



REPUBLIQUE DU BENIN

~*~*~*~*~*~*

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

~*~*~*~*~*~*

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

~*~*~*~*~*~*

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

~*~*~*~*~*~*

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION DU CYCLE II
POUR L'OBTENTION DU DIPLOME D'OFFICIER DE JUSTICE

Filière : Officier de justice

THEME :

**CONTRIBUTION A UNE GESTION EFFICACE DES AVANCEMENTS :
CAS DU MINISTERE DE LA JUSTICE, DE LA LEGISLATION ET DES
DROITS DE L'HOMME**

Réalisé et soutenu par :

Laurent AZOMAHOU

Sous la Direction de :

Maître de stage

M. Georges Constant AMOUSSOU
Magistrat
Procureur général près la cour d'appel
de Cotonou

Directeur de mémoire

M. Martin DAVOH
Conseiller du directeur de la Poste
du Bénin SA, enseignant/consultant
en ressources humaines et
management

ANNEE ACADEMIQUE 2008-2009

décembre 2009

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT : **Jean-Baptiste MONSI**

MEMBRE : **Saturnin D. AFATON**

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

DEDICACE

- A toi, mon feu père Daâh Vigan A. AZOMAHOU pour avoir autorisé mes premiers pas à l'école.
- A toi, ma feu mère Tognivo BABA pour avoir poursuivi l'œuvre entamée par mon père.
- A toi, mon feu cousin et tuteur Christophe ADJICOUDE KPAMEGAN pour m'avoir mis sur le chemin des études secondaires à la fin de mes études primaires.
- A vous, mes feues épouses Florentine HOUENOU MADIN et Nan NOUKOUDODJI qui m'avez brutalement et successivement abandonné dans l'intervalle de trente-deux (32) jours laissant à ma seule charge nos enfants.
- A vous, mes enfants Amélie, Alex, Thierry, Anselme, Josiane et Gildas qui, de par vos comportements, m'avez facilité la vie en me permettant de me consacrer aux études universitaires.
- A toi, docteur Haphis ASSANI qui m'as permis de suivre la formation grâce à tes soins et conseils.
- A toi, mon cousin-ami Georges AZOMAHOU pour ton soutien de tout genre en période de difficultés.
- A vous, qui m'avez aidé à réaliser le présent mémoire.

REMERCIEMENTS

Nous exprimons notre gratitude à notre directeur de mémoire, monsieur Martin DAVOH, qui a accepté de suivre ce mémoire malgré ses multiples occupations.

Nous remercions aussi notre maître de stage, monsieur Georges Constant AMOUSSOU, procureur général près la cour d'appel de Cotonou, pour sa particulière disponibilité.

Nous remercions également les membres du jury et tous nos formateurs sans oublier tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, ont contribué à la réalisation de ce mémoire professionnel.

LISTE DES SIGLES

AC	: Attaché de cabinet
AM	: Assistant du Ministre
APE	: Agent permanent de l'état
CA	: Cour d'appel
CS	: Cour suprême
CT	: Conseiller technique
DAC	: Directeur adjoint de cabinet
DACP	: Direction des affaires civiles et pénales
DAPAS sociale	: Direction de l'administration pénitentiaire et de l'assistance sociale
DC	: Directeur de cabinet
DDH	: Direction des droits de l'homme
DLCS	: Direction de la législation, de la codification et des sceaux
DPJEJ	: Direction de la protection juridique de l'enfance et de la jeunesse
DPP	: Direction de la programmation et de la prospective
DRFM	: Direction des ressources financières et du matériel
DRH	: Direction des ressources humaines
IGM	: Inspection générale du ministère
MJLDH	: Ministère de la justice, de la législation et des droits de l'homme
SG	: Secrétaire général
SP	: Secrétariat particulier
TPIPC	: Tribunal de première instance de première classe de Cotonou

LISTE DES TABLEAUX

1. Tableau N°1 : Regroupement des problèmes par centres d'intérêt
2. Tableau N°2 : Tableau de synthèse des approches génériques par problème retenu
3. Tableau N°3 : Tableau de bord de l'étude (TBE)
4. Tableau N°4 : Point des réponses à la question n°1
5. Tableau N°5 : Point des réponses à la question
N°2
6. Tableau N°6 : Tableau de synthèse de l'étude
(TSE)

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Ancienneté - En matière d'avancement, c'est le temps nécessaire pour franchir un échelon ou quitter un échelon pour un autre.

Cette ancienneté ou ce temps est de deux (02) ans.

Avancement d'échelon - Evolution ou passage à l'échelon immédiatement supérieur. L'avancement d'échelon est automatique et s'opère dans le même grade tous les deux (02) ans dans les conditions normales d'avancement.

Avancement de grade ou promotion - Evolution ou passage au grade immédiatement supérieur qui se fait au choix et à l'ancienneté. La notation (bulletin de notes) permet d'opérer le choix.

Catégorie - La catégorie à laquelle appartient un agent est déterminée par rapport aux diplômes professionnels de recrutement dans la fonction publique. Elle est également déterminée suivant le diplôme donnant accès au nouveau corps de reclassement ou d'intégration.

Il existe cinq (05) catégories dans la fonction publique : A, B, C, D, E.

Echelle - Subdivisions horizontales d'une catégorie. La catégorie E a une seule échelle. Les autres catégories ont chacune trois (03) échelles numérotées de **3** à **1** de la droite vers la gauche.

Le nombre d'années de formation détermine l'échelle dans la catégorie.

L'échelle 3 est la plus faible (petite) et l'échelle 1 est la plus élevée.

Echelon - Chaque échelle comporte verticalement douze (12) échelons de 1 à 12, du haut vers le bas.

La titularisation ou l'intégration d'un nouvel agent dans un corps de la fonction publique se fait au 1^{er} échelon.

Grade ou classe - Les douze (12) échelons sont répartis en grades ou classes :

- le grade initial comporte quatre (04) échelons de 1 à 4 ;
- le grade intermédiaire comporte trois (03) échelons de 5 à 7 ;
- le grade terminal normal comporte trois (03) échelons de 8 à 10 ;
- le grade terminal exceptionnel a un seul (01) échelon : 11 ;
- le grade hors classe est également à échelon unique : 12.

Grade d'un agent - Catégorie, échelle et échelon d'évolution de l'agent dans son corps (la précision de la date d'effet du dernier avancement est nécessaire pour le prochain avancement).

Liste d'avancement - Liste qui regroupe par corps, par année et par grade le nom des agents ayant droit à un avancement d'échelon.

Tableau d'avancement - Tableau qui regroupe par corps, par année, par grade et par mérite le nom des agents ayant droit à un avancement de grade.

INTRODUCTION GENERALE

L'administration du MJLDH est aujourd'hui confrontée à un certain nombre de dysfonctionnements, notamment en matière d'avancement en échelon et en grade des agents qui l'animent. L'avancement est un domaine très sensible pour tous les agents compte tenu de ce qu'il donne lieu à l'augmentation de la rémunération et de ce qu'il constitue le point de départ pour la détermination du grade à partir duquel est liquidée la pension de retraite. Un agent discipliné et travailleur qui n'a pas régulièrement ses avancements peut être découragé, démotivé au travail, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur son rendement.

L'avancement a une grande importance dans le déroulement de la carrière d'un agent. C'est la raison pour laquelle, lorsque le tableau d'avancement est annulé, l'administration est obligée de le reconstituer (C. E Cru. 10-12-1954 Rec. P. 659 et D.1991 P.198, Conclusions Jacomet, notre Weill, ministère des postes 24-06-1991)

Notre stage au MJLDH et plus précisément à la DRH nous a permis de constater que des APE de ce ministère ne sont toujours pas pris en compte alors même qu'ils remplissent les conditions pour bénéficier d'un avancement. Cette situation est source de nombreuses frustrations.

Le diagnostic des maux dont souffre cette direction du MJLDH fait ressortir notamment :

- l'absence d'une liste par année, par corps et par grade du personnel ;
- le défaut de certaines pièces administratives aux dossiers individuels des agents ;
- l'absence de textes réglementaires devant organiser le fonctionnement de la DRH ;
- le cumul des fonctions des chefs de division par le chef du service de la gestion administrative qui, seul, gère la carrière de tout le personnel du MJLDH, toutes catégories confondues.

Ce sont ces différentes préoccupations qui ont motivé le choix de notre thème de mémoire qui comporte vingt-deux (22) mots au lieu de vingt (20) au plus indiqués dans le référentiel. Ce surplus de mots est dû au fait que nous devons tenir intégralement compte de la dénomination actuelle du département ministériel qui est notre cadre institutionnel et qui, elle seule, comporte déjà treize (13) mots. Le thème de notre mémoire est en effet libellé comme suit : « **Contribution à une gestion efficace des avancements : cas du ministère de la justice, de la législation et des droits de l'homme.** »

L'objectif est d'apporter notre modeste contribution à l'amélioration de la gestion de la carrière du personnel en proposant à la hiérarchie des outils et mécanismes pour une plus grande efficacité.

Pour atteindre cet objectif, notre étude sera menée à travers deux (02) parties :

la première (**Chapitre 1**) sera consacrée au cadre institutionnel et physique de l'étude, aux observations de stage et au ciblage de la problématique.

la seconde (**Chapitre 2**) sera relative au cadre théorique de l'étude et aux solutions à la problématique.

CHAPITRE PREMIER :
CADRE INSTITUTIONNEL ET PHYSIQUE
DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE
STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE.

Dans le chapitre premier, nous présenterons d'abord le cadre institutionnel et physique de l'étude et les observations du stage (section I). Nous procéderons ensuite au ciblage de la problématique (section II).

SECTION I : CADRE INSTITUTIONNEL ET PHYSIQUE DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE.

Paragraphe 1 : Présentation du cadre institutionnel et physique.

Notre stage s'est déroulé à Cotonou du 06 mai au 04 août 2009 dans les structures suivantes :

- **le tribunal de première instance de première classe de Cotonou (TPIPC) ;**
- **la cour d'appel (CA) ;**
- **la Cour suprême (CS) ;**
- **le ministère de la justice, de la législation et des droits de l'homme (MJLDH).**

Mais pour des raisons d'ordre pratique dictées par le cadre réel de notre étude, nous axerons notre travail sur la direction des ressources humaines qui est au sein du ministère de la justice, de la législation et des droits de l'homme

(MJLDH). Un Ministre dirige ce ministère. Ce Ministre est dépositaire des sceaux et armoiries de l'Etat et est chef de l'administration de la justice de notre pays.

Conformément aux dispositions du décret n° 2007-491 du 02 novembre 2007 portant attributions, organisation et fonctionnement du MJLDH, ce département ministériel a pour missions de :

1- proposer au gouvernement la politique nationale de l'Etat en matière de justice ainsi que l'administration de la justice, des services pénitentiaires et de l'éducation surveillée, de conduire et de suivre l'application des politiques déterminées par le gouvernement ;

2- suggérer au gouvernement d'initiative ou de concert avec d'autres départements ministériels, une politique appropriée de législation ;

3- conduire et assurer la bonne exécution de la politique nationale définie en matière des droits de l'Homme.

A ce titre, le Ministre :

- assure le bon fonctionnement de l'administration centrale, des services judiciaires, des établissements pénitentiaires et des établissements de l'éducation surveillée ;

- anime et contrôle l'exercice de l'action publique et est obligatoirement consulté, sans préjudice des attributions de l'agent judiciaire du trésor, sur toute action que l'Etat désire intenter devant les juridictions de l'ordre

judiciaire et de l'ordre administratif, ainsi que sur la défense que l'Etat peut opposer devant les mêmes juridictions ;

- instruit les parquets de toutes mesures pouvant aider à un règlement diligent des procédures ;

- fait instruire et donne suite aux recours en grâce, en amnistie, aux demandes de libération conditionnelle et de réhabilitation ;

- veille à l'exécution de toutes les décisions de justice ;

- élabore, soit d'office, soit de concert avec d'autres départements ministériels des projets de lois, décrets et arrêtés de portée générale en toutes matières ;

- est le conseiller juridique de l'Etat ;

- règle toutes questions relatives à la protection judiciaire de l'enfance et contrôle la rééducation des mineurs et adolescents en conflit avec la loi ou en danger moral ;

- veille à la réglementation et au contrôle, par les autorités légalement désignées à cet effet, de l'activité des professions judiciaires qui collaborent directement à l'exercice des fonctions juridictionnelles, notamment les officiers de police judiciaire, les officiers de justice et greffiers, les secrétaires des greffes et parquets, les experts, interprètes et traducteurs judiciaires, les avocats, les huissiers de justice, les notaires, les administrateurs judiciaires, les commissaires priseurs, etc.

L'exécution de ces missions se fait à travers les différentes structures qui forment ce ministère et qui sont les services directement rattachés au Ministre, le cabinet du Ministre, le secrétariat général du ministère, les directions centrales, les directions techniques, les cours et tribunaux, les services extérieurs, les commissions et comités sous tutelle.

1- les services directement rattachés au Ministre.

Il s'agit de l'inspection générale du ministère, de la cellule de la communication, du secrétariat particulier.

1.1. l'inspection générale du ministère.

Dirigée par un inspecteur général (IG) qui est remplacé en cas d'empêchement ou d'absence par l'inspecteur général adjoint, l'IGM est un service administratif qui comprend :

- **l'inspection des juridictions du siège ;**
- **l'inspection des parquets ;**
- **l'inspection des greffes et offices ministériels ;**
- **l'inspection des établissements pénitentiaires et autres services extérieurs ou structures sous tutelle ;**
- **l'inspection de la vérification interne.**

Ces différents services sont dirigés chacun par un inspecteur.

L'inspection générale du ministère (IGM) a pour missions de :

- vérifier et contrôler par des inspections régulières, le bon fonctionnement des juridictions de fond et apporter l'assistance nécessaire au

Ministre en ce qui concerne l'organisation, le fonctionnement et le contrôle de la gestion des services judiciaires ;

- proposer au Ministre, toutes mesures susceptibles d'accroître le rendement et l'efficacité du service public de la justice et mener, à la demande du Ministre, toutes études et enquêtes et le tenir préalablement informé des contrôles qu'elle entreprend d'office dans les juridictions et les autres services relevant de son autorité ;

- apporter son assistance aux personnels du ministère en vue d'améliorer leur formation et leur performance, assurer l'audit et les vérifications techniques de nature financière et comptable des directions centrales et techniques, des juridictions, des structures sous tutelle et accomplir également des missions thématiques à lui confiées par le Ministre.

1.2. la cellule de communication

La cellule de communication est dirigée par un spécialiste du domaine et comprend :

- le service de la presse ;
- le service des relations publiques et de documentations

Cette cellule a pour missions de :

- gérer les relations du Ministre avec les autres organes, préparer la revue de presse sur l'actualité nationale et internationale à l'attention du Ministre ;

- collecter les informations disponibles dans toutes les structures du département ministériel sur l'application du programme d'action du

gouvernement, concevoir et proposer des actions et supports appropriés visant à promouvoir cette politique ;

- faire connaître et expliquer à l'opinion publique, le travail qu'accomplit le ministère et mettre à contribution le site web du ministère à ces fins.

1.3. le secrétariat particulier.

Le secrétariat particulier est dirigé par un secrétaire particulier qui a rang de chef de service et est assisté de secrétaires et d'agents de liaison.

Le secrétariat particulier a pour tâches :

- la mise en forme, l'enregistrement et la ventilation du courrier confidentiel à l'arrivée comme au départ du ministère ;
- la gestion, en liaison avec l'attaché de cabinet, de l'agenda du Ministre ;
- l'exécution de toutes autres tâches à lui confiées par le Ministre.

2- le cabinet du Ministre.

Le cabinet du Ministre assiste le Ministre pour l'exécution du programme d'action du gouvernement et comprend :

- un directeur de cabinet à qui tous les autres membres du cabinet rendent compte de leurs activités ; il apprécie les correspondances soumises à la signature du Ministre à qui il propose les attributions du directeur adjoint de cabinet ;
- un directeur adjoint de cabinet qui assiste le directeur de cabinet ;

- deux chargés de mission ;
- cinq conseillers techniques dont un conseiller technique juridique. Ils sont chargés d'émettre des avis sur les dossiers qui leur sont affectés par le Ministre ou par le directeur de cabinet (DC) sur instructions du Ministre, de faire des études prospectives et de coordonner toutes les activités susceptibles de promouvoir l'efficacité et l'efficience des actions du Ministre ;
 - le chef de la cellule de communication, nommé par arrêté du Ministre, est un spécialiste du domaine. Il a pour missions de «contribuer à la conception et à la mise en œuvre de l'orientation générale de la politique communicationnelle du ministère »
 - l'assistant du Ministre nommé parmi les cadres de la catégorie A1 ou de niveau équivalent, il exécute les fonctions et missions à lui confiées par le Ministre ;
 - le service du protocole du Ministre chargé des questions relatives aux voyages et aux missions officiels à l'étranger du Ministre, des directeurs et autres cadres du ministère. Il est également chargé du cérémonial des manifestations officielles.

3- le secrétariat général du ministère.

Le secrétariat général du ministère est la mémoire du ministère. Il est dirigé par un secrétaire général placé sous l'autorité directe du Ministre qu'il assiste dans l'administration et la gestion du ministère.

Le secrétaire général est assisté d'un adjoint qui le supplée en cas d'absence ou d'empêchement. Il dispose en outre d'un assistant (Cadre A1) nommé par arrêté. Cet assistant exécute les missions à lui confiées par le secrétaire général.

Le secrétariat général du ministère comprend six (06) services qui sont :

- le secrétariat administratif du Ministre qui est l'organe central de gestion du courrier ordinaire et qui est dirigé par un chef secrétariat ;
- le service de pré-archivage : il est dirigé par un spécialiste du domaine et assure le classement et la conservation des actes du ministère et peut être chargé de la gestion de la documentation du Ministre ;
- le service informatique : il s'occupe de tout ce qui est relatif à l'informatique et est dirigé par un spécialiste du domaine ;
- le service des relations avec les usagers qui reçoit les usagers, les informe ou les oriente vers les services compétents ;
- la cellule de passation des marchés publics dont le chef a rang de directeur et s'occupe de toutes les questions relatives à la passation des marchés.

4- les directions centrales.

Il s'agit de trois (03) directions :

- la direction des ressources humaines.

Elle est chargée de l'administration, de la gestion, de la formation et de l'utilisation rationnelle des personnels relevant du ministère.

A ce titre, elle :

- assure la gestion, la formation, le perfectionnement, l'utilisation rationnelle du personnel en collaboration avec les directions concernées et l'évaluation des besoins du personnel ;

- suit la carrière des agents en collaboration avec les structures concernées des autres départements ministériels ;
- élabore le projet de développement des ressources humaines et en assure l'exécution après adoption.

La direction des ressources humaines (DRH) comprend deux (02) services :

- ✓ le service de la gestion administrative ;
 - ✓ le service de la formation et du perfectionnement du personnel.
- **la direction des ressources financières et du matériel.**
- Divisée en deux (02) services qui sont le service financier et comptable et le service du matériel, cette direction :

- centralise les besoins de l'administration centrale, des juridictions, des services extérieurs et des structures sous tutelle ;
- élabore l'avant-projet du budget du ministère en liaison avec la DPP, coordonne les achats des biens et services dans le cadre de la dotation budgétaire, assure d'une part l'informatisation des différents services en liaison avec le secrétariat général du ministère et d'autre part la gestion et l'entretien de tout le matériel tout en concevant une politique d'équipement des services et de la maintenance de ces équipements.

- **la direction de la programmation et de la prospective.**

Tout en assurant le secrétariat technique du système intégré de production, d'analyse et de gestion des statistiques du ministère (SIPAGeS), la direction de la programmation et de la prospective (DPP) est dotée de trois (03) services qui sont :

- le service des statistiques et des études prospectives ;
- le service de la programmation, de suivi des projets et de la coopération technique ;
- la cellule de suivi et d'évaluation des budgets programmes. La DPP est chargée, en relation avec les autres directions centrales et techniques du ministère, de la planification stratégique, de l'élaboration des projets et programmes, de la mobilisation des financements ainsi que de la centralisation des informations relatives à la gestion des projets et programmes en cours d'exécution.

5- les directions techniques.

Il s'agit de:

- **La direction de la législation, de la codification et des sceaux (DLCS).**

Sa mission est de revoir les textes existants pour leur actualisation et codification, de promouvoir la politique législative béninoise, de suivre les bibliothèques des ministères et d'étudier toutes les questions relatives à la réglementation, à la fabrication, à l'utilisation des sceaux et armoiries de l'Etat.

La DLCS regroupe les services ci-après :

- le service de la législation et des sceaux ;
- le service de la codification ;
- le service de l'assistance juridique aux ministères et aux institutions de la république ;
- le centre de documentation juridique.

La DLCS assure le secrétariat permanent de la commission nationale de législation et de la codification (**CNLC**).

- **la direction des affaires civiles et pénales (DACP)**

La DACP est chargée de l'étude de toutes questions intéressant l'accès à la justice, le fonctionnement des juridictions, l'exécution des décisions de justice et la mise en œuvre de l'entraide judiciaire internationale.

Elle comprend cinq (05) services :

- le service des affaires civiles, commerciales et de nationalité ;
- le service des affaires pénales et des grâces ;
- le service du casier judiciaire national ;
- le service des professions juridiques et judiciaires ;
- le service de la jurisprudence et de la statistique.

- **La direction de l'administration pénitentiaire et de l'assistance sociale (DAPAS)**.

Elle est chargée de la réglementation, de l'organisation et du contrôle de l'application des différents régimes d'exécution des peines.

Elle assure la gestion des personnels et des équipements affectés à ces tâches ainsi que l'assistance sociale des personnes de tous âges concernées par les procédures judiciaires.

La DAPAS comprend quatre (04) services :

- le service de l'exécution des décisions judiciaires et de la statistique carcérale ;
- le service de la réinsertion sociale ;

- le service des équipements et de la gestion des établissements ;
- le service social de la justice.
- **la direction de la protection judiciaire de l'enfance et de la jeunesse (DPJÉJ).**

La mission de la DPJÉJ est de régler, organiser et mettre en œuvre la politique nationale de l'éducation surveillée et de la protection de la jeunesse.

Elle assure le secrétariat permanent de la commission nationale des droits de l'enfant (CNDE) et comprend les services ci-après :

- le service de la protection de l'enfance et de la jeunesse ;
- le service des associations, services ou organismes publics ou privés chargés d'accueillir les enfants en situation difficile ;
- le service des études et de la documentation.
- **la direction des droits de l'homme (DDH).**

Elle est chargée de promouvoir et de vulgariser tout ce qui a rapport aux droits de l'homme et à la démocratie. Elle veille aux principes de la non discrimination et assure le secrétariat permanent des commissions, comités ou conseils ci-après :

- commission nationale pour la mise en œuvre du droit international humanitaire ;
- comité national de suivi de l'application des instruments internationaux en matière des droits de l'homme ;
- conseil national consultatif des droits de l'homme.

La DDH regroupe trois (03) services qui sont :

- le service de la promotion et de la vulgarisation des droits de l'homme ;
- le service de la protection et de la défense des droits de l'homme ;
- le service des associations de défense des droits de l'homme.

6- les cours d'appel, tribunaux, services extérieurs, commissions et comités sous tutelle.

✓ les cours d'appel (CA) et les tribunaux sont des juridictions prévues par la loi portant organisation judiciaire au Bénin.

✓ les établissements pénitentiaires et les centres de sauvegarde de l'enfance et de l'adolescence sont des services extérieurs.

✓ les commissions et comités sous tutelle dont les attributions, l'organisation et le fonctionnement sont fixés par décret pris en conseil des Ministres sont :

- la commission nationale de l'organisation pour l'harmonisation du droit des affaires en Afrique (CNOHADA) ;
- la commission nationale de la législation et de la codification (CNLC) ;
- la commission nationale pour la mise en œuvre du droit international humanitaire (CNDIH) ;
- la commission nationale des droits de l'enfant (CNDE) ;
- le comité national de suivi de l'application des instruments internationaux en matière des droits de l'homme (CNSAIIIDH) ;
- le conseil national consultatif des droits de l'homme (CNCDH) ;
- le comité de gestion des systèmes d'information (CGSI) ;

- le comité de concertation et d'orientation des centres de sauvegarde de l'enfance et de l'adolescence (CCOCSEA) ;
- le comité de pilotage du système intégré de production, d'analyse et de gestion des statistiques du ministère (SIPAGeS).

Le cadre institutionnel et physique étant présenté, nous exposerons les observations que nous avons faites à la DRH au cours de notre stage avant de procéder au ciblage de la problématique.

Paragraphe 2 : Observations de stage : état des lieux sur les activités de la DRH.

L'état des lieux n'est en réalité qu'une photographie de la configuration de la situation professionnelle dans laquelle se trouve la DRH au moment de notre stage. C'est cette situation professionnelle que nous souhaitons améliorer. Pour ce faire, nous ferons d'abord ressortir les atouts (forces) et ensuite les dysfonctionnements (faiblesses) constatés.

A- Etat des lieux à la DRH.

Rappelons que la DRH regroupe deux (02) services :

- le service de la gestion administrative ;
- le service de la formation et du perfectionnement du personnel.

Au cours de notre stage à la DRH, nous avons constaté que :

➤ l'arrêté d'application du décret n°2007-491 du 02 novembre 2007, qui doit préciser les attributions et le fonctionnement de chaque service de la DRH, n'a pas paru jusqu'à la fin de notre stage ;

➤ la DRH gère deux (02) catégories d'agents :

❖ le personnel magistrat, dont les dossiers individuels sont rangés et classés dans des armoires au bureau de la directrice des ressources humaines, pour éviter l'accès facile à tout agent qui n'est pas de cette corporation ;

❖ Le personnel non magistrat, dont les dossiers individuels sont rangés et classés dans des armoires à l'intérieur d'un autre bureau, sous la responsabilité du chef du service de la gestion administrative compte tenu des nombreuses recherches faites fréquemment dans ces dossiers par cette catégorie de personnel ;

➤ la liste des magistrats par ancienneté dans le corps avec le grade de chacun est disponible à la DRH, ce qui n'est pas le cas s'agissant du personnel non magistrat ;

➤ il n'existe pas pour ces deux (02) catégories d'agents (personnel magistrat, personnel non magistrat), de liste par corps et par grade des agents à avancer ;

➤ des bulletins de note de plusieurs années font défaut dans maints dossiers, ce qui ne permet pas l'inscription à bonne date des agents concernés au tableau d'avancement, créant ainsi des frustrations surtout que les nominations à certaines fonctions se font sur la base du grade déjà constaté par un acte réglementaire ;

➤ tous les projets d'actes d'avancement sont élaborés par le chef du service de la gestion administrative, toutes catégories confondues ;

➤ il n'existe pas de division à la structure de la gestion administrative pour permettre de décentraliser la gestion administrative du personnel, soit par catégorie de personnel, soit par corps ou par grade ; ainsi, le chef du service de la gestion administrative est le seul à initier ou à élaborer les projets d'actes d'avancement concernant tous les différents corps des agents en service au MJLDH (666 agents dont 253 magistrats) ;

➤ beaucoup d'actes d'avancement ne sont pas classés aux dossiers individuels des agents. Le cas des actes d'avancement collectif est plus accentué ;

➤ les dossiers individuels sont bien protégés et bien conservés.

➤ les actes d'avancement des magistrats sont régulièrement pris à l'exception des actes de promotion ou d'avancement de grade ;

- les projets d'actes d'avancement du personnel non magistrat sont établis non seulement avec grand retard mais encore sans prendre en compte par corps tous les agents qui en ont droit ;
- les actes courants de gestion (autorisations d'absence, titres de congés administratifs, demandes d'explication, saisie des projets d'actes, etc...) sont faits avec célérité.

Après ces constats, il convient de faire l'inventaire des éléments de l'état des lieux.

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

Nous ferons successivement l'inventaire des atouts et celui des problèmes.

1. Inventaire des atouts.

- bonne conservation des dossiers individuels ;
- établissement régulier des actes d'avancement du personnel magistrat ;
- existence de listes du personnel suivant la date d'entrée à la fonction publique ;
- célérité dans l'exécution des tâches courantes.

2. Inventaire des problèmes.

- non parution de l'arrêté qui doit régir les deux services de la DRH en application du décret n°2007-491 du 02 novembre 2007 ;
- inexistence d'une liste par corps, par grade des agents ayant droit à avancement dans l'année en cours ;

- élaboration de tous les projets d'actes d'avancement du personnel du MJLDH laissée à l'initiative exclusive du chef du service de la gestion administrative ;
- inexistence de bulletins de notes de plusieurs années aux dossiers de certains agents ;
- défaut de certains actes administratifs individuels ou collectifs d'avancement aux dossiers individuels des agents ;
- retard dans la prise des projets d'avancement avec omission de noms de certains agents qui en ont droit.

L'inventaire des constats nous permettra de cibler la problématique de notre étude.

SESSION II : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE.

Cibler la problématique consiste en un premier temps à choisir la problématique et justifier le sujet (Paragraphe 1) et en un second temps à spécifier cette problématique et à déterminer sa vision globale (Paragraphe 2).

Paragraphe 1- Choix de la problématique et justification du sujet.

Avant de retenir une problématique pour notre étude, nous mettrons en exergue les différentes problématiques possibles qui se dégagent de nos observations. Pour y parvenir, nous procéderons au regroupement des problèmes identifiés par centres d'intérêt (**A**) et une fois la problématique choisie, nous procéderons à sa justification (**B**).

A-Regroupement des problèmes par centres d'intérêt : détermination des problématiques possibles.

Le tableau ci-après rend compte de ce regroupement par centres d'intérêt et des problématiques possibles (Cf. Tableau N°1 à la page suivante.)

Tableau N°1 : Regroupement des problèmes par centres d'intérêt

N° d'ordre	Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
01	Politique de gestion structurelle de la DRH.	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistence de l'arrêté devant régir le fonctionnement de la DRH ; - Cumul des fonctions des chefs de divisions par le chef du service de la gestion administrative (C/SGA). 	Absence d'une politique de décentralisation de la gestion de la carrière du personnel du MJLDH au niveau des divisions du service de la gestion administrative.	Problématique de la décentralisation de la gestion de la carrière du personnel du MJLDH au niveau des divisions du service de la gestion administrative.
02	Politique de gestion des pièces administratives des agents du MJLDH.	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistence d'une liste par corps, par grade et par année des agents ayant droit à avancement ; - Inexistence de bulletins de note de plusieurs années aux dossiers de certains agents ; - Défaut de certains actes administratifs individuels ou collectifs d'avancement aux dossiers individuels de certains agents ; - Retard dans la prise des projets d'actes d'avancement avec omission de noms de certains agents. 	Gestion peu efficace des avancements des agents du MJLDH.	Gestion efficace des avancements des agents du MJLDH.

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

B-Choix de la problématique de l'étude et justification du sujet.

L'exercice de regroupement des problèmes par centres d'intérêt fait apparaître deux (02) problématiques à savoir :

- ❖ la problématique de la gestion efficace des dossiers d'avancement des agents du MJLDH ;
- ❖ la problématique de la décentralisation de la gestion de la carrière du personnel du MJLDH au niveau des divisions du service de la gestion administrative.

Compte tenu de l'importance de l'avancement en échelon ou en grade dans la carrière d'un agent et en raison des tâches qui incombent à l'agent responsable du service de la gestion administrative, nous avons jugé opportun de réfléchir sur la problématique d'une gestion efficace des dossiers d'avancement des agents du MJLDH.

En effet, les observations de stage ont révélé que, deux (02) agents recrutés le même jour ou remplissant les mêmes conditions, ne bénéficient toujours pas du même sort par rapport à leurs avancements alors que l'article 4 de la Charte de la fonction publique en Afrique, relatif au principe de l'égalité, prévoit : « L'égalité des citoyens devant la loi s'impose à toutes les administrations. Les personnes se trouvant dans une même situation vis-à-vis de l'administration doivent être traitées de manière égale sans distinction d'aucune... ».

L'ambition de tout agent permanent de l'Etat (APE) après sa titularisation ou après son intégration dans un corps régulier de la fonction publique au premier échelon, est de franchir tous les deux ans un échelon jusqu'à atteindre le douzième échelon qui est le dernier suivant la grille indiciaire annexée au présent mémoire (article 57, 58, 59,60 et 178 du statut général des APE).

L'APE est très sensible aux questions d'avancement pour plusieurs raisons :

- ✓ l'augmentation régulière et à date fixe du traitement de l'agent se fait en fonction du ou des avancements d'échelon ou de grade constaté (s) à son profit ;

- ✓ l'accès à certaines fonctions par un agent est subordonné à un certain grade préalablement acquis par ce dernier dans la fonction publique ;

- ✓ la pension de retraite est liquidée sur la base du dernier grade acquis par l'agent ou du grade qu'il aurait acquis s'il n'y a pas eu de lenteur administrative ;

- ✓ la hiérarchie dans la fonction publique en général et dans un corps donné en particulier se fait sur la base du grade déjà constaté et non sur la base de l'ancienneté dans le corps.

Au début, au cours et à la fin de la carrière, la notion de grade intervient toujours ; or, il n'y a pas de grade sans avancement.

Aussi, les problèmes liés à la gestion des dossiers d'avancement doivent-ils être examinés avec une attention particulière.

Le but visé en décidant de réfléchir sur la problématique est d'apporter notre modeste contribution à l'amélioration du fonctionnement des services de la DRH et ce, au regard des dysfonctionnements constatés au cours du stage au niveau de cette structure.

Le problème général lié à la problématique choisie est la gestion peu efficace des dossiers d'avancement des agents du MJLDH et les problèmes spécifiques qui en découlent sont :

- inexistence d'une liste par corps, par grade et par année des agents ayant droit à avancement ;
- inexistence de bulletins de note de plusieurs années aux dossiers de certains agents ;
- défaut de certains actes administratifs individuels ou collectifs d'avancement aux dossiers individuels de certains agents ;
- retard dans la prise des projets d'actes d'avancement avec omission de noms de certains agents.

C'est pour aider à la résolution de cet ensemble de problèmes (général et spécifiques) que nous avons choisi comme thème « Contribution à une gestion efficace des avancements : cas du ministère de la justice, de la législation et des droits de l'homme »

La problématique de l'étude étant choisie, le sujet étant également formulé et justifié, nous procéderons ensuite à la spécification et à la vision globale de résolution.

Paragraphe 2 - Spécification et vision globale de résolution de la problématique.

Nous examinerons d'abord la spécification de la problématique (A), ensuite nous déterminerons sa vision globale de résolution (B).

A- Spécification de la problématique.

L'analyse des problèmes spécifiques fait ressortir que plusieurs d'entre eux sont liés et il apparaît donc nécessaire de faire leur regroupement.

D'abord, l'inexistence de bulletins de note de plusieurs années aux dossiers individuels de certains agents et le défaut de classement des actes d'avancement aux dossiers individuels des agents après multiplication desdits actes s'il y a lieu, sont regroupés sous le thème générique de : absence d'une politique de gestion des pièces administratives des agents du MJLDH.

Ensuite, l'inexistence d'une liste par corps, par grade et par année des agents ayant droit à avancement et l'établissement avec retard des projets d'actes d'avancement avec omission de noms de certains agents concernés peuvent aussi être regroupés sous le thème générique : inexistence à la DRH de la liste ou du tableau d'avancement des agents.

Il résulte logiquement de ces regroupements deux problèmes spécifiques à retenir désormais et définitivement dans l'ordre, et qui sont :

- absence d'une politique de gestion des pièces administratives des agents ;
- inexistence à bonne date à la DRH de la liste ou du tableau d'avancement des agents.

De ce fait, la résolution de ces deux (02) problèmes spécifiques qui sont des manifestations évidentes du problème général qui est la gestion peu

efficace des dossiers d'avancement des agents du MJLDH, nous paraît nécessaire pour la résolution de la problématique retenue.

La problématique a été spécifiée, le sujet a été formulé et les problèmes spécifiques ont été identifiés. Il s'agira ensuite de déterminer la vision globale de résolution de la problématique de gestion efficace des avancements des agents du MJLDH.

B- Détermination de la vision globale de résolution de la problématique.

Il s'agit ici de préciser la vision globale pouvant nous permettre d'analyser et de résoudre les problèmes spécifiques retenus et par voie de conséquence, le problème général identifié. A cet effet, notre vision globale de résolution de la problématique de la gestion efficace des avancements des agents du MJLDH sera présentée dans un premier temps par rapport au problème général (1) et dans un second temps au regard des problèmes spécifiques (2) s'y rapportant. Puis, nous ferons une synthèse des approches génériques identifiées, avant de décliner les différentes séquences de résolution de la problématique retenue.

1 - Vision globale de résolution du problème général.

Rappelons que le problème général est relatif à la gestion peu efficace des avancements des agents au MJLDH.

L'avancement a une importance capitale dans le déroulement de la carrière de tout agent puisque le traitement mensuel, les nominations à certains postes de responsabilité ainsi que la liquidation de la pension de retraite en tiennent compte.

En raison de l'importance de l'avancement dans l'évolution de la carrière d'un agent, les dossiers d'avancement doivent être traités avec célérité et efficacité.

La réalisation de cet objectif est subordonnée à l'adoption d'une politique efficace de gestion des projets d'actes d'avancement. Nous nous retrouvons donc en termes d'approche générique de la prise en compte effective de tous les agents du MJLDH ayant droit à l'avancement, lors des travaux d'avancement.

Cette approche sera présentée par rapport aux problèmes spécifiques.

2 - Vision globale de résolution des problèmes spécifiques.

Il s'agit de l'approche générique de résolution des problèmes spécifiques n°1 et n°2.

- Approche générique de résolution liée au problème spécifique n°1.

Le problème spécifique n°1 est relatif à l'absence d'une politique de gestion des pièces administratives des agents du MJLDH.

Pour résoudre ce problème, nous envisagerons une théorie basée sur l'adoption d'une politique de classement régulier des pièces administratives aux dossiers individuels des agents au fur et à mesure que lesdites pièces sont reçues à la DRH ;

- Approche générique de résolution liée au problème spécifique n°2.

En ce qui concerne le problème spécifique n°2 qui est l'inexistence à la DRH de la liste ou du tableau d'avancement des agents, il s'agira à ce niveau,

de suggérer l'établissement à temps par la DRH de la liste actualisée par corps et par grade de tous les agents ayant droit à avancement.

Le tableau N°2 ci-après présente une synthèse des différentes approches de résolution des problèmes.

Tableau n°2 : Synthèse des approches génériques par problème retenu.

Problèmes spécifiques	Approches génériques retenues
Absence d'une politique de gestion des pièces administratives.	Théorie basée sur l'adoption d'une politique de classement régulier des pièces administratives aux dossiers individuels des agents au fur et à mesure que lesdites pièces parviennent à la DRH.
Inexistence à la DRH de la liste ou du tableau d'avancement.	Théorie basée sur l'adoption d'une politique d'établissement à temps par la DRH de la liste actualisée par corps et par grade de tous les agents.

3- Séquence de résolution de la problématique.

Cette vision globale de résolution de la problématique que nous venons de retenir peut être restituée à travers une démarche en deux phases décomposées chacune en cinq (05) étapes ci-après :

Phase 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude.

1. fixation des objectifs de l'étude par rapport aux problèmes en résolution ;
2. identification des causes et formation des hypothèses liées aux problèmes à résoudre ;
3. construction du tableau de bord de l'étude (TBE) ;
4. revue de littérature ;
5. méthodologie adoptée.

Phase 2 : Diagnostic et approches de solutions.

1. collecte et traitement des données ;
2. analyse des données et établissement du diagnostic ;
3. approches de solutions ;
4. conditions de mise en œuvre des solutions ;
5. élaboration du tableau de synthèse de l'étude (TSE).

Le cadre institutionnel et physique de l'étude présenté, les observations de stage restituées, la problématique choisie et spécifiée, le sujet choisi et la vision globale de résolution de la problématique retenue et indiquée, nous aborderons à présent le second chapitre consacré au cadre théorique de l'étude et aux approches de solutions.

CHAPITRE SECOND :
DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE,
APPROCHES DE SOLUTION POUR
UNE GESTION EFFICACE DES AVANCEMENTS

Le présent chapitre sera consacré au cadre théorique et méthodologique de l'étude (Section I), aux enquêtes de vérification des hypothèses et aux approches de solutions pour la résolution de la problématique retenue (Section II).

SECTION I: CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE DE L'ÉTUDE.

Nous allons dans un premier temps présenter les objectifs de l'étude et faire la revue de littérature (paragraphe 1), et dans un second temps indiquer la méthodologie adoptée (paragraphe 2).

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

Il s'agira d'abord pour nous de fixer les objectifs de l'étude (A), d'identifier ensuite les causes possibles (B) et de procéder enfin à la revue de littérature (C).

A- Fixation des objectifs de l'étude.

Nous ferons cet exercice en prenant pour repère les problèmes auxquels nous voulons apporter des solutions. Ces problèmes sont de deux ordres :

- le problème général qui est intitulé la gestion peu efficace des avancements des agents du MJLDH
- les deux (02) problèmes spécifiques qui sont :
 - * absence d'une politique de gestion des pièces administratives des agents ;

* inexistence à la DRH de la liste ou du tableau d'avancement.

Ainsi, l'objectif général de l'étude est de contribuer à une gestion efficace des dossiers d'avancement au MJLDH.

Cet objectif général ne sera atteint que si les objectifs spécifiques le sont.

Il s'agit notamment pour :

- le problème spécifique N° 1: de proposer des mesures pour le classement régulier des pièces administratives aux dossiers individuels des agents au fur et à mesure que ces pièces parviennent à la DRH ;
- le problème spécifique N° 2 : de suggérer des mesures pour l'établissement à temps de la liste ou du tableau d'avancement.

Les objectifs de l'étude étant fixés, nous allons aborder à l'étape de la formulation des hypothèses qui serviront de pistes de recherche en partant des causes supposées être à la base des problèmes à résoudre.

B-Causes et hypothèses liées aux problèmes en résolution et élaboration des hypothèses.

1- Identification des causes et formulation des hypothèses.

- **Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°1.**

Il s'agit du défaut de classement des pièces administratives reçues à la DRH, aux dossiers individuels des agents.

Le principe de classement régulier des pièces aux dossiers individuels au fur et à mesure de leur réception à la DRH contribuera efficacement à la résolution de ce problème. Pour cette raison, cette cause n°1 nous paraît plus plausible et mérite d'être retenue.

C'est pourquoi nous émettons l'hypothèse suivante : "l'absence d'une politique de gestion des pièces administratives des agents est due au défaut de classement régulier des pièces aux dossiers individuels des agents au fur et à mesure que lesdites pièces sont reçues à la DRH".

- **Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°2.**

A ce niveau, il s'agit du défaut d'établissement à bonne date par les services de la DRH de la liste actualisée par corps et par grade de tous les agents du MJLDH.

L'établissement de la liste par corps, par grade et par année contribuera à l'établissement par la DRH de la liste ou du tableau d'avancement. Cette cause nous paraît également plausible et mérite aussi d'être retenue.

C'est pourquoi nous émettons l'hypothèse ci-après : « l'inexistence à la DRH de la liste ou du tableau d'avancement est due au défaut d'établissement à temps par les services de la DRH de la liste actualisée

par corps, par grade et par année de tous les agents ayant droit à avancement. »

- **Cause et hypothèse liées au problème général.**

Les causes et hypothèses spécifiques n'étant rien d'autre que les manifestations de la cause et de l'hypothèse générale, nous n'avons pas pu formuler une cause générique qui rassemble toutes les causes spécifiques, ce qui n'a pas favorisé la formulation d'une cause générale et par conséquent d'une hypothèse générale.

2- Tableau de bord de l'étude (TBE).

La problématique choisie, les problèmes spécifiques retenus, les objectifs poursuivis identifiés, les causes supposées se trouvant à la base des problèmes et les hypothèses de travail ci-dessus exposées sont résumées dans le tableau de bord que nous présentons à la page suivante :

Tableau n° 3 : Tableau de Bord de l'Etude (TBE)

Niveau d'analyse	Problème	Objectifs	Causes réelles	Diagnostic
Niveau général	<u>Problème général</u> Gestion peu efficace des avancements des agents du MJLDH.	<u>Objectif général</u> Contribuer à une gestion efficace des avancements des agents du MJLDH.	<u>Causes générales</u> -	<u>Hypothèse générale</u> -
Niveaux spécifiques	<u>Problème spécifique n°1</u> Absence d'une politique de gestion des pièces administratives des agents.	<u>Objectif spécifique n°1</u> Contribuer à l'adoption d'une politique de gestion des pièces administratives des agents.	<u>Causes spécifiques n°1</u> Défaut de classement régulier des pièces administratives reçues à la DRH aux dossiers individuels des agents.	<u>Hypothèse spécifique n°1</u> L'absence d'une politique de gestion des pièces administratives des agents est due au défaut de classement régulier desdites pièces aux dossiers individuels des agents après réception à la DRH

	2	<u>Problème spécifique n°2</u> Inexistence à la DRH de la liste ou du tableau d'avancement des agents.	<u>Objectif spécifique n°2</u> Contribuer à l'adoption d'une politique de prise en compte (sans omission) de tous les agents qui ont droit à un avancement lors des travaux d'avancement.	<u>Causes spécifiques n°2</u> Défaut d'établissement à temps par les services de la DRH de la liste actualisée par corps, par grade et par année de tous les agents ayant droit à avancement.	<u>Hypothèse spécifique n°2</u> L'inexistence à la DRH de la liste ou du tableau d'avancement des agents est due au défaut d'établissement à temps par les services de la DRH de la liste actualisée par corps et par grade de tous les agents ayant droit à avancement.
--	---	---	--	--	---

C- LA REVUE DE LITTÉRATURE.

La revue de littérature a pour objet de s'assurer au préalable, à partir de la documentation mobilisée, de l'état des connaissances acquises sur le sujet. Il s'agit souvent de présenter les points de connaissances liées, d'une part, au problème général, et d'autre part, aux problèmes spécifiques. Dans le cadre de notre étude, nous n'avons pas dérogé à ce principe de recherche, ce qui nous a permis de mieux appréhender les contours du thème de notre mémoire.

1- Présentation des contributions antérieures sur le problème général.

- Selon la charte de la fonction publique africaine adoptée par la troisième conférence biennale panafricaine des ministres de la fonction publique à Windhock en Namibie le 05 février 2001, dans sa partie IV relative au rapport de l'administration avec les agents publics, "les rapports de l'administration avec ses agents doivent reposer sur le mérite professionnel et le respect des droits humains. L'administration doit veiller à un bon déroulement de la carrière des agents publics favorisant le développement des ressources humaines."

- Selon Alain PLANTEY (Point 1326 livre : La Fonction Publique, Traité général 2^{ème} édition Litec ; 27 Place Dauphine – 75001 Paris), "la pension est basée sur les derniers émoluments soumis à retenue pour pension afférents à l'indice correspondant à l'emploi, grade, classe et échelon effectifs détenus depuis six (06) mois au moins par le fonctionnaire ou le militaire au moment de la cessation des service valables pour la retraite. Si

cette condition n'est pas remplie, la pension est calculée sur l'emploi antérieurement occupé."

2- Présentation des contributions antérieures sur le problème spécifique n°1.

- Selon le Conseil d'Etat français, le dossier du fonctionnaire doit comporter toutes les pièces à usage administratif ou d'origine administrative qui le concernent. (CE Vignal 9 – 11 – 59 Rec. P. 595)

- Dans le cadre du programme de perfectionnement des agents des catégories B - C - D de la fonction publique au centre du perfectionnement du personnel des entreprises (CPPE) du 27 septembre au 08 octobre 2004, Léandre LOKO, inspecteur général des services publics, a affirmé à l'époque que le dossier individuel de l'agent est constitué par l'ensemble des pièces administratives de toute nature le concernant, soigneusement classées et répertoriées.

3- Présentation des contributions antérieures sur le problème spécifique n°2.

- Selon le Conseil d'Etat français (CE. Conquet 2-5-1962 Rec. P. 218), la confection du tableau d'avancement est régie par des règles jurisprudentielles et statutaires... et un tableau d'avancement qui n'est pas unique, est illégal ainsi que les promotions qu'il accorde.

- Quant à Jean-Marie BRETON : « L'élaboration du tableau d'avancement constitue donc la pièce maîtresse de l'avancement de grade opéré au choix... » (Droit de la Fonction Publique des Etats d'Afrique Francophone P.130.)

Le déséquilibre des rapports de l'administration avec les agents ne permet pas un bon déroulement de la carrière de ces derniers. Le dysfonctionnement que nous relevons est la méconnaissance du mérite professionnel et des droits humains. En dépit des recommandations et résolutions des états généraux de l'administration et de la charte de la fonction publique, les avancements des agents et la gestion en général de leur carrière ne sont pas suivis. A titre d'illustration, très peu d'agents sont admis à la retraite en ayant en mains le jour de la cessation de leurs activités, l'acte constatant le grade réel auquel ils ont droit, d'une part, et leur livret de pension, d'autre part.

La jurisprudence du Conseil d'Etat français et les recommandations issues des séminaires de formation n'ont pas eu d'effet sur le contenu des dossiers administratifs individuels des agents dont certains sont vides.

Le statut général des APE prescrit que « le tableau d'avancement de grade est préparé annuellement par les départements ministériels.. » (article 61) et qu'il doit être arrêté le 1^{er} décembre au plus tard pour prendre effet le 1^{er} janvier suivant et cesser d'être valable à l'expiration de l'année pour laquelle il est dressé (article 62 aliéas 1, 2, 3 et 4).

Il résulte de ces dispositions que les inscriptions au tableau d'avancement ne doivent pas connaître de retard.

Paragraphe 2: Méthodologie adoptée.

Elle comporte deux dimensions : la dimension empirique (A) et les dimensions théoriques (B).

A- Dimension empirique.

L'approche empirique est, par définition, celle qui s'appuie exclusivement sur l'observation, la pratique, et non sur une théorie élaborée. Dans le cas d'espèce, elle nous permettra d'exposer la méthode d'enquête que nous avons utilisée pour l'identification des causes réelles des problèmes retenus. Notre approche comporte les phases ci-après :

- objectif de la collecte des données ;
- cadre de l'enquête et population cible;
- nature de la collecte des données;
- échantillonnage;
- spécification des données à mobiliser;
- conception des questionnaires;
- technique de dépouillement des données;
- outils de présentation des données.

1- Objectif de la collecte des données.

Notre enquête vise à rassembler les données relatives aux causes réelles des problèmes identifiés afin de procéder à la vérification de nos hypothèses de base. L'enquête nous a ainsi permis de voir si :

- l'absence d'une politique de gestion des pièces administratives est due au défaut de classement régulier desdites pièces aux dossiers individuels des agents après réception à la DRH ;
- l'inexistence à la DRH de la liste ou du tableau d'avancement s'explique par le défaut d'établissement à temps par la DRH de la liste actualisée par corps et par grade de tous les agents ayant droit à avancement.

2 - Cadre de l'enquête et population cible.

Le cadre de notre étude est le MJLDH à travers les directions techniques et centrales, notamment la DRH. La population mère concerne le personnel magistrat et le personnel non magistrat.

3- Nature de la collecte des données.

Pour la collecte des données, nous avons utilisé la technique de sondage réalisé au moyen d'un questionnaire et d'entretiens directs. Le questionnaire a porté sur les préoccupations relatives aux deux problèmes spécifiques retenus. Les entretiens réalisés avec les personnes cibles nous ont permis de recueillir des informations complémentaires.

4- Echantillonnage.

Le questionnaire a été distribué à un échantillon de 30 acteurs de la Justice, composés de magistrats, de greffiers, d'officiers de justice et autres agents de soutien.

5- Spécification des données à mobiliser et conception des questionnaires.

Les données rassemblées à travers l'enquête ont concerné les justifications que les enquêtés donnent à l'absence d'une politique de gestion des pièces administratives des agents du MJLDH et à l'inexistence à la DRH de la liste ou du tableau d'avancement des agents du MJLDH.

6- Technique de dépouillement des données et outils de présentation.

Les données recueillies à la suite de cette enquête ont été dépouillées manuellement. Quant à leur traitement, nous avons fait recours au tableur excel pour déterminer les pourcentages afin de comparer les résultats à nos seuils de décisions et tirer les conclusions. Les résultats obtenus sont présentés sous forme de tableaux (Cf. Tableaux N°4 et 5) avec précision des pourcentages obtenus pour vérifier les hypothèses.

B- Dimensions théoriques de la méthodologie adoptée.

Il s'agit ici de procéder au choix des théories attachées aux différents problèmes spécifiques.

1- Choix théorique lié au problème de l'absence d'une politique de gestion des pièces administratives.

a- Présentation de la théorie retenue.

Pour résoudre ce problème, nous retenons la théorie liée au classement régulier des pièces administratives aux dossiers individuels des agents au fur et à mesure qu'elles parviennent à la DRH.

b- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée à l'absence d'une politique de gestion des pièces administratives des agents du MJLDH.

Par rapport à ce problème la question que nous avons posée aux enquêtés est libellée comme suit : " Qu'est ce qui, selon vous, justifie l'absence d'une politique de gestion des pièces administratives des agents du MJLDH " ?

Elle comporte trois (03) trames que sont :

- mauvaise organisation du fonctionnement des services de la DRH ;
- défaut de classement régulier des pièces reçues à la DRH aux dossiers individuels des agents ;
- autres (à préciser).....

Sur ce problème sera retenue la cause qui sera choisie par le plus grand nombre d'enquêtés.

2- Choix théorique lié au problème de l'inexistence à la DRH de la liste ou du tableau d'avancement des agents.

a- Présentation de la théorie retenue.

L'approche théorique retenue ici est celle de l'établissement à temps par la DRH de la liste actualisée par corps et par grade des agents ayant droit à l'avancement.

b- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée à l'inexistence à la DRH de la liste ou du tableau d'avancement.

La question relative à ce problème est la suivante : "A quoi peut-on, selon vous, imputer l'inexistence à la DRH de la liste ou du tableau d'avancement" ?

Elle comporte trois (03) items que sont :

- défaut d'établissement à temps par la DRH de la liste actualisée par corps et par grade des agents ayant droit à avancement ;
- retard dans la prise des projets d'actes d'avancement ;
- autres (à préciser).....

Toute cause qui réunira le pourcentage le plus élevé sera retenue.

SECTION 2 : DES ENQUETES DE VÉRIFICATION DES HYPOTHESES AUX APPROCHES DE SOLUTIONS ET AUX CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE.

Les enquêtes pour la vérification des hypothèses (paragraphe1), d'une part, les approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre (paragraphe2), d'autre part, constituent les différentes parties de la présente section.

Paragraphe 1 : Enquêtes et vérification des hypothèses.

Les enquêtes (A), d'une part, la présentation, l'analyse des résultats de l'enquête et la vérification des hypothèses (B), d'autre part, constituent les différentes parties du présent paragraphe.

A- Les enquêtes.

Il convient de rappeler que l'échantillon sur lequel s'est basée la collecte des données est de trente (30) personnes.

Les personnes pressenties pour l'enquête ont toutes été intéressées par le sujet en étude. Le questionnaire a d'abord été distribué à un groupe restreint de l'échantillon afin d'apprécier le niveau de compréhension des enquêtés. Ensuite, il a été corrigé en fonction des observations faites par certains agents. Enfin, le questionnaire corrigé a été distribué aux enquêtés et la collecte des données a été faite par la suite sans aucune difficulté.

B- La présentation, l'analyse des résultats de l'enquête et la vérification des hypothèses.

1- La présentation et l'analyse des résultats de l'enquête.

Nous ferons cet exercice en tenant compte des problèmes spécifiques.

a- La présentation et l'analyse des résultats de l'enquête par rapport à l'absence d'une politique de gestion des pièces administratives.

Tous les trente (30) questionnaires distribués sont rentrés mais seulement vingt-sept (27) sont exploitables, soit 90% de l'échantillon.

Les trois questionnaires non exploitables, soit 10% de l'échantillon, sont ceux pour lesquels les enquêtés ont coché plus d'une case.

Notre objectif est de comprendre ce qui explique l'absence d'une politique de gestion des pièces administratives afin de proposer des solutions adéquates.

Par rapport à cette question, les résultats obtenus sont les suivants :

* quinze (15) personnes, soit 55,55%, ont répondu que le défaut de classement régulier des pièces administratives reçues par la DRH est la cause de l'absence d'une politique de gestion des pièces administratives des agents ;

* huit (08) personnes, soit 29,63%, pensent plutôt que la mauvaise organisation du fonctionnement de la DRH est la cause du problème ;

* quatre (04) personnes, soit 14,82 %, l'attribuent à d'autres causes liées au suivi de sa carrière par l'agent lui-même.

Ces résultats sont repris dans le tableau n° 4 à la page suivante.

Tableau n° 4 : Point des réponses à la question n°1

Modalités	Nombre d'observations	Fréquences relatives (/°)
Mauvaise organisation du fonctionnement de la DRH	8	29,63 %
Défaut de classement régulier des pièces administratives reçues à la DRH aux dossiers individuels des agents.	15	55,55 %
Autres causes en dehors de celles proposées	4	14,82 %
Total.	27	100%

Source : Résultats de nos enquêtes

De l'analyse de ces données, il ressort que la cause fondamentale liée au problème spécifique n° 1 est le défaut de classement régulier des pièces aux dossiers individuels des agents du MJLDH, qui a recueilli un taux de 55,55% des opinions exprimées par les enquêtés ; mais nous n'occultons pas les autres causes qui sont aussi déterminantes pour la résolution du problème.

b- La présentation et l'analyse des résultats de l'enquête par rapport à l'inexistence à la DRH de la liste ou du tableau d'avancement.

A la question de savoir à quoi peut-on imputer l'inexistence à la DRH de la liste ou du tableau d'avancement, les réponses ci-après ont été recueillies :

- Dix-neuf (19) personnes, soit 70,37 %, ont estimé que le défaut d'établissement à temps par la DRH de la liste actualisée par corps et par grade de tous les agents ayant droit à l'avancement en est la cause ;
- cinq (5) personnes, soit 18,52%, ont répondu que c'est le retard dans la prise des projets d'actes d'avancement ;
- trois (03) personnes, soit 11,11%, ont avancé d'autres causes que celles proposées.

Ces résultats sont confirmés dans le tableau n°5 à la page suivante.

Tableau n°5 : Point des réponses à la question n°2

Modalités	Nombre d'observations	Fréquences relatives (/°)
Défaut d'établissement à temps par la DRH de la liste actualisée par corps et par grade de tous les agents ayant droit à avancement.	19	70,37%
Retard dans la prise des projets d'actes d'avancement	05	18,52%
Autres causes en dehors de celles proposées	03	11,11%
Total	27	100%

Il ressort de ce tableau que la cause fondamentale liée à ce problème est le défaut d'établissement à bonne date de la liste actualisée par corps et par grade des agents ayant droit à l'avancement, qui a recueilli un taux de 70,37% des opinions émises sur la question.

2 – Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic.

a) Vérification des hypothèses.

La vérification consiste à confronter ou à apprécier le degré de validation des hypothèses à partir de l'analyse des données d'enquête pour finalement établir le diagnostic. Elle se fera hypothèse par hypothèse.

❖ **Degré de vérification de l'hypothèse n°1.**

Nous avons fixé comme seuil de décision que tout élément qui aura réuni le pourcentage le plus élevé sera maintenu.

Les données quantitatives qui ont servi de base à notre analyse ont révélé que l'absence d'une politique de gestion des pièces administratives est due :

- à la mauvaise organisation du fonctionnement de la DRH : 29, 63% ;
- au défaut de classement régulier des pièces administratives reçues à la DRH, aux dossiers individuels des agents 55,55% ;
- à autres causes en dehors de celles proposées : 14,82%.

Il en découle que l'élément qui a réuni le pourcentage le plus élevé dans ce cas est celui qui a réuni 55,55 %. Ainsi, l'hypothèse n°1 selon laquelle l'absence d'une politique de gestion des pièces administratives est due au défaut de classement régulier des pièces administratives reçues à la DRH aux dossiers individuels des agents est vérifiée.

❖ **Degré de vérification de l'hypothèse n°2.**

Par rapport au seuil de décision, tout élément qui regroupera le pourcentage le plus élevé sera maintenu.

L'analyse des résultats a révélé que 70,37% des enquêtés pensent que le défaut d'établissement à temps par la DRH de la liste actualisée par corps et par grade de tous les agents ayant droit à l'avancement justifie l'inexistence de la liste ou du tableau d'avancement. Ainsi, l'hypothèse n°2 est vérifiée.

A la suite de la vérification des hypothèses, le diagnostic peut être valablement établi.

b- Etablissement du diagnostic.

Le diagnostic sera établi en fonction des problèmes spécifiques identifiés.

❖ Élément de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n°1.

La vérification de l'hypothèse n°1 nous amène à retenir définitivement que le défaut de classement régulier des pièces reçues à la DRH, aux dossiers individuels des agents traduit l'absence d'une politique de gestion des pièces administratives des agents.

❖ Élément de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n°2.

La vérification de l'hypothèse n°2 nous permet de retenir définitivement que le défaut d'établissement à temps par les services de la DRH de la liste actualisée par corps et par grade de tous les agents ayant droit à l'avancement, est la cause du problème spécifique n°2.

Les causes réelles ainsi déterminées, il nous faut à présent proposer les conditions de leur éradication afin d'atteindre notre objectif général.

Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre.

A partir des causes réelles identifiées, nous pouvons désormais proposer des approches de solutions (A) et déterminer les conditions de leur mise en œuvre (B).

A- Approches de solutions.

La seule manière de combattre efficacement un mal est de s'attaquer à ses causes. Dès lors, il s'agira pour nous, dans le cadre de la présente étude, de faire des propositions qui, à notre humble avis, permettront d'éradiquer les causes réelles se trouvant à la base de chaque problème spécifique, ce qui conduira à la résolution du problème général.

1 - Approches de solutions au problème de l'absence d'une politique de gestion des pièces administratives.

Le diagnostic établi révèle que ce problème a pour cause le défaut de classement régulier des pièces aux dossiers individuels des agents. Résoudre ce problème revient, par conséquent, à suggérer le classement intégral et régulier des pièces aux dossiers de chaque agent au fur et à mesure que ces pièces sont reçues à la DRH. A cet effet, la formation et le recyclage réguliers du personnel de la DRH est à envisager.

2- Approches de solutions au problème d'inexistence à la DRH de la liste ou du tableau d'avancement.

Pour régler ce problème, nous suggérons l'adoption par la DRH d'une politique d'établissement à temps de la liste actualisée par corps et par grade de tous les agents. A partir de cette liste, la liste ou le tableau d'avancement sera établi (e) sans aucune difficulté. A cet effet, la responsabilisation de certains agents de la DRH pour gérer d'une manière catégorielle le personnel est à envisager, ce qui simplifiera la tâche au chef du service de la gestion administrative qui est, tout seul, chargé d'élaborer les projets d'actes d'avancement.

B- Conditions de mise en œuvre des solutions.

Les solutions proposées ne peuvent pas, par elles-mêmes, résoudre les problèmes identifiés. Il faut les mettre en œuvre. C'est pourquoi nous faisons à l'endroit de la chancellerie et des juridictions les recommandations ci-après :

- prévoir des formations et des recyclages périodiques du personnel de la DRH afin qu'il prenne conscience de l'importance de ses missions et en soit à la hauteur ;

- inviter le personnel et les divers chefs de structure à respecter les dispositions de l'article 52 de la loi n°86-014 du 26 février 1986 portant statut général des APE qui fixent à partir du 15 août de chaque année la période où tout APE en activité doit être apprécié et son bulletin individuel noté par les supérieurs

hiérarchiques qui devront les faire parvenir au plus tard le 15 octobre de la même année au ministre du travail et de la fonction publique ;

- établir la liste ou le tableau d'avancement à partir de la liste actualisée par corps et par grade des agents ;

- simplifier la tâche au niveau du chef du service de la gestion administrative en responsabilisant :

- un agent pour la gestion de la carrière des agents des catégories E, D et C ;

- un agent pour la gestion de la carrière des agents de la catégorie B ;

- un agent pour la gestion de la carrière des agents de la catégorie A.

A défaut, il faut prévoir :

- un agent pour la gestion de la carrière du personnel magistrat ;

- un agent pour la gestion de la carrière du personnel non magistrat.

Tableau de synthèse de l'étude

C'est un tableau qui est un récapitulatif de toute l'étude faite depuis la problématique jusqu'aux propositions de solutions d'éradication des causes réelles des problèmes en passant, d'une part, par la fixation des objectifs et la formulation des hypothèses, et d'autre part, par l'établissement du diagnostic.

Tableau n° 6 : Tableau de synthèse de l'étude (TSE)

Niveau d'analyse	Problèmes	Objectifs	Causes supposées être à la base des problèmes	Hypothèses
Niveau général.	Gestion peu efficace des avancements des agents du MJLDH.	Contribuer à une gestion efficace des avancements des agents du MDJLH.	-	-
Niveau spécifique n°1.	Absence d'une politique de gestion des pièces administratives des agents.	Adoption d'une politique efficace de gestion des pièces administratives.	Défaut de classement régulier des pièces administratives reçues à la DRH aux dossiers individuels des agents.	L'absence d'une politique de gestion des pièces administratives des agents se justifie par le défaut de classement régulier des pièces administratives reçues à la DRH aux dossiers individuels des agents.
Niveau spécifique n°2.	Inexistence à la DRH de la liste ou du tableau d'avancement des agents.	Adoption d'une politique de prise en compte (sans omission) de tous les agents qui ont droit à un avancement lors des travaux d'avancement.	Défaut d'établissement à temps par les services de la DRH de la liste actualisée par corps et par grade des agents ayant droit à avancement.	L'inexistence à la DRH de la liste ou du tableau d'avancement se justifie par le non établissement à temps par les services de la DRH de la liste actualisée par corps et par grade des agents ayant droit à avancement.

CONCLUSION GENERALE

La durée de notre stage à la DRH du MJLDH a été courte. Cependant nous avons pu relever certains dysfonctionnements qui ont inspiré le thème de notre mémoire qui est « contribution à une gestion efficace des avancements : cas du ministère de la justice, de la législation et des droits de l'homme. »

Le thème a été examiné en deux chapitres distincts relatifs, le premier au cadre institutionnel et physique de l'étude, observations de stage et ciblage de la problématique, le second au cadre théorique de l'étude et aux approches de solutions.

La problématique de la gestion efficace des avancements qui a été retenue a pour problème général la gestion peu efficace des avancements. Les deux problèmes spécifiques qui sont respectivement le défaut d'une politique de gestion des pièces administratives et l'inexistence de la liste ou du tableau d'avancement ont été examinés.

L'examen du problème général et des problèmes spécifiques nous a conduit aux causes, aux objectifs et à des hypothèses.

Des approches de solutions ont été finalement proposées.

La gestion efficace des avancements contribuera à rehausser le moral des agents et aura inévitablement un impact très positif sur le rendement de chaque agent quel que soit son lieu de travail, ce qui rehaussera l'image de la justice. Les approches de solutions issues de notre étude ne sont que des outils qui ne peuvent par eux-mêmes régler tous les dysfonctionnements actuels. La mise en œuvre de ces approches de solutions constituera, à notre avis, le début d'une série de mesures devant amener les autorités du MJLDH, notamment le Ministre et la DRH, à une réflexion plus approfondie sur la gestion de la carrière des agents.

BIBLIOGRAPHIE

I- Ouvrages.

1. BRETON A. : (1990) « Droit de la fonction publique des états d'Afrique francophone » Canada Edicef.
2. Troisième conférence biennale panafricaine des Ministres de la fonction publique : (2001) « Charte de la fonction publique en Afrique » ; Windhoch NAMIBIE.
3. PLANTEY A. : (2001) « La fonction publique Traité général » 2^{ème} édition, Paris, Litec.
4. GAMPIKA J. : (1994) « La gestion de la carrière des fonctionnaires, cas du personnel enseignant du primaire et du secondaire au Congo », mémoire pour l'obtention du brevet de l'ENAM, cycle moyen-supérieur.

II- Textes législatifs et réglementaires.

5. Loi N°86-013 du 26 février 1986 portant statut général des agents permanents de l'Etat.
6. Loi N°86-014 du 26 septembre 1986 portant code des pensions civiles et militaires de retraite.
7. Loi N°2005-24 du 08 septembre 2005 modifiant la loi N°86-014 du 26 septembre 1986 portant code des pensions civiles et militaires de retraite.

8. Loi N°2007-01 du 29 mai 2007 portant statut des greffiers et officiers de justice en République du Bénin.
9. Décret n°85-388 du 11 septembre 1985 portant échelonnement indiciaire des corps des personnels de l'administration, des entreprises publiques et semi-publiques.
10. Décret n°2007-491 du 02 novembre 2007 portant attributions, organisation et fonctionnement du MJLDH.

ANNEXES

I- QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

II- GRILLE INDICIAIRE

QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

Mesdames/Messieurs

Le présent questionnaire qui se veut anonyme s'inscrit dans le cadre d'une recherche-diagnostic dans l'optique de la rédaction de notre mémoire de fin de formation à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) sur le thème : « **CONTRIBUTION A UNE GESTION EFFICACE DES AVANCEMENTS : CAS DU MINISTERE DE LA JUSTICE, DE LA LEGISLATION ET DES DROITS DE L'HOMME** ».

Il est destiné en effet, à diagnostiquer les maux qui affectent l'avancement des agents du MJLDH et à proposer des pistes de solutions pour l'améliorer.

Aussi, voudrions-nous recueillir respectueusement vos observations et suggestions à travers ce questionnaire que nous soumettons à votre bienveillante attention.

Nous vous remercions d'avance très sincèrement pour votre franche et précieuse collaboration.

Veillez répondre aux questions ci-après en cochant la case correspondante.

1. Qu'est-ce qui, selon vous, justifie l'absence d'une politique de gestion des pièces administratives ?
 - Mauvaise organisation du fonctionnement des services de la DRH :
Oui :Non :
 - Défaut de classement régulier des pièces administratives aux dossiers individuels des agents :
Oui :Non :
 - Autres (à préciser)

2. A quoi peut-on, selon vous, imputer l'inexistence à bonne date de la liste ou du tableau d'avancement ?
 - Défaut d'établissement à temps de la liste actualisée par corps et par grade des agents :
Oui :Non :
 - Retard dans la prise de projets d'acte d'avancement ? :
Oui :Non :
 - Autres (à préciser)

ANNEXE

**ECHELONNEMENT INDICIAIRE DES CORPS DES PERSONNELS DES
ADMINISTRATIONS ET ETABLISSEMENTS PUBLICS DE L'ETAT**

		CATEGORIE OU CADRE A			CATEGORIE OU CADRE B			CATEGORIE OU CADRE C			CATEGORIE OU CADRE D			CATEGORIE OU CADRE E
		Agent de conception			Agent d'application			Agent d'encadrement			Agent d'exécution			Emploi à Initiation préalable
		Diplôme de l'UNB ou qualifications équivalentes.			Diplôme ou attestation de fin d'étude de 1 ^{ère} , 2 ^{ème} ou 3 ^{ème} année de l'UNB ou qualifications équivalentes.			Diplôme ou attestation de fin d'étude de 1 ^{ère} , 2 ^{ème} ou 3 ^{ème} année du collège polytechnique niveau 2 ou qualifications équivalentes.			Diplôme ou attestation de fin d'étude de 1 ^{ère} , 2 ^{ème} ou 3 ^{ème} année du collège polytechnique niveau 1 ou qualifications équivalentes.			Emploi nécessitant une initiation préalable.
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Grade initial	1	425	375	340	300	280	250	220	200	180	160	140	120	100
	2	490	425	380	335	310	270	240	215	200	170	150	130	105

	3	555	475	420	370	340	290	260	230	215	180	160	140	110
	4	620	525	460	405	370	310	280	245	230	190	170	150	120
Grade intermédiaire	5	730	625	520	490	420	360	320	280	250	210	190	170	140
	6	815	675	560	525	450	380	340	295	265	220	200	180	150
	7	880	725	600	560	480	400	360	310	280	230	210	190	160
Grade terminal (Normal)	8	1020	850	675	645	530	460	400	345	310	255	230	210	180
	9	1090	900	725	680	560	480	420	365	325	265	240	220	190
Exceptionnel	10	1165	950	775	715	590	500	440	380	340	275	250	230	200
	11	1250	1000	850	750	640	520	460	400	360	300	265	245	210
Hors classe	12	1300	1100	925	825	725	590	510	460	400	340	300	275	235

TABLE DES MATIERES

IDENTIFICATION DU JURY.....	i
DECLARATION D'ENGAGEMENT.....	ii
DEDICACE.....	iii
REMERCIEMENTS.....	iv
LISTE DES SIGLES	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
GLOSSAIRE DE L'ETUDE	vii
RESUME.....	ix
SOMMAIRE.....	xi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE 1^{ER} : CADRE INSTITUTIONNEL ET PHYSIQUE DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE	3
SECTION I : CADRE INSTITUTIONNEL ET PHYSIQUE DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE	4
Paragraphe 1 : Présentation du cadre institutionnel et physique.....	4
Paragraphe 2 : Observations de stage : état des lieux sur les activités de la DRH.....	15
A- Etat des lieux à la DRH.....	15
B- Inventaires des éléments de l'état des lieux.....	17
1- Inventaire des atouts.....	17
2- Inventaire des problèmes.....	17

SECTION II : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE.....	18
Paragraphe 1 : Choix de la problématique et justification du sujet.....	18
A- Regroupement des problèmes par centres d'intérêt : détermination des problématiques possibles	19
Tableau n°1 : Regroupement des problèmes par centres d'intérêt.....	20
B- Choix de la problématique de l'étude et justification du sujet.....	21
Paragraphe 2- Spécification et vision globale de résolution de la problématique.....	23
A- Spécification de la problématique.....	23
B- Détermination de la vision globale de résolution de la problématique....	24
1 - Vision globale de résolution du problème général.....	24
2 - Vision globale de résolution des problèmes spécifiques.....	25
- Approche générique de résolution liée au problème spécifique n°1....	25
- Approche générique de résolution liée au problème spécifique n°2....	25
Tableau n°2 : Synthèse des approches génériques par problème retenu.....	26
3- Séquence de résolution de la problématique.....	26
Phase 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude.....	26
Phase 2 : Diagnostic et approches de solution.....	27
CHAPITRE II : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX APPROCHES DE SOLUTIONS POUR UNE GESTION EFFICACE DES AVANCEMENTS DES AGENTS DU MJLDH.....	28
SECTION 1 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.	29

Paragraphe 1 : Des objectifs de l'étude à la revue de littérature.....	29
A- Fixation des objectifs de l'étude.....	29
B- Causes et hypothèses liées aux problèmes en résolution et élaboration des hypothèses.....	30
1- Identification des causes et formulation des hypothèses.....	30
• Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°1.....	30
• Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°2.....	31
• Cause et hypothèse liées au problème général.....	31
2- Tableau de bord de l'étude.....	31
Tableau n°3 : Tableau de bord de l'étude.....	32
C- La revue de littérature.....	33
1- Présentation des contributions antérieures sur le problème général.....	33
2- Présentation des contributions antérieures sur le problème spécifique n°1.....	34
3- Présentation des contributions antérieures sur le problème spécifique n°2.....	34
Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée	35
A- Dimension empirique.....	35
1- Objectifs de la collecte des données.....	36
2- Cadre de l'enquête et population cible.....	36
3- Nature de la collecte des données.....	36
4- Echantillonnage.....	37

5- Spécification des données à mobiliser et conception des questionnaires.....	37
6- Technique de dépouillement des données et outils de présentation.....	37
B- Dimensions théoriques de la méthodologie adoptée.....	37
1- Choix théorique lié au problème de l'absence d'une politique de gestion des pièces administratives.....	37
a- présentation de la théorie retenue.....	37
b- seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée à l'absence d'une politique de gestion des pièces administratives des agents du MJLDH.....	38
2- Choix théorique lié au problème de l'inexistence à bonne date à la DRH de la liste ou du tableau d'avancement des agents.....	38
a- présentation de la théorie retenue.....	38
b- seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée à l'inexistence à bonne date à la DRH de la liste ou du tableau d'avancement	38
SECTION 2 : DES ENQUETES DE VERIFICATIONS DES HYPOTHESES AUX APPROCHES DE SOLUTIONS ET AUX CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE.....	
Paragraphe 1 : Enquêtes et vérifications des hypothèses.....	39
A- Les enquêtes.....	39
B- La présentation, l'analyse des résultats de l'enquête et la vérification des Hypothèses.....	40
1- La présentation et l'analyse des résultats de l'enquête	40

a- La présentation et l'analyse des résultats de l'enquête par rapport à l'absence d'une politique de gestion des pièces administratives.....	40
Tableau n°4 : Point des réponses à la question n°1.....	41
b- La présentation et l'analyse des résultats de l'enquête par rapport à l'inexistence à bonne date à la DRH de la liste ou du tableau d'avancement.	42
Tableau n°5 : Point des réponses à la question n°2.....	43
2-Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic.....	43
a- Vérification des hypothèses.....	43
o degré de vérification de l'hypothèse n°1.....	43
o degré de vérification de l'hypothèse n°2.....	44
b- Etablissement du diagnostic.....	44
o Élément de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n°1...	44
o Élément de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n°2...	45
Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre.....	45
A- Approches de solutions	45
1- Approches de solutions au problème de l'absence d'une politique de gestion des pièces administratives.....	45
2- Approches de solutions au problème de l'inexistence à bonne date à la DRH de la liste ou du tableau d'avancement	46
B- Conditions de mise en œuvre des solutions.....	46
Tableau de synthèse de l'étude.....	47

Tableau n°6 : Tableau de synthèse de l'étude (TSE).....	48
CONCLUSION	49
BIBLIOGRAPHIE	51
ANNEXES	52
QUESTIONNAIRE D'ENQUETE	53
GRILLE INDICIAIRE	54

RESUME

L'évolution normale de la carrière d'un agent dans la fonction publique béninoise dépend des avancements constatés à son profit par l'administration.

L'importance des avancements n'est plus donc à démontrer. C'est la raison pour laquelle face aux deux problématiques issues de notre étude, à savoir la problématique de la décentralisation de la gestion de la carrière du personnel du MJLDH au niveau des divisions du service de la gestion administrative et celle de la gestion efficace des avancements des agents du ministère de la justice, de la législation et des droits de l'homme (MJLDH), nous n'avons pas hésité avant de retenir la dernière.

Le problème général qui se dégage de cette problématique retenue est la gestion peu efficace des avancements, problème général qui se manifeste par les problèmes spécifiques ci-après :

- 1- absence d'une politique de gestion des pièces administratives des agents ;

2- inexistence à la direction des ressources humaines (DRH) de la liste ou du tableau d'avancement.

Pour résoudre tant le problème général que les problèmes spécifiques, nous avons fixé des objectifs à savoir :

- **Objectif général** : Contribuer à une gestion efficace des avancements des agents du MJLDH ;
- **Objectif spécifique n°1** : Contribuer à l'adoption d'une politique de gestion des pièces administratives des agents ;
- **Objectif spécifique n°2** : Contribuer à l'adoption d'une politique pour la prise en compte (sans aucune omission) de tous les agents qui ont droit à un avancement, lors des travaux d'avancement.

Des hypothèses ont été formulées par problème spécifique à savoir :

- **Hypothèse n°1** : l'absence d'une politique de gestion des pièces administratives des agents est due au défaut de classement régulier des pièces administratives aux dossiers individuels des agents ;
- **Hypothèse n°2** : L'inexistence à la DRH de la liste ou du tableau d'avancement a pour cause par le défaut d'établissement à temps par les services de la DRH de la liste actualisée par corps et par grade des agents ayant droit à avancement.

Des enquêtes du terrain ont été effectuées suivies de diagnostic confirmant les hypothèses. Nous avons ensuite fait des propositions de solutions aux fins d'éradiquer les causes réelles qui se trouvent à la base de chaque problème spécifique dégagé. Ces propositions de solution sont :

- **s'agissant du problème spécifique n°1** :
 - prévoir des formations et des recyclages périodiques du personnel de la DRH ;

- responsabiliser certains agents pour la gestion de la carrière du personnel par catégorie ou responsabiliser un agent pour la gestion de la carrière du personnel magistrat et un autre pour celle du personnel non magistrat.
- **s'agissant du problème spécifique n°2 :**
 - inviter le personnel et les divers chefs de structures à respecter les dispositions de l'article 52 du statut général des APE pour les bulletins de note ;
 - établir la liste ou le tableau d'avancement à partir de la liste actualisée par corps et par grade des agents.

Enfin, les conditions de mise en œuvre des solutions proposées ont été définies.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE I: CADRE INSTITUTIONNEL ET PHYSIQUE DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

Section 1 : CADRE INSTITUTIONNEL ET PHYSIQUE DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE

Paragraphe 1 : Présentation du cadre institutionnel et physique de l'étude

**Paragraphe 2 : Observations du stage : état des lieux sur les activités de la
DRH**

Section 2 : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

Paragraphe 1 : Choix de la problématique et justification

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

CHAPITRE II : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX APPROCHES DE SOLUTIONS POUR UNE GESTION EFFICACE DES AVANCEMENTS DES AGENTS DU MJLDH

Section 1 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

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

Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée

Section 2: DES ENQUETES DE VERIFICATIONS DES HYPOTHESES AUX APPROCHES DE SOLUTIONS ET AUX CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE

Paragraphe 1 : Enquêtes et vérifications des hypothèses

Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES