburation pour chaque Chef de service et de division. Cette

raison ne nous paraît pas fondamentale pour justifier la non application des dispositions des arrêtés portant AOF des directions.

Le taux de mouvement des agents d'une structure à une autre ou du ministère vers un autre, est très fort au sein de ce ministère, la plupart des agents rencontrés souhaitent quitter ce ministère dès que la possibilité leur est offerte. A la scission du MISPCL en deux Ministères, la plupart des agents ont souhaité être redéployés vers le nouveau Ministère de la Décentralisation, mais ils remarquent aujourd'hui que leurs collègues restés au Ministère de l'Intérieur sont mieux motivés qu'eux. Ce qui les fait regretter leur choix en son temps. La DRH enregistre par semaine des demandes de mise à disposition vers d'autres ministères. Le cas de la DRH même est légion car en trois (03) ans, elle a enregistré le départ vers d'autres structures de quatre (04) cadres de la catégorie A. Dans ce cas, il est difficile de mettre en application les dispositions de l'arrêté AOF de cette direction car, il se pose la question de savoir qui faut-il nommer ?

Cette cause (le taux de mouvement des agents vers d'une structure à une autre ou du ministère vers un autre) nous paraît plausible et est à la base de **la non application des dispositions organiques des arrêtés AOF des directions. (hypothèse N°3)**

2- Causes et hypothèses liées au problème général

Comme ce sont la cause et l'hypothèse générale qui sont déclinées en des causes et hypothèses spécifiques, nous ne trouvons pas une cause générique qui traduise l'ensemble des causes spécifiques retenues et par conséquent une hypothèse générale.

Nous supposons que comme la cause et l'hypothèse générale qui se sont déclinées en des causes et hypothèses spécifiques, il n'y a pas d'hypothèse générale.

C-Tableau de bord de l'étude

Le tableau suivant récapitule tout ce qui précède.

Tableau n°3 : Tableau de bord de l'étude sur « la problématique du management efficace des compétences au MDGLAAT»

Niveaux d'analyse		Problèmes	Objectifs	Causes Supposées	Hypothèses
Niveau général		<u>Problème général</u> Le management des compétences (gestion) peu efficace au MDGLAAT	<u>Objectif général</u> Suggérer un management efficace des compétences au MDGLAAT	<u>Cause générale</u> -	<u>Hypothèse général</u> -
NIVEAUX SPECIFIQUES	1	<u>Problème spécifique n°1</u> La non mise en œuvre des outils GRH validés (cadre organique, référentiel des emplois et des compétences)	<u>Objectif spécifique n°1</u> Amener la DRH à une utilisation diligente des outils GRH disponibles	<u>Cause spécifique n°1</u> la non prise de conscience de l'impact d'une bonne GRH sur l'atteinte d'un haut niveau de performance par l'organisation	<u>Hypothèse spécifique N°1</u> la non prise de conscience de l'impact d'une bonne GRH sur l'atteinte d'un haut niveau de performance par l'organisation est à la base de la non utilisation des outils GRH pourtant validés

	2	<p><u>Problème spécifique n°2</u> Inégale répartition des agents dans les structures du ministère</p>	<p><u>Objectif spécifique n°2</u> Suggérer à la DRH, un redéploiement du personnel</p>	<p><u>Cause spécifique n°2</u> Absence d'un mécanisme de dotation en personnel pour chaque structure du ministère.</p>	<p><u>hypothèse spécifique n°2</u> inexistence d'un mécanisme équitable de dotation en personnel est à la base de l'inégale répartition des agents au sein des structures du ministère.</p>
--	---	---	--	--	---

	3	<p><u>Problème spécifique n°3</u></p> <p>La non application des dispositions organiques des arrêtés AOF des directions</p>	<p><u>Objectif spécifique n°3</u></p> <p>Susciter l'attention du cabinet et du SGM sur le bien fondé de la mise en application des arrêtés portant AOF des directions.</p>	<p><u>Cause spécifique n°3</u></p> <p>Le mouvement des agents d'une structure à une autre ou du MDGLAAT vers d'autres ministères.</p>	<p><u>hypothèse spécifique n°3</u></p> <p>Le mouvement des agents d'une structure à une autre ou du MDGLAAT vers d'autres ministères est à la base de la non application des dispositions des arrêtés AOF.</p>
--	---	--	--	---	--

Source : Données de l'étude, janvier 2012.

PARAGRAPHE 2 : REVUE DE LA LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE LA RECDHERCHE.

A- Revue de la littérature

La revue de la littérature dans le cadre de notre recherche, nous permettra de faire le point des connaissances sur les problèmes en résolution, lesdites connaissances aideront à mieux cerner certaines notions nécessaires à la compréhension et au développement de notre thème.

Pour ce faire, nous partirons du point des connaissances liées au problème général du caractère inefficace du management des compétences au MDGLAAT et celles liées aux problèmes spécifiques en résolution que sont :

- la non mise en œuvre des outils de GRH disponibles et validés (le cadre organique, le référentiel des emplois et des compétences) (problème spécifique n° 1) ;
- inégale répartition des agents au sein des structures du Ministère (problème spécifiques n° 2) ;
- la non application des dispositions organiques des arrêtés AOF des directions (problème spécifiques n°3).

1- Exposé des contributions antérieures liées au problème général

Selon la thématique liée à ce problème, il s'agira pour nous de développer les théories des auteurs qui ont énoncé les méthodes d'un management efficace.

Nous rappelons que selon **Stephen ROBINS** et als : « le terme management désigne le processus par lequel des résultats sont obtenus de façon efficace et performante, via et avec autrui. »

Ces termes, étant déjà définis dans la partie état de la question nous pouvons nous demander : Qu'est-ce que le processus de management ?

Selon **Stephen ROBINS** et als. C'est vers le début de XX^{ème} siècle que l'industriel **Henri FAYOL** énonce les cinq principales activités exercées par les managers, regroupées sous l'expression « processus de management » : il s'agit de prévoir, d'organiser, de commander, coordonner et contrôler.

Signalons que les ouvrages les plus répandus sur le sujet traitent tous de ce processus de management, généralement ramené à quatre phases : planifier, organiser, diriger et contrôler. Ainsi les managers doivent mener ces activités principales et interdépendantes qui constituent la charpente de toute gestion.

Puisque la raison d'être des organisations est d'atteindre un but, quelqu'un se doit de l'identifier et de trouver le moyen d'y parvenir. Le mécanisme d'y parvenir n'est rien d'autre que management.

Pour ce qui est du concept « compétence »,

André BOYER, dans son ouvrage « **les compétences au cœur de l'entreprise** », voit la compétence comme un objectif reconnu de toute entreprise qui consiste à créer de la valeur. Or pour que celle-ci soit durable et reproductible dans les contextes de changement qui caractérisent les organisations, un certain nombre de conditions doivent être réunies.

L'auteur propose d'exploiter la déclinaison d'un « management de la confiance » à partir d'une approche globale des compétences qui repère et met en relation autour de processus de l'entreprise, les différents niveaux d'analyse du concept de compétence, à savoir :

- le niveau individuel décliné par la compétence d'une personne (compétences individuelles) ;

- le niveau collectif représenté par les compétences issues d'un groupe (compétences collectives) ;
- le niveau organisationnel symbolisé par les compétences relatives à l'entreprise (compétences collectives).

Ce type de management répond à des besoins actuels et spécifiques de la part des collaborateurs, des actionnaires et des clients. Chacun de ses trois cibles se caractérise par un besoin de confiance particulier. Les employés ont besoin de reconnaissance, les actionnaires de performance et les clients d'assistance.

Le management de la confiance permet d'apporter les éléments de réponse dans trois directions :

- le développement de l'employabilité des collaborateurs : permettre au salarié de se former tout au long de sa vie professionnelle, gérer de façon autonome son employabilité et de situer les compétences personnelles par rapport aux compétences organisationnelles stratégiques que l'entreprise souhaite privilégier ;
- la volonté d'instaurer pour les actionnaires des indicateurs liés à la valorisation des composantes immatérielles de la firme : vis-à-vis des actionnaires, le management de confiance vise à établir une communication reposant sur un diagnostic des compétences stratégiques de l'entreprise élaboré à partir d'un éventail d'indicateurs économiques et immatériels ;
- le développement de la qualité des produits, des services et des prestations des collaborateurs pour que les clients aient une offre globale de l'excellence.

L'auteur situe la compétence dans un climat de confiance, c'est-à-dire que, pour qu'une personne soit compétente, il faut d'abord avoir sa confiance.

Quant à **François BEAUJOUIN (2005)** dans son ouvrage « **la gestion des compétences** », la gestion des ressources humaines, qui accompagne ces mutations permanentes des entreprises, est dénommée gestion des compétences.

La notion « compétences » est ambiguë et imprécise.

- ambiguë, parce que certains théoriciens et responsables des ressources humaines assimilent les compétences aux aptitudes et aux traits de personnalité. Or, à notre sens, il s'agit de savoirs de diverses natures qui ont été appris et peuvent donc faire l'objet de formation ;
- imprécise, parce que les compétences peuvent e pas être mobilisées que dans certaines situations connues, répétées et toujours identiques, ou au contraire, d'une manière plus ambitieuse qui est retenue ici, être utilisées dans diverses situations. De plus, selon nous, ces compétences doivent impérativement être considérées comme transférables et pouvoir aboutir à une reconnaissance et une validation.

L'ambiguïté et l'imprécision que revêt souvent la notion de compétence montrent assez que ce nouveau modèle de gestion des ressources humaines qu'est la gestion des compétences ou « management des compétences » reste profondément inachevé.

2-- Exposé des contributions antérieures liées aux problèmes spécifiques

Nous mettrons en exergue ici les approches des auteurs qui ont eu à aborder d'une manière ou d'une autre, les problèmes spécifiques que nous avons retenus.

a- Exposé des connaissances liées au problème de non mise en œuvre des outils de GRH disponibles

Il s'agit précisément du cadre organique et du référentiel des emplois et des compétences du MDGLAAT.

Le cadre organique est un tableau prévisionnel qui fixe pour chaque structure, sur une base pluriannuelle, les postes et les emplois nécessaires au bon fonctionnement d'un service. Il est un moyen de stabilisation des structures. Il s'agit d'un texte officiel dans lequel sont répertoriés et classés,

en fonction de certains critères définis préalablement, les emplois ou les postes de travail administrativement autorisés dans les services des administrations. Les cadres organiques constituent le document de référence pour toute création d'emploi. (Cours de Droit de la Fonction Publique, GRH-ENAM2 1^{ère} année de **Paul LOKO LOKOSSOU**, 2009-2010).

Dans la note de présentation du rapport de la mission d'élaboration du référentiel des emplois et des compétences du MDGLAAT conduit par le cabinet GECA-Prospective, spécialisé en GRH, la notion de référentiel des emplois et des compétences est défini comme un système de repérage permettant d'établir une référence commune pour une organisation, en matière de gestion des emplois et des compétences. Il nécessite donc d'être actualisé en fonction de l'évolution des métiers et des activités. Le référentiel facilite donc l'inventaire des emplois d'une organisation et des compétences requises pour exercer ces emplois tout en précisant leur contenu ainsi que les compétences nécessaires à la réalisation des activités liées y afférentes. **C'est un outil de gestion des emplois et des compétences** (*Rapport de la mission d'élaboration du référentiel des emplois et de compétences conduit par le Cabinet GECA Prospective, Juin 2010*)

b- Exposé des connaissances liées au problème de l'inégale répartition des agents

L'approche générique retenue pour ce problème lors de la vision globale de résolution de la problématique est celle relative à la planification d'un redéploiement période du personnel qui repose essentiellement sur une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences.

La problématique de la gestion prévisionnelle des ressources humaines se retrouve au centre des stratégies mises en œuvre par les organisations en vue d'assurer leur développement.

Pour **Jean Marie Peretti (2006)** dans l'ouvrage « **Gestion des Ressources Humaines** » : gérer la diversité, valoriser les atouts de chacun, ouvrir des perspectives à tous sont aujourd'hui des objectifs forts d'une politique d'emploi qui, selon lui, se décline en quatre axes :

- la définition de l'emploi qui repose sur la connaissance de la population (effectifs, caractéristiques, évolutions). Les décisions liées à l'emploi s'inscrivent dans le cadre d'une gestion prévisionnelle et de la recherche de flexibilité.
- la diversité des statuts et les gestions à court moyen et long termes de l'emploi. Le recrutement d'un salarié a des conséquences importantes à court, moyen terme de l'emploi.
- les processus de recrutement, d'accueil et d'intégration. Le salarié recruté et intégré demeurera dans l'entreprise pour une période plus ou moins longue. **Il aura une succession d'affectations et, dans de nombreux cas, une évolution de sa qualification. La section IV traite de la mobilité et de la gestion des carrières.**

c-Exposé des connaissances liées au problème de non application des dispositions organiques des arrêtés AOF des directions

Conformément à l'approche générique liée à ce problème, il s'agira pour nous de développer la théorie de **FAYOL**. Car, ce problème repose sur l'organisation des tâches. En effet, le mot organisation se définit dans le dictionnaire Robert, comme la façon dont un ensemble est constitué en vue de son fonctionnement. Sur le plan étymologique, « organiser » veut dire « rendre apte à la vie ».

L'organisation des tâches selon **Henri FAYOL** correspond à la hiérarchie. Parmi les six grandes fonctions : technique, commerciale, financière, de sécurité, comptable et administrative. **FAYOL** s'intéresse particulièrement à la fonction administrative qu'il considère comme la plus importante.

Pour **FAYOL**, la seule technique productive n'est pas suffisante pour gérer correctement, aussi faut-il rationaliser la direction administrative de l'entreprise en proposant quatorze principes d'administration, dont la division du travail, l'unité de commandement, l'unité de direction, le lien entre responsabilité et autorité etc... (**Jean-Luc CHARRON et Sabine SEPARI**, organisation et gestion de l'entreprise, édition DUNOD).

Il ajoute en disant qu'une décentralisation est possible si elle reste conforme au principe hiérarchique ; le chef a une fonction de coordination et d'intégration.

Donc l'organisation des tâches est une fonction importante de la fonction administrative.

B-Méthodologie de la recherche

La présente méthodologie de recherche sera subdivisée en deux (02) volets que sont :

- un volet empirique ;
- un volet théorique

1- Volet empirique

Il comporte plusieurs étapes à savoir :

- objectifs de la collecte des données ;
- méthodes de la collecte des données ;
- spécification des données à mobiliser ;
- techniques d'analyse.

a-Objectifs de la collecte des données ;

Cette collecte des données a pour objectif dans notre étude de mobiliser les informations nécessaires à la vérification des hypothèses formulées dans le cadre de notre recherche. De façon spécifique, elle a pour objectif de vérifier si :

- la non prise de conscience de l'impact d'une bonne GRH sur l'atteinte d'un haut niveau de performance par l'organisation est à la base de la non utilisation des outils GRH pourtant validés ;
 - l'inexistence d'un mécanisme équitable de dotation en personnel est à la base de l'inégale répartition des agents au sein des structures du ministère ;
-

- le mouvement des agents d'une structure à une autre ou du MDGLAAT vers d'autres ministères est à la base de la non application des dispositions des arrêtés AOF des directions.

b- Méthodes de la collecte des données

Deux sortes de méthodes sont à distinguer :

- les méthodes qualitatives ;
- et les méthodes quantitatives.

En tenant compte de la nature du thème de la présente étude, nous avons opté pour les méthodes qualitatives que sont : l'observation, les entrevues et l'enquête documentaire.

- L'observation

Il s'agit pour nous d'observer directement les cadres du Ministère, de voir leur niveau d'implication dans les activités de leur direction.

- les entrevues

Nous avons procédé dans le cadre de notre étude à des entrevues directes, structurées et orientées avec les cadres du ministère. Nous avons également tenu des entretiens par téléphone avec certains Secrétaires Généraux des Préfectures dans les départements du centre et du nord du pays.

En ce qui concerne des entretiens téléphoniques, nous nous sommes servis d'un questionnaire comme guide.

-Enquête documentaire

Elle nous a conduit dans le cadre de l'étude à lire des documents relatifs à la gestion des ressources humaines, au management en général et ceux relatifs au MDGLAAT et à la décentralisation en particulier

Pour ce faire nous nous sommes rendu :

- d'une part dans les bibliothèques de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), à la bibliothèque de l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM, nous avons consulté des ouvrages traitant du management et de la gestion des ressources humaines ;
- d'autre part dans les directions du MDGLAAT et à la Préfecture de Cotonou pour voir comment sont utilisés les compétences disponibles dans ces structures.

Nous avons également lu les textes sur la décentralisation.

C- Spécification des données à mobiliser

Les méthodes précédemment citées permettront de collecter des informations capables de nous aider à :

- identifier les causes se trouvant à la base de la non mise en œuvre des outils GRH disponibles ;
- trouver les raisons qui soutiennent la répartition inégale des agents au sein des structures du ministère;
- élucider les causes qui sont à la base de non application des dispositions organiques des arrêtés portant AOF des directions.

d- Techniques d'analyse des données

Elles varient suivant les méthodes de collecte des données :

➤ Technique d'analyse des données issues de l'observation

Tenant compte des objectifs de la collecte des données que nous avons précédemment définis, l'observation a été conduite dans le but de recueillir des informations, de les noter et de les relier aux concepts théoriques auxquels elles se rapportent.

➤ **Techniques d'analyse des données issues des entrevues**

Ici, les entrevues ont été également réalisées sur la base d'objectifs prédéfinis. Ainsi, après chaque entrevue, les données recueillies sont enregistrées et rattachées aux problèmes spécifiques qu'elles concernent pour en ressortir leur vrai sens.

➤ **Techniques d'analyse des données issues de la revue documentaire**

Les données mobilisées de la revue de la littérature ont permis de faire une analyse critique consistant à examiner leur évolution dans le temps, le tout dans le souci de la vérification des différentes hypothèses formulées.

Il concerne le seuil de décision c'est-à-dire la règle qui sera suivie pour conclure qu'une hypothèse est vérifiée ou non.

2- Volet théorique

Le volet théorique de cette méthodologie de recherche concerne principalement le seuil de décision c'est-à-dire la règle qui sera suivie pour conclure qu'une hypothèse est vérifiée ou non.

a- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de la non mise en œuvre des outils GRH disponibles.

Nous allons utiliser comme base d'appréciation de cette hypothèse, les données collectées à partir de notre guide d'entretien avec les cadres et certains directeurs du MDGLAAT.

Il faut noter que l'élément à retenir comme cause se trouvant à l'origine de ce problème sera celle qui se révèle conforme aux opinions émises par la majorité des dirigeants et le personnel.

b- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée à la répartition inégale des agents au sein des structures du Ministère.

A ce niveau, le choix de notre seuil de décision sera basé sur la collecte des informations sur la liste du personnel disponible par direction ou Préfecture et l'évolution de cette liste depuis 2010.

Il sera retenu ici comme cause probante à la base de ce problème, celle qui s'est répétée lors de nos échanges avec les Directeurs et les cadres rencontrés..

Pour l'entretien, nous considérons comme motif acceptable celui qui sera avancé par la majorité de ces différentes catégories de personne.

c- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée à la non application des dispositions organiques des arrêtés AOF des Directions.

Le seuil de décision se trouve basé ici sur deux éléments : les données issues de l'entretien avec les directeurs de certaines structures et des cadres de ce ministère et l'observation directe des agents en situation de travail.

Par rapport à ce dernier, nous avons retenu comme cause à la base de ce problème, les faits qui se sont produits plusieurs fois notamment les différents conflits d'attributions dans une semaine pendant une période d'au moins deux mois.

En ce qui concerne l'entretien, nous retiendrons comme vraie l'opinion émise par la plupart des personnes rencontrées.

SECTION 2 : DE L'ORGANISATION DES ENQUETES AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS

Dans cette section après avoir décrit la réalisation de nos enquêtes, nous procéderons, à la présentation, à l'analyse des données collectées, à la vérification des hypothèses de recherche et proposerons des solutions pour un management efficace des compétences au MDGLAAT et des suggestions des conditions de leur mise en œuvre.

PARAGRAPHE 1 : DE L'ORGANISATION DES ENQUETES A LA PRESENTATION DES GRANDES TENDANCES AFFICHEES PAR LES DONNEES

Ce paragraphe nous permet de décrire la réalisation de nos enquêtes, de présenter et d'analyser les données recueillies pour aboutir à l'établissement du diagnostic de l'étude.

A - Organisation des enquêtes et difficultés rencontrées

Ce paragraphe parle de la pré-enquête, de l'enquête et des difficultés rencontrées.

1- La pré-enquête et l'enquête

Avant l'enquête nous avons fait une pré-enquête qui s'est traduite par quelques entretiens exploratoires que nous avons eus au début de notre stage avec la Directrice des Ressources Humaines et des cadres de la DRH ; Ces entretiens nous ont permis de vérifier la validité et l'intérêt de notre sujet.

Après cette étape, nous avons réalisé l'enquête proprement dite. Ici nous avons utilisé le guide d'entretien pour servir de base à la réalisation de nos enquêtes. Nous avons eu des entretiens avec huit (08) directeurs au niveau central, deux (02) Secrétaires Généraux de Préfectures et interrogé soixante (60) agents. Au total soixante dix (70) personnes ont été interrogées.

2- Les difficultés rencontrées

Nous nous sommes confronté à la non disponibilité et à la réticence de certains directeurs et agents à communiquer. La dernière difficulté est due au fait que certaines personnes résident à l'intérieur du pays. Il a fallu recourir à des entretiens téléphoniques.

Nous avons pu surmonter ces difficultés et recueillir les données que nous présenterons dans la suite de notre étude.

B- Analyse des données

Les données recueillies dans le cadre de notre étude seront présentées et analysées en tenant compte de chacun des problèmes spécifiques en résolution.

1- Présentation et analyse des données relatives au problème de la non mise en œuvre des outils de GRH.

Tableau N°4: Nombre d'agents estimant que les outils GRH élaborés ne sont pas mis en œuvre.

Questions	Réponses	Nombres	Pourcentages
Avez-vous connaissance de l'existence de certains outils de GRH ?	OUI	20	25
	NON	50	62,5
Qu'est ce qui justifie leur non utilisation et leur méconnaissance	N'ont aucune idée	2	2,5
	ont une idée	68	85

Source : Données recueillies à l'aide du questionnaire

L'analyse de ce tableau montre que l'immense majorité des agents (**85%**) est consciente de la non utilisation des outils GRH disponibles au MDGLAAT et ceci découlerait du fait que les dirigeants ne font aucun lien entre la performance du MDGLAAT et une bonne GRH.

2- Présentation et analyse des données relatives au problème de l'inégale répartition des agents dans les structures du Ministère.

Tableau 5 : Nombre d'agents confirmant l'inégale répartition des agents au sein du Ministère

Questions	Réponses	Nombres	Pourcentages
existe-t-il une répartition objective des agents au sein des structures du ministère ?	OUI	5	6,25
	NON	65	81,25
Selon vous qu'est ce qui explique cette façon de répartir les agents?	En ont aucune idée	6	7,5
	ont une idée	64	80

Source : Données recueillies à l'aide du questionnaire

L'analyse du présent tableau montre que respectivement **81,25% et 80%** n'ont pas une bonne appréciation de la façon dont les agents sont répartis au sein du MDGLAAT. Précisément 80% trouve le fondement de cet état de chose dans l'absence d'une planification objective des mutations.

3-Présentation et analyse des données relatives au problème de la non application des dispositions organiques des arrêtés AOF des directions

Tableau N°6 : Nombre d'agents estimant que les dispositifs organiques ne sont pas respectés

Questions	Réponses	Nombres	Pourcentages
Pensez vous que le contenu des AOF des Directions est respecté?	OUI	20	25
	NON	50	62,5
Qu'est ce qui justifie le non respect de ces dispositions	n'ont aucune idée	2	2,5
	ont une idée	68	85

Source : Données recueillies à l'aide du questionnaire

L'analyse de ce tableau montre que l'immense majorité des agents et directeurs (**85%**) est consciente du non respect des dispositifs organiques au sein des différentes directions du MDGLAAT dont la raison découle l'instabilité des effectifs des structures.

PARAGRAPHE 2: DE LA VERIFICATION DES HYPOTHESES AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS

Ce paragraphe nous permettra de mesurer le degré de vérification des hypothèses de l'étude et de formuler le diagnostic.

A - Vérification des hypothèses et synthèses du diagnostic

1- Degré de vérification des hypothèses

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

L'analyse des résultats d'enquête au niveau des Directeurs et du personnel a montré que tous s'accordent sur le fait que les outils de GRH ne sont pas mise en œuvre au sein du Ministère (85%).

Donc nous pouvons conclure que la non mise en œuvre des outils GRH disponibles s'explique par la non prise de conscience (top management du MDGLAAT) de l'impact d'une bonne GRH sur l'atteinte d'un haut niveau de performance par l'organisation. Par conséquent l'hypothèse spécifique n°1 est vérifiée.

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

Que ce soient les directeurs et le personnel, ils sont tous unanimes à 80% sur le fait que l'inexistence d'un mécanisme équitable de dotation de personnel aux structures est à la base de la répartition inégale des agents dans les structures du Ministère.

Nous affirmons donc que l'hypothèse spécifique n°2 est également vérifiée.

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

De par les déclarations du personnel et des responsables (85%), nous pouvons dire que la non application des dispositions organiques des arrêtés AOF est dû aux mouvements incontrôlés des agents d'une structure à une autre ou du MDGLAAT vers d'autres ministères.

Nous affirmons donc que l'hypothèse spécifique n°3 est également vérifiée.

2- Synthèse de diagnostic

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

La non mise en œuvre des outils de GRH disponibles à la DRH s'explique par la non prise de conscience (par le top management du MDGLAAT) de l'impact d'une bonne GRH sur l'atteinte d'un haut niveau de performance par l'organisation.

b- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°2

La répartition inégale des agents au sein des structures du ministère est due à l'inexistence d'un mécanisme équitable de dotation de personnel aux structures.

c- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°3

La non application des dispositions organiques des arrêtés AOF est dû aux les mouvements incontrôlés des agents d'une structure à une autre ou du MDGLAAT vers d'autres ministères.

B - Approches de solutions, conditions de mise en œuvre de ces solutions et tableau de bord de synthèse

1-Approches de solutions

Trouver une solution à un problème, c'est trouver les moyens d'éradication des causes se trouvant à la base de ce problème. Ainsi des solutions seront proposées pour l'éradication des différentes causes se trouvant à la base des différents problèmes spécifiques.

a- Approche de solution au problème lié à la non mise en œuvre des outils de GRH disponibles

Pour trouver solution au problème de la non mise en œuvre des outils de GRH disponibles, il faut une sensibilisation des membres du cabinet sur le bien fondé de ces outils et impliquer les responsables syndicaux dans cette sensibilisation. Proposer un module de formation à l'endroit des membres du cabinet et des directeurs techniques et centraux sur les **principales fonctions de la GRH.**

b- Approche de solution au problème lié à la répartition inégale des effectifs au sein des structures

L'approche de solution pour éradiquer ce problème repose essentiellement sur une planification triennale ou quinquennale de redéploiement du personnel et ceci à partir de l'évolution des RH par structure de ce Ministère.

c- Approches de solution au problème lié à la non mise en œuvre des dispositifs organiques

Il convient de mettre en application les dispositions contenues dans les différents arrêtés portant attributions, organisation et fonctionnement des Directions du Ministère. Il s'agit notamment des arrêtés AOF des Directions et structures ci-après :

- la Direction des Ressources Humaines ;
- la Direction Générale de l'Administration d'Etat ;
- la Direction Générale de la Décentralisation et de la Gouvernance Locale ;
- la Direction des Ressources Financières et du Matériel ;
- la Direction de la Programmation et de la Prospective ;
- la Commission Nationale des Affaires Domaniales (CNAD) ;
- la Commission Nationale des Finances Locales (CONAFIL) ;
- la Direction des Transmissions (DT).

Ainsi, il serait souhaitable d'installer effectivement les différents services dans des bureaux bien déterminés. Les chefs de services devraient être nommés par notes de service du Ministre, sur proposition de leurs Directeurs respectifs. Les attributions de chacun des Chefs de services doivent être effectivement assumées par ceux-ci. Les moyens matériels ainsi que l'allocation des primes et indemnités prévues pour l'exercice correct et diligent de leurs activités doivent être mis à leur disposition.

Cela permettrait une clarification des rôles des différents agents qui exercent à l'intérieur des Directions. Par ailleurs, les agents se sentiraient plus valorisés et motivés dans la mesure où ils se rendront compte de l'importance de leurs

contributions à l'atteinte des différents objectifs que se serait assigné le Ministère. Le pilotage à vue, qui consiste à travailler de façon ponctuelle sur des dossiers et cela au jour le jour, prendrait fin et permettrait aux Chefs de service de pouvoir planifier leurs activités. En outre, il importe de mettre fin aux nominations basées sur des considérations d'ordre politique, de connaissance personnelle, ou liées à l'origine ethnique ou à l'appartenance religieuse. Les Directeurs pourraient ainsi évaluer le travail de chacun et l'apprécier à sa juste valeur.

2-Conditions de mise en œuvre et tableau de bord de synthèse de l'étude

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

a- Recommandations à l'endroit du MDGLAAT

✘ Au niveau du Cabinet du Ministre:

- ◆ L'implication réelle du cabinet dans la mise en œuvre des outils GRH disponibles: accorder le pouvoir nécessaire à la DRH pour la mise en œuvre de ces outils ;
- ◆ Le recours aux dispositions du cadre organique et du référentiel dans le processus de nomination, d'affectation ou de redéploiement du personnel ;
- ◆ La célérité dans la mise en œuvre des arrêtés portant AOF des directions en nommant les chefs de service et de division à partir de fiche de diagnostic de compétence joint administré aux agents pour détecter les profils à nommer en annexe 3;
- ◆ La motivation des cadres méritants du ministère à travers les décorations, lettres de félicitation, et autres moyens aux fins de les sédentariser.

✘ Au niveau des structures du ministère :

- ◆ L'appropriation réelle de toutes les structures du ministère de ces outils par une vulgarisation;
- ◆ L'adéquation des profils des agents aux postes proposés, dans le cadre des nominations au sein des directions ;
- ◆ La transmission à la DRH de tous les actes touchant la vie professionnelle de leur personnel (mobilité, formation, etc.)

✘ Au niveau de la DRH

- ◆ L'adéquation des profils des cadres de la DRH aux exigences de la fonction GRH ;
- ◆ Eviter la mobilité excessive des cadres de la DRH ;
- ◆ Mise en place au niveau de la DRH d'un mécanisme permettant le suivi rigoureux des actes administratifs des agents du Ministère (voir fiche de suivi en annexe 4);
- ◆ L'actualisation constante (annuelle par exemple) du cadre organique et du référentiel;
- ◆ Tenir un inventaire de compétences du MDGLAAT (voir annexe 5)
- ◆ Assurer la formation des directions et des membres du syndicat sur les grandes fonctions de la GRH.

✘ Au niveau du personnel

- ◆ Fournir tous les actes administratifs à la DRH ;
- ◆ Respecter la déontologie administrative.

b- Recommandations à l'endroit de l'Etat

- **développer une gestion prévisionnelle collective et individuelle fondée sur les métiers et les compétences** : si le développement d'instruments performants de connaissance de la ressource, fondés sur les métiers et les compétences est un préalable à une gestion prévisionnelle efficace, il ne doit en aucun cas constituer une fin en soi. La GPRH ne trouve en effet son aboutissement que dans la mise en mouvement des outils traditionnels de gestion des ressources humaines. Les données

recueillies grâce à la mise en œuvre de démarches métiers et de systèmes d'information perfectionnés doivent donc ouvrir la voie à une gestion plus active de la pyramide des âges, guider les politiques de formation, de mobilité et déboucher sur une gestion individualisée des carrières.

- **Promouvoir une gestion individualisée des carrières** : outil de gestion essentiellement collective, la gestion prévisionnelle trouve son aboutissement dans la prise en compte individuelle des agents et l'élaboration d'une gestion individualisée de leurs carrières. La définition de filières professionnelles et de parcours types indicatifs constitue des appuis indispensables à cette gestion personnalisée. Elle permet d'accroître la visibilité des agents quant à leurs perspectives de carrière et constitue un facteur de motivation des agents. Pour les hauts fonctionnaires, cette visibilité est d'autant plus nécessaire qu'ils se heurtent à un plafonnement rapide de leurs carrières. Une gestion individualisée des carrières doit cependant être différenciée entre les catégories d'agents, les attentes étant très différentes en fonction des niveaux de responsabilité.

Tableau de synthèse de l'étude « pour un management efficace des compétences au MDGLAAT » Tableau N°7

Niveau d'analyse	Problématiques	Objectifs	Causes	Diagnostic	Solutions	
<u>Niveau Général</u>	<u>Problème Général</u> L'inefficacité du management des compétences au MDGLAAT	<u>Objectif général</u> Suggérer un management efficace des compétences au MDGLAAT	<u>Cause générale</u>	<u>Elément du diagnostic général</u>	<u>Approche de solution générale</u>	
NIVEAUX SPECIFIQUES	01	<u>Problème spécifique n°1</u> La non mise en œuvre des outils de GRH disponibles au MDGLAAT (cadre organique, référentiel des emplois et des compétences)	<u>Objectif spécifique n°1</u> Susciter la mise en œuvre de ces outils GRH	<u>Cause spécifique</u> La non prise de conscience de l'impact d'une bonne GRH sur l'atteinte d'un haut niveau de performance par tout organisation	<u>Elément de diagnostic spécifique n°1</u> la non mise en œuvre des outils GRH s'explique par le fait qu'il n'y a pas prise de conscience de l'impact d'une bonne GRH sur l'atteinte d'un haut niveau de performance par tout organisation de la part des dirigeants de ce ministère	<u>Approche de solution spécifique n°1</u> Amener la DRH à s'engager dans la mise en œuvre de ces outils.

Pour un management efficace des compétences au MDGLAAT

		<u>Problème spécifique n°2</u>	<u>Objectif spécifique n°2</u>	<u>Cause spécifique N°2</u>	<u>Elément de diagnostic spécifique n°2</u>	<u>Approche de solution spécifique n°2</u>
	02	Inégale répartition des agents au sein des structures de Ministère	Suggérer l'établissement d'un plan de mutation des agents	L'inexistence d'un plan de redéploiement du personnel au MDGLAAT	l'inégale répartition des agents au est dû à l'inexistence d'un plan de redéploiement du personnel au MDGLAAT	Attirer l'attention de la DRH à élaboration un plan de redéploiement triennal ou quinquennal en tenant compte de l'évolution des effectifs au niveau de chaque structure.
	03	<u>Problème spécifique n°3</u> Le non respect des dispositions organiques des arrêtés AOF des directions	<u>Objectif spécifique n°1</u> Amener le cabinet du MDGLAAT à mettre en place le dispositif des arrêtés AOF des directions.	<u>Cause spécifique N° 3</u> La mobilité incontrôlée des agents d'une structure à une autre ou du MDGLAAT à un autre ministère	<u>Elément de diagnostic spécifique n°3</u> La mobilité incontrôlée des agents d'une structure à une autre ou du MDGLAAT à un autre ministère est à la base du non respect des dispositions organiques des arrêtés AOF des directions	<u>Approche de solution spécifique n°3</u> Il faut nommer les chefs de service et de division suivant les dispositions des AOF ceci pour fidéliser les cadres qui sans aucune responsabilité désertent le Ministère



CONCLUSION GENERALE

Face aux défis économiques, sociaux et technologiques, la qualité du management des ressources humaines en générale est un facteur clé de succès essentiel.

L'Administration publique béninoise qui connaît encore des difficultés dans la mobilisation de tous les savoir, savoir faire et savoir être de ces cadres pour relever les grands défis du développement, recherche activement le mécanisme pour y parvenir, ce qui nous a motivé à axer notre réflexion sur l'inefficacité de l'approche managériale des compétences dans l'administration publique notamment au MDGLAAT.

A travers cette problématique au sein de notre cadre institutionnel d'étude, trois problèmes spécifiques ont été retenus. Il s'agit de la non mise en œuvre de certains outils clefs pourtant validés, l'inégale répartition des agents au sein des structures du Ministère et du non respect des dispositions des arrêtés portant attributions, organisation et fonctionnement des Directions.

L'observation de cette situation nous a permis de déceler l'existence d'un certain nombre de problèmes majeurs auxquels des approches de solutions ont été apportées.

Pour ce faire, une large revue de littérature a été menée et nous a permis d'étudier et de sélectionner les aspects essentiels d'un management efficace des compétences dont les référentiels pour aider et guider toute action sont contenus dans les outils de GRH disponibles. Nos hypothèses de travail s'avèrent confirmées par les résultats obtenus et les causes évidentes.

Nous avons ainsi proposé des actions à mener par les supérieurs hiérarchiques pour corriger les imperfections relevées. Ces actions reposent essentiellement sur une mise en œuvre diligente et efficace de ces outils de GRH.

Enfin, nous ne saurions prétendre avoir épuisé tous les aspects du problème ni trouvé toutes les solutions, mais nous pensons que si nos modestes recommandations sont rendues opérationnelles, elles permettront d'une part au MDGLAAT d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés, d'autre part de sédentariser les compétences et de les mobiliser dans l'atteinte des idéaux de développement.



ANNEXES

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE DESTINE AUX AGENTS

Mesdames et Messieurs
Chers collègues,

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en Gestion des Ressources Humaines du Cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature, nous avons l'honneur de soumettre à votre bienveillante attention ce questionnaire anonyme.

Il est destiné à relever les dysfonctionnements en matière de management des compétences au MDGLAAT. Il a pour objectif de proposer des approches de solutions pour améliorer ce management aussi bien dans l'intérêt du personnel que de l'Administration Publique.

Son remplissage de manière fidèle à la réalité constituerait votre contribution à une meilleure gestion des compétences au sein de votre département ministériel.

Merci pour votre franche collaboration.

(Veuillez répondre aux questions ci-après en cochant la case correspondante)

I- Disponibilité des compétences au MDGLAAT

1- Pensez-vous que le MDGLAAT dispose d'assez de cadres compétents pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés?

Oui

Non

Selon vous où se concentre le plus de cadres dont les compétences sont indispensables pour le MGLAAT ?

- niveau de l'administration central

- Dans les préfectures ou Mairies

Organisation au sein des structures

avez- vous lu une fois l'arrêté AOF de votre direction?

Oui Non

L'arrêté AOF de votre direction est –il appliqué?

Oui Non

Comment percevez-vous l'organisation du travail au sein de la structure dans laquelle vous êtes?

Bon organisation

Mau se organisation

Auti (précisez) :

Avez – vous un plan de travail à votre poste?

Oui Non

Existence d’outils de gestion des compétences

Avez-vous connaissance de l’existence au sein de votre Direction d’une description des postes?

Oui non

Sur la base de du travail effectué ?

.....

Comment appréciez-vous cette méthode de travail?

.....

Le MDGLAAT peut-il être un département ministériel performant avec cette méthode de travail ?

Si oui ou non, expliquez :

.....

Appréciations du management des compétences

Quelle perception avez- vous de la façon dont sont gérées les compétences au sein de ce ministère.

Bonne mau se

Pourquoi ?.....

.....

Suggestions pour une meilleure évaluation du rendement

Si vous voulez suggérer une méthode de gestion des cadre laquelle choisirez-vous ?

- Gestion basée sur la description des postes
- Gestion qui ne repose sur aucun outil de GRH.

Quelles suggestions avez-vous pour améliorer le management des compétences au MDGLAAT?

.....

ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN DESTINE AUX DIRECTEURS ET AUX SG DES DEPARTEMENTS

Données sur la GRH

Quelle appréciation faites-vous de la GRH dans votre Ministère?

.....

Des cadres de vos structures partagent ils avec vous vos idéaux de développement ?

.....

a. Si oui, Comment ?

.....

b. Si non, quelles en sont les causes ?

.....

Assez vous connaissance de l'existence d'outils de GRH à la DRH?

.....

.....

Pensez- vous que le MDGLAAT dispose de RH compétentes pour atteindre ses objectifs?

.....

a. Si oui, Comment pourra t-il les atteindre ?

.....

.....

c. Si non, que faire ?

.....

Quelle appréciation avez-vous de la répartition des agents au sein des structures du MDGLAAT?

.....

Quelle faites vous de l'organisation interne du travail au sein de votre structure?

.....

Quels sont les obstacles qui vous empêchent d'organiser le travail?

.....

Avez-vous de bonne relation de travail avec vos collaborateurs ?

.....

.....

Avez-vous les réunions régulièrement avec vos collaborateurs ?

.....

.....

Quelles dispositions faudrait-il prendre pour améliorer le management des compétences pour amener le MDGLAAT à atteindre ses objectifs ?

.....

.....

Annexe 3 Fiche de l'inventaire des compétences du personnel actuel du MDGLAAT

Libellé des compétences	Besoins et niveau de capacité attendu	Nombre d'agents	Emplois & Postes	Unités de travail	Types de formation envisagés et observations
<i>2.1. Compétences fondamentales liées aux emplois techniques du ministère</i>					
<i>2.2. Compétences fondamentales liées aux emplois techniques de mobilisation, d'administration, de gestion et de soutien</i>					
<i>2.3. Compétences managériales liées aux fonctions occupées</i>					

Libellé des compétences	Besoins et niveau de capacité attendu	Nombre d'agents	Emplois & Postes	Unités de travail	Types de formation envisGMés et observations
<i>2.5. Compétences en informatiques et TIC</i>					

Annexe 4: Fiche de suivi des actes de carrière

Date de Suivi :

Agent de la DRH chargé du suivi des actes :

N° d'ordre	Type d'acte et n° de transmission au MDGLAAT	Date de transmission au MTFP	Nom et prénoms du bénéficiaire de l'acte	Niveau de traitement de l'acte au MTFP	service traitant l'acte au MTFP	observation

BIBLIOGRAPHIE

-----@-----

TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

- La loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat.
- Loi N°97-28 du 15 janvier 1999, portant organisation de l'administration territoriale de la République du Bénin ;
- Le décret n° 2007-448 du 02 octobre 2007, portant attributions, organisation et fonctionnement du MGLAAT.

OUVRAGES

- D. HELLRIEGEL, J. W. SLOCUM, R. WOODMAN (2004) : « Management des Organisations », Nouveaux Horizons de Boeck, 1^{ère} éd., Paris, 613 p.
- J. M. PERETTI (2003) : « Gestion des Ressources Humaines », Vuibert, 11^{ème} édition, Paris, 223 p.
- J-C. BERNATCHEZ (2003) : « L'appréciation des performances au travail : de l'individu à l'équipe », Edition Dunod, 190 p.
- M. G. DOUGLAS (1977) : « La difficile évaluation des performances », L'expansion, Haward, 345 p.
- C. LEVY-LEBOYER (2002) : « Evaluation du personnel », Editions d'Organisation, Paris.
- GALAMBAUD, B. (2003), GRH et performance, AGEF, colloque de Marakech, 23 et 24 janvier.
- BACAL, R. (2004), Améliorer les performances de son équipe- Coaching, motivation, évaluation, éditions Maxima.

RAPPORT

- MFPTRA, Rapport général sur les états généraux de la Fonction Publique et de la Modernisation Administrative, Cotonou, février 1994.

COURS

- Cours de Techniques de Gestion du Rendement, 1^{ère} année GRH-ENAM/2 de Martin DAVOH, chargé de cours à l'ENAM, 2005-2006.

- Cours d'Evaluation du Rendement, 2^{ème} année GRH-ENAM, de Martin DAVOH, chargé de cours (2006-2007) ;
- Cours de Droit de la Fonction publique, GRH-ENAM 2^{ème} année de Paul LOKO LOKOSSOU, chargé de cours, 2009-2010 ;
- Cours de Gestion Prévisionnelle des emplois et des compétences, GRH-ENAM, de Frantz MASOUGBODJI, 2010-2011.

MEMOIRES

- Contribution pour une gestion optimale du rendement du personnel administratif du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Formation Professionnelle, Thierry Arsène CODO, mémoire de fin de formation au cycle 2, ENAM, 2007,
- La gestion prévisionnelle des effectifs, emplois et compétences comme outil de valorisation des ressources humaines du MDGLAAT de KOUTHON Christian, Mémoire de fin de formation au cycle 2, ENAM, 2009.

SITES INTERNETS

- [www.tresor.gouv.qc.ca/publication/ress humaine/plan gestion 04-07-pdf](http://www.tresor.gouv.qc.ca/publication/ress_humaine/plan_gestion_04-07-pdf) ;
 - [www.ucass.fr /activités/conseilRH/formation/dispoformation-pdf](http://www.ucass.fr/activités/conseilRH/formation/dispoformation-pdf).
-

TABLE DES MATIERES

JURY D’EVALUATION DU MEMOIRE.....	I
DECLARATION D’ENGAGEMENT.....	II
DEDICACE.....	III
REMERCIEMENTS.....	IV
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	V
LISTE DES TABLEAUX.....	VI
GLOSAIRE DE L’ETUDE.....	VII
RESUME.....	IX
SOMMAIRE.....	X

<i>Introduction générale</i>	3
<i>Chapitre premier : du Cadre organisationnel de l’étude</i>	7
<i>Section 1 : Présentation du Cadre institutionnel de l’étude et observations de stage</i>	7
<i>Paragraphe 1 : Présentation du cadre institutionnel</i>	7
<i>A – Le MDGLAAT</i>	7
<i>1- Historique</i>	7
<i>2- Architecture administrative du MDGLAAT</i>	8
<i>B-Présentation de la DRH du MDGLAAT</i>	10
<i>Paragraphe 2- : Etat des lieux sur les prestations de la DRH</i>	12
<i>A-Etat des lieux</i>	12
<i>1- Par rapport à la gestion de carrière</i>	12
<i>2- Par rapport à la gestion du rendement</i>	13
<i>3- Par rapport au management des compétences</i>	15
<i>4- Par rapport à la motivation</i>	16
<i>B- Inventaire des éléments de l’état des lieux</i>	17
<i>Section 2 : Ciblage de la problématique de l’étude</i>	19
<i>Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique</i>	19
<i>A-Regroupement des problèmes par centres d’intérêt : Problématiques possibles</i>	19
<i>B- Choix et justification de la problématique choisie</i>	24
<i>1- Choix de la problématique</i>	24
<i>2- Justification du sujet</i>	25
<i>Paragraphe 2 : Spécification et vision globale de résolution de la</i>	26

<i>problématique retenue</i>	
<i>A-Spécification de la problématique choisie</i>	26
<i>B- Vision globale de résolution de la problématique spécifiée</i>	28
<i>1- Vision globale de résolution du problème général</i>	28
<i>2- Vision globale de résolution des problèmes spécifiques</i>	30
<i>a- Approche générique liée au problème spécifique n°1</i>	30
<i>b- Approche générique liée au problème spécifique n°2</i>	30
<i>c- Approche générique liée au problème spécifique n°3</i>	32
<i>3- Synthèse des approches génériques identifiées et séquences de résolution de la problématique</i>	32
<i>Synthèse des approches génériques identifiées</i>	33
<i>Séquences de résolution de la problématique</i>	33
<i>Chapitre deuxième : Du cadre théorique aux approches de solutions</i>	34
<i>Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude</i>	34
<i>Paragraphe 1 : Des objectifs et hypothèses de l'étude à la revue de littérature</i>	34
<i>A-Fixation des objectifs de l'étude</i>	34
<i>B- Identification des causes possibles/formulation des hypothèses liées aux différents problèmes en résolution et construction du tableau de bord de l'étude</i>	34
<i>1-Causes et hypothèses liées au problème spécifique 1(PS n°1)</i>	34
<i>2-Causes et hypothèses liées au problème spécifique2 (PS n°2)</i>	34
<i>3- Causes et hypothèses liées au problème spécifique3 (PS n°3)</i>	40
<i>4- Construction du tableau de bord de l'étude</i>	42
<i>Paragraphe 2 Revue de la Littérature et méthodologie de la recherche</i>	45
<i>a- Contributions antérieures au problème spécifique N°1</i>	46
<i>b- Contributions antérieures au problème spécifique N°2</i>	46
<i>c- Contributions antérieures au problème spécifique N°3</i>	47
<i>B- Méthodologie adoptée</i>	49
<i>I- Volet empirique de la méthodologie</i>	49
<i>1- Objectifs de la collecte des données</i>	49
<i>2- Méthode de la collecte des données</i>	49
<i>B-Volet théorique de la méthodologie</i>	51
<i>1-Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de la non utilisation des outils de GRH</i>	51
<i>2-seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de l'inégale répartition des agents</i>	51
<i>3-Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème à la non application des arrêtés AOF</i>	54
<i>Section 2 : De l'organisation des enquêtes aux approches de solutions</i>	55
<i>Paragraphe 1 : De l'organisation des enquêtes à la présentation des tendances affichées par les données</i>	56
<i>A-Organisation des enquêtes et difficultés rencontrées</i>	56
<i>1-la pré-enquête et l'enquête</i>	56

<i>2- Difficultés rencontrées et limites des données</i>	56
<i>B-Présentation et analyse des données</i>	57
<i>Paragraphe 2 de la Vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre</i>	59
<i>A- Vérification des hypothèses</i>	59
<i>a-Degré de vérification de l'hypothèse n° 1</i>	59
<i>b-Degré de vérification de l'hypothèse n° 1</i>	59
<i>c-Degré de vérification de l'hypothèse n° 3</i>	60
<i>B-. Etablissement du diagnostic</i>	61
<i>a. Eléments du diagnostic lié au problème spécifique n° 1</i>	61
<i>b. Eléments du diagnostic lié au problème spécifique n° 2</i>	61
<i>c. Eléments du diagnostic lié au problème spécifique n° 3</i>	61
<i>B-Approches de solutions et conditions de mise en œuvre</i>	62
<i>A- Les approches de solutions</i>	63
<i>1-Approches de solutions au problème de non mise en œuvre des outils de GRH disponibles</i>	63
<i>2-Approches de solutions au problème de l'inégale répartition des agents</i>	65
<i>3-Approches de solutions au problème de non respect des dispositions organiques des arrêtés AOF</i>	65
<i>B- Les conditions de mise en œuvre des approches de solutions</i>	65
<i>1- Recommandations à l'endroit du MDGLAAT</i>	67
<i>2- Recommandations à l'endroit de l'Etat</i>	67
<i>3- Construction du tableau de synthèse de l'étude</i>	68
<i>Conclusion générale</i>	69
<i>Annexes</i>	71
<i>Bibliographie</i>	77
