



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

THEME :

**POUR UNE MEILLEURE GESTION DU PERSONNEL ENSEIGNANT
VACATAIRE DU BENIN : CAS DU CEG BIO-GUERRA**

Réalisé par :

Ulrich Serge MorelSènan ZEVOUNOU

Tuteur de stage :

M. KOUKOU Pascal

Professeur Certifié de Français

Directeur du CEG Bio-Guerra.

Directeur de mémoire :

Mme GAYON Aurore

Chargée de cours à l'ENAM,

Directrice du Cabinet Ressources Plus.

AVRIL 2012

DECLARATION D'ENGAGEMENT

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

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à :

- ❖ une personne que j'ai tant désiré voir assister à ma soutenance : mon regretté père **Dona** ;

- ❖ mes adorables mère **Emma** et sœurs **Ibilola, Gbènanngnon, Yèyinou** qui m'ont donné un magnifique modèle de labeur et de persévérance. J'espère qu'elles trouveront dans ce travail toute ma reconnaissance et tout mon amour.

REMERCIEMENTS

Je remercie très sincèrement tous ceux qui d'une manière ou d'une autre m'ont accompagné tout au long du périple qui a conduit à la réalisation de ce mémoire. Je me permets cependant d'exprimer particulièrement toute ma gratitude à :

- ❖ Madame **Aurore GAYON** pour sa direction et ses orientations ;
- ❖ Tout le personnel du Collège d'Enseignement Général Bio-Guerra ;
- ❖ Tous mes professeurs pour leurs enseignements ;
- ❖ La **famille HONVOH Victorin** pour son soutien indéfectible ;
- ❖ **Ambroise KOUNOUHO** et **Athanase HOUNNANKAN** pour leurs sages conseils ;
- ❖ **Émile KEKELE** ;
- ❖ **Geoffroy BAKPE, Guillaume AFFOIGNON, Kolawolé LANIGNAN, Eddy DEGUENON, Sergino KINDJI, Ahou KOUAKOU, Pastien PRINCE AGBODJAN, Paturel HONVOH, Armelle MICHONZONSO, Hospice FAGBOHOUN, Renack HOUENOUVI, Romain DJOSSOU, Estelle ANANFAH**, des compagnons qui représentent mon abri en temps de tristesse et ma source intarissable de joie ;
- ❖ Mes camarades et amis **Patel AVOCETIEN, Faridath ATTONDE** et **Barbara GAHOU** avec qui j'ai certainement passé des moments conviviaux de collaboration et d'entraide au cours de ces deux années de formation.

Vous, que je porte au fond de mon cœur mais dont je n'ai pas cité les noms, je ne vous remercierai jamais assez.

LISTE DES SIGLES

CEG : Collège d'Enseignement Général

DDESFTPRIJ-OP : Direction Départementale de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes – Ouémé Plateau

DDESFTPRIJ : Direction Départementale de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes

DRH : Direction des Ressources Humaines

GRH : Gestion des Ressources Humaines

PDSE : Plan Décanal du Secteur de l'Education

PEV : Personnel Enseignant Vacataire

RH : Ressources Humaines

TABLE DES SCHEMAS ET TABLEAUX

Tableau 1 : Regroupement des faiblesses en centres d'intérêt.....	15
Tableau 2 : Tableau de bord de l'étude	23
Schéma 1 : Arbre à problèmes de la gestion du PEV du CEG Bio-Guerra...	17
Schéma 2 : Contenu du plan de formation.....	30
Schéma 3 : Les visées de l'appréciation	52

RESUME

L'état des lieux de la gestion actuelle du Personnel Enseignant Vacataire du CEG Bio-Guerra a relevé des insuffisances qui laissent penser que la pratique de la Gestion du personnel en cours est purement administrative et ne prend pas en compte la dimension Ressources Humaines. Ces insuffisances sont : **le défaut de détermination des profils des postes du PEV préalablement au recrutement, le défaut de planification des actions de formation à l'intention du PEV, l'inefficacité du système de motivation et la fréquence élevée des retards et absences.** Les solutions à ces différents problèmes vont conduire à une meilleure gestion du PEV du CEG Bio-Guerra. Nous avons donc formulé la problématique comme suit : **la problématique d'une meilleure gestion du PEV du CEG Bio-Guerra.**

Pour son étude, nous nous sommes d'abord fixés les objectifs suivants liés au problème général de la **défaillance de la gestion du PEV du CEG Bio-Guerra** et à chaque problème spécifique : **objectif général** (Examiner les fondements de la défaillance de la gestion du PEV du CEG Bio-Guerra), **objectif spécifique n°1** (analyser les raisons du défaut de définition des profils des postes du PEV préalablement au recrutement), **objectif spécifique n°2** (rechercher les éléments justificatifs du défaut de planification d'actions de formation à l'intention du PEV du CEG Bio-Guerra), **objectif spécifique n°3** (analyser les déterminants de l'inefficacité du système de motivation du PEV du CEG Bio-Guerra), **objectif spécifique n°4** (rechercher les facteurs explicatifs de la fréquence élevée des retards et absences). Ensuite, nous avons formulé des hypothèses de recherche relatives à chaque problème spécifique et ce, en fonction de nos observations. Elles se présentent comme suit : **hypothèse n°1** (le défaut de définition des profils des postes du PEV préalablement au recrutement est dû au fait que les attributions règlementaires de la DDESFTPRIJ-OP et des responsables du CEG Bio-Guerra ne prévoient pas la définition des postes

d'enseignants vacataires), **hypothèse n°2** (le défaut de planification d'actions de formation à l'intention du PEV est dû au fait que les autorités n'ont pas élaboré un plan de formation pour le compte du PEV), **hypothèse n°3** (l'inefficacité du système de motivation se justifie par ce qu'il ne prend pas en compte les mauvaises conditions de vie et de travail et la précarité du statut de vacataire), **hypothèse n°4** (la limitation des heures de vacation par enseignant vacataire à 09heures par semaine et par établissement explique la fréquence élevée des retards et des absences. Enfin, nous avons procédé à la vérification des hypothèses. Elle a été réalisée à l'aide de l'analyse non seulement des données collectées grâce à une enquête (approches empiriques), mais également de l'analyse des informations fournies par la revue documentaire (approches théoriques). Cette vérification a révélé la confirmation de toutes nos hypothèses. Mieux, une nouvelle cause (les critères de détections des meilleurs enseignants ne sont pas objectifs et précis) est à l'origine du manque d'efficacité du système de motivation. Pour une meilleure gestion du PEV du Bénin en général et du CEG Bio-Guerra en particulier, nous avons suggéré l'actualisation de l'arrêté n°5278 du 04 novembre 2003. Le nouvel arrêté va prévoir les profils génériques que les candidats doivent avoir pour donner chaque enseignement et aussi les dispositions donnant attributions aux Directions départementales et aux responsables d'établissement de faire une définition des postes du PEV. Ceci conduira à la conception de fiches de postes. Les profils des enseignants vacataires seront donc plus en conformité avec les enseignements qu'ils donnent et le recrutement des vacataires sera plus objectif. Pour régler le défaut de planification d'action de formation, nous suggérons simplement la réalisation d'un plan de formation. L'amélioration des conditions de vie et de travail et la mise en œuvre d'un système d'évaluation à 360 degré permettront de rendre le système de motivation efficace. Nous avons proposé également pour résoudre le problème de la fréquence élevée des retards et absences, la sédentarisation du PEV.

SOMMAIRE

IDENTIFICATION DU JURY.....	<i>i</i>
DECLARATION D'ENGAGEMENT.....	<i>ii</i>
DEDICACE	<i>iii</i>
Je dédie ce mémoire à :	<i>iii</i>
LISTE DES SIGLES	<i>v</i>
TABLE DES SCHEMAS ET TABLEAUX.....	<i>vi</i>
RESUME	<i>vii</i>
SOMMAIRE	<i>ix</i>
INTRODUCTION	<i>1</i>
PREMIÈRE PARTIE :	<i>4</i>
LA GESTION DU PERSONNEL ENSEIGNANT VACATAIRE DU CEG BIO-GUERRA : ÉTAT DES LIEUX ET PROBLÉMATIQUE.....	<i>4</i>
Chapitre I^{ER} : État des lieux.....	<i>5</i>
Section I : Présentation de la DDESFTPRIJ-OP et du CEG Bio-Guerra..	<i>5</i>
Ici, nous avons présenté brièvement dans un premier paragraphe la DDESFTPRIJ-OP et dans un second paragraphe le CEG de Bio-Guerra.....	<i>5</i>
Section II : La pratique actuelle de la gestion du personnel enseignant vacataire : forces et faiblesses.....	<i>8</i>
Chapitre II : Problématique d'une meilleure gestion du PEV du CEG Bio-Guerra et revue de littérature	<i>16</i>
Section I : présentation et spécification de la problématique	<i>16</i>
Section II : Objectifs de l'Étude, hypothèses de recherche et revue de littérature	<i>22</i>
DEUXIEME PARTIE :	<i>26</i>
DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE ET APPROCHES DE SOLUTIONS.	<i>26</i>
Chapitre I^{ER} : Vérification des hypothèses	<i>34</i>
Section I : De la collecte à l'analyse des données	<i>34</i>
Section II : Présentation des informations collectées et établissement du diagnostic	<i>38</i>

Chapitre II^{Ème} : Vers l'avènement D'une meilleure gestion du pev du ceg bio-guerra	45
Section I : l'actualisation de l'arrÊtÉ n°5278 du 04 novembre 2003 et l'Élaboration d'un plan de formation pour le compte du PEV	45
Section II : l'amÉlioration des conditions de vie et de travail, la mise en place d'un systÈme d'Évaluation des performances et la sÉdentarisation du PEV	48
Dans cette section, nous avons proposé une amélioration des conditions de vie et de travail, la mise en place d'un système d'évaluation des performances et la sédentarisation du PEV.	48
<i>CONCLUSION</i>	57
<i>BIBLIOGRAPHIE</i>	60
<i>Annexes</i>	62
<i>TABLE DES MATIERES.....</i>	71

INTRODUCTION

Malgré la refonte des programmes d'étude dans le secteur, plusieurs maux minent encore aujourd'hui le système éducatif béninois. Entre autres maux, nous pouvons citer les grèves perlées, le recrutement de professeurs vacataires ne possédant pas, pour la plupart, les qualifications pour donner les enseignements, l'insuffisance du matériel didactique et pédagogique, les effectifs pléthoriques dans les salles de cours, l'émoussement de la motivation des enseignants. Ces maux entament dangereusement l'efficacité du système et leur conséquence est la baisse drastique voire alarmante des rendements scolaires et du niveau des apprenants qui était déjà moyen.

Or nous ne saurions mettre en marge la place de choix qu'occupe l'éducation nationale dans la formation des élites capables de penser le développement de la nation. C'est d'ailleurs dans ce sens que la société a délégué à l'enseignant le processus de former en vue de faire acquérir la connaissance ou la pratique c'est-à-dire de faire appréhender un certain nombre de comportements favorables à la vie sociale, de chercher la meilleure manière d'aider l'enfant ou l'adolescent à être un citoyen de demain. Ce privilège que la société accorde à l'enseignant témoigne de ce qu'il est le principal acteur du système éducatif et de ce que de lui dépendent l'éducation et la formation des apprenants. Il est donc important de s'intéresser au développement professionnel et personnel des enseignants en général et en particulier des enseignants vacataires qui, pour la plupart, ne sont pas qualifiés mais dont on exige pourtant des résultats éducatifs et pédagogiques du même niveau que ceux accomplis par les enseignants de métier. Une bonne pratique de la Gestion des Ressources Humaines permettrait d'obtenir effectivement ces résultats des enseignants vacataires.

Cependant, la Gestion des Ressources Humaines (GRH), perçue dans son assertion quelque peu simpliste de gestion des hommes au travail, a de plus en plus tendance à se circonscrire à la seule sphère où se déploie la force de travail sous l'impulsion de la propriété privée des moyens de production avec pour toile de fond un souci permanent de rentabilité, de compétitivité et de prospérité. Mieux, au cœur de ses sollicitations actuelles, le manager moderne est lui aussi tenu à une obligation de résultats par son expertise. Toutes les considérations qui précèdent inclinent à penser que la GRH se confine davantage dans le secteur privé dont elle est la source de prospérité. Quant au secteur public dans lequel se situe l'enseignement public, il est relégué au second rang. Mais si la GRH peine dans l'administration publique à trouver ses lettres de noblesse, aujourd'hui, dans les collèges et lycées d'enseignement général, elle semble quasiment absente dans son aspect raffiné propre à l'entreprise. Ainsi, au regard des gros flux de professeurs vacataires présents, aux formations diverses, confiés aux seuls soins des directeurs et censeurs d'établissements, les pratiques managériales méritent de l'attention de notre part. Aujourd'hui, de nombreux obstacles liés à la gestion de la formation, des emplois et des compétences et de la motivation des enseignants vacataires semblent barrer la voie à une meilleure gestion des établissements d'enseignement secondaire du Bénin, alors que, la réussite des unités des dirigeants d'établissements est liée au mérite de leurs pratiques de gestion.

En clair, les solutions durables aux difficultés actuelles de l'enseignement secondaire, de la formation technique et professionnelle sont en partie solidaires de la qualité de la gestion administrative, pédagogique et financière faite de leurs structures par les dirigeants des collèges et lycées. La gestion du personnel enseignant vacataire en fait intégralement partie. Pour qu'elle se fasse mieux qu'actuellement, les responsables des collèges et lycées doivent aller au-delà de la gestion courante actuelle pour se servir d'outils de (GRH). Il s'agit là de la

situation finale à laquelle la présente étude désire contribuer à travers le cas spécifique du Collège d'Enseignement Général (CEG) Bio-Guerra.

Fort de ce tableau, et pour porter notre modeste pierre à l'édification d'un système éducatif prospère, nous avons choisi de nous appesantir, dans la présente étude sur **la problématique d'une meilleure gestion du Personnel enseignant vacataire du CEG Bio-Guerra**. En ce sens, notre réflexion sera orientée suivant deux axes principaux : le premier consacré à la construction de la problématique en étude au moyen de l'état des lieux (première partie) et le second s'attachant à vérifier nos hypothèses de recherche afin de proposer des approches de solutions tendant à introduire dans le collège une meilleure pratique de gestion du personnel enseignant vacataire (deuxième partie).

PREMIÈRE PARTIE :

**LA GESTION DU PERSONNEL ENSEIGNANT
VACATAIRE DU CEG BIO-GUERRA : ÉTAT DES
LIEUX ET PROBLÉMATIQUE**

Avant toute chose, il convient de baliser le champ d'étude en procédant à un état des lieux de la gestion du personnel enseignant vacataire du collège (Chapitre1) et de poser la problématique en étude (Chapitre2).

CHAPITRE I^{ER} : ÉTAT DES LIEUX

Dans ce premier chapitre, il sera question de présenter la Direction Départementale de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes-Ouémé/Plateau (DDESFTPRIJ-OP) et le CEG Bio Guerra (section1) en amont d'un état des lieux proprement dit qui a révélé la pratique actuelle de la gestion de l'effectif des vacataires et ses faiblesses (section2).

SECTION I : PRESENTATION DE LA DDESFTPRIJ-OP ET DU CEG BIO-GUERRA

Ici, nous avons présenté brièvement dans un premier paragraphe la DDESFTPRIJ-OP et dans un second paragraphe le CEG de Bio-Guerra.

PARAGRAPHE I : LA DDESFTPRIJ-OP

Elle est responsable de la mise en œuvre, dans chaque département, de la politique de l'enseignement secondaire, de la formation technique et professionnelle, de l'insertion et de la reconversion des jeunes selon les règles et procédures arrêtées par le ministre de l'enseignement secondaire sur propositions des directions centrales et techniques. La DDESFTPRIJ-OP représente le Ministère dans les départements de l'Ouémé et du Plateau. A ce titre, elle assure entre autres :

- l'animation et le contrôle pédagogique, administratif et financier dans les établissements d'enseignement secondaire, de la formation technique et professionnelle, au regard des règles et orientations nationales arrêtées par le Ministre ;
- l'affectation des personnels administratifs et d'enseignement relevant des établissements d'enseignement secondaire et de formation technique et professionnelle ainsi que des personnels administratifs affectés dans chaque département et la préparation des actes de gestion et de carrière de ses personnels sous tutelle ;
- l'organisation des inspections des personnels d'enseignement affectés dans les départements de l'Ouémé et du Plateau, en collaboration avec la Direction de l'Inspection pédagogique ;
- l'organisation des actions de formation en faveur de ces personnels, de concert avec les structures compétentes concernées du ministère ;
- l'organisation de la mise à disposition de manuels et matériels didactiques dans l'ensemble des établissements des deux départements concernés ;
- la mise en application effective du Plan Décennal du Secteur de l'Education (PDSE).

La DDESFTPRIJ-OP comprend :

- 01 Secrétariat administratif ;
- 01 Service du Personnel ;
- 01 Service de la Statistique et de la Gestion de l'Information ;
- 01 Service des Affaires financières et du Matériel ;
- 01 Service de la Formation technique et professionnelle ;
- 01 Service de l'Enseignement secondaire ;
- 01 Service des Activités sportives et culturelles ;
- 01 Service des Examens et Concours ;
- 01 Service des Etablissements privés ;

- 01 service de l'orientation et de l'innovation pédagogique.

PARAGRAPHE II : LE CEG BIO-GUERRA

Le Collège d'Enseignement Général Bio-Guerra a été créé en 1982 dans le département de l'Ouémé. A cette date, 1887 élèves y sont inscrits. Il est sous la tutelle administrative de la DDESFTPRIJ-OP. L'établissement a à sa tête un directeur qui est la personne chargée de faire fonctionner l'établissement. Il est le porte-parole de tous les membres de la communauté scolaire auprès des autorités hiérarchiques. « *En tant que gestionnaire des ressources humaines, il a des responsabilités vis-à-vis de l'administration, des enseignants, des élèves, des parents d'élèves et des chefs hiérarchiques¹* ». Il est assisté par le censeur qui est son adjoint direct. Ce dernier remplace le directeur dans ses fonctions en cas d'empêchement ou d'absence, il est le directeur des études et reçoit directement des ordres du chef d'établissement et lui rend compte de leur exécution. Le censeur a sous ses ordres, le surveillant général et son adjoint qui sont des conseillers en éducation. Sous l'autorité du censeur, ils organisent la vie scolaire dans l'établissement, sont responsables du maintien de l'ordre et de la discipline et s'occupent de la vie communautaire. L'intendant ou le gestionnaire-comptable quant à lui est chargé, sous l'autorité du chef d'établissement, de la gestion matérielle, financière et du personnel de service de l'établissement. Il participe à l'action éducative de l'établissement et contribue à l'accueil de tous les partenaires du système éducatif. Il exécute également pour le compte et sous le contrôle du directeur, les opérations administratives.

Il y a cent quarante-sept (147) enseignants en service au CEG Bio-Guerra dont trois (03) Agents permanents de l'État, seize (16) Agents contractuels locaux reversés et cent vingt-huit (128) vacataires.

¹Page9 du Guide pratique de Gestion administrative, pédagogique et financière des Etablissements d'enseignement secondaire général 2011

Comment se pratique la gestion actuelle de l'effectif des vacataires ?

SECTION II : LA PRATIQUE ACTUELLE DE LA GESTION DU PERSONNEL ENSEIGNANT VACATAIRE : FORCES ET FAIBLESSES

La gestion du personnel enseignant vacataire pratiquée actuellement par les responsables du CEG Bio-Guerra constitue un véritable atout pour cette structure dans l'atteinte de ses objectifs (Paragraphe1). Cependant, certains problèmes perdurent malgré cet effort et représentent de réelles faiblesses de la gestion du collège (Paragraphe2).

PARAGRAPHE I : LA GESTION ACTUELLE DU PERSONNEL ENSEIGNANT VACATAIRE

Contrairement aux réalités des organisations qui se veulent compétitives et qui ont doté leur appareil d'encadrement d'une Direction des Ressources Humaines chargée de développer les RH afin de tirer le meilleur profit de leurs compétences, le CEG Bio Guerra, à l'image de tous les établissements d'enseignement secondaire publics ou privés du Bénin, ne dispose pas d'un service RH. Toutefois, le chef d'établissement assisté du censeur, exerce son autorité administrative sur toutes les catégories de personnel en service dans l'établissement. A la suite de nos observations, il est aisé de dégager de leurs attributions des activités qui s'assimilent à celles mises en œuvre en matière de GRH. Il convient de préciser qu'ils sont après tout, non pas des spécialistes RH mais des gestionnaires des RH dans la mesure où ils ont sous leur autorité un gros effectif d'enseignants. C'est dans ce sens qu'en ce qui concerne le CEG Bio Guerra, nous avons identifié ces activités que nous regroupons ainsi qu'il suit :

Le recrutement

Chaque début d'année scolaire, le censeur est habilité à recruter des professeurs vacataires en fonction des besoins de l'établissement. Il veillera « à connaître le profil des vacataires à recruter éventuellement, ... et le flair du proviseur/directeur aide par la suite à responsabiliser les professeurs dans les différentes classes² ... »(**force**). Dans ce cadre, il reçoit les dossiers des candidats et choisit suivant des conditions discrétionnaires les professeurs vacataires qui seront chargés des cours pendant l'année scolaire.

La responsabilisation des professeurs

Une fois que les activités pédagogiques de l'année académique sont lancées, les professeurs recrutés sont responsabilisés(**force**). Le censeur met à leur disposition les emplois du temps, leur fournit régulièrement des informations sur toutes les questions d'ordre pédagogique en l'occurrence les programmes académiques. Il suit l'évolution de l'exécution desdits programmes(**force**).

Le coaching des enseignants vacataires

Avec l'aide du censeur, le directeur organise les séances d'animation pédagogique, il assiste les professeurs dans l'exécution des programmes(**force**). Mieux, ils invitent en cas de besoins les conseillers pédagogiques et les inspecteurs de l'enseignement secondaire, en vue d'assistance personnalisée aux professeurs vacataires en fonction des matières spécifiques(**force**).

²Page 11 du Guide pratique de Gestion administrative, pédagogique et financière des Etablissements d'enseignement secondaire général 2011

+ La tenue et la mise à jour des registres du personnel enseignant vacataire

Le censeur tient un registre des enseignants vacataires qu'il met à jour(**force**). Les données sont stockées à son niveau de sorte qu'il puisse à tout moment fournir des informations utiles sur ces derniers.

+ Le contrôle de présence des professeurs au cours

Le censeur contrôle la présence au cours des professeurs en général et en particulier des professeurs vacataires (**force**) car après tout, ces derniers sont rémunérés au prorata des heures effectuées effectivement.

+ L'élaboration de l'état de paiement des heures de vacation

Sur la base du décompte des heures effectivement effectuées mensuellement par chaque professeur vacataire, le censeur élabore l'état de paiement des heures de vacation(**force**), contresigné par le comptable ou le président du bureau de l'association des parents d'élèves et transmis à la recette perception.

+ La convocation du conseil des professeurs

Le directeur convoque au début de l'année scolaire, à la fin de chaque trimestre ou semestre et toutes les fois qu'il le juge nécessaire, du conseil des professeurs, et ce, pour examiner toutes les questions relatives à la bonne marche de l'établissement(**force**). Il favorise la culture du dialogue et d'un climat de travail propice à la confiance mutuelle.

+ La mise en œuvre d'un système de motivation

L'enseignement est un métier difficile, contraignant. Pour amener un enseignant vacataire à travailler avec efficacité et assiduité, **les autorités de la**

DDESFTPRIJ-OP font l'effort de faire naître l'esprit de compétition à travers un système de motivation. En effet, ce système impose au corps d'encadrement (Conseillers pédagogiques et Inspecteurs) la visite de tous les enseignants de leur zone. Après une première visite rendue à tous les enseignants, une première sélection est faite et publiée. Ces enseignants présélectionnés seront à nouveau visités pour permettre de porter le choix sur ceux qui exercent effectivement avec application le métier. De cette dernière liste, seront choisis les meilleurs des meilleurs en « tenant compte de leur comportement et de leur rayonnement social³ ». Ces enseignants modèles peuvent recevoir des lettres de félicitation, des cadeaux symboliques ou même des bourses de stage(**force**).

En résumé, c'est de cette façon que se présente la gestion actuelle du personnel enseignant vacataire au CEG Bio-Guerra. Cette pratique est un effort louable qui constitue un atout pour les dirigeants quant à l'administration scolaire du collège. Néanmoins des problèmes non négligeables ont été identifiés et sont en réalité des menaces pour la structure.

Un inventaire des forces de la gestion du PEV au CEG Bio-Guerra se présente comme suit :

- recrutement ;
- responsabilisation des professeurs ;
- coaching des enseignants vacataires ;
- tenue et la mise à jour des registres du personnel enseignant vacataire ;
- contrôle de présence des professeurs au cours ;
- élaboration de l'état de paiement des heures de vacation ;
- convocation du conseil des professeurs ;
- mise en œuvre d'un système de motivation.

³ Arrêté n°5278/MEPS/METFP/MFE/DC/SG du 04 novembre 2003

PARAGRAPHE II : L'EXPOSE DES FAIBLESSES DE LA GESTION ACTUELLE DU PEV

Les vacataires n'étant pas des enseignants de formation, ils ont des diplômes universitaires qui sont académiques ou professionnels obtenus pour la plupart dans les facultés ou écoles de formation professionnelle du Bénin. C'est pour cette raison que le ministère de tutelle a recommandé depuis deux ans aux censeurs de tenir compte des diplômes de base des professeurs vacataires pour leur attribuer les matières à enseigner. Malgré cet effort consenti par les autorités du CEG Bio-Guerra, force est de constater **l'inadéquation entre les profils de certains vacataires et les matières qu'ils enseignent(faiblesse)**. Ces derniers sont en dépit de tout recrutés après l'étude de dossier quand bien même ils ne possèdent pas les profils exigés ; la réalisation de toutes les étapes du recrutement est confiée au censeur sous la supervision du directeur sans **aucune intervention de la DDESFTPRIJ-OP(faiblesse)**, ceci en **marge de la définition des profils des postes d'enseignants vacatairespréalablement au recrutement(faiblesse)**. Une simple recommandation des autorités centrales de tenir compte des profils au cours du recrutement ne suffit pas pour assurer une adéquation entre les profils des professeurs vacataires et leurs futurs emplois.

De plus, dans l'ensemble, **les formations à l'intention du PEV sont quasi inexistantes(faiblesse)**. En vérité, la formation se présente comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation utilisatrice et ceux qui leur sont personnels ou sociaux, afin de s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures. S'agissant des vacataires en général et ceux du CEG Bio-Guerra en particulier, **en dehors des animations pédagogiques et des visites de classes au cours desquelles des recommandations sont données de façon superficielle(faiblesse)** afin de

pallier les difficultés rencontrées, aucune opportunité n'est donnée à cette catégorie d'enseignants qui apprend le métier sur le tas, d'acquérir de nouvelles connaissances ou d'actualiser celles qui sont déjà détenues et qui ne sont pas toujours vraies. Il s'agit d'un **défaut de planification d'actions de formation à l'intention du PEV (faiblesse)**. Mieux, l'article 18 de l'arrêté n°5278/MEPS/METFP/MFE/DC/SG du 04 novembre 2003 a prévu l'organisation de deux semaines au moins de formation pour le compte du vacataire dès son recrutement ; ce qui n'a jamais été fait. Il est plutôt organisé de façon très irrégulière, des séances d'échanges sur les programmes pédagogiques de 72 heures au plus que la DDESFTPRIJ-OP assimile à des formations.

Par ailleurs, les professeurs vacataires, pour la plupart sont loin d'être préoccupés par leurs performances dans l'exercice de leurs fonctions. En clair, **ils ne sont pas motivés (faiblesse)**, l'enseignement étant de nature très contraignante. Ceci pour dire que les **mauvaises conditions de vie et de travail** (effectif pléthorique dans les classes, coûts élevés des documents à caractères pédagogique, scientifique et culturel) et la **précarité du statut de vacataire** (instabilité des contrats) sont autant de facteurs limitatifs de la détermination de cette catégorie d'enseignants à obtenir de bons résultats. Toutes choses qui traduisent **le manque d'efficacité du système de motivation en place (faiblesse)** qui ne prend pas en compte les réelles sources de démotivation du PEV.

Aussi, ressort-il de nos observations au cours du stage, des retards répétés et des absences très souvent non autorisées par le censeur du collège. **La fréquence des retards et des absences des professeurs vacataires est élevée (faiblesse)** ; alors qu'obligation est faite à tout enseignant qui souhaite s'absenter d'en informer le censeur et d'obtenir l'autorisation de ce dernier. Quant aux retards, ils représentent un fléau dans la mesure où ils sont fréquents. Une limitation des heures de vacation par enseignant vacataire à neuf (09)

heures par semaine et par établissement amène les vacataires à s'engager dans plusieurs établissements à la fois dans le but d'augmenter les revenus car ils sont rémunérés au prorata des heures effectuées par mois. Ce faisant, ils accusent très souvent de grands retards ou s'absentent tout simplement. Le simple contrôle des présences ne suffit pas pour décourager ce genre de comportement.

En outre, **les rapports sont souvent tendus entre les autorités en l'occurrence le censeur et des enseignants vacataires(faiblesse)**. Ceci semble s'opposer au principe selon lequel le bon rendement d'une organisation dépend également de l'harmonie qui doit caractériser les relations professionnelles dans lesquelles les intérêts semblent divergents. Le fait est qu'**il n'existe aucun outil d'application de la gestion des conflits qui surgiraient dans les relations entre les responsables du collège et les professeurs vacataires(faiblesse)**.

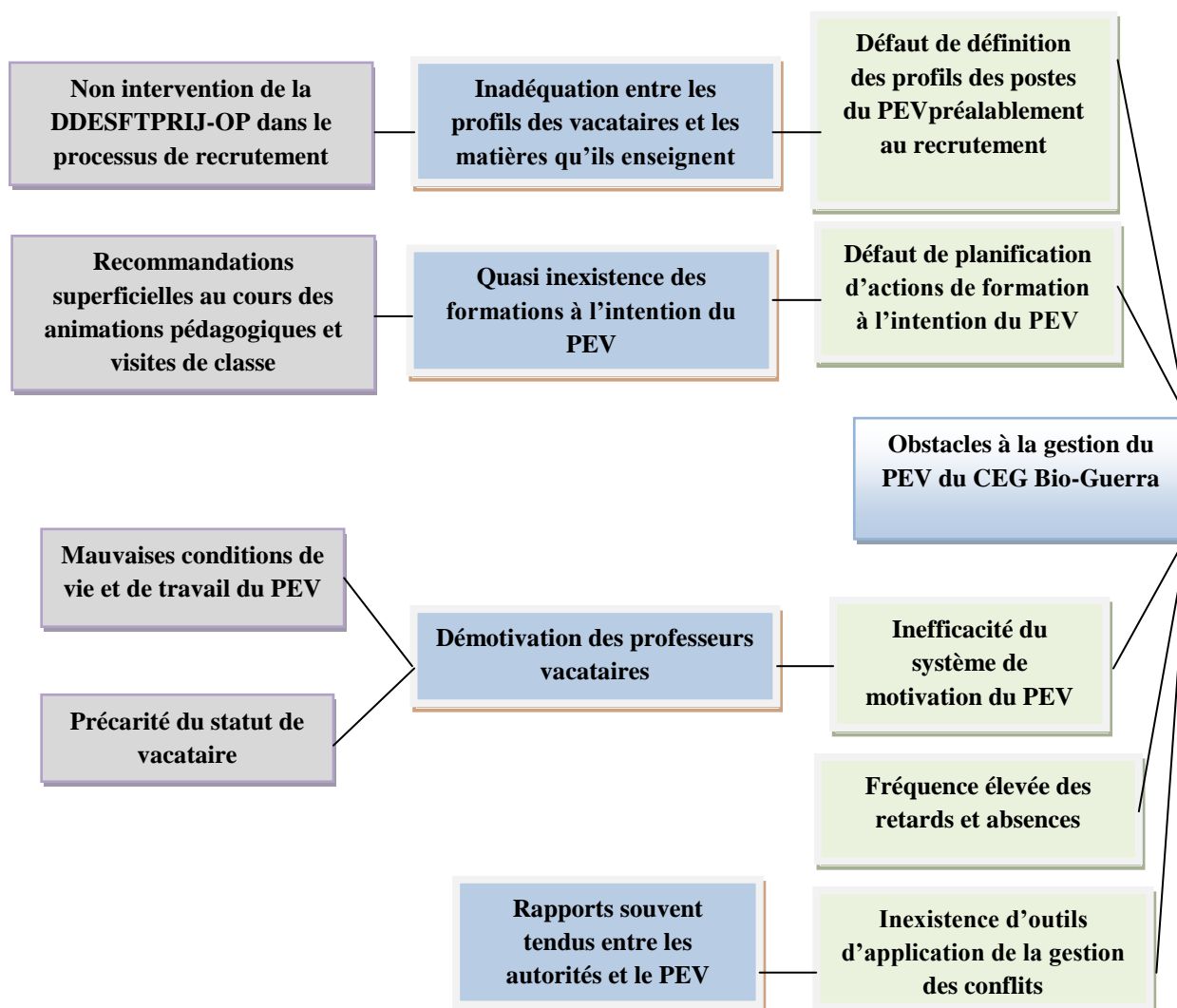
L'inventaire des faiblesses de la gestion du PEV au CEG Bio-Guerra se présente comme suit :

- inadéquation entre les profils de certains vacataires et les matières qu'ils enseignent ;
- quasi inexistence de formations à l'intention du PEV ;
- défaut de planification d'actions de formation à l'intention du PEV ;
- démotivation des professeurs vacataires
- inefficacité du système de motivation en place ;
- fréquence élevée des absences et des retards ;
- rapports très souvent tendus entre les autorités et les enseignants vacataires ;
- inexistence d'outils d'application de la gestion des conflits ;
- non intervention de la DDESFTPRIJ-OP dans le processus de recrutement;
- défaut de définition des profils des postes d'enseignants vacataires préalablement au recrutement;

- recommandations superficielles faites au cours des animations pédagogiques et visites de classe ;
- mauvaises conditions de vie et de travail ;
- précarité du statut de vacataire ;

Avant tout développement du chapitre suivant, nous avons ressenti le besoin de définir les liens de causalité entre les différentes difficultés recensées. Ceci permet de mieux cerner le problème afin de proposer des solutions simples à mettre en œuvre. Pour ce faire, nous nous sommes proposé d'exploiter la technique de l'arbre des problèmes ordinairement utilisée en planification pour comprendre une problématique.

Schéma 1 : Arbre à problèmes de la gestion du PEV du CEG Bio-Guerra



Les problèmes ci-dessus énoncés, auxquels sont confrontées les autorités dans la pratique actuelle de la gestion du PEV du CEG Bio-Guerra, constituent le noyau de la problématique que nous avons présentée dans le chapitre suivant.

CHAPITRE II : PROBLÉMATIQUE D'UNE MEILLEURE GESTION DU PEV DU CEG BIO-GUERRA ET REVUE DE LITTÉRATURE

A travers ce chapitre, nous avons présenté dans un premier temps la problématique et sa spécification et dans un second temps, les objectifs de l'étude, les hypothèses de recherche et la revue de littérature.

SECTION I : PRÉSENTATION ET SPECIFICATION DE LA PROBLÉMATIQUE

Après avoir justifié ici la problématique en étude, nous en avons précisé les spécifications.

PARAGRAPHE I : CHOIX ET JUSTIFICATION DE LA PROBLÉMATIQUE

Avant d'aborder la justification de la problématique, nous allons d'abord regrouper par centre d'intérêt les différentes faiblesses que nous avons relevées.

Tableau 1 : Regroupement des faiblesses en centres d'intérêt

CENTRES D'INTERETS	CONSTATS DE BASE
Gestion des emplois et des compétences	<ul style="list-style-type: none"> • inadéquation entre les profils de certains vacataires et les matières qu'ils enseignent ; • non intervention de la DDESFTPRIJ-OP dans le processus de recrutement; • défaut de définition des profils des postes du PEV préalablement au recrutement.
Gestion de la formation	<ul style="list-style-type: none"> • quasi inexistence de formations à l'intention du PEV; • défaut de planification d'actions de formation à l'intention du PEV ; • recommandations faites au cours des animations pédagogiques et visites de classe sont superficielles.
Gestion de la motivation	<ul style="list-style-type: none"> • démotivation des professeurs vacataires ; • inefficacité du système de motivation en place ; • mauvaises conditions de vie et de travail.
Gestion de la fréquence des absences et retards	<ul style="list-style-type: none"> • fréquence élevée des absences et des retards.
Gestion des conflits	<ul style="list-style-type: none"> • rapports très souvent tendus entre les autorités et les enseignants vacataires ; • inexistence d'outils d'application de la gestion des conflits.

Source : observations de stage

Le regroupement des faiblesses recensées lors de l'état des lieux en centres d'intérêts permet d'identifier cinq problématiques possibles, centrées sur des failles dans :

- la gestion des emplois et des compétences du PEV ;
- la gestion de la formation du PEV ;
- la gestion de la motivation du PEV ;
- la gestion de la fréquence des retards et des absences ;
- la gestion des conflits.

Nous pouvons ainsi formuler cinq (05) problématiques ainsi qu'il suit :

- problématique d'une définition des profils des postes d'enseignants vacataires préalablement au recrutement;
- problématique de la planification d'actions de formation à l'intention du PEV ;
- problématique de la mise en place d'un système de motivation efficace du PEV ;
- la problématique d'une réduction de la fréquence des retards et absences ;
- la problématique de l'utilisation d'outils d'application de la gestion des conflits.

Mais à y voir de près, ce regroupement, en tenant compte des liens de causalité décrits sur l'arbre à problèmes, peut encore être affiné de manière à fusionner les cinq problématiques possibles en une seule, la **problématique d'une meilleure gestion du PEV du CEG Bio-Guerra**. Ces cinq (05) problématiques possibles constituent en effet des aspects fondamentaux d'un modèle de bonne gestion des Ressources Humaines.

En outre, la problématique de l'utilisation d'outils d'application de la gestion des conflits peut être abandonnée car les différends qui naissent n'ont jusqu'à présent pas été de nature à bloquer les relations professionnelles. Ils sont toujours maîtrisés à la source. La cinquième problématique paraît ainsi moins pertinente que les autres.

Nous avons marqué une préférence pour la problématique d'une meilleure gestion du PEV du CEG Bio-Guerra qui regroupe les quatre (04) premières précédemment citées pour une triple raison.

D'abord, elle est étroitement liée à la formation professionnelle au terme de laquelle nous faisons la présente étude.

Ensuite, la bonne pratique de la GRH en ce qui concerne la Gestion du PEV induira implicitement un développement des compétences de cette catégorie d'enseignants, ce qui contribuera à améliorer leurs résultats. En effet, la finalité des missions d'un Collège d'enseignement étant de donner une éducation et un enseignement de qualité aux apprenants, une attention particulière doit être accordée aux compétences des éducateurs qui sont en vérité les principaux acteurs du système éducatif chargés de l'exécution des programmes pédagogiques. Il est d'autant plus important d'accorder une attention particulière aux compétences des professeurs vacataires car ces derniers ne sont pas des enseignants de métier. La définition des différents postes de professeurs vacataires doit être faite de manière à fournir aux autorités un cadre de référence à utiliser pour le recrutement des enseignants ayant les profils adéquats. Il n'en demeure pas non plus moins vrai qu'une amélioration de la qualité professionnelle d'un salarié dépend de la planification et de la mise en œuvre d'actions pertinentes de formation. De ce fait, les recommandations faites par le corps d'encadrement au cours des animations pédagogiques ou visites de classe sont trop superficielles pour compenser des actions de formation en bonne et due forme à l'intention du PEV.

En dehors de leurs compétences, il est aussi important de s'intéresser aux raisons réelles qui ont amené ces personnes à devenir professeurs vacataires afin de mesurer leur intérêt dans l'exécution des activités pédagogiques pour déterminer les moyens de mieux les impliquer. Le système de motivation pour être efficace, doit être construit autour des réels facteurs de motivation du

personnel. De cette manière, il prend en compte les véritables aspirations de ce dernier et permet d'actionner les leviers de mobilisation des salariés autour des objectifs de l'organisation. Il serait donc nécessaire de mettre en place, au CEG Bio-Guerra, un système efficace de motivation du PEV.

Enfin, l'obtention de bons rendements par le PEV qui découlera d'une meilleure pratique de GRH par les autorités va favorablement impacter les résultats des apprenants. Il est de notoriété publique que l'avenir d'une nation sur tous les plans : économique, social, culturel, politique, et autres, ne peut être envisagé sans une jeunesse bien éduquée et formée. Le développement humain et social durable découle de l'éducation à la base des jeunes.

Face au défaut de définition des profils des postes du PEV préalablement au recrutement, au défaut de planification d'actions de formation à son intention, au manque d'efficacité du système de motivation du PEV du CEG Bio-Guerra et à la fréquence élevée des retards et absences des professeurs vacataires, on est donc fondé à conclure au **problème général** formulé ainsi qu'il suit : **défaillance de la gestion du personnel enseignant vacataire du CEG Bio-Guerra.**

Les autorités du CEG Bio-Guerra et de la DDESFTPRIJ-OP devraient mieux pratiquer la GRH, cela leur permettra de maîtriser les problèmes qui minent actuellement la gestion qu'elles font du PEV. C'est dans ce sens que nous avons choisi d'étudier le **sujet** suivant : « *Pour une meilleure gestion du personnel enseignant vacataire du CEG Bio-Guerra* ».

La problématique ainsi choisie et justifiée, il convient de la spécifier.

PARAGRAPHE II : SPÉCIFICATION DE LA PROBLÉMATIQUE ET VISION GLOBALE DE RÉOLUTION

Quatre problèmes spécifiques découlent de la problématique en étude. Le premier est le **défaut de définition des profils des postes du**

PEV préalablement au recrutement. Il se manifeste par une inadéquation entre les profils des recrues et les exigences des enseignements. Le deuxième est relatif au **défaut de planification d'actions de formation à l'intention du PEV.** Une meilleure pratique de la GRH serait également à ce niveau, l'opportunité pour les dirigeants de contribuer au développement des compétences du PEV par le biais de la mise en œuvre d'actions de formation planifiées en corrélation avec les difficultés professionnelles rencontrées par cette catégorie d'enseignants. S'agissant du troisième problème spécifique, il concerne **l'inefficacité du système de motivation du PEV du CEG Bio-Guerra.** Il est évident que c'est en se conformant aux exigences de leur profession que les vacataires exercent effectivement leurs responsabilités d'enseignants. Ils doivent de ce fait être motivés pour s'y conformer au risque de compromettre leur mission. La GRH, mieux pratiquée qu'actuellement permettrait de comprendre comme dans toute organisation, les raisons du manque d'engagement des professeurs vacataires et de prendre les dispositions objectives afin de les motiver. Pour ce qui est du quatrième problème spécifique, **la fréquence élevée des retards et absences,** il se manifeste par les retards répétés et les absences très souvent non autorisées par le censeur du collège.

La vision globale retenue pour la résolution de ces problèmes sera orientée, compte tenu de tout ce qui précède, vers la proposition aux autorités du CEG Bio-Guerra et de la DDESFTPRIJ-OP, d'intégrer dans leurs attributions de dirigeants des outils d'application de la gestion des emplois et des compétences, de la formation, de la motivation et de réduction de la fréquence des retards et absences. En d'autres termes, ils doivent intégrer la dimension ressources humaines dans la gestion purement administrative du PEV en vue d'aboutir autant à une administration scolaire réussie qu'à un développement humain et social en harmonie avec les objectifs à atteindre par l'unité administrative en question.

A la suite de la présentation et de la spécification de notre problématique, nous avons jugé bon de fixer nos objectifs de recherche, d'émettre les hypothèses, avant de faire une revue documentaire.

SECTION II : OBJECTIFS DE L'ÉTUDE, HYPOTHESES DE RECHERCHE ET REVUE DE LITTÉRATURE

Après avoir défini dans cette section les objectifs d'étude ainsi que les hypothèses de recherche, nous tenterons de faire le point des débats et contributions antérieurs sur l'importance de l'usage de certains outils RH pour une meilleure gestion du PEV au CEG Bio-Guerra.

PARAGRAPHE I : OBJECTIFS DE L'ÉTUDE ET HYPOTHESES DE RECHERCHE

La problématique de l'étude ainsi circonscrite, le tableau de bord de l'étude ci-après précise au cas par cas les objectifs, général et spécifiques ainsi que les causes supposées des problèmes spécifiques et les hypothèses de recherche relatives à chaque niveau d'analyse.

Tableau 2 : Tableau de bord de l'étude

NIVEAU D'ANALYSE	PROBLEME GENERAL	OBJECTIFS	CAUSES SUPPOSEES ETRE A LA BASE DES PROBLEMES	HYPOTHESES
NIVEAU GENERAL	Défaillance de la gestion du PEV du CEG-Bio-Guerra	Examiner les fondements d'une défaillance de la gestion du PEV du CEG Bio-Guerra		
NIVEAUX SPECIFIQUES	1 Défaut de définition des profils des postes du PEV préalablement au recrutement	Analyser les raisons d'un défaut de définition des profils des postes du PEV préalablement au recrutement	Les attributions réglementaires de la DDESFTPRIJ-OP et des responsables du CEG Bio-Guerra ne prévoient pas une définition des profils des postes d'enseignants vacataires	Le défaut de définition des profils des postes du PEV préalablement au recrutement est dû à ce que les attributions réglementaires de la DDESFTPRIJ-OP et des responsables du CEG Bio-Guerra ne prévoient pas la définition des postes d'enseignants vacataires
	2 Défaut de planification d'actions de formation à l'intention du PEV	Rechercher les éléments justificatifs du défaut de planification d'actions de formation à l'intention du PEV du CEG Bio-Guerra	Les autorités n'ont pas élaboré un plan de formation pour le compte du PEV	Le défaut de planification d'actions de formation à l'intention du PEV est dû au fait que les autorités n'ont pas élaboré un plan de formation pour le compte du PEV

	3	Inefficacité du système de motivation du PEV du CEG Bio-Guerra	Analyser les déterminants de l'inefficacité du système de motivation du PEV du CEG Bio-Guerra	Le système de motivation ne prend pas en compte les mauvaises conditions de vie et de travail, la précarité du statut de vacataire	L'inefficacité du système de motivation se justifie par ce qu'il ne prend pas en compte les mauvaises conditions de vie et de travail, la précarité du statut de vacataire
	4	Fréquence élevée des retards et des absences	Rechercher les facteurs explicatifs de la fréquence élevée des retards et absences	La limitation des heures de vacation par enseignant vacataire à 9heures par semaine par établissement	La limitation des heures de vacation par enseignant vacataire à 9heures par semaine et par établissement explique la fréquence élevée des retards et des absences

Nos hypothèses de recherche sont les suivantes :

Hypothèse liée au problème spécifique n°1 :

Le défaut de définition des profils des postes du PEV préalablement au recrutement est dû à ce que les attributions réglementaires de la DDESFTPRIJ-OP et des responsables du CEG Bio-Guerra ne prévoient pas la définition des postes d'enseignants vacataires.

Hypothèse liée au problème spécifique n°2 :

Le défaut de planification d'actions de formation à l'intention du PEV est dû au fait que les autorités n'ont pas élaboré un plan de formation pour le compte du PEV.

Hypothèse liée au problème spécifique n°3 :

L'inefficacité du système de motivation se justifie par ce qu'il ne prend pas en compte les mauvaises conditions de vie et de travail et la précarité du statut de vacataire.

Hypothèse liée au problème spécifique n°4 :

La limitation des heures de vacation par enseignant vacataire à 9 heures par semaine et par établissement explique la fréquence élevée des absences et retards.

PARAGRAPHE II : REVUE DE LITTERATURE

Il nous paraît important de préciser que malgré nos efforts de recherche, nous n'avons pas réussi à obtenir des documents contenant des études antérieures portant spécifiquement sur la gestion du personnel enseignant vacataire des collèges d'enseignement général. Néanmoins, sachant que la gestion actuelle semble être purement administrative et que ses faiblesses

expliquent le problème général d'une défaillance de la gestion du personnel enseignant vacataire du CEG Bio-Guerra, nous allons présenter ci-dessous la synthèse des avis de certains auteurs sur l'importance de l'utilisation de certains outils propres à la GRH en matière de gestion du personnel. Qu'est-ce que la gestion du personnel? En quoi est-ce qu'une pratique de la GRH peut amener les autorités de la DDEPSFTPRIJ-OP et du CEG Bio-Guerra à réaliser une meilleure gestion du PEV ?

Vue d'ensemble de la gestion du personnel

L'expression « *personnel* » désignait avant les années 1980 l'ensemble des agents au service d'une unité de production. La fonction personnel était alors confiée au service personnel qui était principalement centré sur des activités administratives⁴ (paie, gestion des relations sociales, recrutement). Plus tard, elle a été remplacée progressivement par la fonction ressources humaines qui s'est développée et a permis le développement stratégique des ressources humaines (gestion des effectifs, des savoir-faire, des compétences, de la formation...). C'est ainsi que nous sommes passés de la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines. Ce n'est pas pour autant que le vocable « *gestion du personnel* » a été totalement abandonné car les deux vocables sont toujours utilisés aujourd'hui, dans la pratique, pour désigner les mêmes réalités. La GRH peut ainsi être définie comme « ***la gestion des hommes au travail dans les organisations*** » (Martory et Crozet, 2005). Dans son ouvrage intitulé **La gestion des Ressources Humaines**, Chloé Guillot-Souleza estime que gérer des hommes suppose « *de tenir compte du caractère autonome des individus et d'être capable de gérer les attentes et les interactions sociales* ». Elle va jusqu'à préciser en référence au terme « organisations » que « *la gestion des ressources humaines ne se limite pas aux seules entreprises privées mais concerne toutes les structures*

⁴ Chloé GUILLOT-SOULEZ (2008). *La gestion des Ressources Humaines*. Page 19

(administrations publiques, organisations à but non lucratifs...) rassemblant des individus pour atteindre un objectif commun ». Toute chose qui démontre que parler de la GRH ou de la gestion du personnel en ce qui concerne la gestion des professeurs vacataires du CEG Bio-Guerra est tout à fait objectif en ce sens que cette structure publique rassemble des hommes (acteurs du système éducatif en l'occurrence 128 vacataires) autour d'un objectif éducatif commun (obtention de bons résultats académiques des apprenants). Les activités opérationnelles de la GRH qui nous intéressent ici en raison des problèmes spécifiques identifiés sont les suivantes :

- l'analyse des emplois et des compétences ;
- l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de formation ;
- l'instauration d'un système de motivation en accord avec les réelles aspirations des agents ;
- la réduction de la fréquence des retards et absences.

La pratique de la GRH pour une bonne gestion du personnel

Pour démontrer que la pratique de la GRH peut influencer une bonne gestion du personnel d'après la revue documentaire, nous allons évoluer en tenant compte de chaque activité citée ci-dessus.

• **L'analyse des emplois et des compétences**

La définition des profils de postes est facilitée par l'analyse des emplois et des compétences. Cette dernière a pour finalité une recherche de l'adéquation emploi-compétences. L'analyse de l'emploi est « une des clés de voûte de la GRH⁵ ». Elle présente une large gamme d'utilisations dont le recrutement. Elle s'attache au croisement de ce qui est fait dans la réalité et ce qui devait être fait (l'idéal et l'existant) et aux activités (non à la personne), de

⁵ Jean-Marie PERETTI (2009). *Gestion des Ressources Humaines*. Page 69.

sorte que les données de l'analyse rassemblées, permettent de définir le poste à pourvoir, sa finalité, les caractéristiques, les compétences et habiletés qu'il suppose. Nous pouvons donc comprendre qu'une analyse des emplois conduit les gestionnaires à déterminer les caractéristiques des postes et à ainsi anticiper sur les profils nécessaires pour les tenir avant l'enclenchement du processus de recrutement. L'outil d'application de l'analyse des emplois est la fiche de poste⁶. L'utilisation de cet outil dans le cadre de la gestion du PEV du CEG Bio-Guerra aidera à coup sûr à connaître les exigences professionnelles liées à chaque poste de professeur vacataire à pourvoir en fonction de la matière à enseigner de même que les profils adéquats pour les tenir. L'analyse des compétences quant à elle est toujours solidaire de celle des emplois en ce sens que lorsque les postes sont décrits et que les compétences requises pour les occuper sont connues, les gestionnaires pourront examiner non seulement les compétences qui existent déjà dans la structure afin de savoir si elles sont conformes aux exigences des postes. Il en est de même celles qui seront attirées dans la perspective de les rendre conformes aux exigences des postes pourvus, toutes choses qui traduisent un équilibre qualitatif hommes-emplois caractérisé par un niveau suffisant de compétences des salariés favorisant un gain de compétitivité à un moment où la qualité est devenue primordiale dans toute organisation.

- **L'élaboration et la mise en œuvre du plan de formation**

Pour tirer profit des ressources humaines dont on a la gestion, il faut veiller à leur formation et au développement de leurs compétences.

La formation est définie comme un ensemble d'activités destinées à l'acquisition et à l'amélioration des connaissances, tant théoriques que pratiques, nécessaires à l'exercice d'une fonction, d'un emploi ou à l'application d'une technique. La formation du personnel est l'un des piliers

⁶ M. Charlemagne LOKOSSOU (2010). *Support de cours : Introduction à la GRH.*

d'une gestion efficace des ressources humaines de l'entreprise. C'est un investissement de l'entreprise qui a pour principal but d'adapter ou d'accroître les qualifications et les compétences des travailleurs. Elle a également un rôle d'intégration et de motivation du personnel.

Le plan de formation est l'expression concrète de la politique de formation d'une entreprise. C'est un document facultatif mais souvent indispensable pour la définition de la politique de formation de l'entreprise. Le plan de formation résume les objectifs à atteindre et les actions de formation envisagées afin d'assurer le développement des compétences dans l'entreprise.

Les ressources humaines sont les êtres humains qui accomplissent tout ce qui contribue à réaliser la mission d'une organisation. En tant que telle, l'importance qu'ont les ressources humaines au sein d'une organisation ne saurait faire l'objet d'un doute.

Déjà au VII^{ème} siècle avant Jésus Christ, **KUAN CHUNG TZU** écrivait: « *Si on veut des résultats durant l'année, on sème des graines. Si on veut des résultats dans dix ans, on plante des arbres. Si enfin on veut des résultats durant la vie, on développe les Hommes⁷* ». Ces propos témoignent de toute l'importance que revêt le capital humain au sein d'une entreprise. Et si pendant longtemps l'entreprise n'a eu qu'une finalité financière qui est le profit, sa finalité sociale a été reconnue progressivement sous l'effet de plusieurs facteurs.

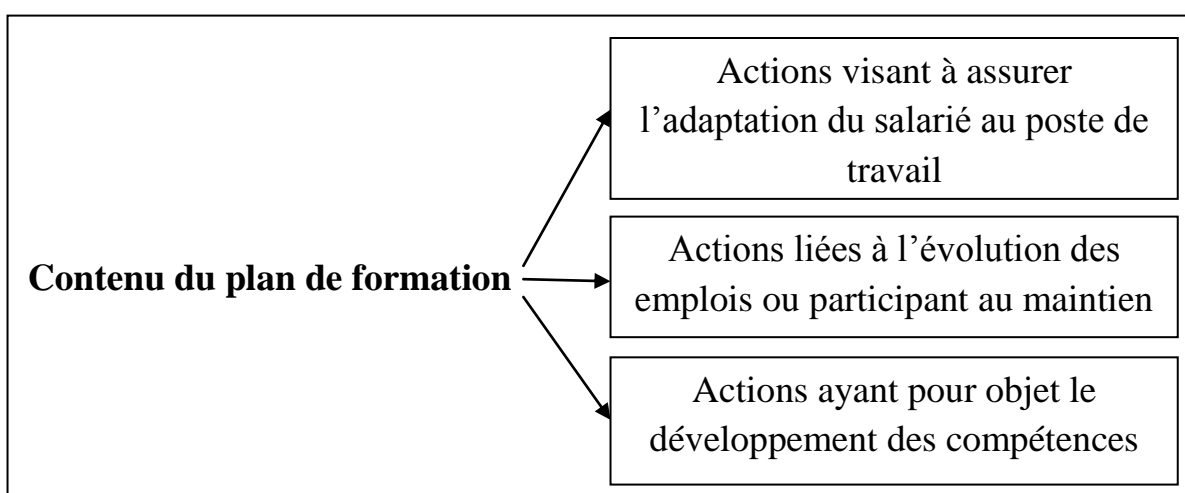
Aujourd'hui encore, les ressources humaines demeurent indispensables pour concrétiser, par leurs connaissances et leurs compétences, la raison d'être, la mission et les stratégies de l'organisation. Ce n'est que par l'effort

⁷ <http://ehs.concordia.ca/pdf>

humain que les organisations peuvent tirer avantage de leurs ressources matérielles.

L'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de formation constituent donc un élément moteur de la politique de gestion du personnel et un axe stratégique de développement des organisations facilité par celui des salariés dans la mesure où le plan de formation favorise l'adaptation des salariés au poste de travail, à l'évolution et au maintien de l'emploi, l'adaptation des compétences des salariés aux orientations stratégiques de l'entreprise, le développement du capital humain, la progression de tous à travers les actions de développement des compétences.

Schéma 2 : Contenu du plan de formation



Source : la GRH, Chloé Guillot-Soulez P85

- **La motivation du personnel**

« La gestion des ressources humaines ou GRH vise précisément à satisfaire les besoins d'estime et d'accomplissement des individus en situation de travail ».

De façon plus explicite, l'individu étant considéré ensemble avec l'organisation qui l'utilise et à l'intérieur de celle-ci, on retient que

laGRH consiste en des mesures et des activités impliquant des hommes ou des ressources humaines d'une part, et visant à une efficacité et à une performance optimale des individus impliqués et de l'organisation d'autre part.

En d'autres termes, la GRH vise à synchroniser le développement efficace de l'organisation ou structure qui utilise les individus avec l'épanouissement progressif ou développement personnel de ceux-ci. Gérer les ressources humaines consiste donc à gérer les compétences et la motivation⁸».

En effet, il y a plus d'un siècle que les universitaires et les spécialistes se sont mis à l'étude systématique de la gestion. Les premières recherches portaient évidemment sur les conditions matérielles du travail et sur les grands principes de l'administration et du génie industriel. Cependant, à partir des années 1940, le champ d'étude s'est étendu à l'élément humain considéré comme facteur essentiel du développement. Dès lors, la recherche sur les comportements individuels, la dynamique des groupes et les relations entre gestionnaires et travailleurs, les conditions de vie et de travail, les besoins et les aspirations des salariés a pris un essor considérable.

Aujourd'hui, les chefs d'entreprise reconnaissent que, pour obtenir de bons résultats, les ressources humaines doivent être prises sérieusement en compte.

Commentant le rendement de sa banque au cours d'un débat en 1998, **Richard KOVACEVIC**, en ce temps Directeur Général de **Norwest** (une entreprise américaine), disait : « *Notre réussite tient beaucoup à l'exécution du travail [...] des gens talentueux, professionnels, motivés, qui ont leur*

⁸ M. Charlemagne LOKOSSOU (2010). *Support de cours : Introduction à la GRH*

*travail à cœur, [...] voilà notre avantage concurrentiel.*⁹». Les dirigeants des organisations d'aujourd'hui reconnaissent qu'il est important de mettre les hommes au premier plan. Ils redécouvrent ainsi un vieux concept : les êtres humains constituent le principal actif d'une organisation.

- **La gestion de la fréquence des retards et des absences**

La gestion de la fréquence des retards et des absences dont il est question ici, c'est l'ensemble des décisions et actes pris par les responsables du personnel pour maîtriser au mieux les positions des agents en fonction des horaires de travail aménagés, dans l'optique d'assurer une présence effective au poste et l'accomplissement effectif du temps de travail imparti. Nous n'avons pu obtenir dans le cadre de nos recherches, des documents spécifiques qui traitent de cette question. Nous pouvons cependant retenir, en considération de ce que le salaire est la contrepartie de la prestation fournie, que le salarié ne peut percevoir qu'une rémunération proportionnelle à la durée de travail à laquelle il est tenu et qu'il a effectivement réalisée. Mieux le professeur vacataire est payé par les recettes perceptions publiques en fonction des heures de cours effectuées. S'il ne fait pas effectivement cours pendant le nombre d'heures prévu mais perçoit néanmoins une rémunération qui équivaut à la totalité des heures qu'il est censé faire, ce serait une véritable perte pour l'Etat. Par ailleurs cet état de choses peut constituer un frein à l'atteinte des objectifs fixés à ce personnel et être préjudiciable par voie de conséquence à l'organisation toute entière, du fait du ralentissement dans l'exécution des activités. C'est pour ces raisons que les dirigeants ont intérêt à prendre des dispositions en vue de contrer tous les facteurs qui peuvent favoriser les absences et retards fréquents des salariés.

⁹Citation tirée de Jeffrey PFEFFER. *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Boston, Harvard Business School Press.(1998).

DEUXIEME PARTIE :

**DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE ET APPROCHES
DE SOLUTIONS**

CHAPITRE I^{ER} : VÉRIFICATION DES HYPOTHESES

Nous avons fait ici état des approches théoriques et méthodes empiriques employées. La recherche documentaire (approche théorique) qui nous avait déjà inspiré lors de l'élaboration de la revue de littérature s'est aussi bien fondée sur des ressources collectées dans des ouvrages spécialisés que sur celles obtenues sur Internet. Les informations ainsi mobilisées nous seront aussi utiles pour vérifier nos hypothèses de recherche sur la base des données collectées et des observations issues de nos investigations auprès des professeurs vacataires, des responsables du CEG Bio-Guerra, des conseillers pédagogiques, des responsables de la DDESFTPRIJ-OP échantillonnés et des personnes ressources (méthodes empiriques).

SECTION I : DE LA COLLECTE A L'ANALYSE DES DONNÉES

PARAGRAPHE I : PRÉPARATION DE L'ENQUÊTE ET MOBILISATION DES INFORMATIONS

L'opportunité de l'enquête se justifie par la nécessité d'évaluer la justesse des hypothèses que nous avons émises en fonction des réalités vécues dans l'établissement et de nos observations. L'intérêt de cet exercice est donc de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses de recherche et de connaître par conséquent les causes réelles se trouvant à l'origine d'une défaillance de la gestion du PEV du CEG Bio-Guerra.

Dans le but de collecter des informations fiables, un échantillon de professeurs vacataires, de conseillers pédagogiques et de responsables en charge de l'enseignement secondaire a été constitué pour servir de population d'enquête, avec le souci d'être autant représentatif que possible. A cet effet nous avons à l'origine choisi le CEG Bio-Guerra qui est situé sur le territoire

de compétence de la DDESFTPRIJ-OP compte tenu de l'effort de bonne administration scolaire consenti par ses dirigeants et prouvé par les documents administratifs tenus par la DDESFTPRIJ-OP. En ce qui concerne le groupe des enseignants vacataires au nombre de cent vingt-huit (128), nous avons décidé de les enquêter tous pour les raisons suivantes :

- il aurait été impossible dans le cadre d'un mémoire de faire une étude sur la gestion du personnel enseignant vacataire en service dans les deux départements (Ouémé et Plateau) qui sont sous l'autorité administrative de la DDESFTPRIJ-OP vu leur nombre très élevé. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle nous avons réduit notre étude au CEG Bio-Guerra, les réalités étant pratiquement les mêmes d'un collège à un autre ;
- la qualité des enseignants enquêtés étant très variée, les informations que ces derniers détiennent sont par conséquent diverses ; il est donc important dans le souci de ne pas limiter les données que nous voulons collecter, d'éviter de réduire le nombre d'enseignants à enquêter.

L'outil employé pour la collecte des données au niveau de cette population d'enquête (les enseignants vacataires) est le questionnaire.

Les professeurs vacataires du CEG Bio-Guerra ne représentent pas les seuls enquêtés. En effet nous avons élargi notre population d'enquête aux conseillers pédagogiques compte tenu du rôle important qu'ils sont amenés à jouer dans le coaching des enseignants. Cependant, nous n'avons pas pu enquêter les inspecteurs de l'enseignement en raison de leur indisponibilité, ni les animateurs d'établissements qui sont des Agents Permanents de l'Etat ou des contractuels locaux reversés, principaux acteurs de la grève qui a secoué le secteur de l'éducation pendant quelques mois.

Certains responsables de l'établissement et de la DDESFTPRIJ-OP ont également fait l'objet d'une enquête parce qu'ils sont chargés de la gestion du PEV.

En ce qui concerne les Conseillers pédagogiques, nous en avons enquêté quatre (04) et en tenant compte des matières pour lesquelles les enseignants vacataires ne possèdent pas très souvent les diplômes de base exigés.

Nous avons également eues entretiens avec le directeur et le censeur du CEG Bio-Guerra dans la mesure où ils sont directement responsables de l'application des outils de gestion du personnel enseignant.

A la DDESFTPRIJ-OP, seul le Chef du service du Personnel était en mesure de nous communiquer des informations utiles pour notre étude en raison de ses fonctions au sein de la Direction départementale.

L'outil d'enquête employé pour la collecte des données au niveau de ces autres acteurs est un guide d'entretien. Il permet de donner la possibilité à ces derniers de donner plus aisément leurs avis sur des questions très ouvertes que nous leur avons adressées.

La collecte de données qualitatives a été préférée à celle de données quantitatives. Il est vrai que les données quantitatives permettent d'avoir des informations chiffrées qui paraissent plus claires et accessibles, mais il ne faut pas perdre de vue que la collecte de données quantitatives est presque impossible dans le cas d'espèce en ce sens qu'il est question de vérifier les causes probables d'undéfaut de la pratique de la GRH dans la gestion du personnel enseignant vacataire du CEG Bio-Guerra. La qualité d'une gestion étant solidaire de l'usage d'outils référentiels d'application connus et mis à la disposition des gestionnaires, les informations à collecter pour vérification sont forcément à caractère qualitatif. Voilà les raisons qui nous ont poussé à

préférer des données qualitatives, données que nous avons vérifiées grâce aux différentes questions croisées ayant meublé les outils d'enquête employés.

PARAGRAPHE II : LIMITES DES INFORMATIONS COLLECTEES

Les opérations de collecte projetées dès le début des investigations ne se sont pas toutes déroulées comme nous l'aurions souhaité pour diverses raisons. Ce qu'il faut signaler, c'est notamment l'indisponibilité de certains professeurs vacataires qui n'ont pu nous rendre les questionnaires à temps. Ceci s'explique par les mouvements de grève qui ont paralysé pendant quelques mois les activités dans les établissements d'enseignement secondaires publics, certains professeurs vacataires ayant décidé de mettre le temps à profit pour d'autres occupations. D'autres vacataires ont purement et simplement refusé d'être enquêtés malgré notre effort de les rassurer de l'intérêt de l'enquête et de l'anonymat des enquêtés.

Il y a aussi lieu de signaler qu'en plus de tout cela dix (10) professeurs n'ont pas souhaité être enquêtés et nous n'avons non plus pu récupérer les questionnaires chez six (06) autres demeurés injoignables.

Cependant, il est très utile de préciser que les limites exposées plus haut ne handicapent pas, comme nous avons pu le remarquer à l'issue du croisement des données, la qualité des informations collectées.

Que révèlent les informations collectées ? Comment se présente alors le diagnostic ? Nous avons abordé les réponses à ces interrogations dans la section suivante.

SECTION II : PRESENTATION DES INFORMATIONS COLLECTEES ET ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC

La première partie de cette section est consacrée à la présentation des informations recueillies et la seconde partie à la vérification des hypothèses et l'établissement du diagnostic.

PARAGRAPHE I : PRESENTATION DES INFORMATIONS RECUEILLIES

Rappelons d'entrée de jeu que la bonne pratique de la Gestion des Ressources Humaines passe par la définition des postes à pourvoir préalablement au recrutement des agents qui les occuperont, dans le but de mettre à la disposition de l'organisation des hommes possédant les profils requis pour occuper les différents postes. Cela suppose en principe que les autorités en charge de la gestion du personnel mettent en œuvre cette activité. Elles ne peuvent le faire que si leurs attributions réglementaires ou légales les y autorisent.

En l'espèce, ces autorités sont les responsables du CEG Bio-Guerra et de la DDESFTPRIJ-OP. Autrement, si un texte réglementaire avait donné attribution à la DDESFTPRIJ-OP de définir les profils des postes du PEV qui serviront dans les collèges de son ressort, elle aurait mis à la disposition des autorités du CEG Bio-Guerra un outil d'application de l'analyse des emplois et des compétences auxquels ces dernières se réfèreraient pour recruter le PEV adéquat. Les autorités avec lesquelles nous nous sommes entretenus (directeur et censeur du CEG Bio-Guerra et le chef Service du personnel de la DDESFTPRIJ-OP) n'avaient qu'une idée très vague de la terminologie « analyse des emplois et des compétences » et ont reconnu ne l'avoir jamais pratiqué, ceci étant à leur avis une « affaire de spécialistes ». Mieux, aucun texte réglementaire ne les habilite à exercer une telle activité.

L'élaboration d'un plan de formation prévoyant des actions de formation sur une certaine période en fonction des difficultés que rencontrent les agents est aussi indispensable pour une bonne Gestion des Ressources Humaines. Dans le cas présent, quatre-vingt (80) vacataires sur cent douze (112) enquêtés, soit **71,43 %** ont répondu avoir participé une fois à un atelier de formation qui n'a pas duré plus de 72 heures. Soixante douze (72) enquêtés, c'est-à-dire **67,85 %** d'entre eux n'ont pas participé à plus de trois (03) ateliers de formation et ont pratiquement tous une ancienneté de plus de cinq ans. Cette situation traduit la rareté des ateliers de formation organisés sans planification à l'intention du PEV, alors qu'ils étaient **64,28 %** de professeurs vacataires enquêtés à reconnaître avoir des difficultés (confusion entre certaines notions du cours, insuffisance de documents et matériels pédagogiques, mauvaise interprétation des programmes, insuffisance du temps consacré à la discipline, bas niveau de compréhension des apprenants). Cent pour cent (**100 %**) des Conseillers pédagogiques avec lesquels nous nous sommes entretenus, partagent cet avis et précisent d'ailleurs que les difficultés spécifiques à l'actualisation des connaissances dans les matières pour lesquelles les vacataires n'ont pas les diplômes de base sont les plus détectées au cours de leurs visites de classes. Ils vont plus loin en précisant, si nous reprenons les propos d'un Conseiller pédagogique que « *plus le temps passe et ils participent aux animations pédagogiques et subissent les visites de classe, plus nous avons l'impression que la situation perdure* ». L'entretien a révélé par ailleurs que le temps consacré effectivement aux échanges avec les professeurs (30 minutes au plus) est relativement court et ne permet pas d'aborder les problèmes dans le fond. Les Conseillers pédagogiques ont également admis que la mise en œuvre d'actions de formation en bonne et due forme serait très utile pour une amélioration du niveau des vacataires et cela donnerait plus de valeur aux visites de classes qui aideront à faire des réajustements.

Sur le sujet de la formation du PEV, le cadre du service du personnel de la DDESFTPRIJ-OP et les responsables du CEG Bio Guerra enquêtés ont répondu « non » à la question de savoir s'il existe un plan de formation élaboré pour le compte du PEV. Si la disposition qui prévoit l'organisation de deux semaines de formation à l'intention du PEV chaque début d'année était appliquée, cela aurait amélioré un tant soit peu la qualité de leur prestation. Malheureusement, cette disposition est caduque depuis pratiquement dix ans.

Abordant la question de la motivation des enseignants vacataires, il convient de rappeler que les textes réglementaires disposent qu'en tenant compte de leur comportement et de leur rayonnement social, les meilleurs professeurs vacataires seront récompensés par une lettre de félicitation, des cadeaux symboliques ou des bourses de stage. Cependant, aucun des cent douze (112) vacataires enquêtés n'a jamais reçu cette récompense. S'il est vrai que la plupart des enseignants vacataires ne font pas preuve de détermination dans l'accomplissement de leurs tâches, il n'en demeure pas moins vrai que des raisons précises expliquent cette situation. Interrogés, **98%** des vacataires ont jugé leurs conditions de vie et de travail précaires ; ce qui représente à leur avis une véritable source de désintéressement à leurs missions. En effet, la rémunération d'un enseignant vacataire qui n'a pas réussi à avoir des heures dans plusieurs établissements ne lui permet pas de faire face à ses charges quotidiennes. Aussi, les effectifs dans les classes sont-ils pléthoriques, ce qui explique les peines des professeurs à corriger les copies et à accomplir les activités pédagogiques. D'après certains, les documents à caractères pédagogiques et scientifiques coûtent chers et leur statut de vacataire est précaire parce que les liens contractuels avec le collège sont instables. Autrement dit, le contrat qui lie le PEV au CEG Bio-Guerra est un contrat précaire en ce sens qu'il n'est pas un contrat de travail au sens de la **loi n°98-004 du 27 janvier 1998 portant Code du travail en République du Bénin**, mais est dénommé « *contrat de travail pour les vacataires* ». Il est

précaire parce qu'il peut être rompu à tout moment sans qu'une possibilité de conciliation ne soit offerte aux parties. Ceci n'arrange pas le vacataire qui non seulement n'a naturellement aucune garantie de carrière mais aussi n'est jamais certain à chaque début d'année académique de se voir renouveler le contrat qui ne dure d'ailleurs que neuf mois sur douze. L'enquête nous a également renseigné sur le fait que les vacataires n'ont pas adhéré aux critères de détection des enseignants méritants (comportement et rayonnement social) qu'ils jugent subjectifs et imprécis parce que les évaluateurs n'ont aucun cadre de référence pour juger le comportement et le rayonnement social. Ce sont en réalité autant de facteurs qui démotivent facilement les enseignants vacataires dont la moitié a révélé être entrée dans la profession non pas par vocation, mais par quête d'une issue de secours.

S'agissant des retards répétés et des absences non autorisées, **66,96** % des enseignants vacataires enquêtés, ont répondu ne pas très souvent informer le censeur de leur absence ou retard parce que cet état de chose est inévitable. En effet, d'après ceux-ci, informer chaque fois le censeur serait une manière de s'afficher négativement avec le risque d'être licencié. Par ailleurs, le nombre minimum d'établissements dans lesquels ils interviennent est de deux (02) avec de fortes possibilités que l'heure de fin d'un cours dans un établissement coïncide avec l'heure de début du cours dans un autre. Ils n'ont donc pas de délai de route pour parcourir la distance, parfois très longue, entre deux (02) CEG. Ils donnent leurs prestations dans plusieurs établissements dans l'intérêt d'augmenter leur rémunération car les vacataires, rappelons-le, sont payés au prorata des heures de cours effectuées. Il n'est plus à démontrer que cet état de chose diminue considérablement leur degré de concentration et influence négativement leur performance. En outre, cela crée un manque à gagner pour l'administration dans la mesure où l'investissement dans la rémunération des enseignants vacataires n'est pas proportionnel aux heures effectives de cours effectuées par ces derniers.

PARAGRAPHE II : VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES ET ÉTABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC

Il s'agira ici de vérifier les hypothèses de recherche eu égard aux informations collectées et d'établir ensuite un diagnostic.

✚ Vérification des hypothèses

La **première hypothèse** de recherche avait été formulée comme suit : **le défaut de définition des profils des postes du PEV préalablement au recrutement est dû au fait que les attributions réglementaires de la DDESFTPRIJ-OP et des responsables du CEG Bio-Guerra ne prévoient pas une définition des postes du PEV.**

Au terme des investigations, nous pouvons faire le constat qu'aucun texte réglementaire n'habilite ni la DDESFTPRIJ-OP ni les autorités du CEG Bio-Guerra à définir les profils des postes du PEV, préalablement au recrutement. Elles n'ont d'ailleurs jamais mené une activité du genre. En conclusion, **l'hypothèse n°1 est vérifiée.**

Quant à la **deuxième hypothèse** de recherche, elle a posé que **le défaut de planification d'actions de formation à l'intention du PEV est dû au fait que les autorités n'ont pas élaboré un plan de formation pour le compte du PEV.** A l'issue des investigations, il ressort qu'effectivement, la DDESFTPRIJ-OP n'a élaboré aucun plan de formation pour le compte du PEV. L'autorité administrative assimile à des formations les visites de classes des Conseillers pédagogiques. Les quelques rares ateliers de formation sont organisés de façon irrégulière. Pire, il n'existe aucun document qui planifie et organise des actions de formation en fonction d'objectifs préalablement retenus et en tenant compte des aspects humains, financiers, juridiques, organisationnels et pédagogiques. En conséquence, **l'hypothèse n°2 est vérifiée.**

D'après la **troisième hypothèse, l'inefficacité du système de motivation se justifie par ce qu'il ne prend pas en compte les mauvaises conditions de vie et de travail et la précarité du statut de vacataire.** Notre enquête révèle que 100% des enquêtés n'ont jamais reçu les récompenses prévues pour encourager les enseignants. Mieux, les récompenses proposées n'intéressent pas les professeurs vacataires. Non seulement, le comportement et le rayonnement social servant de critères pour la détermination des meilleurs enseignants ne sont pas assez objectifs et précis, mais aussi les mauvaises conditions de vie et de travail des vacataires (coût élevé des documents, effectifs pléthoriques dans les classes, contrat de travail précaire etc.) ne motivent pas ces derniers. Nous pouvons donc conclure que **l'hypothèse n°3 est vérifiée mais une nouvelle cause s'ajoute à celle identifiée au départ.**

Enfin, selon la **quatrième hypothèse, la limitation des heures de vacation par enseignant vacataire à 09heures par semaine et par établissement explique la fréquence élevée des retards et absences.** D'après nos investigations, cette limitation engendre au niveau des vacataires le besoin de prester dans d'autres établissements dans l'optique d'augmenter leur rémunération. Ils se sentent ainsi obligés de s'absenter et d'accuser des retards trop fréquemment. Toute chose qui est inhibiteur de tout effort de réduction de la fréquence des retards et absences du PEV. **L'hypothèse n°4 est par conséquent vérifiée.**

Il convient à présent d'établir le diagnostic suite à la vérification des hypothèses.

Etablissement du diagnostic

Les éléments de diagnostic suivants sont liés à chaque hypothèse vérifiée.

- **Elément diagnostic n°1**

L'hypothèse n°1 étant confirmée, nous pouvons affirmer que le défaut de définition des profils des postes du PEV préalablement au recrutement est dû au fait que les attributions réglementaires de la DDESFTPRIJ-OP et des responsables du CEG Bio-Guerra ne prévoient pas une définition des postes du PEV.

- **Elément diagnostic n°2**

L'hypothèse n°2 étant également confirmée, nous pouvons affirmer que le défaut de planification d'actions de formation à l'intention du PEV est dû au fait que les autorités n'ont pas élaboré un plan de formation pour le compte du PEV.

- **Elément diagnostic n°3**

L'hypothèse n°3 quant à elle a été aussi confirmée et une nouvelle cause (le comportement et le rayonnement social qui servent de critères pour la détermination des meilleurs enseignants ne sont pas objectifs et précis) s'est ajoutée à la première. Nous pouvons donc affirmer que l'inefficacité du système de motivation se justifie par ce qu'il ne prend pas en compte les mauvaises conditions de vie et de travail, la précarité du statut de vacataire et que les critères de détection des meilleurs enseignants ne sont pas objectifs et précis.

- **Elément diagnostic n°4**

L'hypothèse n°4 enfin, étant elle aussi confirmée, il est aisé d'affirmer que la limitation des heures de vacation par enseignant vacataire à 9 heures par semaine et par établissement explique la fréquence élevée des retards et absences.

La relecture des quatre problèmes spécifiques et de leurs causes respectives montre que les obstacles à la bonne gestion du PEV du CEG Bio-Guerra découlent majoritairement d'une défaillance de la pratique de la GRH dans la gestion de ce dernier. Il est de ce fait nécessaire de mettre en place des mesures visant à intégrer l'usage de certains outils GRH dans les attributions de la DDESFTPRIJ-OP et des dirigeants des établissements secondaires publics afin de s'assurer que les professeurs vacataires disponibles disposeront des compétences adéquates pour bien tenir leurs postes. Il faut aussi prendre des mesures visant à fixer cette catégorie d'enseignants dans les Collèges afin de mieux la gérer. Ces mesures, si elles sont prises, n'amélioreraient pas que la gestion du PEV du CEG Bio-Guerra mais seront aussi applicables aux autres CEG.

CHAPITRE II^{ÈME} : VERS L'AVENEMENT D'UNE MEILLEURE GESTION DU PEV DU CEG BIO-GUERRA

La résolution des insuffisances de la gestion actuelle du PEV du CEG Bio-Guerra telles que décrites nécessite un certain nombre d'actions en vue d'une meilleure gestion de cet effectif d'enseignants vacataires.

SECTION I : L'ACTUALISATION DE L'ARRÊTÉ N°5278 DU 04 NOVEMBRE 2003 ET L'ÉLABORATION D'UN PLAN DE FORMATION POUR LE COMPTE DU PEV

PARAGRAPHE I : L'ACTUALISATION DE L'ARRÊTÉ N°5278 DU 04 NOVEMBRE 2003

En référence à l'élément diagnostic n°1 : le défaut de définition, préalablement au recrutement, des profils des postes du PEV est dû au fait que les attributions réglementaires de la DDESFTPRIJ-OP et des responsables du

CEG Bio-Guerra ne prévoient pas une définition des profils des postes du PEV, quelle solution l'actualisation de l'arrêté n°5278 peut-elle apporter au problème spécifique n°1 ?

Le nouvel arrêté va prévoir les profils génériques que les candidats doivent avoir pour donner chaque enseignement. Il devra aussi contenir des dispositions donnant attributions aux Directions départementales et responsables d'établissements de faire une définition des postes du PEV qui est facilitée par l'analyse des emplois et des compétences et ce en tenant obligatoirement compte des profils génériques. Ceci leur permettra d'aboutir à la conception de fiches de poste par matière à enseigner, lesquelles serviront de référentiels dans le cadre du recrutement des professeurs vacataires car, rappelons-le, les dispositions de l'arrêté n°5278 du 04 novembre 2003 concernant les profils et les modalités de recrutement sont trop générales et ne renseignent pas les acteurs sur les compétences requises. Leurs profils seront donc plus en conformité avec les enseignements et les responsables d'établissement seront non seulement plus objectifs dans le recrutement des vacataires mais également il existerait une justification réglementaire de cette objectivité.

De l'application du nouvel arrêté qui est plus complet et plus précis que le premier, il découlera : une plus grande conformité des profils des enseignants vacataires recrutés avec les enseignements et une objectivité plus sûre des responsables d'établissements dans le recrutement. Mieux, il existera désormais une justification réglementaire de cette objectivité. Il est de ce fait important que le Ministère de l'enseignement secondaire, à travers ce nouvel arrêté, réglemente la gestion que les directeurs d'établissements doivent faire des emplois et des compétences des vacataires qu'ils recrutent.

N'étant pas spécialistes des Ressources Humaines, les responsables de la DDESFTPRIJ-OP et des établissements d'enseignement n'ont pas les

qualifications recommandées pour réaliser entièrement cette activité qui leur sera dévolue désormais par le nouvel arrêté. Ils se feront aidés de Consultants en Ressources Humaines, des acteurs du réseau d'animation pédagogique (Inspecteurs, Conseillers pédagogiques) afin d'avoir un résultat consensuel auquel il ne serait pas aisé de se déroger principalement en matière de recrutement.

PARAGRAPHE II : L'ÉLABORATION D'UN PLAN DE FORMATION A L'INTENTION DU PEV

D'après l'élément diagnostic n°2, le défaut de planification d'actions de formation à l'intention du PEV est dû au fait que les autorités n'ont pas élaboré un plan de formation pour le compte du PEV. Rappelons que les deux semaines de formation obligatoires prévues par l'arrêté n°5278 du 04 novembre 2003 n'ont jamais été effectivement une réalité jusqu'à ce jour et que les ateliers de formations organisés sont très irréguliers. Pour corriger cet état de choses, l'administration centrale en charge de l'enseignement secondaire peut mettre à la disposition des DDESFTPRIJ, les moyens juridiques, financiers et techniques nécessaires pour réaliser un plan de formation en bonne et due forme pour le compte du PEV. Cela facilite d'ailleurs l'exécution des actions de formation et l'évaluation de leurs répercussions sur les performances des organisations utilisatrices des salariés formés.

Désormais, les autorités en charge de l'enseignement secondaire comprendront que les visites de classes et les animations pédagogiques qu'elles considèrent comme des occasions de former les vacataires, donc de renforcer leurs capacités, ne sont pas des actions de formation au vrai sens du terme. Telle qu'elles sont réalisées, elles ne permettent d'ailleurs pas d'impacter effectivement les compétences des professeurs. Au lieu d'être des

instants d'échanges d'expériences et d'apprentissage, elles favorisent simplement des discussions sur le programme qui ne prennent pas en compte les réelles difficultés rencontrées par les enseignants.

Le plan de formation comprendra :

- les objectifs ;
- les priorités ;
- le contenu ;
- la pédagogie ;
- la durée, le calendrier ;
- le budget ;
- les catégories de bénéficiaires ;
- la manière dont les actions seront évaluées.

Néanmoins il existe des préalables à la réalisation de ce plan de formation à savoir la sédentarisation du PEV et la conception puis la mise en œuvre d'un système d'évaluation.

SECTION II : L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE VIE ET DE TRAVAIL, LA MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME D'ÉVALUATION DES PERFORMANCES ET LA SÉDENTARISATION DU PEV

Dans cette section, nous avons proposé une amélioration des conditions de vie et de travail, la mise en place d'un système d'évaluation des performances et la sédentarisation du PEV.

PARAGRAPHE I : L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE VIE ET DE TRAVAIL DU PEV ET LA MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME D'ÉVALUATION DES PERFORMANCES

En ce qui concerne l'élément diagnostic n°3, il révèle que le manque d'efficacité du système de motivation se justifie par ce qu'il ne prend pas en compte les mauvaises conditions de vie et de travail, la précarité du statut de vacataire et que les critères de détection des meilleurs enseignants ne sont pas objectifs et précis. Nous proposons, pour rendre efficace le système de motivation, des approches de solutions qui sont étroitement liées aux deux causes qui expliquent le problème spécifique.

Nous suggérons aux décideurs de prendre des actes qui contribueront à améliorer les conditions de vie et de travail qui à leurs avis et à ceux de leurs propres responsables ne sont pas des meilleures. Elles se résument aux coûts élevés des documents, aux effectifs pléthoriques dans les classes, contrat de travail précaire entre autres. Ces actes consisteront à rendre plus accessibles les ouvrages à caractères pédagogiques aux vacataires. En effet, il n'est sûrement pas possible de distribuer au tant de documents par matière que de professeurs vacataires car ceci reviendrait trop cher pour l'Etat. L'administration centrale doit simplement s'assurer que les ouvrages soient mis à temps à la disposition des établissements et en quantité raisonnable. Cela permettra aux enseignants d'avoir à leur portée tous les documents à caractère pédagogique dont ils auront besoin pour préparer au mieux leurs enseignements. Précisons que les professeurs avaient déjà pris l'habitude de photocopier les documents pour régler toutes difficultés liées à leurs coûts et à leur disponibilité. Ce serait une manière de leur faciliter l'accomplissement de leurs tâches principales.

En outre, les effectifs pléthoriques dans les classes (en moyenne 70 élèves par classe) représentent un véritable casse-tête pour le PEV dans la mesure où ils ont d'une part beaucoup de copies à corriger et d'autre part ils ne réussissent pas souvent à maîtriser ce. Pléthore d'élèves. Un effort doit donc être fait par les responsables du CEG Bio-Guerra pour augmenter le

nombre de groupes pédagogiques dans l'optique de réduire les effectifs dans les classes pour en créer d'autres. Quand bien même cette solution allègerait les charges de travail et l'effort physique et psychologique fournis par les enseignants vacataires, elle serait coûteuse pour le collège et l'administration centrale en ce sens qu'elle nécessite un effectif plus grand de professeurs et la construction de salles de classe.

Nous proposons pour la résolution de la situation liée à la précarité du statut de vacataire, source de démotivation que le contrat soit revu et conclu tel un contrat de travail prévu par le code du travail béninois. En réalité, cette proposition qui sera plus explicitement détaillée dans le paragraphe suivant peut être rendue possible si l'administration centrale autorise la « *sédentarisation* » du PEV. Il est important de préciser que les dirigeants d'une structure peuvent prévoir de récompenser leurs agents au cas où ils atteindraient de bons résultats en espérant que cela les motive, sans pourtant obtenir le résultat escompté. Il aurait peut-être suffi qu'ils créent de meilleures conditions de travail et de vie à ces derniers pour qu'ils soient motivés comme dans le cas d'espèce où il est admis que la plupart des vacataires sont entrés dans la profession sans vocation mais juste pour la quête du gain de subsistance.

Ce n'est donc pas un hasard si, **Xavier Montserrat** dans son ouvrage **Comment motiver ?** a soutenu qu'il n'existe pas de solution toute faite ou de référence unique dans la recherche de la motivation optimale. Toutefois un certain nombre d'orientations stratégiques peuvent inscrire les organisations dans une dynamique favorisant une spirale de la motivation. Le pré-requis impose d'être vigilant, car la motivation ne peut se développer dans un contexte de démotivation préexistante et les organisations créent d'avantage de conditions de démotivation que de motivation. Dès lors, il est nécessaire de

s'attaquer d'abord aux causes réelles de la démotivation et non de se contenter de soigner les symptômes.

Par ailleurs, un système de motivation ne peut être efficace si les agents concernés n'adhèrent pas aux critères (comportement et rayonnement social) ayant conduit au choix des agents méritants. Pour cela il faudrait que les critères soient objectifs et précis, ce qui peut être obtenu si les meilleurs enseignants sont révélés à la suite d'une évaluation. D'où la proposition de la mise en place d'un système d'évaluation du PEV qui lorsqu'il est bien élaboré et mis en œuvre, garantit un temps soit peu l'impartialité. L'évaluation est « *un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions. Le jugement peut être exprimé sous différentes formes :*

- *par une notation ;*
- *par un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée¹⁰ ... ».*

Aujourd'hui, la pratique de l'évaluation tend à se généraliser dans toutes les organisations, peu importe la taille ou le secteur d'activité, quel que soit le poste ou la fonction du salarié.

En l'espèce, nous proposons « *l'évaluation à 360 degré* ». Ce mode d'évaluation sera réalisé avec la participation de tous les acteurs du système éducatif avec lesquels le PEV a des interactions dans le cadre de ses activités.

Feront l'objet de l'évaluation, la performance (prestation fournie, résultat obtenu), la compétence (aptitude et capacités mobilisées pour atteindre le résultat) et le potentiel (aptitude et capacité à évoluer). Comment se fera-t-elle ?

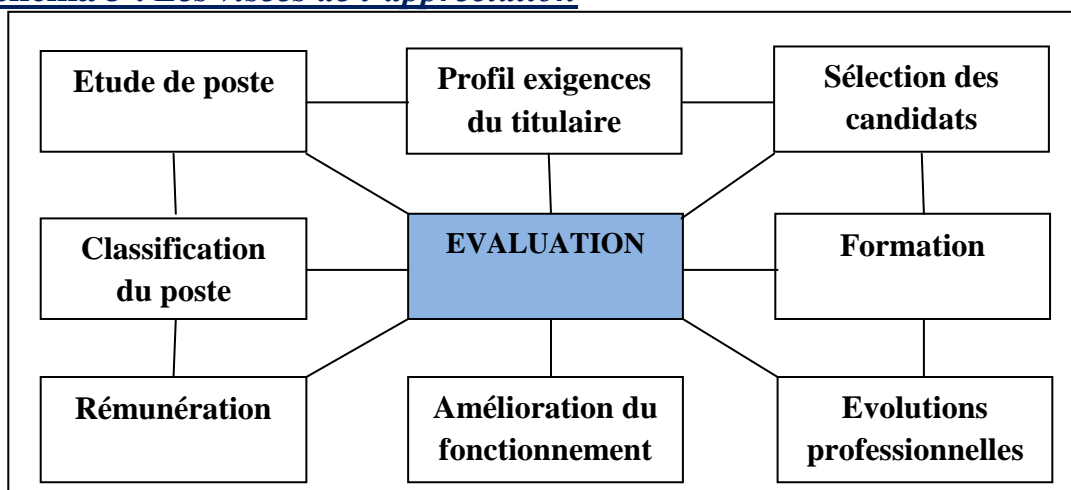
Au départ du processus d'évaluation à 360 degré, se situe le professeur vacataire lui-même qui va s'auto évaluer. Cela suppose que des objectifs lui

¹⁰Chloé GUILLOT-SOULEZ (2008). *La gestion des Ressources Humaines*. Page 67

avaient été assignés, qu'il a été impliqué dans leur fixation et que les moyens requis ont été mis à sa disposition. Après, une autre évaluation sera faite par le corps d'encadrement puis par les censeur et directeur. L'objectif de cette évaluation des superviseurs est de croiser le résultat avec celui de l'auto évaluation du professeur. Ce dernier sera également évalué par ses pairs (les animateurs d'établissement plus expérimentés et les collègues). Au bout du processus d'évaluation, se situent les élèves et les parents d'élèves. Les élèves peuvent témoigner de la qualité des prestations de leurs professeurs dans la mesure où ce sont eux qui reçoivent les enseignements.

Cette méthode rend plus objectif l'évaluation de l'enseignant. L'évaluation à 360 degré prévoit pour l'évalué, la possibilité d'exprimer son désaccord à propos de l'évaluation faite par un maillon de la chaîne. Dans le cas, une séance de discussion est organisée. Le professeur ne peut qu'adhérer à un système d'évaluation dont il est au centre de la mise en œuvre, ceci pour dissiper plus tard toute contestation de l'objectivité ou non des critères de détection des enseignants vacataires méritants. Dans tous les cas, la mise en place d'un système d'évaluation va particulièrement conduire à l'adhésion du PEV au processus de détermination en son sein des meilleurs enseignants mais elle est source de multiples enjeux comme le montre le schéma suivant :

Schéma 3 : Les visées de l'appréciation



Source : Cadin L. et al (2007), *Gestion des Ressources Humaines*, Dunod

Le système d'évaluation que nous proposons de mettre en place, va atteindre plus aisément ses objectifs si la sédentarisation du PEV devenait une réalité.

PARAGRAPHE II : LA SÉDENTARISATION DU PEV

D'après l'élément diagnostique n°4, la limitation des heures de vacation par enseignant vacataire à 09heures par semaine et par établissement explique la fréquence élevée des retards et absences du PEV. La sédentarisation du PEV paraît la meilleure solution pour, spécifiquement mettre fin à cette pratique qui favorise les retards répétés et les absences non autorisées et pour, de façon globale gérer efficacement le PEV.

La sédentarisation peut être définie comme le « *passage de l'état de nomade à celui de sédentaire*¹¹ ». Dans le sens anthropologique, le sédentaire : « *qui reste dans une région déterminée (par opposition à nomade)*¹² » et en tant qu'adjectif, le sédentaire est : « qui ne comporte ou n'exige pas de déplacements ». Cette clarification nous permet de saisir la fixité qui caractérise toute chose ou tout individu sédentarisé. C'est justement de cette fixité du PEV dans le CEG Bio-Guerra qu'il s'agit. En effet, la sédentarisation de cette catégorie d'enseignants permettra de l'utiliser dans un seul collège afin de mieux la gérer et de maîtriser ses déplacements. Faire des emplois des vacataires des emplois sédentaires possède les avantages suivants :

✚ Plus grande exigence de la ponctualité aux enseignants sédentarisés

En considérant qu'un nombre réduit de professeurs vacataires sera fixé dans le CEG Bio-Guerra, et qu'ils ne peuvent prester dans d'autres

¹¹ Définition tirée du Le Petit Larousse Illustré 2011

¹² Définition tirée du Le Petit Larousse Illustré 2011

établissements en tant que sédentaires, les autorités du CEG peuvent être plus exigeantes vis-à-vis des professeurs en ce qui concerne la ponctualité. Les programmes et emplois du temps étant connus et faits dans un seul collège, les risques de retards répétés et d'absences non autorisées seront donc amoindris.

Des économies pour l'Etat qui paie les heures de vacation

En fait, le coût horaire de la vacation est plus cher que le coût mensuel qui sera payé aux sédentaires.

Illustration : pour un vacataire qui effectue par semaine 09heures de cours, s'il est payé au plus 1500 FCFA l'heure comme prévu par les textes, il lui sera payé un salaire mensuel de 54000 FCFA pour 36 heures de cours par mois, c'est-à-dire $9h \times 4 \times 1500 = 54000$; alors qu'un enseignant contractuel local reversé le plus diplômé effectue 18heures par semaine c'est-à-dire 72heures par mois, perçoit un salaire mensuel de 78000 FCFA. Nous pouvons en déduire que l'Etat paie plus cher les vacataires que les contractuels reversés alors que ces derniers effectuent plus d'heures de cours par mois que les premiers. Une fois la sédentarisation faite, les sédentarisés auront les mêmes quotas d'heures de travail et traitement salarial que les contractuels locaux reversés, les heures de cours qui leur seront attribuées vont doubler et les besoins en PEV vont baisser du fait de la diminution du partage de la masse horaire. En conséquence, c'est l'Etat qui fera des économies.

Meilleur suivi pédagogique des enseignants sédentarisés

En réalité, le système de la vacation ne permet pas aux responsables du CEG Bio-Guerra d'accompagner les vacataires sur le plan pédagogique, car ils sont nombreux et sont parfois sous la responsabilité de plusieurs directeurs d'établissements. En principe, le directeur se doit de venir en aide à l'enseignant en difficulté, de lui fournir une information régulière sur toutes

les questions d'ordre pédagogique pour l'atteinte des objectifs éducatifs. Cependant, il n'arrive pas à les suivre tous. Dès que le PEV sera fixé à plein temps au niveau du collège et que leur nombre sera réduit, le suivi sera fait plus aisément.

L'investissement dans la formation est sûr

Dans le système de la vacation, les vacataires sont recrutés dans plusieurs établissements à la fois. Les dirigeants de ces établissements n'arrivent souvent pas à déterminer lesquels des professeurs former chaque début d'année conformément aux textes.

Après la sédentarisation, le directeur du CEG Bio-Guerra peut aisément prendre la responsabilité d'investir dans la formation de son personnel enseignant sédentaire parce que ledit personnel se consacre à ce seul établissement.

La sédentarisation exige la conclusion entre le collège et chaque enseignant recruté d'un contrat à durée déterminée de deux ans. A l'expiration de la durée de deux ans, le contrat sera évalué. Dans l'hypothèse où les conclusions de l'évaluation seraient favorables et si le besoin existe toujours, le contrat peut être renouvelé pour une durée de deux ans. Lorsqu'un agent à qui toute confiance a été accordée, a été utilisé pendant quatre ans, on peut évaluer son apport au niveau de l'éducation des apprenants. Dans la mesure où cet apport serait concret et évident, nous pensons que les relations contractuelles peuvent se poursuivre de sorte que le contrat à durée déterminée peut se muer en contrat à durée indéterminée. Les enseignants qui jouiront dudit contrat et qui le souhaiteront peuvent éventuellement être recrutés par l'Etat plus tard.

En outre, la réalisation de la sédentarisation nécessite une implication effective de la DDESFTPRIJ-OP dans le processus de recrutement. Les

dossiers de candidature déposés au niveau des collèges seront donc étudiés à la DDESFTPRIJ-OP par une commission constituée par des représentants de cette dernière, ceux de tous les établissements d'enseignement général secondaire, de consultants en Ressources Humaines et assistée de juristes spécialistes du droit du travail. Précisons que ces consultants sont impliqués parce qu'ils doivent apporter leurs expertises dans la conception des fiches de postes que nous avons déjà ci-dessus proposée pour assurer une adéquation entre les profils des enseignants et les enseignements qu'ils doivent donner. L'étude des dossiers au niveau de la DDESFTPRIJ-OP lui permettra en fait d'établir une liste départementale de professeurs susceptibles d'intervenir dans les établissements publics de son ressort. Les directeurs d'établissements se référeront à cette liste pour engager les enseignants. A ces derniers, seront délivrées des autorisations d'enseigner comme cela se fait pour les professeurs des établissements privés d'enseignement.

Par ailleurs, pourquoi n'introduirait-on pas après l'évaluation du premier contrat à durée déterminée, une clause de dédit formation dans un avenant au contrat qui permettra au CEG Bio-Guerra de supporter en partie les charges d'une éventuelle formation à l'Ecole Normale Supérieure, que sollicitera un enseignant avec l'obligation pour ce dernier de servir l'établissement pendant une certaine période ? Ce serait une plus-value pour le CEG Bio-Guerra.

CONCLUSION

En observant de près la pratique actuelle de la gestion administrative du CEG Bio-Guerra, on fait, à la suite d'un état des lieux, le constat que la gestion du PEV est confrontée à de sérieuses insuffisances qui laissent conclure que les établissements d'enseignements publics en général et le CEG Bio-Guerra en particulier semble être dans une situation de crise de bonne gestion du PEV. Une crise qui est marquée notamment par le défaut de définition, préalablement au recrutement, des profils des postes du PEV, le défaut de planification d'actions de formation, le manque d'efficacité du système de motivation, la fréquence élevée des retards et absences.

Ces différents problèmes sont de nature à affaiblir la capacité des professeurs vacataires dans la réalisation de leurs objectifs éducatifs et pédagogiques.

Après étude, il s'avère que le défaut de définition des profils des postes du PEV préalablement au recrutement, est dû au fait que les attributions réglementaires de la DDESFTPRIJ-OP et des responsables du CEG Bio-Guerra ne prévoient pas une définition des postes du PEV. Le défaut de planification d'actions de formation à l'intention du PEV, quant à lui, s'est, en fait, révélé être causé par le fait que les autorités n'ont pas élaboré un plan de formation pour le compte du PEV. A l'origine du manque d'efficacité du système de motivation se trouvent à la fois le fait que ledit système ne prend pas en compte les mauvaises conditions de vie et de travail, la précarité du statut de vacataire, ainsi que celui par lequel les critères de détection des meilleurs enseignants ne sont pas objectifs et précis. La limitation des heures de vacation par enseignant vacataire à 09 heures par semaine et par établissement explique enfin la fréquence élevée des retards et absences du PEV.

La relecture des quatre problèmes spécifiques et de leurs causes respectives montre que la plupart des obstacles à la gestion efficace du PEV du CEG Bio-Guerra découlent d'une pratique défailante de la Gestion des Ressources Humaines dans le cadre de la gestion de cette catégorie de personnel.

Il urge donc d'instaurer des mesures visant à intégrer l'usage de certains outils GRH dans les attributions de la DDESFTPRIJ-OP et des dirigeants des établissements secondaires publics afin de s'assurer que les professeurs vacataires disponibles disposeront des compétences adéquates pour bien tenir leurs postes et des mesures visant à fixer cette catégorie d'enseignants dans les Collèges afin de mieux la gérer. Ces mesures, si elles sont prises en compte, n'amélioreraient pas que la gestion du PEV du CEG Bio-Guerra mais aideront aussi les autres CEG, s'ils les adoptent, à améliorer la gestion qu'ils font de leur PEV.

De façon spécifique, nous proposons l'actualisation de l'arrêté n°5278 du 04 novembre 2003 qui n'a pas atteint son objectif depuis son entrée en vigueur parce qu'il a des insuffisances qu'il faudrait combler dans un nouvel arrêté. Ce nouvel arrêté devra contenir des dispositions donnant attributions aux Directions départementales et responsables d'établissements de définir les postes du PEV. Ceci leur permettra d'aboutir à la conception de fiches de poste par matière à enseigner, lesquelles serviront de référentiels dans le cadre du recrutement des professeurs vacataires. Nous suggérons également l'élaboration d'un plan de formation pour le compte du PEV et dont la mise en œuvre permettra le développement des compétences des vacataires ainsi que leur développement personnel. Toutes choses qui amélioreront les performances du CEG Bio-Guerra. Par ailleurs, une amélioration des conditions de vie et de travail du PEV passant entre autres par la mise à disposition des ouvrages à caractère pédagogique, la réduction des effectifs

pléthoriques des classes, la valorisation du statut de vacataire d'une part et d'autre part, la mise en place d'un système objectif d'évaluation des performances à 360 degré pour la détection des meilleurs enseignants vacataires, contribueront à rendre efficace le système de motivation du PEV. La sédentarisation des enseignants vacataires afin de limiter les retards et absences répétées est une solution encore plus générale aux insuffisances de la gestion du PEV.

Ces différentes suggestions favoriseront certainement le relèvement de la qualité de la gestion du PEV dans les collèges et lycées publics en général et en particulier dans le CEG Bio-Guerra.

Toutefois, il est très important que chaque partie prenante joue sa partition réelle pour garantir le succès de toutes ces approches de solutions dans l'atteinte de bonnes pratiques et d'adoption de réflexes adéquats pour lever les différents obstacles à une meilleure gestion du PEV. Personne ne doit s'ériger en observateur passif dans la construction d'un système éducatif public de qualité mais nous devons tous vibrer au son des cloches d'une administration scolaire qui intègre les pratiques de gestion des ressources humaines. C'est ce qui va favoriser réellement le développement personnel des enseignants vacataires et l'atteinte des objectifs pédagogiques et éducatifs caractérisés surtout par de meilleurs résultats scolaires des apprenants.

BIBLIOGRAPHIE

I. Ouvrages généraux

1. Inspection Générale du Ministère de l'Enseignement secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle (2011) : « **Guide pratique de gestion administrative, pédagogique et financière des établissements d'enseignement secondaire général** ».

II. Ouvrages spécialisés

2. GUILLOT-SOULEZ, C. (2008) : « **la Gestion des Ressources humaines** », GualinoLextenxo éditions, Paris ;
3. MONSERAT, X. (2004) : « **Comment motiver** », Éditions d'Organisation, Paris ;
4. PERETTI, J-M. (2009) : « **Gestion des Ressources Humaines** », Vuibert, 16^{ème} Édition, Paris ;
5. GAZIER, B. (2004) : « **les stratégies des Ressources Humaines** », La Découverte, 3^{ème} Édition, Paris ;
6. PERETTI, J-M. (2009) : « **Ressources Humaines et gestion des personnes** », Vuibert, 7^{ème} Édition, Paris ;
7. THEVENET M., DEJOUX C., MARBOT E., NORMAND E. (2000) : « **Fonctions RH- Politiques, métiers et outils des Ressources Humaines** », Seuil, Paris.

III. Textes réglementaires et loi

8. **ARRÊTÉ n°5278/MEPS/METFP/MFE/DC/SG du 03 novembre 2003** portant modalités de recrutement et d'emploi des enseignants vacataires des enseignements secondaires général, technique et professionnel ;
9. **ARRÊTÉ n°56/MSFTP/DC/SGM/DDESFTP/SA du 04 avril 2008** portant attributions, organisation et fonctionnement des directions départementales de l'enseignement secondaire et de la formation technique et professionnelle ;
10. **Loi n°98-004 du 27 janvier 1998** portant code du travail en République du Bénin.

Annexes

(Guides d'entretien et questionnaires)

GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES AUTORITES DU CEG

BIO-GUERRA ET DE LA DDESFTPRIJ-OP

I- ANALYSE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES DU PERSONNEL ENSEIGNANT VACATAIRE

1-/ Que savez-vous de la définition des postes?

2-/ L'avez-vous déjà pratiquée en ce qui concerne le PEV ?

Oui Non

- Si oui, comment avez-vous procédé ?

.....

- Si non pourquoi ?

Parce qu'il n'existe aucun texte réglementaire vous donnant cette attribution

Autre

Précisez.....

II- FORMATION DU PEV

3-/ Existe-t-il un plan de formation pour le compte du PEV ?

Oui Non

4-/ Les textes prévoient deux semaines de formation pour le compte du PEV
chaque début d'année à l'intention du PEV

Qu'en est-t-il de l'application de cette disposition à ce jour ?

.....

III- MOTIVATION DU PEV

Pour encourager l'atteinte de bons résultats par les enseignants, il est prévu :

- La remise d'une lettre de félicitation
- La remise de cadeaux
- L'octroi de bourses de stages

5-/ Combien d'enseignants vacataires ont déjà reçu ces distinctions au CEG Bio-Guerra ?

6- Quelles dispositions ont été prises pour améliorer les conditions de vie et de travail (coût élevé des documents, effectifs pléthoriques dans les classes, contrat de travail précaire etc.) ?

.....

.....

.....

7-/ Une amélioration de leurs conditions de vie et de travail ne sera-t-elle pas une source de motivation du PEV ?

.....

.....

.....

IV- RETARDS ET ABSENCES

8-/ Pensez-vous que les retards répétés et absences non autorisées seraient occasionnés par l'accumulation par les vacataires d'heures de cours dans plusieurs établissements ?

Oui

Non

Justifiez.....
.....
.....

9-la limitation des heures de cours à 9heures par enseignant vacataire et par établissement expliquerait- t- elle cette accumulation d'heures dans plusieurs collèges ?

Oui

Non

Merci pour votre disponibilité.

GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES CONSEILLERS PEDAGOGIQUES

1-/ Les visites de classes vous permettent-elles de déceler les difficultés rencontrées par les vacataires dans l'exercice de la profession ?

Oui Non

2-/ Pouvez-vous nous faire une description desdites difficultés ?

.....

3-/ Quelle est la durée de l'entretien avec le professeur visité à chaque visite de classe ?

.....

4-/ Quel est selon vous l'impact qu'ont les visites de classes sur le niveau de compétence de ces enseignants ?

.....

5-/ Constatez-vous une amélioration de leurs compétences ?

.....

6-/ Pensez-vous que des actions de formation en bonne et due forme serait nécessaire pour accompagner les visites de classes ?

Oui Non

Justifiez.....

Merci pour votre collaboration.

QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX ENSEIGNANTS

VACATAIRES

Dans le cadre de notre mémoire de fin de formation, nous avons entrepris une étude sur la gestion du personnel enseignant vacataire des départements de l'Ouémé et du Plateau, plus précisément celui du CEG Bio-Guerra. Nous sollicitons votre aide pour la réalisation de cette étude.

Veuillez remplir le plus objectivement possible le présent questionnaire.

I- INFORMATIONS GENERALES

Sexe : Féminin

Masculin Age :

1-/ Combien d'années de service comptez-vous dans l'enseignement ?

II- FORMATION DES ENSEIGNANTS VACATAIRES

2-/Avez-vous déjà participé à un atelier de formation depuis que vous êtes enseignant ?

Oui Non

3-/

-Si oui, quelle a été sa durée ?

-A combien d'ateliers avez-vous participez ?

-Avez-vous senti une amélioration de la qualité de vos prestations après la/les formation (s) ? Oui Non

4-/ Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans l'exercice du métier ?

Confusion entre certaines notions du cours

Mauvaise interprétation des programmes

Insuffisance du temps consacré à la discipline

Bas niveau de compréhension des apprenants

Autre Précisez

.....

5-/ Les séances d'animation pédagogiques vous permettent-elles de résoudre ces difficultés ?

Oui Non

- A qui vous référez-vous pour résoudre ces difficultés ?

Animateur d'établissement

Conseiller pédagogique

Inspecteur

- Quelle appréciation faites-vous de l'apport de la personne consultée ?

.....

III- MOTIVATION DES ENSEIGNANTS

6-/ En guise de récompense, avez-vous déjà reçu

-
- Une lettre de félicitation
 - Des cadeaux symboliques
 - Des bourses de stage
 - Rien de tout cela

7-/ Pourquoi avez-vous choisi d'enseigner ?

.....

8-/ Vos conditions de vie et de travail actuelles (disponibilité des documents et matériels pédagogiques, coûts des documents, effectifs dans les classes, contrat de vacataire etc.) vous encouragent t- elles à bien exercer le métier ?

Oui Non

Justifiez

.....

IV- RETARDS ET ABSENCES

9-/ Quand il vous arrive d'être en retard ou absent, informez-vous d'avance le Censeur ?

Oui Non

Pourquoi ?.....

.....

10-/ Dans combien d'établissement pretez-vous en tant qu'enseignant vacataire ?.....

-
- Quelle est environ la distance qui sépare deux établissements où vous intervenez ?

.....
.....

11-Arrive-t-il que l'heure de fin d'un cours coïncide avec l'heure de début d'un autre dans un autre établissement ? Oui Non

12- Pourquoi dispensez-vous des cours dans plusieurs établissements ?

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

Merci pour votre collaboration.

TABLE DES MATIERES

<i>IDENTIFICATION DU JURY</i>	<i>i</i>
<i>DECLARATION D'ENGAGEMENT</i>	<i>ii</i>
<i>DEDICACE</i>	<i>iii</i>
<i>LISTE DES SIGLES</i>	<i>v</i>
<i>TABLE DES SCHEMAS ET TABLEAUX</i>	<i>vi</i>
<i>RESUME</i>	<i>vii</i>
<i>SOMMAIRE</i>	<i>ix</i>
<i>INTRODUCTION</i>	<i>1</i>
<i>PREMIÈRE PARTIE :LA GESTION DU PERSONNEL ENSEIGNANT VACATAIRE DU CEG BIO-GUERRA : ÉTAT DES LIEUX ET PROBLÉMATIQUE</i>	<i>4</i>
Chapitre I^{ER} : État des lieux	<i>5</i>
Section I : Présentation de la DDESFTPRIJ-OP et du CEG Bio-Guerra. ..	<i>5</i>
Paragraphe I : La DDESFTPRIJ-OP	<i>5</i>
Paragraphe II : Le CEG Bio-Guerra	<i>7</i>
Section II : La pratique actuelle de la gestion du personnel enseignant vacataire : forces et faiblesses	<i>8</i>
Paragraphe I : la gestion actuelle du personnel enseignant vacataire.....	<i>8</i>
Paragraphe II : l'exposé des faiblesses de la gestion actuelle du PEV.....	<i>12</i>
Chapitre II^{ÈME} : Problématique d'une meilleure gestion du PEV du CEG Bio-Guerra et revue de littérature	<i>16</i>
Section I : Présentation et spécification de la problématique	<i>16</i>
Paragraphe I : Choix et justification de la problématique.....	<i>16</i>
Paragraphe II : Spécification de la problématique et vision globale de résolution..	<i>20</i>
Section II : Objectifs de l'étude, hypothèses de recherche et revue de littérature	<i>22</i>
Paragraphe I : Objectifs de l'étude et hypothèses de recherche	<i>22</i>
Paragraphe II : Revue de littérature	<i>25</i>
<i>DEUXIEME PARTIE :DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE ET APPROCHES DE SOLUTIONS</i>	<i>26</i>
Chapitre I^{ER} : Vérification des hypothèses	<i>34</i>

Section I : De la collecte à l'analyse des données	34
Paragraphe I : Préparation de l'enquête et mobilisation des informations.....	34
Paragraphe II : Limites des informations collectées	37
Section II : Présentation des informations collectées et établissement du diagnostic	38
Paragraphe I : Présentation des informations recueillies.....	38
Paragraphe II : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic	42
Chapitre II^{ème} : Vers l'avènement d'une meilleure gestion du PEV du CEG Bio-Guerra	45
Section I : l'actualisation de l'arrêté n°5278 du 04 novembre 2003 et l'élaboration d'un plan de formation pour le compte du PEV	45
Paragraphe I : l'actualisation de l'arrêté n°5278 du 04 novembre 2003	45
Paragraphe II : l'élaboration d'un plan de formation a l'intention du PEV.....	47
Section II : l'amélioration des conditions de vie et de travail, la mise en place d'un système d'évaluation des performances et la sédentarisation du PEV	48
Paragraphe I : l'amélioration des conditions de vie et de travail du PEV et la mise en place d'un système d'évaluation des performances	48
Paragraphe II : la sédentarisation du PEV.....	53
CONCLUSION.....	57
BIBLIOGRAPHIE.....	60
ANNEXES.....	62
TABLE DES MATIERES.....	71