



REPUBLIQUE DU BENIN

~~~~~@~~~~~

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

~~~~~@~~~~~

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

~~~~~@~~~~~

ECOLE NATIONALE D'ECONOMIE APPLIQUEE ET DE MANAGEMENT  
(ENEAM-Ex INE)

~~~~~@~~~~~

CYCLE II

OPTION : Management

FILIERE : Gestion des Ressources Humaines et Communication (GRH-C)

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION POUR L'OBTENTION DU DIPLOME DE
MASTER EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET COMMUNICATION

THEME

**CONDITIONS D'OPTIMISATION DU
PROCESSUS DE TRAITEMENT DES DOSSIERS
DE RETRAITE DES APE AU BENIN**

Réalisé et présenté par

Zita Emma ZENONTIN DOSSA-DAH

Sous la direction de :

Maître de stage :

Madame **Rolande R. H. MIGAN**
Administrateur d'Action Culturelle
Directrice des Retraites et des Archives
par intérim

Directeur de mémoire :

Monsieur **Bruno TOHI**
Enseignant en Management-
Communication à l'ENEAM

Année académique 2011-2012

Réalisé et présenté par Zita Emma ZENONTIN DOSSA-DAH

**L'ECOLE NATIONALE D'ECONOMIE APPLIQUEE ET DE
MANAGEMENT N'ENTEND DONNER APPROBATION
ET IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE
MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE
CONSIDEREES COMME PROPRES
A SON AUTEUR.**

DEDICACE

A

mon Feu père **Célestin Montcho ZENONTIN**

et à tous ceux qui,

- ✓ de part le monde,
- ✓ dans les lits des hôpitaux,
- ✓ dans la moiteur des chaumières,
- ✓ dans la solitude des grandes villes ...

souffrent.

REMERCIEMENTS

A

- monsieur **Albert HONLONKOU**, Directeur de l'ENEAM ;
- tous les Enseignants de l'ENEAM, pour la qualité de l'enseignement reçu et les riches expériences partagées ;
- monsieur **Bruno TOHI**, Enseignant à l'ENEAM, pour avoir accepté de diriger ce travail ;
- monsieur **Antoine DADELE**, Enseignant, pour ses conseils ;
- ma chère maman, **Lucienne A. DADELE ZENONTIN**, pour sa présence permanente et ses nombreux conseils ;
- monsieur **Simon S. DOSSA-DAH** et nos enfants **Ingrid, Orphélia et Obed**, pour avoir souffert de mes absences et de mes retours tardifs à la maison au cours de la formation ;
- mes **frères et sœurs**, mes complices de tous les jours ;
- le **personnel de l'ENEAM** ;
- messieurs **Fiacre AVAHOUNDJE, Hervé AFFOUKOU, Mikaila AGBETI, Jean SOSSOU, Léfi ABATI, Frédéric HOUNGBO, Adrien MASSESSI, Jean-Yves GANDEMEY** pour leur fructueuse collaboration ;
- tout le personnel de la Direction des Retraites et des Archives ;
- madame **Rolande Régina H. MIGAN**, pour son soutien ;
- tous ceux qui, quelque part comme moi, rêvent d'un Bénin prospère.

LISTE DES TABLEAUX

| NUMEROS | TITRES | PAGES |
|---------|---|-------|
| 1 : | Tableau des problématiques possibles | 24 |
| 2 : | Tableau de synthèse des approches génériques | 29 |
| 3 : | Tableau des objectifs de l'étude..... | 33 |
| 4 : | Tableau de Bord de l'Etude « Conditions d'optimisation du processus de traitement des dossiers de retraite des APE au Bénin » | 38 |
| 5 : | Présentation des données d'enquête relative à la programmation défailante des départs à la retraite par le MTFPRAI | 58 |
| 6 : | Point des avis des enquêtés sur la lenteur dans l'acheminement des dossiers de retraite des ministères et institutions de l'Etat vers le MTFPRAI..... | 59 |
| 7 : | Répartition des données d'enquête relatives au retard dans la parution de l'arrêté d'admission à la retraite | 60 |
| 8 : | Tableau de Synthèse de l'Etude | 70 |

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

| | |
|----------------|--|
| ACE | : Agent Contractuel de l'Etat |
| APE | : Agent Permanent de l'Etat |
| CCP | : Certificat de Cessation de Paiement |
| CF | : Contrôle Financier |
| CNSS | : Caisse Nationale de Sécurité Sociale |
| CPPE | : Centre de Perfectionnement des Personnels des Entreprises |
| CRAPE-3 | : 3ème Commission de Reclassement des Agents Permanents de l'Etat |
| DACA | : Division Accueil et Courrier Arrivée |
| DAE | : Division de l'Archivage Electronique |
| DAN | : Direction des Archives Nationales |
| DARSC | : Directeur Adjoint de la Règlementation et du Suivi des Carrières |
| DC | : Directeur de Cabinet |
| DCDC | : Division du Courrier Départ et Classement |
| DEC | : Division des Etudes et du Contrôle |
| DGB | : Direction Générale du Budget |
| DGFP | : Direction Générale de la Fonction Publique |
| DGRCE | : Direction Générale du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité |
| DGT | : Direction Générale du Travail |
| DGRE | : Direction Générale de la Réforme de l'Etat |
| DHET | : Direction des Hauts Emplois Techniques |
| DIP | : Direction de l'Informatique et du Pré-Archivage |
| DIS | : Division de l'Information et des Statistiques |

| | |
|----------------|--|
| DPA | : Division du Personnel Actif |
| DPCA | : Division des Personnels de Conception et d'Application |
| DPEES | : Division des Personnels d'Encadrement, d'Exécution et de Service |
| DPNAT | : Division du Personnel Non Actif et des Textes |
| DPP | : Direction de la Programmation et de la Perspective |
| DPRV | : Direction des Pensions et des Rentes Viagères |
| DRA | : Direction des Retraites et des Archives |
| DRFM | : Direction des Ressources Financières et du Matériel |
| DRH | : Direction des Ressources Humaines |
| DRSC | : Direction de la Réglementation et du Suivi des Carrières |
| ENEAM | : Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management |
| FAB | : Forces Armées Béninoises |
| FNRB | : Fonds National de Retraites du Bénin |
| FODEFCA | : Fonds de Développement de la Formation Continue et de l'Apprentissage |
| GRH-C | : Gestion des Ressources Humaines et Communication |
| IGSEP | : Inspection Générale des Services et Emplois Publics |
| INFOSEC | : Institut National pour la Formation Sociale Economique et Civique |
| MDN | : Ministère de la Défense Nationale |
| MEF | : Ministre de l'Economie et des Finances |
| MEFPD | : Ministère de l'Economie, des Finances et des Politiques de Dénationalisation |
| MFPT | : Ministère de la Fonction Publique et du Travail |
| MFPTAS | : Ministère de la Fonction Publique, du Travail et des Affaires Sociales |
| MFPTT | : Ministère de la Fonction Publique, du Travail et du Tourisme |

| | | |
|-------------------|---|---|
| MFPRA | : | Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative |
| MFPTRA | : | Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de la Réforme Administrative |
| MTAS | : | Ministère du Travail et des Affaires Sociales |
| MTEAS | : | Ministère du Travail, de l'Emploi et des Affaires Sociales |
| MTFP | : | Ministère du Travail et de la Fonction Publique |
| MTFPRAI-DS | : | Ministère du Travail, de la Fonction Publique, de la Réforme Administrative et Institutionnelle chargé du Dialogue Social |
| MTFPPTT | : | Ministère de la Fonction Publique, du Travail et du Tourisme |
| MTFPRAI | : | Ministère du Travail, de la Fonction Publique, de la Réforme Administrative et Institutionnelle |
| RHET | : | Répertoire des Hauts Emplois Techniques |
| Sec | : | Secrétariat |
| SAr | : | Service des Archives |
| SGM | : | Secrétariat Général du Ministère |
| SIGRH | : | Système Intégré de Gestion des Ressources Humaines |
| SR | : | Service des Retraites |
| TBE | : | Tableau de Bord de l'Etude |
| TSE | : | Tableau de Synthèse de l'Etude |

GLOSSAIRE

Ayants cause: ils désignent la (les)veuve (s) ou le veuf n'ayant pas commis le délit d'abandon du de cujus trois (03) ans au moins avant son décès et les orphelins mineurs âgés de moins de 21 ans au jour du décès de l'agent.

De cujus : agent défunt.

Pension d'ancienneté : c'est la pension qui est versée à un agent qui a accompli trente (30) ans de services.

Pension proportionnelle : c'est une pension qui est concédée sur la base d'une durée de service inférieure à trente (30) ans de services.

Pension de retraite : c'est l'allocation pécuniaire versée périodiquement au fonctionnaire civil ou militaire après cessation définitive d'une activité professionnelle.

Pension de réversion ou pension des ayants cause : c'est la part de l'allocation d'un agent décédé (en activité ou à la retraite) réversible à ses ayants cause.

Pension temporaire d'orphelins mineurs : elle désigne la pension reversée aux enfants mineurs d'un agent permanent de l'Etat décédé en activité ou à la retraite et qui a acquis des droits au regard du code des pensions. Elle peut être temporaire ou viagère.

Pension de veuve : c'est la pension reversée à la conjointe d'un Agent Permanent de l'Etat décédé en activité ou à la retraite et qui a acquis des droits au regard du code des pensions. Elle peut être temporaire ou viagère.

Pension de veuf : c'est la pension reversée au conjoint d'un Agent Permanent de l'Etat décédé en activité ou à la retraite et qui a acquis des droits au regard du code des pensions. Elle peut être temporaire ou viagère.

Révision de la pension : elle intervient en cas d'avancement d'échelon, de promotion ou de reclassement du de cujus.

SOMMAIRE

| | |
|---|-----|
| Introduction | 1 |
| Chapitre I : Cadre institutionnel de l'étude, observations de stage et ciblage de la problématique | 4 |
| Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude et restitution des observations de stage..... | 5 |
| Section 2 : Ciblage de la problématique de l'étude..... | 23 |
| Chapitre II : Cadres théorique et méthodologique de recherche | 31 |
| Section 1: Cadre théorique de l'étude et revue de littérature..... | 32 |
| Section 2 : Choix de la méthodologie : approches théorique et empirique retenues | 49 |
| Chapitre III : Présentation des enquêtes et suggestions | 56 |
| Section 1 : Collectes, présentation et analyse des données..... | 57 |
| Section 2 : Vérification des hypothèses et conditions de mise en œuvre des solutions proposées | 61 |
| CONCLUSION | 71 |
| BIBLIOGRAPHIE | 74 |
| ANNEXES | 79 |
| TABLE DES MATIERES | 103 |



INTRODUCTION

Au Bénin, « *L'Etat reconnaît à tous les citoyens le droit au travail et s'efforce de créer les conditions qui rendent la jouissance de ce droit effective et garantissent au travailleur la juste rétribution de ses services ou de sa production* »¹. C'est la raison pour laquelle la fonction publique béninoise utilise pour le fonctionnement de ses différents services les compétences d'agents publics. Ces agents ont différents statuts. Il s'agit des agents permanents de l'Etat (APE) et des agents contractuels de l'Etat (ACE).

Les APE sont soumis aux dispositions de la loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des APE. Quant aux ACE, ils sont régis par le décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des ACE.

Parmi les APE, figurent les magistrats et le personnel des Forces Armées du Bénin (FAB). Ceux-ci ne feront pas l'objet de notre étude car, les actes relatifs à la gestion de leur carrière ne relèvent pas directement de l'autorité du Ministre en charge de la Fonction Publique. Il en est de même pour les ACE qui sont assujettis au régime de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS).

Conformément aux dispositions de l'article 1^{er} de la loi n° 86-013 du 26 février 1986, portant Statut Général des APE, les agents permanents de l'Etat, objet de notre réflexion, sont des « *personnes qui, nommées dans un emploi permanent, sont titularisées dans un grade de la hiérarchie des Administrations et Services de l'Etat et des Collectivités, des Sociétés d'Etat, des Sociétés d'Economie Mixte, des Etablissements Publics à caractère industriel et commercial ou à caractère social et des Offices* ». Ils y évoluent normalement jusqu'à la fin de leur vie professionnelle : la retraite.

En France, le fonctionnaire qui a atteint l'âge d'ouverture des droits, peut immédiatement bénéficier de sa pension. Au Bénin par contre, la situation n'est pas reluisante bien que les textes régissant l'administration publique béninoise soient calqués sur le modèle français.

¹ Article 30 de la constitution de la République du Bénin du 11 décembre 1990.

En activité, la plupart des fonctionnaires béninois parviennent difficilement à faire face à leurs besoins fondamentaux et à ceux de leur famille. Une fois à la retraite, le salaire est suspendu. Prenant exemple sur leurs prédécesseurs, ils deviennent soucieux à la fin de leur carrière pointant la plupart du temps, un doigt accusateur sur le Ministère chargé de la Fonction Publique qui n'est pourtant pas le seul acteur intervenant dans le processus.

La mise à la retraite des APE est une attribution du Ministère du Travail, de la Fonction Publique, de la Réforme Administrative et Institutionnelle (MTFPRAI). Elle est confiée à la Direction des Retraites et des Archives (DRA) et est organisée par des textes législatifs et règlementaires.

Ainsi, les APE admissibles à la retraite doivent-ils produire leurs dossiers afin de jouir immédiatement de leur droit à pension. Mais, encore faudrait-il que l'acte constatant la mise à la retraite de l'agent soit délivré à temps utile. Malheureusement, ce n'est pas toujours le cas. Face à ce constat, diverses initiatives ont été prises. Il s'agit, en l'occurrence, de la mise en place d'une commission interministérielle chargée du traitement des dossiers et de la délivrance des carnets de pension des agents permanents de l'Etat admissibles à la retraite. Cependant, des dysfonctionnements persistent.

C'est donc pour apporter notre contribution à ces efforts que nous avons choisi de réfléchir sur le thème intitulé : « **Conditions d'optimisation du processus de traitement des dossiers de retraite des Agents Permanents de l'Etat au Bénin** ».

Cette étude se déroule en trois (03) grands chapitres : le premier chapitre est consacré à la réalisation de l'état des lieux du processus de traitement des dossiers de retraite et à la détermination de la vision globale de résolution de la problématique choisie et spécifiée ; le deuxième fait le diagnostic des causes des dysfonctionnements constatés et le troisième propose des solutions efficaces au processus afin de faire bénéficier, très rapidement et à bonne date, la pension aux agents admis à la retraite.

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

Ce chapitre est consacré à la présentation du Ministère du Travail, de la Fonction Publique, de la Réforme Administrative et Institutionnelle (MTFPRAI) à travers la Direction des Retraites et des Archives (DRA) dont les attributions, l'organisation et le fonctionnement serviront d'éléments d'analyse.

Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude et restitution des observations de stage

Dans le cadre de notre formation de fin du second cycle à l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM), nous avons effectué notre stage pratique à la Direction des Retraites et des Archives (DRA), une direction du Ministère du Travail, de la Fonction Publique, de la Réforme Administrative et Institutionnelle (MTFPRAI).

Paragraphe 1 : Cadre de l'étude

Ce paragraphe est consacré à la présentation du cadre général de notre étude qu'est le MTFPRAI et du cadre physique qu'est la Direction des Retraites et des Archives (DRA).

I- Cadre institutionnel de l'étude : le Ministère du Travail, de la Fonction Publique, et de la Réforme Administrative et Institutionnelle (MTFPRAI)

A- Historique

Autrefois installé dans la zone commerciale de Ganhi, non loin de la Société des Ciments du Bénin (SCB) à Xwlacodji (Cotonou), ce ministère a été relogé dans l'une des tours administratives depuis novembre 2013. C'est un ministère à caractère transversal chargé de la conception, de la mise en œuvre et du suivi-évaluation de la politique de l'Etat en matière de travail, de la fonction publique, de la réforme administrative et institutionnelle. Il a connu des changements de dénominations dus aux différents régimes politiques qu'a connus le Bénin. Ainsi, pouvons-nous retenir entre autres :

- ❖ le décret n° 381/PCM du 29 décembre 1960 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de la Fonction Publique et du Travail (MFPT) ;
- ❖ le décret n°3/PR du 25 janvier 1964 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de la Fonction Publique, du Travail et des Affaires Sociales (MFPTAS) ;
- ❖ le décret n° 163/PR/MFPTT du 26 mai 1967 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de la Fonction Publique, du Travail et du Tourisme (MTFPTT) en application de l'article 1^{er} de la loi n° 59-21/ALD du 31 août 1959, portant Statut Général de la Fonction Publique ;
- ❖ le décret n° 145/PR/MFPTT du 15 mai 1968 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de la Fonction Publique, du Travail et du Tourisme (MFPTT) ;
- ❖ le décret n° 90-385 du 04 décembre 1990 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère du Travail et des Affaires Sociales (MTAS) ;
- ❖ le décret n° 92-36 du 17 février 1992 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative (MFPRA) ;
- ❖ le décret n° 2002-369 du 22 août 2002 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de la Réforme Administrative (MFPTRA) ;
- ❖ le décret n° 2006-408 du 10 août 2006, portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP) ;
- ❖ le décret n° 2012- 425 du 06 novembre 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP) ;
- ❖ le décret n° 2013-267 du 12 juin 2013 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP) puis
- ❖ le décret n° 2014-037 du 29 janvier 2014 portant attributions, organisation et fonctionnement du MTFPRAI-DS.

Avec les récentes mutations intervenues au gouvernement le 20 août 2014, la dénomination de ce ministère a changé et est devenue Ministère du Travail, de la Fonction Publique, de la Réforme Administrative et Institutionnelle (MTFPRAI). En attendant la prise d'un nouveau décret portant ses attributions, organisation et fonctionnement, il reste régi par le décret visé supra.

B- Missions et organisation

Aux termes des dispositions de l'article 1^{er} du décret n° 2014-037 du 29 janvier 2014, le MTFPRAI a pour mission la conception, la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la politique de l'Etat en matière de travail, de la fonction publique et de la réforme administrative et institutionnelle, conformément aux lois et règlements en vigueur au Bénin et aux visions et politiques de développement du Gouvernement.

Aux plans organisationnel et fonctionnel, le MTFPRAI comprend :

- ✓ le Ministre ;
- ✓ les Services et personnes directement rattachés au Ministre ;
- ✓ le Cabinet du Ministre ;
- ✓ l'Inspection Générale des Services et Emplois Publics (IGSEP) ;
- ✓ le Secrétariat Général du Ministère (SGM) ;
- ✓ les Directions Centrales qui regroupent :
 - ❖ la Direction des Ressources Humaines (DRH) ;
 - ❖ la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) ;
 - ❖ la Direction de la Programmation et de la Perspective (DPP) ;
 - ❖ la Direction de l'Informatique et du Pré-Archivage (DIP) ;
 - ✓ les directions techniques composées de :
 - ❖ la Direction Générale du Travail (DGT) ;
 - ❖ la Direction Générale de la Fonction Publique (DGFP) ;
 - ❖ la Direction Générale du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité (DGRCE) ;
 - ❖ la Direction Générale de la Réforme de l'Etat (DGRE) ;
 - ✓ les Directions départementales et

- ✓ les Organismes sous tutelle à savoir :
- ❖ la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) ;
- ❖ l'Institut National pour la Formation Sociale Economique et Civique (INFOSEC) ;
- ❖ le Fonds de Développement de la Formation Continue et de l'Apprentissage (FODEFCA) ;
- ❖ le Centre de Perfectionnement des Personnels des Entreprises (CPPE).

En ce qui concerne la Direction Générale de la Fonction Publique, elle est l'organe d'exécution de la politique générale de l'Etat en matière de fonction publique. Ses attributions, son organisation et son fonctionnement sont consacrés par l'arrêté n°085/MTFPRAI-DS/DC/SGM/DGFP/SA du 16 juin 2014.

Ainsi, conformément aux dispositions de l'article 1^{er} de l'arrêté sus cité, la DGFP regroupe en son sein, outre le Secrétariat de Direction (SD) et la Cellule de gestion du Fichier Unique de Référence et de la Programmation des Effectifs (CGFUR-PE), cinq (05) directions techniques :

- la Direction du Recrutement des Agents de l'Etat (DRAE) ;
- la Direction de la Réglementation et du Suivi des Carrières (DRSC) ;
- la Direction du Contentieux et du Régime Disciplinaire (DCRD) ;
- la Direction des Retraites et des Archives (DRA) ;
- la Direction des Hauts Emplois Techniques (DHET).

Au nombre de ces directions, c'est la Direction des Retraites et des Archives (DRA) qui a servi de cadre de travail à la réalisation de notre étude.

II- Cadre physique de l'étude : la Direction des Retraites et des Archives (DRA)

Il s'agit pour nous, de présenter, d'une part, la DRA à travers sa mission et son organisation et de procéder, d'autre part, à la restitution des observations de stage.

A- Missions

Aux termes de l'article 66 de l'arrêté n°085/MTFPRAI-DS/DC/SGM/DGFP/

SA du 16 juin 2014, la DRA est chargée :

- de classer, conserver et archiver les pièces constitutives des dossiers individuels des agents de l'Etat et des textes régissant la Fonction Publique ;
- de mettre en œuvre les procédures relatives à la cessation définitive des activités des agents de l'Etat.

B- Organisation

Le lieu de stage, la DRA, présente une structure de type pyramidal (confer annexe n°1) et comprend :

- un Secrétariat (Sec) ;
- le Service des Archives (SAr) ;
- le Service des Retraites (SR).

Le Secrétariat de la DRA a pour tâches :

- la réception et l'enregistrement du courrier ;
- la présentation, la transmission et la ventilation du courrier ;
- la saisie des projets de correspondances et le classement du courrier ;
- le suivi des projets d'actes transmis au Ministère chargé de l'Economie et des Finances.

Il comprend trois (03) divisions :

- la Division Accueil et Courrier Arrivée (DACA) ;
- la Division du Courrier Départ et Classement (DCDC) ;
- la Division de l'Information et des Statistiques (DIS).

Quant au Service des Archives (SAr), il est chargé :

- de la création des dossiers individuels des agents de l'Etat ;
- du classement, du rangement, de la mise à jour et de la conservation des dossiers individuels des agents de l'Etat ;
- de la réception, du classement et de la conservation des textes régissant la Fonction Publique ;

- du traitement informatique des données et de leur communication aux usagers par l'intermédiaire du Service des Relations des Usagers (SRU).

Il est composé de trois (03) divisions :

- la Division du Personnel Actif (DPA) ;
- la Division du Personnel Non Actif et des Textes (DPNAT) et
- la Division de l'Archivage Electronique (DAE).

Le Service des Retraites (SR) s'occupe :

- de traiter les dossiers de retraite ;
- de prendre le projet d'arrêté portant admission à la retraite ;
- d'établir les états des services des agents décédés en activité ;
- de valider les services en vue de déterminer la date de départ à la retraite ;
- de mettre en œuvre les procédures relatives à la cessation définitive des activités de tous les agents de l'Etat ;
- de délivrer les certificats administratifs.

Il comprend trois (03) divisions à savoir :

- la Division du Personnel de Conception et d'Application (DPCA) pour le personnel des catégories A et B ;
- la Division du Personnel d'Encadrement, d'Exécution et de Service (DPEES) pour le personnel des catégories C, D et E ;
- la Division des Etudes et du Contrôle (DEC).

Paragraphe 2 : Etat des lieux sur les prestations de la DRA

Faire l'état des lieux de la DRA revient à répertorier les principales activités de cette direction et à mettre en exergue les points forts et les dysfonctionnements liés à la gestion des dossiers de retraite des APE.

I- Observations sur les activités statutaires du SR

Le Service des Retraites s'occupe, outre du traitement des dossiers relatifs à la validation des services auxiliaires ou stagiaires, de l'état des services d'agents décédés,

de l'attestation de validité de service, des dossiers des APE admis à faire valoir leurs droits à une pension de retraite.

A- Activité principale : la mise à la retraite

La retraite est une forme de cessation définitive de travail dont bénéficie tout agent, qu'il soit du secteur public ou privé, sous certaines conditions appelées « principe ».

1- Le principe de la mise à la retraite

Ce dernier se retrouve dans la loi n° 2005-24 du 08 septembre 2005 modifiant et complétant la loi n° 86-014 du 26 septembre 1986 portant code des pensions civiles et militaires de retraite.

Ainsi, conformément aux dispositions de l'article 3 nouveau de la loi citée supra, « *le droit à pension pour les Agents Permanents de l'Etat autres que les enseignants permanents de l'enseignement supérieur, les chercheurs, les magistrats, ainsi que les personnels militaires des Forces Armées Béninoises, est acquis lorsque se trouve remplie, à la cessation de l'activité, la condition de trente (30) ans de service ou :*

- *pour la catégorie A : soixante (60) ans d'âge ;*
- *pour la catégorie B : cinquante-huit (58) ans d'âge ;*
- *pour les catégories C, D et E : cinquante cinq (55) d'âge ».*

« *...En outre, l'Agent Permanent de l'Etat qui aura atteint les 60, 58 ou 55 ans d'âge ... sans avoir accompli les 30 ans de service, est admis d'office à la retraite... ».*

Toutefois, les APE civils concernés peuvent, sur leur demande et à partir de 55 ans d'âge au moins, faire valoir leurs droits à une pension de retraite avec jouissance immédiate. Aux termes des dispositions de l'article 2 de la loi n° 86-014 du 26 septembre 1986 portant code des pensions civiles et militaires de retraite, l'admission à la retraite est prononcée le premier jour du trimestre civil suivant celui au cours duquel les APE ont atteint ou sont présumés atteindre la limite d'âge qui leur est applicable. Compte tenu des dysfonctionnements observés suite à l'application de la

loi sus citée en ce qui concerne les enseignants à des postes pédagogiques, le décret n° 92-269 du 18 septembre 1992 relatif à l'admission à la retraite des enseignants a été pris en vue de la bonne exécution de leur mission. Ainsi, l'admission à la retraite des enseignants en service à un poste pédagogique d'enseignement ou de direction dans des structures académiques est prononcée à compter du **1^{er} octobre** de l'année académique suivant celle au cours de laquelle l'admissibilité est remplie.

Du principe, se dégagent des exceptions qui tiennent compte de la spécificité des secteurs d'activité.

2- Les exceptions au principe de la mise à la retraite

S'agissant des enseignants du supérieur et des Chercheurs, l'article 1^{er} de la loi n° 2002-14 du 27 août 2002 portant conditions d'admission à la retraite des enseignants permanents de l'enseignement supérieur et des Chercheurs dispose : « *Nonobstant les dispositions des articles 3 et 7 de la loi n° 86-014 du 26 septembre 1986 portant code des pensions civiles et militaires de retraite, le droit à pension des enseignants permanents de l'enseignement supérieur et des Chercheurs est acquis lorsque se trouve remplie à la cessation d'activité la condition de :*

- *soixante cinq (65) ans d'âge pour les professeurs titulaires et les directeurs de recherche inscrits sur une liste d'aptitude ;*
- *soixante cinq (65) ans d'âge pour les maîtres de conférences et les maîtres de recherche inscrits sur une liste d'aptitude ;*
- *soixante trois (63) ans d'âge pour les maîtres assistants et les chargés de recherche inscrits sur une liste d'aptitude ;*
- *soixante (60) ans d'âge pour les professeurs assistants régis par le décret n° 98-204 du 11 mai 1998 et les assistants de recherche régis par le décret n° 85-371 du 11 septembre 1985 justifiant d'un doctorat de l'enseignement supérieur. ».*

Aussi, ces catégories d'agents citées ci-dessus peuvent-elles, sur leur demande, faire valoir leurs droits à une pension normale de retraite à partir de 55 ans d'âge au moins.

En ce qui concerne les magistrats, leur départ à la retraite est réglementé par la loi n° 2001-35 du 21 février 2003 portant Statut de la Magistrature. Ainsi, conformément aux dispositions de l'article 82 de la loi citée supra, les magistrats sont admis à la retraite à soixante (60) ans d'âge et sont administrés par le Garde des Sceaux, Ministre chargé de la Justice.

Pour le personnel militaire des Forces Armées Béninoises (Officiers, Sous-officiers et Militaires de rang), le départ à la retraite est prévu par les lois n°s 86-014 du 26 septembre 1986 portant code des pensions civiles et militaires de retraite, 2005-24 du 08 septembre 2005 modifiant et complétant la loi n° 86-014 du 26 septembre 1986 et 2005-43 du 26 juin 2006 portant statut général des personnels militaires des Forces Armées Béninoises.

Au total, **l'existence d'un cadre législatif de mise à la retraite des Agents Permanents de l'Etat** constitue une force pour la DRA.

3- Le processus de mise à la retraite

Le processus de la mise à la retraite des Agents Permanents de l'Etat (annexe n°2) fait intervenir quatre (04) acteurs : le Ministère chargé de la Fonction Publique, les ministères et institutions d'Etat utilisateurs, l'agent lui-même et le Ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation (MEFPD). Il comprend le traitement des dossiers proprement dit et le circuit des visas.

❖ Le traitement des dossiers proprement dit :

C'est le MTFPRAI qui saisit par écrit tous les ministères et Institutions de l'Etat pour leur demander de lui fournir les dossiers des agents en service sous leurs ordres et devant être admis à la retraite. Ceux-ci font alors le point pluriannuel des départs à la retraite sur une liste à envoyer au Ministère en charge de la Fonction Publique. Sur la base des données du Fichier Unique de Référence (FUR), les agents du SR

procèdent au contrôle de ces informations en vue de l'établissement de la liste définitive des agents admissibles à la retraite. Celle-ci permet d'initier la lettre de félicitation ou lettre de programmation ou lettre de notification de la date d'admission à la retraite (annexe n°3) à adresser aux autorités des Ministères et Institutions de l'Etat. La réception de cette lettre leur fait obligation d'inviter les agents à constituer leurs dossiers de retraite et à les acheminer, par l'intermédiaire des Directions des Ressources Humaines (DRH), au Ministère en charge de la Fonction Publique. Normalement, cette liste devrait être accompagnée des dossiers des agents admissibles à la retraite en vue de permettre au MTFPRAI d'éviter les erreurs dans la programmation des départs à la retraite. Le Fichier Unique de Référence (FUR) n'étant pas toujours à jour, il est souvent difficile de sortir une liste exhaustive et fiable de tous les agents admissibles à la retraite pour chaque échéance. **Cette situation nous fait constater une défaillance dans la programmation des départs à la retraite des APE (faiblesse).**

En ce qui concerne l'Agent Permanent de l'Etat, la loi lui fait obligation de constituer un dossier complet à déposer à la DRH de son ministère ou au service de personnel de son institution un (01) an, au moins, avant la date de son admission à la retraite (confer article 56 de la loi n° 86-014 du 26 septembre 1986 portant code des pensions civiles et militaires de retraite). Mais dans la réalité, bon nombre d'APE ne respectent pas le délai prescrit et préfèrent attendre des années après leur admission à la retraite pour commencer à rassembler les pièces. Cela justifie le **nombre non négligeable de dossiers frappés de prescription quinquennale ou de forclusion (faiblesse)**. Dans le cas d'espèce, il leur est demandé de produire toute pièce pouvant justifier ce retard. Si les raisons avancées sont fondées, le SR leur établit **un certificat administratif** pour leur permettre de bénéficier de leur pension (**force**).

Certains, dans l'espoir d'une éventuelle prorogation de leur date de départ à la retraite par la modification du code des pensions civiles et militaires de retraite, préfèrent s'abstenir de produire de dossiers. Une autre catégorie d'agents, nommés à des postes de responsabilité et désireux de se maintenir en activité en raison des

avantages attachés à ces postes et redoutant la retraite, sont réticents à déposer leur dossier de retraite. **La constitution des dossiers de retraite n'est donc pas toujours systématique (faiblesse)**. Cette situation explique en partie la **lenteur constatée dans l'acheminement des dossiers de retraite par les DRH des ministères sectoriels vers le MTFPRAI**.

Généralement, le dossier de retraite doit comporter certaines pièces dont la liste figure en annexe n°4. Mais, beaucoup d'agents admissibles à la retraite déposent des dossiers souvent incomplets soit par ignorance ou par négligence, soit du fait du mauvais suivi de leur carrière ; ce qui engendre **la prise de projets d'actes d'avancements d'échelons, de grades, de détachement, de renouvellement de détachement, de fin de détachement, de mise en disponibilité, de renouvellement de disponibilité, de fin de disponibilité en retard...en régularisation par la commission chargée de l'étude des dossiers de retraite (faiblesse)**. C'est le cas également des agents ayant fait l'objet de malversation et devant comparaître ou ayant déjà comparu devant un conseil de discipline. Parmi ces derniers, il y en a qui refusent de mettre dans leur dossier les actes portant la sanction disciplinaire. Bien souvent, l'existence de ces actes est découverte et démontrée par la commission. Toutes ces situations occasionnent un **retard dans le traitement des dossiers de retraite (faiblesse)**.

L'établissement de la fiche de contrôle (annexe n° 5) et de l'état de service et de proposition d'admission à la retraite (annexe n°6) précède la prise du projet d'arrêté portant admission à la retraite. Ce sont des imprimés qui renseignent sur l'identité des agents, leur corps et leur date de départ à la retraite. Ils retracent les détails des services qu'ils ont accomplis et se remplissent à la main. Nous notons **une non informatisation de la gestion des actes de carrière (faiblesse)**.

L'état des services et de proposition d'admission à la retraite accompagne le dossier de retraite et de pension à introduire dans le circuit des visas financiers. Il sert à liquider la pension.

Une fois l'état des services et la fiche de contrôle sont élaborés, le projet d'arrêté portant admission à la retraite est pris (voir annexe n°7).

Dans la pratique, **les dossiers de retraite se traitent en commission (force).**

En effet, dans le but de réduire les tracasseries pour les agents admis à faire valoir leurs droits à une pension de retraite et surtout de corriger les dysfonctionnements qui ternissent l'image de l'administration publique dans ses rapports avec ses administrés, le Conseil des Ministres a, en sa séance du 10 septembre 2008, autorisé la mise en place d'une commission interministérielle qui regroupe comme principaux acteurs le Ministère chargé de la Fonction Publique et l'ex Ministère de l'Economie et des Finances. Créée par l'arrêté interministériel n° 031/MTFP/MEF/DC/SGM/DGFP/DRSC/SA du 29 janvier 2009 (annexe n°8), la commission interministérielle est chargée du traitement des dossiers et de la délivrance des carnets de pension des agents permanents de l'Etat admissibles à la retraite. Elle travaille en étroite collaboration avec les ministères et Institutions de l'Etat. Elle se réunit tous les lundis de 15 heures à 19 heures dans les locaux du Ministère chargé de la Fonction Publique et tient deux (2) sessions par an comme ci-après :

- avril à juin pour les échéances de juillet, octobre et années antérieures et
- octobre à décembre pour les échéances de janvier, d'avril et années antérieures.

Il faut noter que, certains agents admissibles à la retraite préfèrent directement déposer leurs dossiers au secrétariat de la DRA, qu'ils aient reçu ou non une copie de la lettre de félicitation du Ministre chargé de la Fonction Publique. Dans ce second cas, l'agent à qui le dossier est imputé, vérifie la présence de toutes les pièces. Deux (02) situations peuvent se présenter : le dossier peut être complet ou incomplet.

Lorsque le dossier est incomplet, l'agent doit se rapprocher du SAR en vue d'avoir accès aux dossiers physiques des retraités ou saisir par écrit les Directeurs des Ressources Humaines.

Quand le dossier est complet, il initie une lettre de notification transmise aux chefs de Division, au Chef de Service, à la DRA, au DGFP, au Secrétaire Général du Ministère puis au Directeur de Cabinet en vue de requérir les visas et signature. En cas d'erreurs sur les projets de lettres, ils sont retournés au service initiateur pour

correction avant d'être introduits à nouveau dans le circuit des visas. Les lettres signées sont notifiées aux différents Directeurs des Ressources Humaines.

Les projets d'actes (portant admission à la retraite, avancement d'échelon et ou de grade, de détachement, de disponibilité....) sont pris au MTFPRAI et paraphés par les chefs d'ateliers. Ils sont ensuite visés par les agents du Ministère chargé des Finances, membres de la commission.

Le Ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation (MEFPD) intervient en amont et en aval dans le processus à travers plusieurs structures à savoir le Contrôle Financier (CF), le Secrétariat Général du Ministère (SGM), la Direction Générale du Budget (DGB) et la Direction des Pensions et Rentes Viagères (DPRV).

Ainsi, les dossiers préalablement étudiés par les différents membres de la commission, sont présentés aux représentants du Contrôleur Financier (CF) du MEFPD qui contrôlent les aspects physique et technique des projets d'arrêté. Lorsque les projets d'actes ne sont entachés d'aucune irrégularité, ils sont paraphés par les représentants du Contrôleur Financier et soumis à la signature et au visa des autorités du MTFPRAI intervenant dans le processus. Dans le cas contraire, ils sont retournés aux différents chefs d'ateliers pour correction.

❖ Le circuit des visas :

La fiche de contrôle, l'état des services et le projet d'admission à la retraite sont transmis à la Directrice des Retraites et des Archives pour signature.

Quant au Directeur Adjoint de la Règlementation et du Suivi des Carrières (DARSC), c'est lui qui a reçu délégation de signature sur les projets de décision, les projets d'arrêté d'avancement de grade, de détachement, disponibilité, Le DGFP paraphe tous les projets d'actes qui sont acheminés ensuite au secrétariat en vue d'être enregistrés et envoyés au MEFPD.

La durée de traitement d'un dossier de retraite prévue par le manuel de procédure est d'un (01) mois (force). Mais, ce délai varie selon la qualité du dossier (dossier complet ou incomplet).

Au MEFPD, le Contrôleur Financier signe les projets d'actes préalablement visés par ses représentants. Ils sont ensuite cosignés par le Secrétaire Général du Ministère (SGM) qui reçu la délégation de signature du Ministre chargé des Finances.

Après le circuit financier, les dossiers reviennent au MTFPRAI. Un numéro est attribué aux différents projets d'arrêtés. Ces derniers sont ensuite soumis à la signature du Directeur de Cabinet (DC) puis enregistrés dans la base des données au Fichier Unique de Référence (FUR) où ils reçoivent le cachet « SDL7 » qui constitue un sceau de sécurisation.

Des copies de l'arrêté d'admission à la retraite, de l'état des services et d'autres actes pris en régularisation sont faites et mises à la disposition du Service chargé des Relations avec les Usagers (SRU) à toutes fins utiles. Par la suite, les agents de la DPRV, membres de la commission, sont invités à faire une étude préalable des dossiers de pension afin de s'assurer de leur complétude et de leur disposition à être traités favorablement dans le cadre de la délivrance des carnets de pension. S'il y a des pièces qui manquent aux dossiers, ils les mentionnent sur les dossiers et le secrétariat de la DRA initie une correspondance à l'endroit des DRH pour leur demander d'inviter, dans les meilleurs délais, les agents concernés à satisfaire à l'objet du rejet.

Quand les dossiers ne sont pas réservés pour défaut de pièces, des bordereaux sont confectionnés en vue de les envoyer (les dossiers de pension validés) soit à la Direction Générale du Budget (DGB) soit à la Direction des Pensions et Rentes Viagères (DPRV) selon qu'ils sont accompagnés ou non du certificat de cessation de paiement (CCP).

Il est important de préciser qu'autrefois, les personnes admises à la retraite avaient l'obligation de produire deux (02) dossiers : un dossier pour la retraite et l'autre pour la pension. Aujourd'hui, dans le cadre de la simplification de la procédure de délivrance des carnets de pension, c'est le dossier de retraite dont est issu l'arrêté d'admission à la retraite qui est transmis à la DPRV pour le traitement et la liquidation de la pension des agents. Nous notons **une diminution du nombre de dossiers produits par les agents (force).**

Le processus au MTFPRAI prend fin avec la remise au retraité de la copie de l'acte, de l'état des services et proposition d'admission à la retraite puis éventuellement, des actes pris en régularisation de la fiche de contrôle. Le délai de parution d'un arrêté d'admission à la retraite varie entre deux (02) et quatre (04) mois. Ce délai est non moins court et explique **le retard dans la parution de l'arrêté d'admission à la retraite (faiblesse)**.

B- Autres activités du SR

Il s'agit de l'établissement des validations des services auxiliaires ou stagiaires, de l'état des services d'agents décédés et de la délivrance de l'attestation de validité de service.

La validation des services auxiliaires ou stagiaires (annexes n°s 9 et 10) est une pièce qui se remplit à la main. Elle oblige les agents publics auxiliaires et stagiaires à reverser les cotisations correspondant à la période au cours de laquelle ils n'étaient pas affiliés au Fonds National de Retraites du Bénin (FNRB). Cette validation doit intervenir immédiatement après la titularisation des agents par l'émission d'un ordre de recette. Mais généralement, c'est après l'admission à la retraite que la plupart des agents en font la demande.

L'état des services d'agents décédés (annexes n°s 9 et 11) est constitué d'une pièce qui retrace la carrière de l'APE depuis son engagement, sa nomination et sa titularisation dans la hiérarchie d'un corps régulier de la fonction publique jusqu'à son décès. Elle permet de constituer le dossier de pension des ayant-droits ; son remplissage est aussi manuel.

L'attestation de validité de service (annexes n°s 9 et 12) permet de déterminer la date réelle de départ à la retraite de tout agent qui en fait la demande.

En ce qui concerne le **cadre de travail**, il est certes **attrayant (force)**. Mais, le **positionnement du SR** (premier et troisième étages) **n'est pas de nature à faciliter le déplacement des agents retraités (faiblesse)** parce qu'ils sont, pour la plupart, affaiblis par le poids de l'âge et éprouvent beaucoup de difficultés à franchir les escaliers ou monter dans les ascenseurs.

II- Constats sur les activités du SAR

Les archives servent de mémoire à une structure. C'est la raison pour laquelle le Service des Archives s'occupe, entre autres, de la création, du classement, du rangement, de la mise à jour, de la conservation des dossiers individuels des agents de l'Etat, de la réception, du classement et de la conservation des textes régissant la Fonction Publique.

Lorsqu'un dossier de retraite est incomplet, l'agent à qui il est affecté doit se rapprocher de ce service en vue d'obtenir le complément des pièces. Malheureusement, les **dossiers physiques des retraités**, la plupart du temps, **ne sont pas à jour (faiblesse)**. Ce qui entraîne souvent le mécontentement dans le rang des usagers. Toutefois, il importe de souligner que les travaux relatifs **à la numérisation et de la mise à jour des dossiers individuels des agents de l'Etat sont actuellement en cours (force)**.

Il arrive bien souvent que les agents, dans l'exécution de leurs tâches, surtout en matière de reconstitution de la carrière des APE, aient besoin de certaines anciennes dispositions contenues dans les textes de lois, les décrets de 1960, 1972... Ceux-ci sont obligés de se rabattre sur la Direction des Archives Nationales (DAN) en raison de **la non conservation des textes régissant la Fonction Publique (faiblesse)**.

A cela, s'ajoute **l'exiguïté des locaux abritant les dossiers individuels des agents de l'Etat (faiblesse)** qui entraîne une mauvaise conservation des dossiers individuels.

De même, certains dossiers sont entassés au sol, vu leur nombre sans cesse croissant. D'autres encore, ayant déjà épuisé leur durée d'utilité administrative (trente (30) ans pour le personnel actif et quarante (40) ans pour le personnel non actif), devraient normalement être reversés à la Direction des Archives Nationales (DAN). C'est ce qui justifie **l'encombrement des armoires de rangement qui sont en nombre très limité (faiblesse)**.

III- Etat des lieux sur la gestion des ressources humaines et du matériel de la DRA

Les ressources humaines désignent ce qu'une personne possède et met à la disposition de son employeur. Elles incluent la formation, les compétences, les habiletés, les aptitudes et les attitudes.

Le personnel de la DRA est jeune et dynamique (plus de 50% ont entre 30 et 45 ans). Il comprend 50% de cadres et environ 30% d'agents de maîtrise. Ce qui montre que cette direction **dispose d'un personnel ayant un bon niveau intellectuel (force)**.

Par contre, elle souffre d'une **pénurie de personnel (faiblesse)**.

En effet, sur un effectif de vingt-deux (22) agents, le secrétariat (Sec) comprend cinq (05) agents. Quant au SAR, il n'en compte que six (06) agents dont trois (03) Archivistes. Au SR, il y en a onze (11). Cette situation crée non seulement un surplus de charge de travail pour le personnel disponible, affectant souvent son état de santé mais aussi et surtout **ne permet pas de rendre fonctionnelles toutes les divisions du SAR (faiblesse)**. Certes, la DRA dispose d'un **plan de formation (force)**, cependant, les agents chargés de traiter les dossiers de retraite se **forment sur le tas (faiblesse)**.

En ce qui concerne le **matériel**, il est **insuffisant**. **Les photocopieurs, les micro-ordinateurs et les imprimantes sont en nombre limité et tombent souvent en panne (faiblesse)**. De plus, le manque d'onduleurs occasionne souvent des pertes de données pour défaut de maintenance ou en cas de coupure de l'énergie électrique ; ce qui n'est pas sans conséquences sur le rendement des agents.

En somme, **la gestion des ressources de la DRA est peu satisfaisante (faiblesse)**. Malgré ces observations, nous avons été impressionnés durant notre séjour à la DRA par **la bonne ambiance de travail (force)** qui, selon les dires des agents, leur permet de se mettre provisoirement à l'abri du stress.

IV- Synthèse de l'état des lieux

Dans cette partie, nous allons inventorier les atouts et les faiblesses observés au cours de notre stage d'étude.

A- Inventaire des atouts : forces

De la restitution de nos observations de stage, se dégagent des atouts que sont :

- l'existence d'un cadre législatif et réglementaire de mise à la retraite ;
- l'existence de manuel de procédures;
- l'existence d'un plan de formation ;
- la création et le fonctionnement de la commission interministérielle chargée du traitement des dossiers et de la délivrance des carnets de pension des Agents Permanents de l'Etat admissibles à la retraite ;
- la diminution du nombre de dossiers de retraite ;
- la numérisation et la mise à jour des dossiers individuels des agents en cours ;
- le bon niveau intellectuel du personnel ;
- la bonne ambiance de travail ;
- l'attrait du cadre de travail.

B- Inventaire des problèmes : faiblesses

Au nombre de ces problèmes, nous pouvons citer :

- la constitution des dossiers non systématique ;
- la lenteur constatée dans l'acheminement des dossiers de retraite par les DRH des ministères sectoriels au MTFPRAI ;
- la défaillance dans la programmation des départs à la retraite ;
- le retard dans le traitement des dossiers de retraite ;
- l'existence de dossiers incomplets ;
- le nombre non négligeable de dossiers frappés de prescription quinquennale ou de forclusion ;
- le retard dans la parution de l'arrêté d'admission à la retraite ;
- l'existence de projets d'actes pris en régularisation ;
- la non mise à jour des dossiers physiques des retraités;
- la non informatisation de la gestion des actes ;
- les divisions du SAR non fonctionnelles ;

- la non conservation des textes régissant la Fonction Publique ;
- la pénurie de personnel ;
- l'insuffisance de matériel de bureau ;
- le mauvais positionnement du SR ;
- l'insuffisance d'archivistes ;
- la panne fréquente et l'insuffisance des photocopieurs ;
- l'exiguïté des locaux de conservation d'archives au MTFPRAI ;
- l'encombrement et l'insuffisance d'armoires de rangement ;
- la gestion des ressources de la DRA peu satisfaisante ;
- la formation sur le tas des agents.

Section 2 : Ciblage de la problématique de l'étude

A partir des différents problèmes de l'état des lieux, nous allons d'abord identifier les problématiques possibles puis spécifier la problématique à résoudre.

Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique

I- Regroupement des problèmes par centre d'intérêt

Avant de choisir une problématique pour notre étude, il convient d'exposer les différentes problématiques possibles qui se dégagent de nos observations de stage. Cela passe par le regroupement des problèmes identifiés par centres d'intérêt afin de pouvoir dégager les problématiques possibles (A) et, d'en choisir une et procéder à la justification du sujet (B).

A- Identification des problèmes possibles

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

Tableau n° 1 : Les problématiques possibles

| N° | Centres d'intérêts | Problèmes spécifiques | Problèmes généraux | Problématique |
|----|--|--|---|---|
| 01 | Conditions de travail | <ul style="list-style-type: none"> • Insuffisance du matériel informatique ; • Insuffisance de matériel de bureau ; • Panne fréquente des photocopieurs ; • Exiguïté des locaux de conservation d'archives au MTFPRAI ; • Encombrement et insuffisance d'armoires de rangement ; • Mauvais positionnement du SR. | <p>(Problème Général n°1)</p> <p>Conditions de travail peu satisfaisantes.</p> | <p>(Problématique n°1)</p> <p>Problématique de l'amélioration des conditions de travail.</p> |
| 02 | Gestion des Ressources Humaines de la DRA | <ul style="list-style-type: none"> • Pénurie de personnel ; • Insuffisance d'Archivistes • Formation sur le tas des agents. | <p>(Problème Général n°2)</p> <p>Gestion peu satisfaisante des Ressources Humaines de la DRA.</p> | <p>(Problématique n°2)</p> <p>Problématique d'une bonne gestion des Ressources Humaines de la DRA.</p> |
| 03 | Organisation des archives du personnel de l'Etat au MTFPRAI | <ul style="list-style-type: none"> • Insuffisance d'espace pour la conservation des dossiers du personnel ; • Insuffisance de cadres spécialistes de la gestion des archives ; • Non conservation des textes régissant la Fonction Publique ; • Non versement des dossiers individuels ayant épuisé leur durée d'utilité administrative à la Direction des Archives Nationales (DAN) ; • Divisions du SAR non fonctionnelles ; • Non mise à jour des dossiers physiques des retraités; • Mauvaise condition de conservation des dossiers individuels des agents de l'Etat. | <p>(Problème Général n°3)</p> <p>Mauvaise organisation des archives du personnel de l'Etat.</p> | <p>(Problématique n°3)</p> <p>Problématique d'une bonne organisation des archives du personnel de l'Etat.</p> |
| 04 | Traitement des dossiers de retraite des APE | <ul style="list-style-type: none"> • Lenteur dans l'acheminement des dossiers de retraite par les ministères sectoriels au Ministère en charge de la Fonction Publique ; • Constitution de dossiers non systématique ; • Nombre important de dossiers incomplets ; • Existence de projets d'actes pris en régularisation ; • Nombre non négligeable de dossiers frappés de prescription quinquennale ou de forclusion ; • Non informatisation de la gestion des actes ; • Retard dans la parution de l'arrêté d'admission à la retraite ; • Programmation défailante des départs à la retraite des APE. | <p>(Problème Général n°4)</p> <p>Gestion non efficace du processus de traitement des dossiers de retraite des APE.</p> | <p>(Problématique n°4)</p> <p>Problématique de l'optimisation du processus de traitement des dossiers de retraite des APE.</p> |

Source : Résultat de l'état des lieux.

B- Choix de la problématique et justification du sujet

Les problèmes regroupés par centres d'intérêts nous ont permis de retenir quatre (04) problématiques fondamentales à savoir :

- la problématique de l'amélioration des conditions de travail ;
- la problématique d'une bonne gestion des Ressources Humaines de la DRA ;
- la problématique d'une bonne organisation des archives du personnel de l'Etat;
- la problématique de l'optimisation du processus de traitement des dossiers de retraite des APE.

L'étude des quatre (04) problématiques dégagées lors de l'état des lieux est nécessaire pour contribuer non seulement au rayonnement du MTFPRAI mais aussi et surtout au bonheur des agents admis à la retraite.

En ce qui concerne l'amélioration des conditions de travail, elle semble peu complexe. Il suffira de mettre à disposition les ressources matérielles et financières nécessaires pour pallier ce problème.

La problématique n°2 relative à la bonne gestion des ressources humaines ne sera pas abordée malgré son importance car elle dépasse le cadre d'une simple gestion du personnel.

Quant à la problématique n°3 relative à la gestion des archives du personnel de l'Etat au MTFPRAI, elle avait déjà fait l'objet d'études antérieures. Aussi, les problèmes spécifiques qui y sont liés peuvent être résolus grâce à la mise en œuvre des recommandations et suggestions de leurs auteurs.

La problématique n° 4 relative au traitement des dossiers de retraite paraît plus pertinente et sa résolution permettrait à la DRA d'accroître sa performance et, partant, d'améliorer son efficacité.

Mais, puisque nous ne pouvons pas aborder toutes les problématiques dans le cadre de notre travail, nous avons choisi de porter notre réflexion sur la dernière problématique qui constitue la synthèse des trois (03) autres.

Il est à rappeler que le problème général qui se pose est celui de la gestion non efficace du processus de traitement des dossiers de retraite des APE. Il comprend les problèmes spécifiques ci-après :

- la lenteur dans l'acheminement des dossiers de retraite par les ministères sectoriels au Ministère en charge de la Fonction Publique ;
- la constitution de dossiers non systématique ;
- le nombre important de dossiers incomplets ;
- l'existence de projets d'actes pris en régularisation ;
- le nombre non négligeable de dossiers frappés de prescription quinquennale ou de forclusion ;
- le non informatisation de la gestion des actes ;
- le retard dans la parution de l'arrêté d'admission à la retraite ;
- la programmation défailante des départs à la retraite des APE.

Au regard de l'importance que représente la délivrance à temps des carnets de pension à leurs bénéficiaires d'une part, et mus par le souci de la qualité du service public d'autre part, nous avons choisi de réfléchir, dans le cadre du présent mémoire qui consacre la fin de notre formation de Master en Gestion des Ressources Humaines et Communication (GRH-C), sur le thème : « **Conditions d'optimisation du processus de traitement des dossiers de retraite des APE au Bénin** ».

II- Spécification de la problématique retenue

Spécifier une problématique, c'est préciser les contours de la problématique en termes de compréhension et de maîtrise du nombre de problèmes spécifiques à elle rattachés en veillant à :

- ne pas résoudre un problème ne relevant pas de son domaine d'expertise ;
- ne pas résoudre un problème ne présentant aucune complexité ;
- ne pas résoudre un problème déjà résolu de manière efficace.

Le problème relatif au nombre important de dossiers incomplets trouve son origine dans le traitement des dossiers effectué au niveau des ministères et Institutions de l'Etat. Or, le problème spécifique n° 1 est relatif à la lenteur dans l'acheminement

des dossiers précédemment traités. Si ces derniers sont aussi traités alors, ils figurent parmi ceux dont l'acheminement est tardif. Aussi, résoudre le problème spécifique n° 1 conduit à régler partiellement le problème spécifique n°3 qui sera donc éliminé.

Le problème relatif au nombre considérable de dossiers frappés de prescription quinquennale ou de forclusion passe par une meilleure information des APE sur les conditions d'admission à la retraite. Il en est de même pour ceux relatifs à la constitution de dossiers non systématique et à l'existence de projets d'actes pris en régularisation. Autrement dit, ces problèmes ne présentent pas de complexité pour être étudiés, d'où ils seront éliminés.

En ce qui concerne les problèmes spécifiques liés à la non informatisation de la gestion des actes, sa résolution relève de la compétence du MTFPRAI. Donc, ces problèmes ne seront pas retenus.

Au demeurant, nous retiendrons trois (03) problèmes spécifiques à savoir :

- **problème spécifique n°1** : la programmation défailante des départs à la retraite des APE;
- **problème spécifique n°2**: la lenteur dans l'acheminement des dossiers de retraite par les ministères et Institutions de l'Etat vers le Ministère en charge de la Fonction Publique;
- **problème spécifique n°3** : le retard dans la parution de l'arrêté d'admission à la retraite.

Paragraphe 2 : Vision globale et séquences de résolution de la problématique de l'étude

I- Vision globale de résolution de la problématique de l'étude

Le problème général que pose la présente étude est celui de la gestion non efficace du processus de traitement des dossiers de retraite. La délivrance à bonne date des carnets de pension est d'un intérêt majeur pour les retraités qui, une fois admis à la retraite, pourront toucher leur pension ; ce qui n'est pas le cas des mois auparavant. La résolution de ce problème permettra d'améliorer le processus de traitement des

dossiers de retraite et de délivrance des livrets de pension afin de faire bénéficier à bonne date la pension aux agents de l'Etat en fin de carrière.

Le problème spécifique n°1 est relatif à la programmation défaillante des départs à la retraite des APE.

Chaque année, il y a beaucoup d'APE qui remplissent les conditions pour être admis à la retraite. Mais, la programmation qui en est faite n'étant pas toujours exhaustive ni fiable, il y a lieu de mettre en place une nouvelle méthode de programmation des départs à la retraite et de veiller à sa réelle mise en œuvre.

La lenteur dans l'acheminement des dossiers de retraite par les ministères sectoriels au Ministère en charge de la Fonction Publique constitue le problème spécifique n°2. Il faut rappeler que, selon les dispositions de l'article 56 de la loi n° 86-014 du 26 février 1986 portant code des pensions civiles et militaires de retraite, le travailleur doit constituer un dossier complet à déposer à la DRH de son ministère ou au service de personnel de son institution au moins un (01) an avant la date de son admission à la retraite. Mais, malgré cette prescription, beaucoup de dossiers sont transmis hors délai par les ministères sectoriels vers le MTFPRAI. La résolution de ce problème spécifique s'inspirera de l'approche basée sur la planification et de l'organisation des tâches.

S'agissant du problème spécifique n°3, il se rapporte au retard dans la parution de l'arrêté d'admission à la retraite. De nos observations de stage, il convient de préciser que beaucoup de dossiers de retraite transmis au MTFPRAI en vue d'être traités sont mis en instance au niveau des ateliers de retraite. D'autres dossiers traités avec diligence mettent du temps à passer les différentes étapes des visas. Cette situation crée de désagréments aux agents admis à la retraite. La résolution de ce problème spécifique passera par une approche basée sur la simplification des procédures administratives.

Les différentes approches génériques retenues sont résumées dans le tableau ci-après :

Tableau n° 2 : Synthèse des approches génériques

| Niveaux d'analyse | | Problèmes | Approches génériques applicables |
|---------------------|---|---|--|
| Niveau général | | Gestion non efficace du processus de traitement des dossiers de retraite | Approche basée sur l'optimisation du processus de traitement des dossiers de retraite. |
| Niveaux spécifiques | 1 | Programmation défaillante des départs à la retraite des APE | Approche générique basée sur la mise en place d'une nouvelle méthode de programmation des départs à la retraite. |
| | 2 | Lenteur dans l'acheminement des dossiers de retraite par les ministères sectoriels au Ministère en charge de la Fonction Publique | Approche générique basée sur la théorie de la planification et de l'organisation des tâches. |
| | 3 | Retard dans la parution de l'arrêté d'admission à la retraite | Approche générique basée sur théorie de la simplification des procédures administratives. |

Source : Réalisation personnelle.

II- Séquences de résolution de la problématique

La vision globale de résolution de la problématique que nous venons de retenir peut être restituée en suivant les étapes bien précises.

A-Présentation du cadre théorique et méthodologique de l'étude

Il s'agit :

- ✚ de fixer les objectifs en vue de la bonne gestion des dossiers de retraite ;
- ✚ d'élaborer des hypothèses par l'identification des causes plausibles des problèmes spécifiques ;
- ✚ d'élaborer le Tableau de Bord de l'Etude (TBE) ;
- ✚ de faire la revue de littérature ;
- ✚ de présenter la méthodologie adoptée.

B-Etablissement du diagnostic et exposé des approches de solutions

Il nous revient:

- ✚ de réaliser une enquête pour recueillir des informations afin de vérifier la pertinence des hypothèses ;
- ✚ de dégager les causes réelles des problèmes spécifiques;
- ✚ d'établir le diagnostic de l'étude ;

- ✚ de proposer des solutions ainsi que les conditions de leur mise en œuvre ;
- ✚ d'élaborer un Tableau de Synthèse de l'Etude (TSE).

Le premier chapitre de notre travail a été consacré aux cadres institutionnel et physique du lieu de stage et à la problématique de l'étude. Il nous permettra d'aborder, dans un second chapitre, les cadres théorique et méthodologique de notre étude.

CHAPITRE II :

**CADRES THEORIQUE ET
METHODOLOGIQUE DE RECHERCHE**

Ce chapitre sera consacré au cadre théorique et à la revue de littérature (section 1) et au choix de la méthodologie de l'étude (section 2).

Section 1 : Cadre théorique de l'étude et revue de littérature

Cette section est réservée à la fixation des objectifs de l'étude, à la construction des hypothèses et à la présentation de la revue de littérature.

Paragraphe 1 : Objectifs, causes, hypothèses liées aux problèmes identifiés et construction du tableau de bord

I- Objectifs de l'étude

Les objectifs de l'étude ont été fixés compte tenu des problèmes identifiés. Il s'agit des objectifs de développement et des objectifs de recherche.

Les objectifs de développement regroupent l'objectif général de développement et les objectifs spécifiques de développement tandis que les objectifs de recherche désignent l'objectif général de recherche et les objectifs spécifiques de recherche.

La fixation des objectifs de l'étude est réalisée dans le tableau ci-dessous :

Tableau n° 3 : Tableau des objectifs de l'étude

| Niveaux d'analyse | Problématique | | Objectifs de développement | Objectifs de recherche | Résultats attendus |
|----------------------------|--|---|---|--|---|
| Niveau général | (Problème général)
La gestion non efficace du processus de traitement des dossiers de retraite des APE | | (objectif général)
Déterminer les conditions d'une gestion efficace du processus de traitement des dossiers de retraite des APE. | (objectif général)
Rechercher les conditions d'une gestion efficace du processus de traitement des dossiers de retraite des APE. | Les conditions nécessaires à une gestion efficace du processus de traitement des dossiers de retraite des APE sont déterminées. |
| Niveaux spécifiques | 1 | (Problème spécifique N°1)
Programmation défaillante des départs à la retraite des APE | (objectif spécifique N°1)
Identifier une programmation satisfaisante des départs à la retraite des APE | (objectif spécifique N°1)
Concevoir la méthode adéquate de programmation des départs à la retraite des APE | La méthode adéquate de programmation des départs à la retraite des APE est trouvée. |
| | 2 | Problème spécifique N°2)
Lenteur dans l'acheminement des dossiers de retraite par les ministères sectoriels et institutions de l'Etat vers le MTFPRAI | (objectif spécifique N°2)
Déterminer les modalités de l'acheminement dans le délai des dossiers de retraite par les ministères sectoriels et institutions de l'Etat vers le MTFPRAI | (objectif spécifique N°2)
Proposer les conditions de l'acheminement dans le délai des dossiers de retraite par les ministères sectoriels et institutions de l'Etat vers le MTFPRAI | Les conditions de l'acheminement dans le délai des dossiers de retraite par les ministères sectoriels et institutions de l'Etat vers le MTFPRAI sont déterminées. |
| | 3 | Problème spécifique N°3)
Retard dans la parution de l'arrêté d'admission à la retraite | (objectif spécifique N° 3)
Suggérer les conditions de la parution à temps de l'arrêté d'admission à la retraite | (objectif spécifique N°3)
Etudier les conditions de la parution à temps de l'arrêté d'admission à la retraite | Les conditions de la parution à temps utile de l'arrêté d'admission à la retraite sont suggérées. |

Source : Réalisation personnelle.

Les objectifs de l'étude nous permettront d'aborder la formulation des hypothèses.

II- Causes et hypothèses liées aux problèmes en résolution

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

A- Causes et hypothèses liées au problème spécifique de la programmation défailante des départs à la retraite des APE (PS n°1)

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

- la mauvaise tenue des archives ;
- la vétusté du Fichier Unique de Référence (FUR) ;
- la non maîtrise de l'effectif des agents de l'Etat par le MTFPRAI.

D'abord, à notre avis, la mauvaise tenue des archives ne peut justifier la programmation défailante des départs à la retraite. Cette cause paraît non pertinente car, il suffit de procéder à la mise à jour des dossiers physiques des agents de l'Etat pour que ce problème soit réglé. Actuellement, le processus relatif à la réhabilitation et à la numérisation des dossiers physiques des agents de l'Etat a déjà commencé au MTFPRAI. Cette cause ne nous paraît donc pas plausible.

Ensuite, pour ce qui est de la vétusté du Fichier Unique de Référence (FUR), elle ne peut être retenue comme étant à la base de la programmation défailante des départs à la retraite des APE parce que l'achat d'un nouveau serveur permettrait de remédier à ce problème.

Enfin, retenir la non maîtrise de l'effectif des agents de l'Etat par le MTFPRAI comme cause de ce problème spécifique est certainement fondé.

En effet, les ressources humaines aujourd'hui sont d'une importance majeure pour le développement de toute organisation.

C'est dans ce cadre que le Ministère chargé de la Fonction Publique a mis en place en l'an 2000, un système informatique de gestion des carrières des APE. Cette base de données devrait pouvoir renseigner sur la situation administrative de tous les agents de l'Etat. Or, aujourd'hui, nous constatons une défaillance à ce niveau car, il est difficile au MTFPRAI de sortir la liste exhaustive de tous les agents de l'Etat admissibles à la retraite pour une année N. Cette situation montre que la mise en place du Fichier Unique de Référence (FUR) n'a pas été totalement efficace.

Mieux, ce ministère est celui qui recrute et met le personnel à disposition des ministères sectoriels. De ce fait, il ne devrait pas attendre la liste envoyée par ces derniers avant de programmer les départs à la retraite. Ce qui ne serait possible sans la maîtrise d'un certain nombre d'indicateurs appelés « indicateurs de suivi des effectifs » qui passe par la mise en place d'un nouvel outil de gestion en l'occurrence le « Système Intégré de Gestion des Ressources Humaines (SIGRH) ». Nous pouvons donc dire que **la non maîtrise des effectifs des agents de l'Etat par le MTFPRAI est à la base de la programmation défailante des départs à la retraite des APE** (Hypothèse n°1).

B- Causes et hypothèses liées au problème spécifique de la lenteur dans l'acheminement des dossiers de retraite par les ministères et institutions de l'Etat vers le MTFPRAI (PS n°2)

A ce niveau, nous avons pu identifier trois (03) causes possibles que sont :

- la méconnaissance des textes régissant la retraite au Bénin par les APE ;
- la réticence de certains agents à produire leur dossier de retraite ;
- le dysfonctionnement organisationnel et institutionnel au niveau des DRH.

Lorsque nous prenons la première cause, elle nous paraît peu justifiable du problème spécifique n°1.

En effet, un sondage effectué auprès de certains retraités, surtout ceux des catégories E et D, nous a permis de constater que beaucoup ignorent les dispositions de l'article 56 de la loi n°86-014 du 26 février 1986. Et, lorsqu'ils reçoivent la lettre de félicitation, ils se retirent dans leur village attendant que l'administration les appelle un jour et leur remette leur livret de pension.

Quant à la seconde cause, elle paraît non moins négligeable. Certains agents à la veille de leur retraite, deviennent hargneux parce que considérant la retraite comme leur fin ou parce qu'ils n'ont pas envie de se séparer de leur poste compte tenu des nombreux avantages y afférents. Cet état d'esprit les empêche de produire en temps utile leurs dossiers. Une prise de conscience suffirait à résoudre ces problèmes spécifiques. Ces deux causes nous paraissent alors peu plausibles.

En ce qui concerne la troisième cause relative au dysfonctionnement organisationnel et institutionnel au niveau des DRH, il faut dire que de nos jours, nous assistons à une forte politisation de l'administration. Aussi, les nominations aux hauts emplois techniques ne tiennent-elles pas toujours compte de la compétence ni de la formation des titulaires des postes des DRH. La majorité n'a pas reçu une formation en management et manque souvent d'initiative ; ce qui laisse présager d'un dysfonctionnement organisationnel et institutionnel. Ainsi, nous pouvons formuler notre hypothèse ainsi qu'il suit : **la lenteur dans l'acheminement des dossiers de retraite par les ministères et institutions de l'Etat vers le MTFPRAI est due au dysfonctionnement organisationnel et institutionnel des DRH.**

C- Causes et hypothèses liées au problème spécifique du retard dans la parution de l'arrêté d'admission à la retraite (PS n°3)

Le problème de la parution tardive de l'arrêté d'admission à la retraite est dû à une multitude de causes. Cependant, nous en avons identifié deux (02) que nous avons rangées par ordre d'importance croissante à savoir :

- les restrictions de l'arrêté interministériel n° 031/MTFP/MEF/DC/SGM/DGFP/DRSC/SA du 29 janvier 2009 portant création de la commission interministérielle chargée du traitement des dossiers de retraite et de la délivrance des carnets de pension des agents permanents de l'Etat admissibles à la retraite ;
- la complexité du processus de traitement des dossiers.

En ce qui concerne les restrictions de l'arrêté interministériel n° 031/MTFP/MEF/DC/SGM/DGFP/DRSC/SA du 29 janvier 2009, l'article 56 de la loi n° 86-014 du 26 février 2014 stipule que le travailleur doit constituer un dossier complet à déposer à la DRH de son ministère ou au service de personnel de son institution un (01) an au moins avant la date de son admission à la retraite. Malgré cette disposition légale, certains dossiers transmis dans le délai ne sont pas aussitôt pris en charge par la commission et ce, en vertu de l'article 5 de cet arrêté interministériel qui dispose : *«La commission se réunit, ...deux fois dans l'année comme ci-après :*

- *avril à juin pour les échéances de juillet, octobre et années antérieures ;*
- *octobre à décembre pour les échéances de janvier, d'avril et antérieures... »*

Or, en tenant compte du principe de la hiérarchie des normes juridiques développé par le théoricien du droit **KELSEN H.** (1881-1973), un arrêté (norme inférieure) doit être conforme aux dispositions de la loi dont elle émane (norme supérieure). Malheureusement, face à cette situation, les autorités et les cadres du MTFPRAI restent passifs et manquent d'initiatives pour corriger cette disposition. Ce qui porte une atteinte grave au principe de sécurité juridique cher à l'Etat de droit.

Mais, lorsque nous prenons la complexité du processus de traitement des dossiers, il semble mieux expliquer le problème. Car, un dossier traité même diligemment peut ne pas paraître en temps utile du fait du nombre élevé des visas, des restrictions de l'arrêté interministériel n° 031/MTFP/MEF/DC/SGM/DGFP/DRSC/SA du 29 janvier 2009, de l'indisponibilité provisoire de certaines autorités intervenant dans le processus et des erreurs de fonds. Comme par exemple la complexité du processus de traitement des dossiers a déjà pris en compte les restrictions de l'arrêté n°031/MTFP/MEF/DC/SGM/DGFP/DRSC/SA du 29 janvier 2009, il y a donc lieu d'éliminer la cause n°1 et d'affirmer **que la complexité du processus de traitement des dossiers explique le retard dans la parution de l'arrêté d'admission à la retraite.**

III- Elaboration du Tableau de Bord

Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet d'attirer l'attention de tout responsable sur les points clés de sa gestion et de lui fournir des informations indispensables au pilotage de son entreprise ou de son centre de responsabilité. Il sert dans cette perspective à mesurer le chemin parcouru (ou qui reste à parcourir) vers l'atteinte des objectifs. Ainsi, avons-nous le tableau de bord ci-après :

Tableau n° 4: Tableau de bord de l'étude «Conditions d'optimisation du processus de traitement des dossiers de retraite des APE au Bénin ».

| Niveau d'analyse | | Problématique | Objectifs de recherche | Causes supposées | Hypothèses |
|--|---|---|---|---|---|
| Niveau général | | (Problème Général)
Gestion non efficace du processus de traitement des dossiers de retraite des APE | (Objectif Général)
Déterminer les conditions d'une gestion efficace du processus de traitement des dossiers de retraite des APE | | |
| N
I
V
E
A
U
S
P
E
C
I
F
I
Q
U
E | 1 | (Problème spécifique n°1)
Programmation défaillante des départs à la retraite des APE. | (Objectif spécifique n°1)
Envisager les circonstances d'une meilleure programmation des départs à la retraite des APE | (Cause supposée n°1)
La non maîtrise des effectifs des agents de l'Etat par le MTFPRAI. | (Hypothèse spécifique n°1)
La non maîtrise des effectifs des agents de l'Etat par le MTFPRAI est à la base de la programmation défaillante des départs à la retraite des APE. |
| | 2 | (Problème spécifique n°2)
La lenteur dans l'acheminement des dossiers de retraite par les ministères et institutions de l'Etat vers le MTFPRAI. | (Objectif spécifique n°2)
Déterminer les modalités de l'acheminement des dossiers de retraite par les ministères et Institutions de l'Etat vers le MTFPRAI. | (Cause supposée n°2)
Le dysfonctionnement organisationnel et institutionnel des DRH. | (Hypothèse spécifique n°2)
La lenteur dans l'acheminement des dossiers de retraite par les ministères et institutions de l'Etat vers le MTFPRAI est due au dysfonctionnement organisationnel et institutionnel des DRH. |
| | 3 | (Problème spécifique n°3)
Le retard dans la parution de l'arrêté d'admission à la retraite. | (Objectif spécifique n°3)
Contribuer à réduire le retard dans la parution de l'arrêté d'admission à la retraite. | (Cause supposée n°3)
La complexité du processus de traitement des dossiers | (Hypothèse spécifique n°3)
La parution tardive de l'arrêté d'admission à la retraite s'explique par la complexité du processus de traitement des dossiers. |

Source : Synthèse des éléments de l'étude

Paragraphe 2 : Revue de littérature

La question de l'optimisation du processus de traitement des dossiers de retraite des APE n'a pas fait l'objet d'une littérature abondante. La plupart des auteurs traitent de la question des pensions de retraite ou des procédures établies par les organismes de sécurité sociale pour le bénéfice de leurs différentes prestations.

De même, au niveau de la bibliothèque de l'ENEAM, aucun ouvrage ne nous a permis de faire nos recherches. Cependant, nous avons consulté quelques mémoires.

La thématique liée au problème général est l'efficacité de la gestion du processus de traitement des dossiers de retraite. L'objectif visé est de rechercher les conditions de la gestion efficace du processus de traitement des dossiers de retraite des APE. Pour ce faire, nous nous intéresserons à la notion de retraite et aux thématiques liées à la gestion satisfaisante du processus de traitement des dossiers de retraite.

I- Contributions antérieures sur le problème de la programmation défaillante des départs à la retraite des APE

- Notions de retraite et de pension

Selon "Toupictionnaire", le dictionnaire de politique, étymologiquement, le mot retraite est formé du préfixe « re » qui signifie retour en arrière et du latin « trahere », c'est-à-dire tirer, traîner, tracter. Il a quatre (04) sens.

Dans le domaine militaire, une retraite est un repli, une évacuation ou un retrait effectué par une armée pour s'éloigner d'un ennemi après un combat ayant tourné à son désavantage. Elle désigne aussi le lieu où quelqu'un peut se retirer pour rechercher le calme ou pour méditer.

La retraite, c'est la situation sociale et financière d'un individu qui, ayant atteint l'âge minimum requis, cesse son activité professionnelle, en général de manière définitive, et perçoit régulièrement un revenu sous forme de pension versée par l'Etat ou de ressources provenant de ses cotisations passées ou de son patrimoine.

Le mot retraite aussi désigne la pension versée à une personne en situation de retraite par la caisse "Vieillesse" de la Sécurité sociale, après sa cessation d'activités professionnelles. Elle est attribuée en fonction des cotisations qui ont été versées à un régime d'assurance vieillesse.

Pour Issa D. BABATOUNDE (2014), l'admission à la retraite est la position du fonctionnaire qui est définitivement libéré de ses obligations d'agent... Elle peut se présenter sous deux (02) formes à savoir la retraite normale et la retraite anticipée.

La retraite est dite facultative ou anticipée à l'initiative de l'agent public lui-même ou de l'Administration Publique. Elle intervient dans les conditions suivantes :

- l'agent doit avoir fait au moins quinze (15) ans de service effectif ;
- il doit avoir cotisé pendant au moins quinze (15) ans au Fonds National des Retraites du Bénin (FNRB) ;
- il ne doit pas avoir été déchu du droit à pension.

Quant à la retraite obligatoire ou normale, elle a lieu dans les conditions prévues par les dispositions du Statut Général des APE, des statuts particuliers et de la loi portant code des pensions civiles et militaires de retraite au Bénin.

Généralement, l'âge minimum de départ à la retraite est soumis, selon les pays, à diverses conditions d'âge, de participation financière au système légal, d'état de santé, de maternité, de handicap, d'invalidité... En France, le système des retraites est celui de la "répartition" qui repose sur la solidarité entre les générations. Les pensions des retraités actuels sont financées par les cotisations prélevées sur les salaires des actifs actuels. Mais, dans le but de permettre à l'agent admis à la retraite, dans les conditions prévues par la loi, de faire face à ses besoins et à ceux de sa famille, il bénéficie de la pension de retraite.

La pension de retraite une allocation pécuniaire prévue par la loi et versée périodiquement au fonctionnaire civil ou militaire après cessation définitive de toute activité professionnelle. Nous distinguons généralement la pension proportionnelle, la pension de réversion ou pension des ayants cause, la pension temporaire d'orphelins mineurs, la pension de veuve, la pension de veuf.

Pour F. G. GANGBE (2007), elle désigne une allocation pécuniaire, personnelle et viagère accordée par la loi aux APE civils et militaires ou à leurs ayants cause, lorsqu'ils cessent régulièrement leur fonction et qu'ils remplissent les conditions légales pour y prétendre.

D'après M. ONZO (2005), la pension est incessible (ce qui signifie qu'elle est intransmissible et ne saurait être mise en gage) et insaisissable sauf, retenue du 1/5ème en cas de débet vis-à-vis de l'Etat ou d'une collectivité publique ou au profit des créanciers.

- Notion de service public

La mise à la retraite est une activité d'intérêt général qui fait appel à la notion de service public. Que retenir de la notion du service public ?

Le service public désigne une activité d'intérêt général, assurée sous le contrôle de la puissance publique, par un organisme (public ou privé) bénéficiant de prérogatives lui permettant d'en assurer la mission et les obligations (continuité, égalité) et relevant de ce fait d'un régime juridique spécifique (en France, le droit administratif).²

G. JEZE (1869) donne un sens subjectif à la notion du service public quand il affirme que « *sont uniquement, exclusivement services publics, les besoins d'intérêt général que les gouvernants d'un pays donné, à un moment donné, ont décidé de satisfaire par le procédé de service public* ».

Selon P. WEIL (1926) : « *s'il est facile de reconnaître un service public organique, rien n'est plus malaisé que de définir un service public au sens matériel du terme. A lui seul, le but d'intérêt général qui paraît le caractériser est trop flou et trop incertain, car en fin de compte presque toutes les activités humaines concourent à un titre ou à un autre à l'intérêt général. (...) Il faut donc y ajouter quelque chose car la notion d'intérêt général est certes nécessaire, mais ne constitue pas un critère suffisant.* ».

La notion de service public fait appel à un certain nombre de principes dont les plus importants sont :

- ✓ la continuité qui implique que le service doit être assuré régulièrement sans retard dans le temps, sans discontinuité gênante ou pénalisante pour l'utilisateur ;
- ✓ la mutabilité qui désigne l'adaptation des services publics à l'évolution des besoins collectifs et aux exigences de l'intérêt général ;
- ✓ l'égalité qui interdit la discrimination entre les usagers du service tant vis-à-vis des prestations que des charges.

² http://fr.wikipedia.org/wiki/Service_public

- Notion d'archives

Le mot « archives » vient du latin « archivium » signifiant « armoire pour les actes » qui lui-même vient du grec « archeion » c'est-à-dire « bâtiment administratif, magistrature ». Dans le langage courant, les « archives » signifient les vieux papiers ou la paperasse plus ou moins inutile soit « des trésors oubliés ».

Dans le langage du web, ce mot renvoie à des pages anciennes. Dans le langage archivistique francophone actuel, il désigne :

- ✓ tous documents produits (créés ou reçus) par un organisme dans le cadre d'une activité quelque soit leur âge, leur type ou support ;
- ✓ des services et institutions qui se chargent de leur gestion ;
- ✓ des espaces de stockage de ces documents.

En somme, les archives désignent un ensemble de documents, quelque soit leur nature, élaborés ou reçus par une personne ou une structure dans le cadre de ses activités et conservés en vue d'une utilisation à des fins administratives, culturelles, scientifiques ou historiques. Il est rarement employé au singulier et signifie, dans ce cas, un système dans lequel sont gérées les archives. Une bonne tenue des archives permet leur accessibilité sur le long terme.

- Notions de maîtrise des effectifs et de programmation défaillante

L'effectif d'une organisation, c'est « *l'ensemble des individus qui travaillent dans cette organisation moyennant rémunération* ».

Dans un mémoire de « DESS » publié sur le site internet en « **Contrôle de gestion sociale** », il est montré que la notion d'effectif est un thème clé et essentiel dans la gestion des ressources humaines de toute organisation. Mais, beaucoup d'entreprises, en l'occurrence celles relevant du secteur public, ne maîtrisent pas toujours leurs effectifs.

Selon l'auteur, cette situation s'explique, entre autres, par :

- ✓ l'importance des mouvements, la variété des statuts individuels...qui ne facilitent pas toujours la saisie d'un état d'effectif à un moment donné ;
- ✓ l'absence de formalisation de tous les processus de calcul des effectifs par les entreprises.

Il est donc important que toute organisation connaisse son effectif afin de maîtriser son évolution.

Dans le même ordre d'idées, l'exposé de la Conférence annuelle des responsables des services centraux et extérieurs et les séminaires régionaux relatifs à la vulgarisation des droits et obligations des agents de l'Etat au Cameroun a fait observer que le contrôle des effectifs est une composante managériale permettant le pilotage des services vers la performance. Une maîtrise des effectifs implique la « maîtrise de la masse salariale ». L'objectif visé est d'améliorer l'efficacité de l'administration afin de mieux servir l'utilisateur et gérer le développement. Pour ce faire, il est nécessaire pour toute organisation « *de disposer d'organes et d'outils de contrôle. La mise en œuvre de ces outils et organes permet d'avoir une idée sur les effectifs réels du personnel de l'Etat, l'état des postes disponibles, l'état des postes effectivement occupés...* ».

Dans les « **Aspects méthodologiques de la Réforme des fonctions publiques, le cas des pays africains francophones au Sud du Sahara** », M. RAMBOURG a affirmé que « *les effectifs des agents de l'Etat sont mal maîtrisés et leur évolution est difficile à contrôler. Des disparités parfois importantes sont constatées entre les effectifs gérés, les effectifs payés et les effectifs réels* ». C'est ce qui justifie l'organisation des opérations de recensements par le Ministère en charge des Finances en collaboration avec les autorités du Ministère chargé de la Fonction Publique. Malheureusement, ces opérations qui engendrent des coûts énormes n'ont pas encore permis de régler ces problèmes. Pour y remédier, le « **Document cadre sur la mise en place d'un système d'information intégré de gestion des structures et des effectifs** » a suggéré la mise en place par exemple d'un « Système d'Information Intégré de Gestion des Structures et des Effectifs » qui permettra de maîtriser aussi bien les données qualitatives que quantitatives de toute organisation.

Le « Dictionnaire encyclopédique Nouveau petit Larousse » définit la programmation comme l'établissement d'un programme. Un programme est « *un ensemble d'instructions, de données ou d'expressions enregistrées sur un support et nécessaires à l'exécution d'une suite d'opérations déterminées, demandées à un calculateur, à un appareillage automatique ou à une machine-outil.* ».

Une défaillance, c'est un manque, une absence, un défaut. Une programmation défaillante dans le cadre de la retraite explique un défaut, une erreur dans la programmation des départs à la retraite. C'est ce qui justifie ses caractères non fiable et non exhaustif.

II- Contributions antérieures sur le problème de la lenteur dans l'acheminement des dossiers de retraite par les ministères et institutions de l'Etat vers le MTFPRAI

- Notions de lenteur et de retard

Le mot « lent » signifie le manque de rapidité d'une personne, d'un animal à effectuer une action, un mouvement ; un manque de rapidité à réagir, de vivacité intellectuelle.

Lorsque nous prenons les mots « lenteur et retard », ils font intervenir la notion de temps. Le temps est une ressource, un facteur de production disponible mais en quantité limitée. Il est une mesure de performance de toute organisation.

Gérer son temps revient donc à exécuter les principales fonctions du management à savoir planifier, organiser, diriger et contrôler. Une bonne gestion du temps permet à tout cadre dirigeant d'être organisé, efficace et performant. Il est donc nécessaire que le temps soit consacré à des tâches prioritaires entrant de façon certaine dans le champ des objectifs fixés. Le cadre dirigeant peut alors se consacrer à la pleine réalisation d'activités à long terme.

Une bonne gestion du temps fait appel à « cinq fondamentaux » à savoir :

- ✓ *« la fixation d'objectifs à atteindre (résultats à atteints) ;*
- ✓ *la détermination des priorités (démarcation entre les tâches utiles de celles inutiles) ;*
- ✓ *la limitation du temps ;*
- ✓ *la planification des activités ;*
- ✓ *la réalisation d' « une tâche à la fois ».*

- Notion de dysfonctionnement organisationnel et institutionnel

Le « **Rapport général sur l'évaluation des politiques publiques** » publié par l'ex Ministère chargé des Politiques Publiques et de la Coordination de l'Action Gouvernementale (2012-2013) a montré que l'Administration béninoise est devenue un lieu où la politique et la sympathie partisane ont pris le dessus sur le mérite en matière de

nomination aux hauts emplois techniques. Cette situation entraîne de nombreux dysfonctionnements qui ternissent l'image de l'administration qui se veut pourtant une administration de développement.

Le mot dysfonctionnement est formé du préfixe « dys » qui signifie difficulté, mauvais état³, du radical « fonctionne » et du suffixe « ment » qui expliquent un fait, une manière de fonctionner.

Fonctionner, c'est remplir sa fonction. Une fonction est une activité imposée par un emploi, une charge.

Un dysfonctionnement est donc un mauvais fonctionnement, une difficulté dans le fonctionnement.

Le mot « organisationnel » vient de « organisation » qui est une action d'organiser.

Organiser, c'est concevoir et mettre en œuvre une structure formelle des tâches puis attribuer des responsabilités et l'autorité requise en vue de combiner efficacement les ressources humaines, matérielles et financières pour la réalisation efficace des objectifs. Ce concept nous renvoie à la notion du management qui se définit comme la science ou l'art qui consiste à planifier, organiser, diriger et contrôler l'ensemble des ressources de l'entreprise de façon efficace et efficiente en vue d'atteindre des objectifs organisationnels et individuels avec un certain sens d'équité et de justice sans sacrifier le long terme.

L'institution, selon le « Dictionnaire encyclopédique Nouveau petit Larousse » c'est l'art d'instituer, d'établir des règles en vue de la satisfaction de l'intérêt général. Elle peut aussi désigner une structure étatique comme l'Assemblée Nationale, la Cour Constitutionnelle, un collège, un établissement, un lycée...

Le dysfonctionnement organisationnel et institutionnel est donc un défaut au niveau de l'organisation des DRH qui influence non seulement l'image de la structure mais aussi et surtout les objectifs qu'elle doit atteindre.

Y. POTIN, dans son ouvrage intitulé « **La gestion des conflits** » a montré que les dysfonctionnements sont sources de conflits et sont liés à :

³ Dictionnaire Hachette de la langue française, étymologie, précis grammatical, 1994, p 359

- la fonction « prévision » (absence de diagnostic portant sur les réalisations de l'organisation, absence d'objectifs clairs, pertinents et acceptés, absence d'indicateurs de mesures des performances individuelles et collectives) ;

- la fonction « organisation » (mauvaise définition des tâches, mauvaise répartition des tâches, interdépendance des tâches, le travail d'une personne dépend du travail d'une autre, méthodes et procédures de travail lourdes, routinières, hyper –hiérarchisées) ;

- la fonction « coordination » (absence de valorisation des efforts et des résultats obtenus, absence d'information concertée, absence de participation aux décisions, absence de relation efficace avec la hiérarchie) ;

- la fonction « contrôle » (absence de suivi des résultats de l'unité, absence de suivi des performances individuelles) ;

- la rareté des ressources (équipement, formation, ressources humaines et financières) ;

- des incompatibilités d'objectifs ;

- un manque de communication (bureaux fermés, utilisation limitée des moyens de communication).

III- Contributions antérieures sur le problème du retard dans la parution de l'arrêté d'admission à la retraite

Certains auteurs comme Denise BINTZ, Cécile CRÉHANGE, Brigitte KLEIN, Éric ALONSO, Emmanuel DESCLÈVES et Gérard MATTEI, Dominique GRANGE et Jean THIERRÉE dans le fascicule « **Optimiser les processus** » définissent un processus comme un ensemble d'opérations ou d'activités réalisées par des acteurs avec des moyens et selon des références en vue d'une finalité. Dans le cadre de la démarche qualité, un processus doit toujours être tourné vers un bénéficiaire ou un système bénéficiaire, interne ou externe. Un processus peut comprendre des activités réalisées par différents services, différentes entités. Ce caractère transversal, supposant de nombreuses interfaces, est souvent un des points cruciaux de l'amélioration du service ou du produit fourni aux bénéficiaires.

« Optimiser les processus », c'est décider, en fonction des objectifs précédemment identifiés, des actions d'optimisation à mettre en œuvre en vue de modifier de façon plus ou

moins forte le processus. Les modalités de ce travail varient en fonction des actions décidées ou des objectifs visés.

« L'optimisation des processus administratifs consiste en l'élaboration d'une stratégie pour concevoir une solution à un problème de performance dans les entreprises de service ou au sein de l'appareil administratif d'une entreprise œuvrant dans tout domaine. Le but à atteindre est l'efficience du processus. Cette approche requiert une remise en question des processus existants et une utilisation efficace des technologies de l'information et de la communication. ».

Toute organisation doit être dotée de ressources humaines compétentes qui savent comment bien accomplir leurs tâches. *« La lourdeur de certaines administrations provient de la non réévaluation de ses processus... L'optimisation des processus administratifs permet de se dégager de cette lourdeur administrative, de prendre du recul pour voir le processus d'une manière différente. L'un de ses mantras est le principe **KISS (Keep It Simple, Stupid)**, il faut ramener le problème à une solution simple ».*

Pour ce faire, certaines actions sont indispensables. Il s'agit :

- ✚ *« de représenter le processus cible,*
- ✚ *de faire réagir les acteurs concernés,*
- ✚ *de procéder ensuite par tests successifs des différentes phases du processus,*
- ✚ *de rectifier ce qui s'avère difficile à mettre en œuvre,*
- ✚ *de concevoir les actions d'accompagnement à mettre en œuvre (formation, gestion des compétences, outillage...),*
- ✚ *de communiquer tout au long de ces phases,*
- ✚ *d'installer enfin l'ensemble du processus, en permettant, sur un délai limité, les ajustements nécessaires à sa bonne mise en œuvre,*
- ✚ *d'installer l'ensemble des indicateurs : indicateurs sur le processus (en cours de production) et indicateurs de résultats (sur le produit / service fourni et sur la satisfaction des bénéficiaires)... ».*

Que retenir de la notion de complexité du processus ?

Edgard MORIN dans « **Le défi de la complexité** » a démontré que, pour parler de la complexité, il y a des difficultés. Ces dernières sont liées d'une part, à l'absence de statut

épistémologique du terme et d'autre part à sa sémantique. Il y a complexité lorsqu'une difficulté, une incertitude.

Un processus est complexe donc dès lors que des problèmes, des difficultés...surviennent. En pareil cas, la lourdeur administrative s'installe et ne permet pas d'atteindre efficacement les objectifs.

C'est d'ailleurs pourquoi, F. G GANGBE, (2007), a montré dans son mémoire portant sur « **Contribution à l'amélioration de la procédure de délivrance des livrets de pension aux retraités** » que les difficultés liées à l'obtention de l'arrêté d'admission à la retraite sont dues à la lourdeur du processus suivi par le dossier ; ce qui entraîne un retard dans la jouissance des droits à pension. Elle a préconisé que le Ministère chargé de la Fonction Publique mette en œuvre le Système Intégré de Gestion des Ressources Humaines (SIGRH) qui pourra mieux renseigner sur la carrière des APE et qu'elle organise aussi des séances de formation à l'endroit de ses agents.

La délégation de signature est un système d'organisation interne de toute entreprise publique ou privée. Elle permet de décharger le délégant (le dépositaire d'un pouvoir de décision) d'une partie de ses activités et de désigner un de ses collaborateurs (le délégataire ou délégué) qui prendra les décisions en son nom pour les seules activités ou matières déléguées et dans les limites de ses compétences.

Toutefois, elle ne fait pas perdre au délégant les compétences déléguées. De la même manière, le délégataire ne peut en aucun cas « subdéléguer la signature » qu'il a reçue à l'un de ses agents. En cas d'absence ou d'empêchement du délégataire ou du délégué, c'est au délégant qu'il revient de signer ou d'accorder la délégation de signature à la ou les personnes désignées temporairement à cette fin.

La délégation de signature est personnelle et cesse de produire des effets dès lors que des changements interviennent dans la personne du délégant soit dans celle du délégataire. Il faut distinguer la délégation de signature de la délégation de pouvoir dans lequel le délégataire assume la responsabilité née des pouvoirs ainsi délégués.

En droit administratif, la délégation de signature résulte généralement d'un décret ou arrêté du déléguant et doit :

- être publié (le caractère exécutoire ne peut naître que de cette publicité) ;

- être strictement limitée dans sa durée ou son objet ;
- être donnée par le titulaire originel du pouvoir de signature ;
- ne doit pas intervenir dans un domaine explicitement ou implicitement prohibé par une loi.

En ce qui concerne le concept de « sécurité juridique », Martin NADEAU, dans les « **Perspectives pour un principe de sécurité juridique en Droit Canadien : Les pistes du Droit Européen** » a fait savoir que le définir est une entreprise périlleuse compte tenu de son caractère hétéronyme aux multiples statuts (règle de droit positif, valeur éthique ou philosophique, objet d'étude). Malgré l'impossibilité de constituer une définition « parfaite » de la sécurité juridique, il n'est pas inutile de donner une « définition téléologique » de cette notion. La sécurité juridique dans sa définition téléologique renvoie à l'idée d'une série d'exigences que doivent posséder les normes juridiques. Ainsi, la sécurité juridique se décrit-elle comme l'exigence de la prévisibilité du droit. A cet égard, les règles de droit ne doivent régir que les actions futures afin de permettre aux justiciables de prévoir les conséquences juridiques de leurs actes et de leurs actions (ex : principe de non-rétroactivité, « rule of law », règles de droit transitoire).

La sécurité juridique renvoie aussi à l'idée de l'accessibilité aux normes juridiques. Ce qui requiert la publication des normes juridiques. Cette accessibilité exige que les justiciables les comprennent et parviennent à compter sur leurs prévisions lorsqu'ils actualisent une action dans la durée. Cela exige la stabilité du droit (ex. : respect des attentes légitimes, délai de prescription, délai de recours, publicité des droits, autorité de la chose jugée, règle du précédent, nullité prospective d'une loi inconstitutionnelle). La sécurité juridique est donc, selon le statut que les juristes lui accordent et les contextes, un concept, un idéal ou un principe qui exige la prévisibilité, la stabilité et l'accessibilité aux règles.

Section 2 : Choix de la méthodologie : approches théorique et empirique retenues

La méthodologie consiste à décrire l'univers de recherche et la stratégie mise en

œuvre. Elle s'articule autour de deux points. En premier lieu, nous retenons une approche théorique (I) et en second lieu, nous présentons la dimension empirique (II) de notre étude.

Paragraphe 1 : Approche théorique

Il s'agira ici de définir les normes ou repères d'observation des situations et les outils théoriques d'analyse des données collectées. Ce choix varie en fonction de chaque problème spécifique à résoudre.

I- Choix théorique lié à la programmation défailante des départs à la retraite

A- Théorie retenue

Le MTFPRAI en tant qu'employeur des services des agents de l'Etat, doit mettre en place une politique de maîtrise de l'évolution de l'effectif de la fonction publique béninoise.

L'approche théorique retenue ici est tirée du « Document cadre sur la mise en place d'un système d'information intégré de gestion des structures et des effectifs ». Ce document dont les auteurs se sont inspirés de l'approche déjà développée par Michel RAMBOURG dans « Aspects méthodologiques de la Réforme des Fonctions Publiques, le cas des pays africains francophones au Sud du Sahara » préconise la mise en place par exemple d'un « Système d'Information Intégré de Gestion des Structures et des Effectifs ». Ceci permettra de maîtriser aussi bien les données qualitatives que quantitatives d'une organisation.

B- Seuil de décision en vue de la vérification de l'hypothèse liée à la programmation défailante des départs à la retraite

La question fondamentale qui concerne ce problème est le numéro 1-a du questionnaire adressé au personnel et aux usagers de la DGFP (annexe n° 13). Elle est libellée ainsi qu'il suit : « Qu'est-ce qui, selon vous, est à l'origine de la programmation défailante des départs à la retraite au MTFPRAI ?

- Mauvaise tenue des archives ;
- Désuétude du Fichier Unique de Référence (FUR) ;
- Non maîtrise des effectifs des agents de l'Etat par le MTFPRAI ;
- Autres (à préciser) ».

Par type de réponse à chaque question, nous affectons un quota de 34%. Nous retenons alors que lorsque 34% ou plus de nos enquêtés optent pour une réponse, cette hypothèse est confirmée.

II- Choix théorique lié à la lenteur dans l'acheminement des dossiers de retraite des ministères et institutions de l'Etat vers le MTFPRAI

A-Théorie retenue

L'éradication de la lenteur dans l'acheminement des dossiers de retraite des ministères et institutions de l'Etat vers le MTFPRAI passe par la dépolitisation de l'Administration.

Nous retenons ici la théorie du rapport général sur l'évaluation des politiques publiques produit par certains cadres du Ministère du Développement, de l'Analyse Economique et de la Prospective (MDAEP) qui conditionne la performance de l'Administration à la mise en œuvre effective du Répertoire des Hauts Emplois Techniques (RHET).

B- Seuil de décision en vue de la vérification de l'hypothèse liée à la lenteur dans l'acheminement des dossiers de retraite des ministères et institutions de l'Etat vers le MTFPRAI

La question fondamentale qui concerne ce problème est le numéro 2-a du questionnaire adressé au personnel et aux usagers de la DGFP. Elle est libellée ainsi qu'il suit : « Qu'est-ce qui, selon vous, explique la lenteur dans l'acheminement des dossiers de retraite par les ministères et Institutions de l'Etat vers le MTFPRAI ?

- Méconnaissance des textes régissant la retraite au Bénin par les retraités ;
- Réticence de certains retraités à produire leur dossier ;
- Dysfonctionnement organisationnel et institutionnel au niveau des DRH ;
- Autres (à préciser) ».

Par type de réponse à chaque question, nous affectons un quota de 34%. Nous retenons alors que lorsque 34% ou plus de nos enquêtés optent pour une réponse, cette hypothèse est confirmée.

III- Choix théorique lié au retard dans la parution de l'arrêté d'admission à la retraite

A- Théorie retenue

Pour analyser ce problème spécifique, nous avons choisi l'approche de la simplification du processus de traitement des dossiers.

B- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au retard dans la parution de l'arrêté d'admission à la retraite vers le MTFPRAI

La question fondamentale qui concerne ce problème est le numéro 3-a du questionnaire adressé au personnel et aux usagers de la DGFP.

Elle est formulée comme ci-après : « Qu'est-ce qui, selon vous, justifie le retard de la parution de l'arrêté d'admission à la retraite ?

- Restrictions de l'arrêté interministériel n° 031/MTFP/MEF/DC/SGM/DGFP/DRSC/SA du 29 janvier 2009 ;
- Complexité du processus de traitement des dossiers ;
- Autres (à préciser) ».

Vu l'importance de ce problème et pour appréhender toutes ses causes, nous retiendrons tout item qui aura recueilli au moins 34 % des avis des enquêtés.

Le cadre théorique de l'étude présenté, qu'en est-il de l'approche empirique ?

Paragraphe 2 : Approche empirique

Par définition, une approche empirique est celle qui s'appuie essentiellement sur l'observation et non sur une théorie élaborée. Dans le cas d'espèce, elle nous permettra d'indiquer la méthode d'enquête que nous avons utilisée pour l'identification des causes réelles se trouvant à la base des problèmes spécifiques identifiés. Sur cette base, nous mènerons des études qualitatives et quantitatives.

I- Etude qualitative

Elle a permis de prendre l'avis d'un certain nombre de personnes interrogées. Cette étude s'est faite par l'intermédiaire des entretiens (annexe n° 14).

A- Objectifs des entretiens

Les entretiens permettent de recueillir d'autres informations pouvant permettre de mieux cerner les causes réelles à la base des différents problèmes spécifiques.

B- Qualité et taille des entretiens

L'échantillon retenu est constitué de quelques responsables de la DGFP vraiment impliqués dans le processus de traitement des dossiers de retraite. A cet effet, nous nous sommes entretenus avec dix (10) responsables.

C- Technique de recherche

Lors de nos entretiens, nous avons choisi de prendre directement des notes à l'écoute des enquêtés plutôt que de procéder à des enregistrements à l'aide d'un magnétophone comme le préconise THIETART dans son livre « **Méthodes de recherche en management** ». Tous les jours, nous faisons le point afin d'éviter toute déformation des idées.

II- Etude quantitative

A- Objectifs de la collecte des données

Ils consistent à mobiliser les données relatives aux causes réelles qui fondent les problèmes identifiés afin de procéder à la vérification de nos hypothèses de base. L'enquête nous permettra de vérifier si :

- la non maîtrise des effectifs des agents de l'Etat par le MTFPRAI est à la base de la programmation défailante des départs à la retraite ;
- la lenteur dans l'acheminement des dossiers de retraite par les ministères et institutions de l'Etat vers le MTFPRAI trouve effectivement sa cause dans le dysfonctionnement organisationnel et institutionnel des DRH ;
- le retard dans la parution de l'arrêté d'admission à la retraite s'explique par la complexité du processus de traitement des dossiers.

B- Population cible

Pour la réalisation de l'enquête, nous avons choisi la DGFP puisque la DRA est non seulement une direction technique de la DGFP mais elle a également servi de cadre

d'accueil de notre stage.

Par ailleurs, lors des dernières mutations, certains agents de la DRA ont été affectés à d'autres directions techniques de la DGFP. Or, leur apport est important pour la suite de l'enquête au regard de leurs expériences avérées dans le domaine.

C- Nature de la collecte des données

Nous avons procédé à un système d'échantillonnage de commodité. Autrement dit, notre enquête a porté sur les individus disponibles et susceptibles de donner une information fiable sur les problèmes en résolution.

D- Echantillonnage

Pour atteindre l'objectif précédemment fixé, il a été réalisé une enquête portant sur le personnel de la DGFP et les usagers de cette direction à qui il a été soumis un questionnaire (voir annexe n° 13).

Enfin, par souci de fiabilité des réponses et au regard des contraintes de délai et de disponibilité des enquêtés, l'enquête a porté sur un échantillon de 110 personnes réparties comme suit :

- 70 agents de la DGFP susceptibles de fournir des informations sur les problèmes en résolution ;
- 40 usagers de la DGFP.

E-Spécification des données recueillies

Les données à mobiliser concerneront :

- ✓ l'avis des enquêtés sur la programmation défailante des départs à la retraite des APE ;
- ✓ l'appréciation des enquêtés sur la lenteur dans l'acheminement des dossiers de retraite par les ministères et institutions de l'Etat vers le MTFPRAI ;
- ✓ l'avis des enquêtés sur le retard dans la parution de l'arrêté d'admission à la retraite.

F - Conception du questionnaire

Dans le souci d'une meilleure compréhension des questions, le questionnaire a été conçu en tenant compte des problèmes spécifiques identifiés au cours de notre étude. Pour

ce faire, nous avons conçu des questionnaires tests qui ont été corrigés avant de retenir ceux qui correspondent le mieux à nos préoccupations.

G-Techniques de dépouillement des données et outils de présentation des données

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

Quant aux résultats obtenus, ils sont présentés sous forme de tableau avec précision des pourcentages et seront vérifiés grâce à l'analyse des réponses obtenues.

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

CHAPITRE III :
PRESENTATION DES ENQUÊTES
ET SUGGESTIONS

Section 1: Collectes, présentation et analyse des données

Cette section est consacrée à l'établissement du diagnostic.

Paragraphe 1 : Collectes des données et réalisation d'enquêtes

I- Préparation et réalisation des enquêtes

Dans le cadre de la préparation de nos enquêtes, nous avons élaboré deux (02) questionnaires, l'un destiné au personnel de la DGFP et aux collaborateurs des DRH et l'autre à l'endroit des usagers clients de la DGFP. Il s'agit des questions clairement libellées afin de faciliter la compréhension de la population cible. Ces outils d'enquêtes ont fait l'objet d'un test et ont été corrigés par la suite en tenant compte des observations de personnes ressources.

L'enquête s'est réalisée du 15 mars au 07 avril 2014 mais, avec quelques difficultés.

II- Difficultés rencontrées et limites des données

Nous avons rencontré plusieurs difficultés qui ont constitué des obstacles au bon déroulement de l'enquête. La première réside dans le fait que la plupart des enquêtés (usagers de la DGFP) se sont montrés réticents à nous fournir des informations pour des convenances personnelles. Mais à force de persuasion, certains ont finalement cédé à notre requête. D'autres sont préoccupés par la suite réservée à leur dossier.

S'agissant des limites des données recueillies, elles sont inhérentes à la qualité et à la véracité des informations collectées. Ces limites sont surtout liées au facteur temps. Mais, en dépit de toutes ces difficultés, il convient de noter qu'elles n'affectent en rien la fiabilité des données recueillies.

Paragraphe 2 : Présentation des résultats d'enquêtes

Il s'agit dans cette partie de procéder à la présentation et au commentaire des données relatives à chaque problème spécifique.

I- Présentation des données relatives à la programmation défaillante des départs à la retraite par le MTFPRAI

L'enquête réalisée au niveau des individus de l'échantillon identifié a révélé les éléments expliquant la défaillance de la programmation des départs à la retraite par le MTFPRAI. Une question a été posée aux enquêtés : « Qu'est-ce qui, selon vous, est à l'origine de la programmation défaillante des départs à la retraite ? ». Ainsi, les résultats obtenus pour cette question sont consignés dans le tableau ci-après :

Tableau n°5: Présentation des données d'enquête relative à la programmation défaillante des départs à la retraite par le MTFPRAI

| Modalités | Effectifs | Fréquences relatives (%) |
|--|-----------|--------------------------|
| Mauvaise tenue des archives | 53 | 48,2 |
| Vétusté du Fichier Unique de Référence (FUR) | 18 | 16,4 |
| Non maîtrise des effectifs des agents de l'Etat par le MTFPRAI | 39 | 35,4 |
| Autres : (à préciser) | 00 | 00 |
| Total | 110 | 100 |

Source : Résultat de nos travaux de recherche.

Commentaire :

A la lecture de ce tableau :

- 48,2% des enquêtés pensent que la programmation défaillante des départs à la retraite des APE est due à une mauvaise tenue des archives ;
- 16,4% des enquêtés déclarent que la programmation défaillante des départs à la retraite des APE par le MTFPRAI s'explique par la vétusté du Fichier Unique de Référence (FUR) ;
- 35,4% des enquêtés pensent que la non maîtrise des effectifs des agents de l'Etat par le MTFPRAI explique la programmation défaillante des départs à la retraite.

Le seuil retenu est 34%. Or, 48,2% des enquêtés ont répondu que la programmation défaillante des départs à la retraite des APE est due à une mauvaise tenue des archives ; 35,4% des enquêtés pensent aussi que la programmation défaillante des départs à la retraite des APE est due à la non maîtrise des effectifs des agents de l'Etat par le MTFPRAI. Ces

deux (02) causes constituent des faiblesses pour la DRA. Il urge que les autorités trouvent des actions correctives pour pallier cette situation.

II- Présentation des données relatives à la lenteur dans l'acheminement des dossiers de retraite des ministères et institutions de l'Etat vers le MTFPRAI

Par rapport à la vérification de l'hypothèse spécifique n°2, une question a été posée aux enquêtés : « Qu'est-ce qui, selon vous, explique la lenteur dans l'acheminement des dossiers de retraite des ministères et institutions de l'Etat vers le MTFPRAI »? Les réponses relatives à cette question se présentent comme suit:

Tableau n°6: Point des avis des enquêtés sur la lenteur dans l'acheminement des dossiers de retraite des ministères et institutions de l'Etat vers le MTFPRAI

| Modalités | Effectifs | Fréquences relatives |
|---|-----------|----------------------|
| Méconnaissance des textes régissant la retraite au Bénin par les APE | 22 | 20 |
| Réticence de certains agents de l'Etat à produire leur dossier | 18 | 16,34 |
| Dysfonctionnement organisationnel et institutionnel au niveau des DRH | 70 | 63,66 |
| Autres : (A préciser) | 00 | 00 |
| Total | 110 | 100 |

Source : Résultat de nos travaux de recherche.

Commentaire :

Du tableau n° 6 présenté ci-dessus, il ressort que :

- 20% des enquêtés pensent que la lenteur dans l'acheminement des dossiers de retraite des ministères et institutions de l'Etat vers le MTFPRAI est due à la méconnaissance des textes régissant la retraite au Bénin par les APE ;
- 16,34% des enquêtés trouvent que c'est plutôt la réticence de certains agents de l'Etat à produire leur dossier qui est à l'origine de la lenteur dans l'acheminement des dossiers de retraite des ministères et institutions de l'Etat vers le MTFPRAI ;
- 63,66% des enquêtés pensent que c'est le dysfonctionnement organisationnel et institutionnel au niveau des DRH qui explique la lenteur dans l'acheminement des dossiers de retraite des ministères et institutions de l'Etat vers le MTFPRAI.

Nous en déduisons donc que plus de 34% des enquêtés ont reconnu que c'est le dysfonctionnement organisationnel et institutionnel au niveau des DRH qui explique la lenteur dans l'acheminement des dossiers de retraite des ministères et institutions de l'Etat vers le MTFPRAI. Si cette situation persiste, les résultats escomptés ne seront pas atteints.

III-Présentation des données relatives au retard dans la parution de l'arrêté d'admission à la retraite

Nous avons fait cas, dans notre état des lieux, du retard dans la parution de l'arrêté d'admission à la retraite. A la suite de ce problème, l'hypothèse spécifique n°3 a été formulée et une question a été posée aux enquêtés : « Qu'est-ce qui, selon vous, justifie le retard de la parution de l'arrêté d'admission à la retraite ? ». Les réponses recueillies se présentent comme suit :

Tableau n° 7 : Répartition des données d'enquête relatives au retard dans la parution de l'arrêté d'admission à la retraite.

| Modalités | Effectifs | Fréquences relatives (%) |
|---|------------------|---------------------------------|
| Restrictions de l'arrêté interministériel n°031/MTFP/MEF/DC/SGM/DGFP/DRSC/SA du 29 janvier 2009 | 32 | 29,01 |
| Complexité du processus de traitement des dossiers | 78 | 70,99 |
| Autres : (A préciser) | 00 | 00 |
| Total | 110 | 100 |

Source : Résultat de nos travaux de recherche.

Commentaire :

- 29,01% avancent que ce sont les restrictions de l'arrêté n°031/MTFP/MEF/DC/SGM/DGFP/DRSC/SA du 29 janvier 2009 qui expliquent le retard dans la parution de l'arrêté d'admission à la retraite ;
- 70,99% des enquêtés trouvent, par contre, que la complexité du processus de traitement est à l'origine du retard dans la parution de l'arrêté d'admission à la retraite.

Au total, plus de 34% des enquêtés justifient le retard dans la parution de l'arrêté d'admission à la retraite par la complexité du processus de traitement des dossiers. Cette cause est très pertinente et interpelle toutes les autorités impliquées dans le processus de traitement des dossiers de retraite.

Section 2 : Vérification des hypothèses et conditions de mise en œuvre des solutions proposées

Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

A cette étape de notre étude, la recherche-diagnostic à laquelle nous nous adonnons impose, outre la vérification des hypothèses (I), l'établissement du diagnostic (II).

I- Vérification des hypothèses

Vérifier une hypothèse consiste à confronter ou à apprécier le degré de validation des hypothèses à partir de l'analyse des données des enquêtes pour enfin établir le diagnostic. Ainsi, procédons-nous hypothèse par hypothèse.

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

Les données quantitatives qui ont servi de base à notre analyse se présentent comme ci-après :

- la mauvaise tenue des archives (48,2%) ;
- la vétusté du Fichier Unique de Référence (FUR) (16,4%) ;
- la non maîtrise des effectifs des agents de l'Etat par le MTFPRAI (35,4%).

Le seuil de décision retenu pour la vérification de l'hypothèse relative au problème spécifique n°3 est l'item qui retiendra un poids différent de 34%.

Des résultats ci-dessus, il ressort que deux (02) causes ont enregistré un poids différent de 34%. Dans ces conditions, l'hypothèse selon laquelle la programmation défective des départs à la retraite des APE serait due à la non maîtrise des effectifs des agents de l'Etat par le MTFPRAI **est partiellement vérifiée**. Mais, au-delà de la cause supposée, une autre cause entraîne également le même problème.

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

Pour éradiquer la cause se trouvant à la base du problème relatif à la lenteur dans l'acheminement des dossiers de retraite par les ministères et institutions de l'Etat vers le

MTFPRAI, nous avons fixé comme seuil de décision tout item qui aurait un poids supérieur ou égal à 34%.

Les données issues du résultat des enquêtes se présentent ainsi qu'il suit :

- la méconnaissance des textes régissant la retraite au Bénin par les retraités (20%) ;
- la réticence de certains retraités à produire leur dossier (16,34%) ;
- le dysfonctionnement organisationnel et institutionnel au niveau des DRH (63,66%).

En nous référant au seuil de décision retenu, l'hypothèse n°2 selon laquelle le dysfonctionnement organisationnel et institutionnel au niveau des DRH expliquerait la lenteur dans l'acheminement des dossiers de retraite des ministères et institutions de l'Etat vers le MTFPRAI **est vérifiée.**

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

De l'analyse des données mobilisées, il ressort que le problème du retard dans la parution de l'arrêté d'admission à la retraite s'explique par :

- les restrictions de l'arrêté interministériel n°031/MTFP/MEF/DC/SGM/DGFP/DRSC/SA du 29 janvier 2009 (38,2%) ;
- la complexité du processus de traitement des dossiers (61,8%).

Le seuil de décision retenu pour la vérification de l'hypothèse relative au problème spécifique n°3 est l'item qui retiendra un poids différent de 35%.

Des résultats ci-dessus, il ressort que l'hypothèse n°3 selon laquelle le retard dans la parution de l'arrêté d'admission à la retraite serait dû à la complexité du processus de traitement des dossiers **est vérifiée.**

La vérification des hypothèses faite, nous établissons à présent le diagnostic lié à chaque problème spécifique.

II- Etablissement du diagnostic

Le diagnostic est un exercice qui permet de déceler la cause se trouvant à la base d'un problème donné. Les différentes enquêtes effectuées nous ont permis d'identifier les causes réelles qui expliquent les problèmes spécifiques. Ainsi allons-nous procéder à une synthèse.

A- Etablissement du diagnostic n° 1

La vérification partielle de l'hypothèse n°1 nous conduit à retenir définitivement que **la programmation défailante des départs à la retraite est due non seulement à la non maîtrise des effectifs des agents de l'Etat mais aussi à la mauvaise tenue des archives** (élément de diagnostic n°1).

B- Etablissement du diagnostic n° 2

La vérification de l'hypothèse n°2 nous permet de retenir définitivement que **le dysfonctionnement organisationnel et institutionnel au niveau des DRH est à la base de la lenteur dans l'acheminement des dossiers de retraite des ministères et institutions de l'Etat vers le MTFPRAI** (élément de diagnostic n°2).

C- Etablissement du diagnostic n° 3

La vérification partielle de l'hypothèse n°3 nous permet d'affirmer définitivement que **le retard dans la parution de l'arrêté d'admission à la retraite est dû à la complexité du processus de traitement des dossiers** (élément de diagnostic n°3).

Après avoir identifié les causes qui sont à la base des problèmes spécifiques et le diagnostic, nous proposons les conditions d'éradication de ces causes afin d'atteindre notre objectif.

Paragraphe 2 : Suggestions pour une optimisation du processus de traitement des dossiers

Il est important de rappeler que l'objectif général de cette étude est de déterminer les conditions d'une gestion efficace du processus de traitement des dossiers de retraite.

Pour ce faire, nous avons fixé des objectifs spécifiques liés aux problèmes spécifiques dont la détermination des causes nous a conduits à formuler des hypothèses. La vérification de ces dernières, à travers l'analyse des données recueillies sur le terrain, nous a permis de retenir les éléments de diagnostic. Sur la base de ceux-ci, nous allons formuler des approches de solutions (I) et déterminer les conditions de leur mise en œuvre (II).

I-Approches de solutions

Apporter de solution à un problème, c'est suggérer des conditions objectives d'éradication des causes réelles se trouvant à la base de ce problème au regard de l'objectif poursuivi. C'est cette logique qui a guidé notre étude. Nous allons aborder les problèmes dans l'ordre précédemment retenu.

A- Approches de solutions au problème spécifique n°1 qu'est la programmation défailante des départs à la retraite

Le diagnostic au niveau de ce problème a révélé que la programmation défailante des départs à la retraite est due non seulement à la non maîtrise des effectifs des agents de l'Etat mais aussi à la mauvaise tenue des archives. Résoudre ce problème revient à mettre en place une bonne maîtrise des effectifs des agents de l'Etat d'une part, donc concevoir une méthode adéquate pour une programmation des départs à la retraite des APE et procéder à une bonne tenue des archives du MTFPRAI d'autre part.

En effet, il ne suffit pas de recenser tous les agents de l'Etat, de connaître leur effectif pour prétendre maîtriser leur effectif. Il faut mettre en place des indicateurs de suivi des effectifs, des outils et des organes qui permettent d'avoir une idée sur les effectifs réels du personnel de l'Etat, ...

Par ailleurs, c'est le MTFPRAI qui recrute le personnel de l'Etat et le met à disposition des autres ministères et Institutions de l'Etat. Ce qui revient à dire que tous les actes administratifs qui retracent la carrière des agents de l'Etat transitent nécessairement par ce ministère qui est censé en avoir copie. Désormais donc, les seules pièces qui seront réclamées à l'agent admis à faire valoir ses droits à une pension de retraite seraient l'acte de naissance de ses enfants, l'acte de mariage s'il y a lieu, les certificats de scolarité ou d'apprentissage s'il y a lieu, en vue du traitement des dossiers de pension, le certificat d'individualité s'il y a lieu. La production des autres actes doit être prise en charge par le MTFPRAI et le MEFPD. La programmation serait plus fiable, exhaustive et immédiatement établie sans qu'on ait besoin d'attendre que les agents admissibles à la retraite déclenchent par eux-mêmes le processus de leur mise à la retraite par la formalité de constitution et de dépôt de dossiers dans les DRH. Autrement dit, il faudra anticiper et systématiser la programmation des départs à la retraite ; ceci suppose :

- la poursuite de la réhabilitation des dossiers individuels des agents de l'Etat ;
- la mise en place d'un système de gestion électronique des dossiers des agents ;
- l'agrégation et la fiabilisation des informations sur les effectifs des agents de l'Etat ;
- l'accélération de la mise en place du SIGRH qui permettra, entre autres, de supprimer au maximum l'intervention des hommes, faciliter la maîtrise des effectifs, confier la gestion du personnel aux ministères sectoriels...

B- Propositions de solutions au problème de la lenteur dans l'acheminement des dossiers des ministères et institutions de l'Etat vers le MTFPRAI

Le diagnostic établi au niveau de ce problème a révélé que le dysfonctionnement organisationnel et institutionnel au niveau des DRH est à la base de la lenteur dans l'acheminement des dossiers de retraite par les ministères sectoriels au Ministère en charge de la Fonction Publique.

Pour résoudre ce problème, le MTFPRAI doit, organiser des séances de sensibilisation et de vulgarisation des textes régissant la retraite et la pension en République du Bénin. Cette initiative permettra non seulement d'informer les usagers sur les procédures afférentes au traitement des dossiers et à la liquidation de leur droit à la pension mais aussi de leur montrer que la retraite n'est pas une fin en soi mais juste un changement de statut professionnel.

En ce qui concerne le dysfonctionnement organisationnel et institutionnel au niveau des DRH, il faut procéder à la mise en œuvre effective du Répertoire des Hauts Emplois Techniques (RHET) qui permettra non seulement de « *lutter contre la politisation à outrance et la privatisation de la fonction publique* » mais aussi de garantir la compétence des DRH en mettant « l'homme qu'il faut à la place qu'il faut » c'est-à-dire en établissant une adéquation entre profil et poste.

Par ailleurs, il serait souhaitable de sécuriser le poste de DRH en le rendant inamovible et professionnel pendant une certaine durée comme celui des Secrétaires Généraux des Ministères (SGM), de leurs Adjoints et des Directeurs de la Programmation et de la Prospective (DPP).

C- Propositions de solutions au problème de retard dans la parution de l'arrêté d'admission à la retraite

Le diagnostic établi retient que la complexité du processus de traitement des dossiers est à l'origine du retard dans la parution de l'arrêté d'admission à la retraite.

Pour pallier ce problème, nous avons fixé pour objectif d'étudier les conditions de la parution à temps de l'arrêté d'admission à la retraite. Pour ce faire, il convient de rappeler que la complexité du processus compte beaucoup dans l'optimisation du traitement des dossiers de retraite.

En effet, le processus de traitement des dossiers de retraite fait intervenir plusieurs niveaux de lenteur qui ont noms :

- ✓ le nombre important des visas ;
- ✓ les restrictions de l'arrêté interministériel n° 031/MTFP/MEF/DC/SGM/DGFP/DRSC/SA du 29 janvier 2009 ;
- ✓ l'absence de délégation systématique de signature en cas d'absence de courte durée de certaines autorités ;
- ✓ les erreurs éventuelles sur certains projets d'arrêtés.

Cette situation annihile les efforts consentis par tous les acteurs intervenant dans le processus. Ainsi, un agent retraité ne peut pas disposer à temps de son arrêté d'admission à la retraite bien que le dossier ait été diligemment traité. C'est pourquoi, il y a lieu d'adopter une démarche de simplification du circuit de traitement des dossiers qui passe par :

- la réduction du nombre de visas ;
- la délégation systématique et permanente de signature en cas d'indisponibilité momentanée des autorités signataires ;
- la correction de l'arrêté interministériel n° 031/MTFP/MEF/ DC/SGM/DGFP/DRSC/SA du 29 janvier 2009 en vue de permettre le traitement systématique et diligent de tous les dossiers de retraite, complets, parvenus à temps au MTFPRAI ;
- le professionnalisme des agents chargés de l'étude des différents projets d'actes.

Il faut rappeler que généralement, « *c'est l'administration qui participe à l'application des textes de lois par la mise en œuvre effective, des lois votées par le parlement et par la rédaction des mesures réglementaires d'application (décret, arrêtés, circulaires) que nécessitent les textes de lois* »⁴. A ce titre, le MTFPRAI doit convoquer la commission interministérielle chargée du traitement des dossiers de retraite et de la délivrance des carnets de pension des Agents Permanents de l'Etat en vue d'initier un projet d'arrêté portant rectificatif de l'arrêté n° 031/MTFP/MEF/DC/SGM/ DGFP/DRSC/SA du 29 janvier 2009 sus cité et de se conformer aux exigences de la loi portant code des pensions (voir proposition en annexe n°15).

S'il est vrai que les solutions ci-dessous proposées permettront une amélioration de la performance du circuit de traitement des dossiers de retraite, il n'en demeure pas moins que ce résultat n'aura de sens pour l'utilisateur qu'au moment où il se voit délivrer son carnet de pension. Aussi, allons-nous proposer des conditions dont la mise en œuvre devrait favoriser les solutions proposées.

II-Conditions de mise en œuvre

Une fois les solutions proposées, il est important de rechercher les actions qui pourront nous permettre d'obtenir la totalité des résultats escomptés.

A-Recommandations à l'endroit des autorités du MTFPRAI

Il faut rappeler que la démarche qualité fait appel à huit (08) principes fondamentaux en vue de l'atteinte des objectifs de toute organisation. Parmi ceux-ci, nous avons identifié trois (03) qui nous paraissent indispensables à savoir l'orientation client, l'approche processus et l'amélioration continue. Pour cela, nous proposons :

- ✓ le renforcement du personnel de la Direction des Retraites et des Archives ;
- ✓ l'organisation régulière de séances de recyclage à l'endroit de tous les agents intervenant dans le processus de traitement des dossiers ;
- ✓ la mise à disposition d'outils informatiques et de mobiliers de bureau en nombre suffisant ;

⁴ **AGBETI** A. M., (2012 ; p 69), « Contribution à une gestion satisfaisante des pensions de réversion du FNRB »

- ✓ le versement de tous les dossiers ayant déjà épuisé leur durée d'utilité administrative à la Direction des Archives Nationales ;
- ✓ le recrutement d'archivistes au profit du Service des Archives ;
- ✓ la mise à disposition de la Direction des Retraites et des Archives de locaux pour la conservation des dossiers individuels des agents de l'Etat ;
- ✓ la mise à disposition de la Direction des Retraites et des Archives, de matériels roulants adéquats pour l'acheminement des dossiers vers le Ministère chargé des Finances ;
- ✓ l'achat de machines électroniques pour les corrections éventuelles sur les projets d'actes et pour l'attribution rapide des numéros ;
- ✓ la vulgarisation de tous les textes régissant la mise à la retraite au Bénin ;
- ✓ la sensibilisation des DRH sur leur rôle de gestionnaires des ressources humaines;
- ✓ la régularisation des situations administratives des APE ne relevant pas en principe des attributions de la DRA mais plutôt de la Direction de la réglementation et du Suivi des Carrières (DRSC), il y a lieu de revoir l'article 3 (voir proposition en annexe n° 14) de l'arrêté n° 031/MTFP/MEF/DC/SGM/DGFP/DRSC/SA du 29 janvier 2009 qui stipule, entre autres que : « *la commission a pour attributions...* :
 - *de prendre les divers actes non retrouvés au profit des agents concernés à titre de régularisation ...* » ;
- ✓ l'informatisation du processus conduisant à l'obtention de l'arrêté d'admission à la retraite ;
- ✓ l'évaluation régulière de la commission pour procéder aux réglages rendus nécessaires ;
- ✓ la présence effective et une collaboration franche de tous les acteurs impliqués dans le processus ;
- ✓ la vulgarisation du code des valeurs et de l'éthique dans la fonction publique ;
- ✓ la création d'un Ministère du Budget, des Comptes Publics et de la Fonction Publique comme c'est le cas en France. Cette initiative contribuera à rapprocher tous les acteurs qui interviennent dans le processus et d'optimiser le délai de

parution de l'arrêté d'admission à la retraite et partant, du livret de pension. Ceci permettra la mise en place en place d'un guichet unique de la retraite et des pensions. Il sera placé sous la tutelle du Ministre en charge de la Fonction Publique et regroupera, outre les cadres du MTFPRAI et ceux du MEFPD, des psychologues et des médecins pour accompagner les futurs retraités. Désormais, la commission nationale de retraite n'existerait plus et la motivation de ses membres se réduirait à l'indexation de la prime de rendement de tous les agents et à la décoration des « agents particulièrement méritants».

B-Recommandations à l'endroit des autorités du MTFPRAI et du MEFPD

Il est important que les autorités du MEFPD prennent les dispositions idoines pour la sensibilisation de tous ceux qui interviennent dans le processus de traitement des dossiers de pension en vue de leur participation effective aux travaux, à la délivrance rapide des CCP et au traitement diligent des dossiers de pension.

III-Etablissement du Tableau de Synthèse de l'Etude (TSE)

Tableau n° 8: Tableau de Synthèse de l'Etude «Conditions d'optimisation du processus de traitement des dossiers de retraite des APE au Bénin ».

| Niveau d'analyse | | Problématique | Objectifs | Causes réelles | Diagnostic de l'étude | Approches de solutions |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Niveau général | | Problème général
Gestion non efficace du processus de traitement des dossiers de retraite des APE | Objectif général
Déterminer les conditions d'une gestion efficace du processus de traitement des dossiers de retraite des APE | | | |
| N
I
V
E
A
U

S
P
E
C
I
F
I
Q
U
E
S | 1 | Problème spécifique n°1
Programmation défaillante des départs à la retraite des APE. | Objectif spécifique n°1
Envisager les circonstances d'une meilleure programmation des départs à la retraite des APE | Causes réelles n°1
La non maîtrise des effectifs des agents de l'Etat par le MTFPRAI et la mauvaise tenue des archives. | Elément de diagnostic n°1
La programmation défaillante des départs à la retraite est due non seulement à la non maîtrise des effectifs des agents de l'Etat mais aussi à la mauvaise tenue des archives. | Approches de solutions au problème spécifique n°1
- la mise à jour des dossiers physiques des agents de l'Etat ;
- la mise en place d'un système de gestion électronique de ces dossiers ;
- l'agrégation et la fiabilisation des informations sur les effectifs des agents de l'Etat ;
- l'accélération de la mise en place du SIGRH. |
| | 2 | Problème spécifique n°2
La lenteur dans l'acheminement des dossiers de retraite par les ministères et institutions de l'Etat vers le MTFPRAI. | Objectif spécifique n°2
Déterminer les modalités de l'acheminement des dossiers de retraite par les ministères et Institutions de l'Etat vers le MTFPRAI. | Cause réelle n°2
Le dysfonctionnement organisationnel et institutionnel des DRH. | Elément de diagnostic n°2
Le dysfonctionnement organisationnel et institutionnel au niveau des DRH est à la base de la lenteur dans l'acheminement des dossiers de retraite des ministères et institutions de l'Etat vers le MTFPRAI. | Approches de solutions au problème spécifique n°2
-l'organisation des séances de sensibilisation et de vulgarisation des textes régissant la retraite et la pension en République du Bénin ;
- la mise en œuvre effective du Répertoire des Hauts Emplois Techniques (RHET) ;
-la sécurisation du poste de DRH en le rendant inamovible et professionnel pendant une certaine durée comme celui des Secrétaires Généraux des Ministères (SGM), de leurs Adjoints et des Directeurs de la Programmation et de la Prospective (DPP). |
| | 3 | Problème spécifique n°3
Le retard dans la parution de l'arrêté d'admission à la retraite. | Objectif spécifique n°3
Contribuer à réduire le retard dans la parution de l'arrêté d'admission à la retraite. | Cause réelle n°3
La complexité du processus de traitement des dossiers | Elément de diagnostic n°3
Le retard dans la parution de l'arrêté d'admission à la retraite est dû à la complexité du processus de traitement des dossiers. | Approches de solutions au problème spécifique n°3
-la réduction du nombre de visas ;
-la délégation systématique et permanente de signature en cas d'indisponibilité momentanée des autorités signataires ;
-la correction de l'arrêté interministériel n° 031/MTFP/MEF/ DC/SGM/DGFP/ DRSC/SA du 29 janvier 2009 en vue de permettre le traitement systématique et diligent de tous les dossiers de retraite, complets, parvenus à temps au MTFPRAI;
-le professionnalisme des agents chargés de l'étude des différents projets d'actes. |

Source : Réalisé par nous-même.



CONCLUSION

La réalisation de cette étude nous a permis de comprendre le mode de fonctionnement de la Direction des Retraites et des Archives (DRA) en général, et du Service des Retraites en particulier, puis de montrer l'importance d'une gestion optimisée du processus de traitement des dossiers de retraite des agents permanents de l'Etat.

Au cours de notre stage, nous avons constaté des défaillances dans le processus de traitement de ces dossiers. Ceci nous a permis de faire un diagnostic en vue de déceler leurs causes. C'est cet objectif que nous visons à travers l'optimisation du processus de traitement des dossiers de retraite. Celle-ci s'inscrit dans la droite ligne de la modernisation du service public que s'évertuent à développer les différents programmes de réformes de la fonction publique initiés par l'Etat et ses différents partenaires.

Il ressort que diverses dispositions sont à mettre en œuvre pour garantir la performance du circuit de traitement des dossiers de retraite. Elles concernent tous les acteurs depuis les agents, les cadres et les autorités sans oublier les bénéficiaires eux-mêmes. Nous pouvons citer quelques unes de ces solutions à savoir :

- l'anticipation de la programmation des départs à la retraite ;
- l'organisation des séances de sensibilisation et de vulgarisation des textes régissant la retraite et la pension en République du Bénin ;
- l'accélération de la mise en place du SIGRH ;
- la mise en œuvre effective du Répertoire des Hauts Emplois Techniques (RHET) ;
- la sécurisation du poste de DRH ;
- la réduction du nombre de visas ;
- la délégation systématique et permanente de signature en cas d'indisponibilité momentanée des autorités signataires ;
- la correction de l'arrêté interministériel n° 031/MTFP/MEF/ DC/SGM/DGFP/DRSC/SA du 29 janvier 2009 ;
- le professionnalisme des agents chargés de l'étude des dossiers.

Par ailleurs, des recommandations ont été faites à l'endroit des autorités du MTFPRAI et du MEFPD en vue de la mise en œuvre des solutions proposées. Mais, il convient de souligner que, le Ministère chargé des Finances garde d'importantes prérogatives en matière de délivrance des livrets de pension, lesquelles prérogatives

échappent au Ministère en charge de la Fonction Publique. De la réussite de l'initiative de l'optimisation du processus de traitement des dossiers de retraite dépendra l'adhésion des usagers aux programmes de réformes touchant la fonction publique en général et la retraite en particulier.

Une étude est utile lorsque les résultats et les conclusions auxquels elle aboutit sont pertinents. Notre objectif est de permettre à d'éventuels chercheurs de faire des études complémentaires sur le processus de délivrance des carnets de pension pour pouvoir prendre en compte la liquidation et le paiement de la première pension par exemple. Cette analyse pourrait être étendue aux conditions de paiement de la pension aux agents contractuels de l'Etat qui, autrefois, étaient affiliés à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) mais reversés dans les différents corps réguliers de la fonction publique. Quel bilan pouvons-nous faire de la gestion de l'après retraite ?

BIBLIOGRAPHIE

I- TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

1. La constitution de la République du Bénin du 11 décembre 1990.
2. Loi n°86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat.
3. Loi n°86-014 du 26 septembre 1986, portant code des pensions civiles et militaires de retraites.
4. Loi n°2001-35 du 21 février 2003, portant Statut Particulier du corps de la Magistrature.
5. Loi n°2002-14 du 27 août 2002, portant conditions d'admission à la retraite des enseignants permanents de l'enseignement supérieur et des Chercheurs.
6. Loi n°2005-24 du 08 septembre 2005 modifiant et complétant la loi n° 86-014 du 26 septembre 1986 portant statut général des Agents Permanents de l'Etat.
7. Décret n° 92-269 du 18 septembre 1992 relatif à l'admission à la retraite des enseignants.
8. Décret n° 2012-191 du 03 juillet 2012 portant structure-type des ministères.
9. Décret n° 2014-037 du 29 janvier 2014 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère du Travail, de la Fonction Publique, de la Réforme Administrative et Institutionnelle chargé du Dialogue Social.
10. Arrêté interministériel n° 031/MTFP/MEF/DC/SGM/DGFP/DRSC/SA du 29 janvier 2009 portant création de la commission interministérielle chargée du traitement des dossiers et de la délivrance des carnets de pension des agents permanents de l'Etat admissibles à la retraite.
11. Arrêté n°085/MTFPRAI-DS/DC/SGM/DGFP/SA du 16 juin 2014 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction Générale de la Fonction Publique.
12. Manuel de procédures des actes de gestion de la carrière des agents de l'Etat.

II- OUVRAGES

1. Gérard HERNIAUX et Didier NOYE, (2001) : « **Organiser et améliorer les processus** », Julhiet Editions, 116 pages, Paris.
2. David Babatoundé ISSA, (2014) : « **Le grand secret pour bien gérer sa carrière** », Centre National de Production de Manuels Scolaires, 1^{ère} Edition, Porto-Novo.
3. Paul C. LOKO LOKOSSOU, (2014), « **La déontologie administrative et le comportement professionnel dans la Fonction Publique** », Centre d'Etudes, de Recherche, d'Aide et d'Actions pour la Fonction Publique, Cotonou.
4. THIETART A., (2003) : « Méthodes de recherches en management », Dunod, Collection Gestion Supérieure ; 585 pages, 3^{ème} Edition.

III- RAPPORTS

1. IDEA International, (2011) : « **Etat des lieux des réformes de la Fonction Publique** », MTFP.
2. IDEA International, (2011) : « **Stratégie de dynamisation des réformes de la Fonction Publique** », MTFP.
3. Quelques rapports sur l'état de la retraite effectués par le Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP).

IV- MEMOIRES

1. Firmin H. D. ADANMINAKOU (2011) : « **Bilan social et amélioration de la pratique de gestion des ressources humaines à la mairie d'Abomey-Calavi** », ENEAM, Gestion des Ressources Humaines et Communication (mention Très bien).
2. A. M. AGBETI : (2012) : « **Contribution à une gestion satisfaisante des pensions de réversion du FNRB** », UAC (mention Très bien).
3. Miguelle I. AGONDANOU (2011) : « **Communication et motivation au travail : étude de cas de l'entreprise « Les éditions SINAI »** », ENEAM, Gestion des Ressources Humaines et Communication (mention Très bien).
4. Florence G. GANGBE (2008) : « **Contribution à l'amélioration de la procédure de délivrance des livrets de pension aux retraités** », ENAM, Administration des Finances (mention Très bien).

5. Odile D. HOUNGA (2009) : « **Contribution à l'amélioration du système de notation du personnel dans l'Administration publique béninoise** », ENAM, Gestion des Ressources Humaines (mention Très bien).
6. M. ONZO (2005) : « **Contribution à l'amélioration de la gestion des pensions des ayants cause du FNRB** », ENAM, Administration des Finances et du Trésor (mention Très bien).

V- SITES INTERNET

1. « **Définition des archives** », fr.wikipedia.org/wiki/Archives. Page consultée le 16 décembre 2011 à 19 H 30 mn.
2. « **Définition de la retraite** », <http://www.cor.retraites.fr/article312html>. Page consultée le 12 février 2014 à 19 h 45mn.
3. « **La délégation de signature** », fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9l%C3%A9gation_de_signature_en_droit_fran%C3%A7ais. Page consultée le 02 mars 2014 à 20 h 00 mn.
4. « **Document cadre sur la mise en place d'un système intégré de gestion des structures et des effectifs** », unpan1.un.org/intradoc/groups/public/.../ofpa/unpan005724.pdf. Page consultée le 02 mars 2014 à 20 h 00 mn.
5. Fascicule « **Optimiser les processus** », www.fonctionpublique.gouv.fr/archives.home.20051107/Communications/guides/optimiser_les_processus. Page consultée le 12 août 2014 à 22h 10 mn.
6. « **Gestion des Ressources Humaines, Pilotage social et performances** », <http://medias.dunod.com/document/9782100587490/Feuilletage.pdf>. Page consultée le 12 août 2014 à 22 h 20 mn.
7. « **Histoire des retraites** », http://local.attac.org/attac28/Retraite_histoire_retraites. Page consultée le 13 août 2014 à 9h 20 mn.
8. « **La hiérarchie des normes** », http://fr.wikipedia.org/wiki/Hi%C3%A9rarchie_des_normes. Page consultée le 25 juillet 2014 à 16h 24mn.
9. « **La retraite, un cauchemar** », <http://www.afrology.com/soc/retraite.html>. Page consultée le 25 juillet 2014 à 16h 30 mn.
10. « **Lexiques des Définitions normalisées** », <http://www.e-filipe.org/modules/qualité/glossaire>. Page consultée le 25 juillet 2014 à 17h 12 mn.
11. MORIN E., « **Le défi de la complexité** », Mouradpreuve.o.m.f.unblog.fr/files/2010/04//morincomplexit. Page consultée le 25 juillet 2014 à 19 h 35 mn.

12. NADEAU M., « **Perspectives pour un principe de sécurité juridique en Droit Canadien : Les pistes du Droit Européen** ». Page consultée le 25 juillet 2014 à 20 h 00 mn.
13. « **Notions de service public** », http://fr.wikipedia.org/wiki/Service_public. Page consultée le 25 juillet 2014 à 22 h.
14. « **Optimisation des processus administratifs** », fr.wikipedia.org/wiki/Optimisation_des_Processus_administratifs. Page consultée le 25 juillet 2014 à 22 h 15 mn.
15. « **Qu'est-ce-qu'une délégation de signature?** », www.upsud.fr/fr/universite/actes.../delegations_de_signatures.html. Page consultée le 26 juillet 2014 à 5h 15 mn.
16. « **Retraite des fonctionnaires : guide pratique** », www.retraites.gouv.fr. Page consultée le 26 juillet 2014 à 5h 15 mn.
17. « **Système d'informatisation en RH** », fr.wikipedia.org/...Système_d'informatisation_de_gestion_des_ressources_humaines. Page consultée le 26 juillet 2014 à 5h 15 mn.
18. www.temps-action.com/utilisez-vous-les-5-fondamentaux-dune-bonne-gestion-du-temps. Page consultée le 26 juillet 2014 à 8h 15 mn.
19. www.minfopra.gov.cm/IGM/pdf/EXPOSE_SEMINAIRES_REGIONAUX. Page consultée le 26 juillet 2014 à 8h 15 mn.
20. www.creg.ac-versailles.fr/.../la_gestion_des_conflits_dans_les_organisations. Page consultée le 27 juillet 2014 à 8h 15 mn.

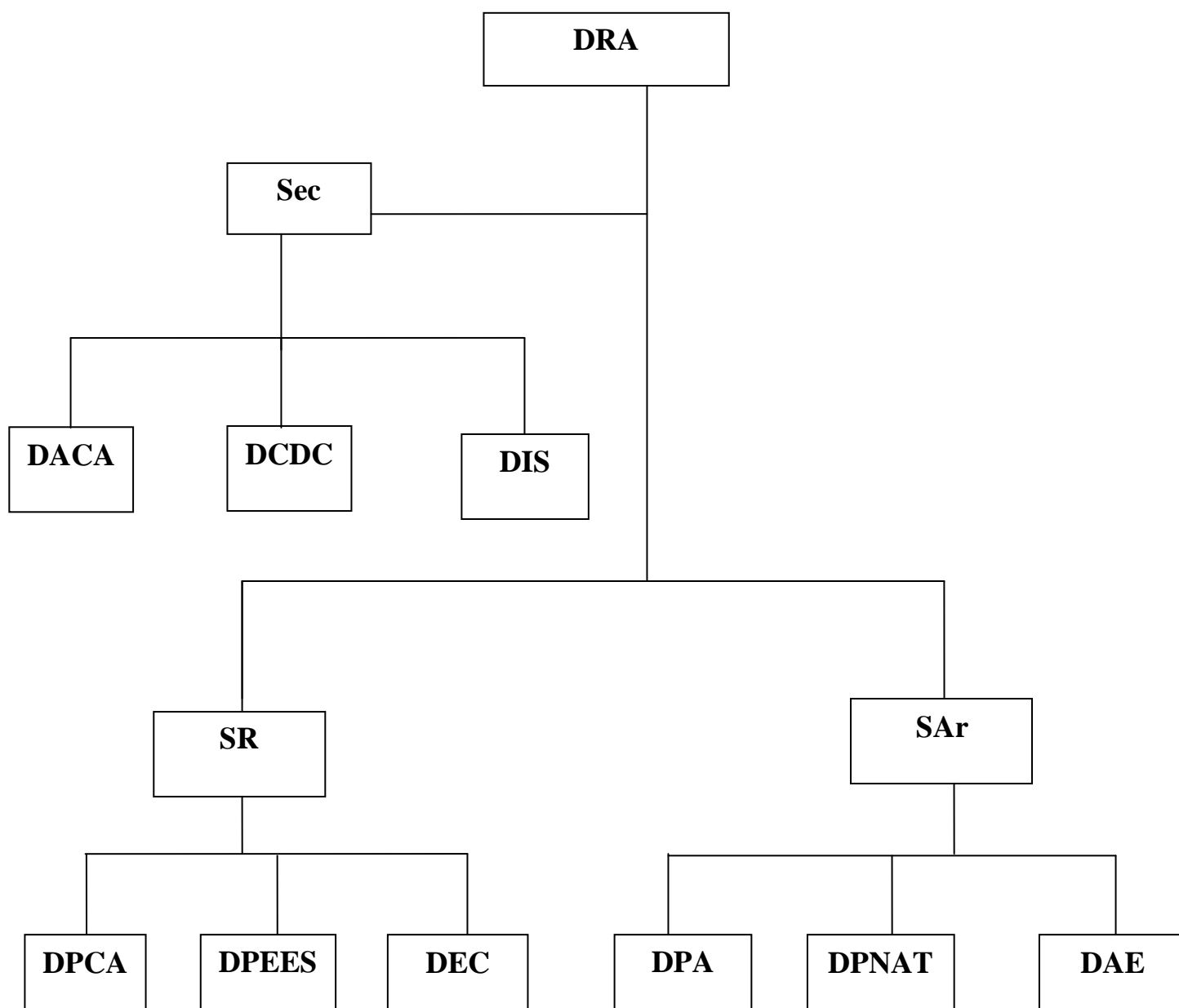
ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

| Annexes | Titres |
|----------------|--|
| 1 | Organigramme de la DRA |
| 2 | Présentation du processus de mise à la retraite des APE |
| 3 | Présentation d'une lettre d'admission à la retraite |
| 4 | Pièces à fournir pour le dossier d'admission à la retraite |
| 5 | Présentation d'une fiche de contrôle |
| 6 | Présentation de l'état des services et de proposition d'admission à la retraite |
| 7 | Présentation du projet d'admission à la retraite |
| 8 | Arrêté interministériel n° 031/MTFP/MEF/DC/ SGM/DGFP/DRSC/SA du 29 janvier 2009 portant création de la commission interministérielle chargée du traitement des dossiers de retraite et de la délivrance des carnets de pension des agents permanents de l'Etat admissibles à la retraite |
| 9 | Pièces à fournir pour la validation des services auxiliaires, l'état des services d'agents décédés et la validité des services |
| 10 | Validation des services auxiliaires |
| 11 | Etat des services d'agents décédés |
| 12 | Validité des services |
| 13 | Questionnaire |
| 14 | Entretien |
| 15 | Proposition du nouvel arrêté interministériel portant création de la commission interministérielle chargée du traitement des dossiers de et de la délivrance des carnets de pension des agents permanents de l'Etat admissibles à la retraite. |

Annexe n° 1

ORGANIGRAMME DE LA DRA



Source : Arrêté n°085/MTFPRAI-DS/DC/SGM/DGFP/SA du 16 juin 2014.

Légende :

- ✚ DRA : Direction des Retraites et des Archives
- ✚ DACA : Division Accueil et Courrier Arrivé
- ✚ DAE : Division de l'Archivage Electronique
- ✚ DCDC : Division du Courrier Départ et Classement
- ✚ DEC : Division des Etudes et du Contrôle
- ✚ DIS : Division de l'Information et des Statistiques
- ✚ DPA : Division du Personnel Actif
- ✚ DPCA : Division des Personnels de Conception et d'Application
- ✚ DPEES : Division des Personnels d'Encadrement, d'Exécution et de Service
- ✚ DPNAT : Division du Personnel Non Actif et des Textes
- ✚ Sec : Secrétariat
- ✚ SAr : Service des Archives
- ✚ SR : Service des Retraites

Annexe n° 2

Processus de traitement des dossiers de retraite

❖ Le traitement des dossiers proprement dit:

- Le MTFPRAI saisit par écrit tous les ministères et Institutions de l'Etat pour leur demander de lui fournir les dossiers des agents en service sous leurs ordres et devant être admis à la retraite ;
- ceux-ci font alors le point pluriannuel des départs à la retraite sur une liste envoyée au MTFPRAI ;
- sur la base des données du Fichier Unique de Référence (FUR), les agents du SR procèdent au contrôle de ces informations en vue de l'établissement de la liste définitive des agents admissibles à la retraite ;
- cette liste permet d'initier la lettre de notification de la date d'admission à la retraite à adresser aux autorités des Ministères et Institutions de l'Etat (annexe n° 2).
- la réception de cette lettre leur fait obligation d'inviter les agents à constituer leurs dossiers de retraite et à les acheminer, par l'intermédiaire des Directions des Ressources Humaines (DRH), au Ministère en charge de la Fonction Publique.
- les dossiers sont transmis au MTFPRAI ;
- il est procédé à l'établissement de la fiche de contrôle et de l'état des services et de proposition d'admission à la retraite ;
- le projet d'arrêté portant admission à la retraite est pris après l'étude du dossier;
- il est paraphé par les chefs d'ateliers de la commission ;
- ce dernier est ensuite visé par les agents du Ministère chargé des Finances, membres de la commission.

❖ Le circuit des visas :

- la fiche de contrôle, l'état des services et le projet d'admission à la retraite sont transmis à la Directrice des Retraites et des Archives pour signature ;
- le DGFP paraphe le projet d'acte ;
- il est transmis au secrétariat en vue d'être enregistré et envoyé au MEFPD ;
- le Contrôleur Financier signe le projet d'acte préalablement visé par ses représentants ;
- il est ensuite cosigné par le Secrétaire Général du Ministère (SGM) du MEFPD ;
- le projet d'arrêté revient au MTFPRAI ;
- un numéro lui est attribué ;
- le projet d'arrêté est soumis à la signature du Directeur de Cabinet (DC) du MTFPRAI ;
- enregistré dans la base des données au Fichier Unique de Référence (FUR), il reçoit le cachet « SDL7 » ;
- des copies de l'arrêté d'admission à la retraite, de l'état des services et d'autres actes pris en régularisation sont remises au retraité.

Source : Réalisation personnelle.

Annexe n° 3

Lettre d'admission à la retraite ou de notification ou de félicitation

REPUBLIQUE DU BENIN

Cotonou, le

MINISTERE DU TRAVAIL, DE LA FONCTION
PUBLIQUE, DE LA REFORME ADMINISTRATIVE
ET INSTITUTIONNELLE

**LE MINISTRE DU TRAVAIL, DE LA
FONCTION PUBLIQUE, DE LA REFORME
ADMINISTRATIVE ET INSTITUTIONNELLE**

CABINET DU MINISTRE

A

SECRETARIAT GENERAL
DU MINISTERE

**MADAME/MONSIEUR LE MINISTRE DE / DIRECTEUR
DE CABINET DU PRESIDENT DE.....**

DIRECTION GENERALE DE
LA FONCTION PUBLIQUE

COTONOU/PORTO-NOVO

DIRECTION DES RETRAITES
ET DES ARCHIVES

SERVICE DES RETRAITES

N° _____/MTFPRAI/DC/SGM/DGFP/DRA/SR/DPCA

OBJET : Admission à la retraite.

J'ai l'honneur de vous informer que les agents dont les noms suivent, en service dans votre département, seront admis à faire valoir leur droit à une pension de retraite pour compter du 1^{er} Il s'agit de :

| N°s | NOM ET PRENOMS | N°S
MLES | DATES DE
NAISSANCE | DATES DE PRISE
DE SERVICE | GRADES |
|------|----------------|-------------|-----------------------|------------------------------|--------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

En conséquence, je vous demande de bien vouloir accorder aux intéressés les congés administratifs auxquels ils peuvent prétendre avant les dates

susmentionnées et leur présenter, en même temps que les miennes, les félicitations du Président de la République, Chef de l'Etat, Chef du Gouvernement pour les bons et loyaux services rendus à la Nation tout au long de leur carrière.

Pr le Ministre & P. O.

Le Directeur de Cabinet,

.....

Copies :

- DGB : pour action
- CF : pour information
- CGFUR-PE/MTFPRAI : pour exploitation
- MTFPRAI : ATCR

Source : SR

Cotonou, le

REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DU TRAVAIL, DE LA FONCTION
PUBLIQUE, DE LA REFORME ADMINISTRATIVE
ET INSTITUTIONNELLE

CABINET DU MINISTRE

SECRETARIAT GENERAL
DU MINISTERE

DIRECTION GENERALE DE
LA FONCTION PUBLIQUE

DIRECTION DES RETRAITES
ET DES ARCHIVES

SERVICE DES RETRAITES

**LE MINISTRE DU TRAVAIL, DE LA
FONCTION PUBLIQUE, DE LA REFORME
ADMINISTRATIVE ET INSTITUTIONNELLE**

A

**MADAME/MONSIEUR LE MINISTRE DE / DIRECTEUR
DE CABINET DU PRESIDENT DE.....**

COTONOU/PORTO-NOVO

N° _____/MTFPRAI/DC/SGM/DGFP/DRA/SR/DPCA

OBJET : Admission à la retraite (Régularisation).

J'ai l'honneur de vous informer que monsieur/madame, (grade) de la catégorie, échelle, échelon ., né (e) le/en/vers à et ayant pris service le sous le numéro matricule, en service dans votre institution/département, est admis(e) à la retraite à compter du

En conséquence, je vous demande de bien vouloir lui présenter, en même temps que les miennes, les félicitations du Président de la République, Chef de l'Etat, Chef du Gouvernement pour les bons et loyaux services rendus à la Nation tout au long de sa carrière.

Pour le Ministre et P.O.

Le Directeur de Cabinet,

.....

Copies :

-DGB : pour action
-CF : pour information
-CGFUR-PE/MTFPRAI : pour exploitation
-MTFPRAI : ATCR

Source : SR

Annexe n° 4

Pièces à fournir pour l'arrêté d'admission à la retraite

Ce dossier doit comporter les pièces ci-après:

- une demande manuscrite ;
- une copie légalisée de l'acte de naissance ;
- une copie légalisée de l'acte de mariage pour les femmes mariées ;
- une copie du certificat de première prise de service ;
- la décision d'engagement et/ou l'arrêté de nomination;
- l'arrêté de titularisation ;
- l'arrêté de reclassement CRAPE 3 ;
- les autres arrêtés de reclassement s'il y a lieu ;
- le certificat d'individualité s'il y a lieu ;
- une copie de la dernière fiche de paie ;
- l'acte portant le dernier grade ;
- les arrêtés de mise en disponibilité, renouvellement et fin de disponibilité s'il y a lieu ;
- les arrêtés de détachement, renouvellement et fin de détachement s'il y a lieu ;
- un état signalétique des services militaires s'il y a lieu.

Source : Manuel de procédures des actes de gestion de la carrière des agents de l'Etat.

Annexe n°5
FICHE DE CONTROLE

| NOM ET PRENOMS | DATE ET LIEU DE NAISSANCE | AGE DE 18 ANS LE | DATE D'ENTREE DANS L'ADMINISTRATION | DUREE DES SERVICES AUXILIAIRES | DUREE DES SERVICES CIVILS | SERVICE MILITAIRE | DUREE TOTALE DES SERVICES | AGE de 60 ANS
58 ANS
55 ANS
LE | GRADE ACTUEL ET DATE DU DERNIER AVANCEMENT GRADE ECHELLE ECHELON | AVANCEMENT FICTIF | OBSERVATIONS |
|----------------|---------------------------|------------------|-------------------------------------|--------------------------------|---------------------------|-------------------|---------------------------|---|--|-------------------|--------------|
| | | | | | | | | | | | |

Source : Manuel de procédures des actes de gestion de la carrière des agents de l'Etat.

Annexe n°6

Etat des services

Annexe n° 7

REPUBLIQUE DU BENIN

**MINISTERE DU TRAVAIL, DE LA
FONCTION PUBLIQUE, DE LA REFORME
ADMINISTRATIVE ET
INSTITUTIONNELLE**

**SECRETARIAT GENERAL
DU MINISTERE**

**DIRECTION GENERALE DE
LA FONCTION PUBLIQUE**

**DIRECTION DES RETRAITES
ET DES ARCHIVES**

SOMMAIRE :

**ADMISSION A LA RETRAITE de
Monsieur/Madame**

Corps/grade

Présenté par :

**LA/LE DIRECTRICE/DIRECTEUR
DES RETRAITES ET DES ARCHIVES,**

.....-

Vu :

LE CONTROLEUR FINANCIER,

.....-

AMPLIATIONS :

| | |
|-----------------------------------|----|
| ARCHIVES NATIONALES | 01 |
| PR | 01 |
| JO | 01 |
| CS | 01 |
| CF/MEF | 01 |
| MEF/SOLDE | 01 |
| SRU/MTFPRAI- | 01 |
| CGFUR/MTFPRAI-..... | 01 |
| DGB/MEFPD..... | 02 |
| DRA..... | 02 |
| DRSC | 02 |
| DPRV | 01 |
| DRH du ministère de tutelle | 01 |
| INTERESSE(E)..... | 01 |

A R R E T E

ANNEE N° ___/MTFPRAI/SGM/DGFP/DRA/CNR

Le Ministre du Travail,,

- Vu la Loi n° 90-32 du 11 décembre 1990 portant Constitution de la République du Bénin ;
- Vu la Loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat ;
- Vu la Loi n° 86-014 du 26 septembre 1986 portant Code des pensions civiles et militaires de retraite de la République du Bénin et la loi n° 2005-024 du 08 septembre 2005 qui l'a modifiée et complétée ;
- Vu l'Ordonnance n° 2014-01 du 02 janvier 2014, portant loi de Finances pour la gestion 2014;
- Vu le Décret n° du portant composition du gouvernement ;
- Vu le Décret n° 59-222 du 15 décembre 1959 portant règlement sur la rémunération, les indemnités et avantages matériels divers alloués aux Fonctionnaires des Administrations et Etablissements Publics de l'Etat et les actes qui l'ont modifié ;
- Vu le Décret n° 163/PR/MFPPT du 26 mai 1967 portant délégation de certains pouvoirs du Président de la République au Ministre de la Fonction Publique en matière d'administration des Personnels de l'Etat ;
- Vu le Décret n°du..... portant Statuts Particuliers des Corps des
- Vu l'Arrêté n° 031/MTFPRAI/MEF/DC/SGM/DGFP/DRSC/SA du 29 janvier 2009 portant création de la commission interministérielle chargée du traitement des dossiers et la délivrance des carnets de pension des Agents Permanents de l'Etat admissibles à la retraite ;
- Vu la lettre n°/..... du
- Vu le dossier d'admission à la retraite présenté par Monsieur/Madame,

A R R E T E :

Article 1^{er} : Monsieur/Madame, (corps) de la catégorie, échelle, échelon, matricule, né(e) le/vers/en à et ayant pris service le est/sera, conformément à l'article 3 nouveau de la loi n° 2005-024 du 08 septembre 2005 susvisée, admis à la retraite à compter du /admis à faire valoir ses droits à une pension de retraite pour compter du

Article 2 : En attendant la liquidation de sa pension, un acompte pourra être versé à l'intéressé(e) à la fin du trimestre civil suivant la cessation d'activité dès production de son dossier de pension.

Article 3 : Le présent arrêté sera publié au Journal Officiel.

Cotonou, le

VU :

Pr. Le Ministre de l'Economie
..... & P.D.

Pr. Le Ministre du Travail,
.....
.....& P. D.

Le Secrétaire Général du Ministère,

Le Directeur de Cabinet,

....."

....."

Source : Manuel de procédures des actes de gestion de la carrière des agents de l'Etat.

Annexe n°8
Arrêté interministériel

Annexe n° 9

Pièces à fournir :

❖ Validation des services auxiliaires ou stagiaires

- une demande manuscrite ;
- une copie légalisée de l'acte de naissance ;
- l'acte d'engagement et/ou de nomination ;
- l'acte de titularisation ;
- l'acte portant le dernier grade de l'intéressé ;
- le certificat d'individualité s'il y a lieu ;
- une copie légalisée de l'acte de mariage s'il y a lieu ;
- une copie de la fiche de paie.

Source : manuel de procédures des actes de gestion de la carrière des agents de l'Etat.

❖ Etablissement de l'état de services d'agents décédés

- une demande manuscrite ;
- une copie légalisée de l'acte de naissance ;
- l'acte d'engagement et/ou de nomination ;
- l'acte de titularisation ;
- le certificat de première prise de service ;
- les divers actes de reclassement ;
- l'arrêté de reclassement de la CRAPE-3 s'il y a lieu ;
- les divers actes de promotion ;
- l'acte portant le dernier grade de l'intéressé ;
- une copie légalisée de l'acte de mariage s'il y a lieu ;
- une copie de la fiche de paie ;

- une attestation de présence au poste signée par le Directeur des Ressources Humaines du ministère de tutelle de l'agent.

Source : manuel de procédures des actes de gestion de la carrière des agents de l'Etat.

❖ Etablissement de l'attestation de validité de service

- une demande manuscrite ;
- une copie légalisée de l'acte de naissance ;
- l'acte d'engagement et/ou de nomination ;
- l'acte de titularisation ;
- le certificat de première prise de service ;
- l'acte portant le dernier grade de l'intéressé ;
- une copie légalisée de l'acte de mariage s'il y a lieu ;
- une copie de la fiche de paie ;
- une attestation de présence au poste signée par le Directeur des Ressources Humaines du ministère de tutelle de l'agent.

Source : Manuel de procédures des actes de gestion de la carrière des agents de l'Etat.

Annexe n° 10

REPUBLIQUE DU BENIN

DIRECTION DES PENSIONS
ET DES RENTES VIAGERES

ANNEE.....

FONDS NATIONAL DE RETRAITES

SERVICE DES PENSIONS

DATE.....

N°/MFE/DPRV/SP

- DEMANDE DE VALIDATION DES SERVICES AUXILIAIRES-

(1) NOM ET PRENOMS _____

(Nom de Jeune Fille pour les Femmes Mariées (Nom du Mari)

(2) DATE DE NAISSANCE _____

(3) SITUATION ADMINISTRATIVE ACTUELLE :

GRADE ___ CATEGORIE ___ ECHELLE ___ ECHELON ___ INDICE DE TRAITEMENT ___

(4) ADRESSE DE SERVICE _____

(5) ADRESSE PERSONNELLE _____

(6) TITULARISATION PAR ARRETE N° _____ avec effet du _____

en qualité de _____ CATEGORIE ___ ECHELLE ___ ECHELON ___ INDICE DE TRAITEMENT ___

(7) ADMINISTRATIONS SERVICES OÙ ONT ÉTÉ EFFECTUÉS
LES SERVICES À VALIDER ET DATE :

CERTIFICATS

Le Directeur des Retraites et des Archives
soussigné après vérification et enquête auprès
des Chefs de Services intéressés certifie que les
renseignements ci-contre sont exacts soit :

Le demandeur soussigné, certifie exacts les
renseignements fournis et s'engage à payer dans le
délai de trois (03) mois les sommes qui lui seront
réclamées au titre des retenues pour pension.

(1) _____
_____an _____mois
_____jour à valider

Cotonou, le

Cotonou, le

NOTA BENE : La demande doit être déposée dans le délai d'un
an à compter de la titularisation. Passé ce délai, la demande reste
recevable mais le décompte de retenue rétroactive est alors basé
sur le traitement de l'emploi occupé à la date de dépôt de la
demande et non pas sur le traitement afférent au premier emploi
de fonctionnaire titulaire. La validation des services de stage est
automatique sans demande préalable.

Source : Manuel de procédures des actes de gestion de la carrière des agents de l'Etat.

Annexe n° 11
ETAT DE SERVICES (pour les APE décédés en activité)

Pour pension à.....

Né.....le.....

en République du Bénin.

Entré ..en service le.....

Et décédé...le.....

| NATURE DES FONCTIONS ET EMPLOIS | DATE D'ENTREE EN SERVICE | DUREE DES SERVICES | | | TRAITEMENTS ANNUELS |
|---------------------------------|--------------------------|--------------------|------|-------|---------------------|
| | | ANS | MOIS | JOURS | |
| A REPORTER | | | | | |

Source : Manuel de procédures des actes de gestion de la carrière des agents de l'Etat.

Annexe n° 12
Validité de service

REPUBLIQUE DU BENIN

Cotonou, le

**MINISTRE DU TRAVAIL, DE LA FONCTION
PUBLIQUE, DE LA REFORME ADMINISTRATIVE
ET INSTITUTIONNELLE**

CABINET DU MINISTRE

N° _____/MTFPRAI/DC/SGM/DGFP/DRA/SR/DPCA

ATTESTATION DE VALIDITE DE SERVICE

Je soussigné....., Directeur de Cabinet de Cabinet du
Ministre du Travail, de la Fonction Publique, de la Fonction Publique, de la Réforme
Administrative et Institutionnelle certifie que le (la)
nommé(e).....

Né (e) le vers.....à.....est agent de l'Etat en poste

- Corps :
- Grade :
- Numéro matricule :
- Date de prise de service :
- Fonction :
- Ancienneté au :

Il (elle) n'est ni candidat(e) au PDV ni pour le moment concerné (e) par un
éventuel programme de licenciement massif pour des raisons économiques (départ
ciblé).

L'intéressé (e) fera probablement valoir ses droits à une pension de retraite
pour compter du.....

En foi de quoi, la présente attestation lui est délivrée pour servir et valoir ce
que de droit.

Prénom et nom du Directeur de Cabinet

Annexe n° 13

QUESTIONNAIRE

Pour le personnel et les usagers de la DGFP.

Bonjour M... Mme....

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation à l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM-Ex INE), nous vous prions de bien vouloir nous apporter votre contribution en répondant aux questions suivantes.

1- Programmation défaillante des départs à la retraite au MTFPRAI

a- Qu'est-ce qui, selon vous, est à l'origine de la programmation défaillante des départs à la retraite au MTFPRAI ?

- Mauvaise tenue des archives;
- Désuétude du Fichier Unique de Référence (FUR) ;
- Faible maîtrise des effectifs des agents de l'Etat par le MTFPRAI ;
- Autres

b- Que préconisez-vous pour remédier à cette situation ?

.....

.....

2- Lenteur dans l'acheminement des dossiers par les ministères et Institutions de l'Etat vers le MTFPRAI

a) Qu'est-ce qui explique, selon vous, la lenteur dans l'acheminement des dossiers de retraite par les ministères et Institutions de l'Etat vers le MTFPRAI?

- Méconnaissance des textes régissant la retraite au Bénin par les retraités ;
- Réticence de certains retraités à produire leur dossier ;

- Dysfonctionnement organisationnel et institutionnel au niveau des DRH ;
 - Autres (à préciser).
-
-

b- Que suggérez-vous pour la résolution de ce problème ?

.....

.....

3- Retard dans la parution de l'arrêté d'admission à la retraite

a) Qu'est-ce qui, selon vous, justifie le retard de la parution de l'arrêté d'admission à la retraite ?

Restrictions de l'arrêté interministériel n° 031/MTFP/MEF/DC/SGM/DGFP/DRSC/SA du 29 janvier 2009 ;

- Complexité du processus de traitement des dossiers de retraite
 - Autres (à préciser).
-
-

b- Que proposez-vous pour la parution à temps utile de l'arrêté d'admission à la retraite ?

.....

.....

Merci de votre collaboration.

Annexe n° 14

ENTRETIEN

Pour le personnel de la DGFP

Bonjour M... Mme....

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation à l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM-Ex INE), nous vous prions de bien vouloir nous apporter votre contribution en répondant aux questions suivantes.

- 1- Votre avis sur la programmation des départs à la retraite.
- 2- Les suggestions pour l'améliorer.
- 3- Les appréciations que vous portez sur l'acheminement des dossiers de retraite des ministères sectoriels et institutions vers le MTFPRAI.
- 4- Les solutions pour l'améliorer.
- 5- Votre point de vue sur la parution de l'arrêté d'admission à la retraite.
- 6- Les suggestions pour sa parution à temps utile.

Merci de votre collaboration

Annexe n° 15

REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTERE DU TRAVAIL, DE LA
FONCTIONPUBLIQUE, DE LA
REFORMEADMINISTRATIVE ET
INSTITUTIONNELLE

MINISTERE DE L'ECONOMIE, DES
FINANCES ET DES PROGRAMMES DE
DENATIONALISATION

CABINETS

A R R E T E

I N T E R M I N I S T E R I E L

ANNEE XXX N°...../MTFPRAI/MEFPD/DC/SGM/
DGFP/DRA/SR/SA portant création de la commission
interministérielle chargée du traitement des dossiers et de
la délivrance des carnets de pension des agents permanents
de l'Etat admissibles à la retraite.

**-Le Ministre du Travail, de la Fonction Publique,
de la Réforme Administrative et Institutionnelle,**

**-Le Ministre de l'Economie, des Finances et des
Programmes de Dénationalisation,**

- Vu la Loi n° 90-32 du 11 décembre 1990 portant Constitution
de la République du Bénin ;
- Vu la Loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général
des Agents Permanents de l'Etat ;
- Vu la Loi n° 86-014 du 26 septembre 1986 portant Code des
pensions civiles et militaires de retraite de la République
du Bénin et la loi n° 2005-024 du 08 septembre 2005 qui
l'a modifiée et complétée ;
- Vu la loi n°2002-014 du 27 août 2002 portant conditions
d'admission à la retraite des Enseignants Permanents de
l'Enseignement Supérieur et des Chercheurs ;
- Vu la proclamation le 29 mars 2011 par la Cour
Constitutionnelle des résultats définitifs de l'élection
présidentielle du 13 mars 2011 ;
- Vu le décret n°2014-512 du 20 août 2014 portant
composition du gouvernement ;
- Vu le décret n° 2012-191 du 03 juillet 2012 portant structure-
type des ministères ;
- Vu le décret n° 163/PR/MFPTT du 26 mai 1967 portant
délégation de certains pouvoirs du Président de la
République au Ministre de la Fonction Publique en matière
d'administration des Personnels de l'Etat ;
- Vu le décret n°du 2014 portant attributions,
organisation et fonctionnement du Ministère du Travail, de
la Fonction Publique, de la Réforme
Administrative et Institutionnelle ;
- Vu le décret n°du 2014 portant attributions,
organisation et fonctionnement du Ministère de
l'Economie, des Finances et des Programmes de
Dénationalisation ;

Vu :

LE CONTROLEUR FINANCIER,

.....-

- Vu le décret n° 80-34 du 11 février 1980 portant déblocage total et définitif des avantages financiers correspondant aux avancements des Agents Permanents de l'Etat et des personnels Militaires des Forces Armées Populaires du Bénin pour compter du 1^{er} janvier 1980 ;
- Vu l'arrêté interministériel n° 031/MTFP/MEF/DC/SGM/DGFP/DRSC/SA du 29 janvier 2009 portant création de la commission interministérielle chargée du traitement des dossiers et de la délivrance des carnets de pension des agents permanents de l'Etat admissibles à la retraite,

A R R E T E N T :

Article 1^{er} : Les dispositions des 3 et 5 de l'arrêté interministériel n° 031/MTFP/MEF/DC/SGM/DGFP/DRSC/SA du 29 janvier 2009 portant création de la commission interministérielle chargée du traitement des dossiers et de la délivrance des carnets de pension des agents permanents de l'Etat admissibles à la retraite sont modifiées et complétées comme suit :

Article 3 nouveau : La commission a pour attributions :

- de répertorier tous les dossiers des Agents Permanents de l'Etat admis à faire valoir leurs droits à la retraite ;
- d'étudier tous les dossiers de retraite ;
- de rechercher tous les actes administratifs subséquents ;
- de prendre les projets d'actes d'admission à la retraite des agents concernés ;
- d'établir les certificats de cessation de paiement des intéressés ;
- d'établir à bonne date les livrets de pension au profit des agents concernés.

Article 5 nouveau : La commission se réunit deux fois dans l'année (avril à juin et octobre à décembre) pour les échéances antérieures et de janvier à octobre de l'année en cours.

Article 2 : Le présent arrêté sera publié au Journal Officiel.

Cotonou, le

VU :

Pr. Le Ministre de l'Economie
.....& P.D.

Pr. Le Ministre du Travail,
.....& P.D.

Le Secrétaire Général du Ministère,

Le Directeur de Cabinet,

....."

....."

Source : Réalisation personnelle.

TABLE DES MATIERES

| | |
|--|-------------|
| DECLARATION D'ENGAGEMENT..... | i |
| DEDICACE..... | ii |
| REMERCIEMENTS..... | iii |
| LISTE DES TABLEAUX..... | v |
| LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS..... | iv |
| GLOSSAIRE | viii |
| SOMMAIRE..... | x |
| Introduction | 1 |
| CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE
ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE..... | 4 |
| Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude et restitution des observations
de stage..... | 5 |
| Paragraphe 1 : Cadre de l'étude | 5 |
| I : Cadre institutionnel de l'étude : le Ministère du Travail, de la
Fonction Publique, de la Réforme Administrative et Institutionnelle
(MTFPRAI) | 5 |
| A-Historique..... | 5 |
| B-Missions et organisation | 7 |
| II- Cadre physique de l'étude : la Direction des Retraites et des Archives (DRA) | 8 |
| A- Missions..... | 8 |
| B-Organisation..... | 9 |
| Paragraphe 2 : Etat des lieux sur les prestations de la DRA..... | 10 |
| I : Observations sur les activités statutaires du SR..... | 10 |
| A-Activité principale : la mise à la retraite | 11 |
| 1-Le principe de la mise à la retraite..... | 11 |
| 2-Les exceptions au principe de la mise à la retraite..... | 12 |
| 3- Le processus de la mise à la retraite..... | 13 |
| B -Autres activités du SR | 19 |
| II-Constats sur les activités du SAR | 20 |
| III-Etat des lieux sur la gestion des ressources humaines et du matériel de la DRA..... | 21 |
| IV-Synthèse de l'état des lieux..... | 21 |
| A-Inventaire des atouts : forces..... | 22 |
| B-Inventaire des problèmes : faiblesses | 22 |

| | |
|--|----|
| Section 2 : Ciblage de la problématique de l'étude | 23 |
| Paragraphe 1: Choix et spécification de la problématique | 23 |
| I : Regroupement des problèmes par centres d'intérêt | 23 |
| A-Identification des problèmes possibles | 23 |
| B-Choix de la problématique et justification du sujet | 25 |
| II- Spécification de la problématique retenue | 26 |
| Paragraphe 2: Vision globale et séquences de résolution de la problématique de l'étude | 27 |
| I : Vision globale de résolution de la problématique de l'étude | 27 |
| II- Séquences de résolution de la problématique | 29 |
| A- Présentation du cadre théorique et méthodologique de l'étude | 29 |
| B- Etablissement du diagnostic et exposé des approches de solutions | 29 |
| CHAPITRE II: CADRES THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE RECHERCHE | 31 |
| Section 1: Cadre théorique de l'étude et revue de littérature | 32 |
| Paragraphe 1 : Objectifs, causes et hypothèses liées aux problèmes
identifiés et construction du tableau de bord | 32 |
| I-Objectifs de l'étude | 32 |
| II-Causes et hypothèses liées aux problèmes spécifiques en résolution | 33 |
| A-Causes et hypothèses liées au problème spécifique de la
programmation défaillante des départs à la retraite des APE (PS n°1) | 34 |
| B-Causes et hypothèses liées au problème spécifique de la lenteur dans
l'acheminement des dossiers de retraite par les ministères et Institutions de
l'Etat vers le MTFPRAI (PS n°2) | 35 |
| C-Causes et hypothèses liées au problème spécifique lié au retard dans la parution
de l'arrêté d'admission à la retraite (PS n°3) | 36 |
| III-Elaboration du Tableau de Bord | 37 |
| Paragraphe 2 : Revue de littérature | 39 |
| I-Contributions antérieures sur le problème de la programmation défaillante
des départs à la retraite des APE | 39 |
| II-Contributions antérieures sur le problème de la lenteur dans l'acheminement des
dossiers de retraite par les ministères et Institutions de l'Etat vers le MTFPRAI | 44 |
| III-Contributions antérieures sur le problème de retard dans la parution de l'arrêté
d'admission à la retraite | 46 |
| Section 2 : Choix de la méthodologie : approches théorique et empirique retenues | 49 |
| Paragraphe 1 : Approche théorique | 50 |
| I-Choix théorique lié à la programmation défaillante des départs à la retraite | 50 |
| A-Théorie retenue..... | 50 |

| | |
|--|-----------|
| B-Seuil de décision en vue de la vérification de l'hypothèse liée à la programmation défailante des départs à la retraite | 50 |
| II-Choix théorique lié à la lenteur dans l'acheminement des dossiers de retraite des ministères et Institutions de l'Etat vers le MTFPRAI | 51 |
| A-Théorie retenue..... | 51 |
| B-Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au retard dans la parution de l'arrêté d'admission à la retraite vers le MTFPRAI..... | 51 |
| III- Choix théorique lié au retard dans la parution de l'arrêté d'admission à la retraite..... | 52 |
| A-Théorie retenue..... | 52 |
| B-Seuil de décision lié à la lenteur dans l'acheminement des dossiers de retraite des ministères et Institutions de l'Etat vers le MTFPRAI..... | 52 |
| Paragraphe 2 : Approche empirique..... | 52 |
| I-Etude qualitative | 52 |
| A-Objectifs des entretiens..... | 53 |
| B-Qualité et taille des entretiens..... | 53 |
| C-Techniques de recherche..... | 53 |
| II-Etude quantitative..... | 53 |
| A-Objectifs de la collecte des données | 53 |
| B-Population cible | 53 |
| C-Nature de la collecte des données | 54 |
| D-Echantillonnage..... | 54 |
| E-Spécification des données recueillies..... | 54 |
| F - Conception du questionnaire | 54 |
| G-Techniques de dépouillement des données et outils de présentation des données..... | 55 |
| CHAPITRE III : PRESENTATION DES ENQUETES ET SUGGESTIONS..... | 56 |
| Section 1 : Collectes, présentation et analyse des données..... | 57 |
| Paragraphe 1 : Collectes des données et réalisation d'enquêtes..... | 57 |
| I-Préparation et réalisation des enquêtes..... | 57 |
| II-Difficultés rencontrées et limites des données..... | 57 |
| Paragraphe 2 : Présentation des résultats d'enquêtes..... | 57 |
| I-Présentation des données relatives à la programmation défailante des départs à la retraite par le MTFPRAI..... | 58 |

| | |
|--|------------|
| II- Présentation des données relatives à la lenteur dans l'acheminement des dossiers de retraite des ministères et institutions de l'Etat vers le MTFPRAI..... | 59 |
| III-Présentation des données relatives au retard dans la parution de l'arrêté d'admission à la retraite..... | 60 |
| Section 2 : Vérification des hypothèses et conditions de mise en œuvre des solutions proposées..... | 61 |
| Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic..... | 61 |
| I- Vérification des hypothèses..... | 61 |
| A-Degré de vérification de l'hypothèse n°1..... | 61 |
| B-Degré de vérification de l'hypothèse n°2..... | 61 |
| C-Degré de vérification de l'hypothèse n°3..... | 62 |
| II-Etablissement du diagnostic..... | 62 |
| A-Etablissement du diagnostic n°1..... | 63 |
| B-Etablissement du diagnostic n°2..... | 63 |
| C-Etablissement du diagnostic n°3..... | 63 |
| Paragraphe 2 : Suggestions pour une optimisation du processus de traitement des dossiers..... | 63 |
| I-Approches de solutions..... | 64 |
| A-Approches de solutions au problème spécifique n°1 qu'est la programmation défailante des départs à la retraite..... | 64 |
| B-Propositions de solutions au problème de la lenteur dans l'acheminement des dossiers des ministères et institutions de l'Etat vers le MTFPRAI..... | 65 |
| C-Propositions de solutions au problème de retard dans la parution de l'arrêté d'admission à la retraite..... | 66 |
| II-Conditions de mise en œuvre | 67 |
| A-Recommandations à l'endroit des autorités du MTFPRAI | 67 |
| B-Recommandations à l'endroit des autorités du MTFPRAI et du MEFPD | 69 |
| III-Etablissement du Tableau de Synthèse de l'Etude (TSE) | 69 |
| CONCLUSION | 71 |
| BIBLIOGRAPHIE | 74 |
| ANNEXES..... | 79 |
| TABLE DES MATIERES..... | 103 |

