



REPUBLIQUE DU BENIN

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



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

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

**MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II POUR
L'OBTENTION DU DIPLOME DE MASTER PROFESSIONNEL**

OPTION :
**GESTION DES
ENTREPRISES**

FILIERE :
**GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
ET COMMUNICATION (GRHC)**

Année académique : 2013-2014

2^{ème} Promotion

**CONTRIBUTION A LA MISE EN ŒUVRE DE LA GESTION
PREVISIONNELLE DES EFFECTIFS, DES EMPLOIS ET DES
COMPETENCES AU MINISTERE DE LA COMMUNICATION
ET DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA
COMMUNICATION**

Réalisé et présenté par :

Jean Comlan HOUETOGNON

Sous la direction de :

Maître de stage :

Monsieur Jean O. TABE

Directeur des Ressources Humaines du
MCTIC

Directeur de mémoire :

Dr Narcisse KLAO

PhD- Management
Professeur d'universités

2^{ème} promotion

L'ECOLE NATIONALE D'ECONOMIE APPLIQUEE ET DE MANAGEMENT (E.N.E.A.M) N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES A LEUR AUTEUR.

DEDICACE

- ✓ A mes parents défunts, (Vidénou, Gabriel, Zocli, Honoré, Seth, Bernardin et Marcellin) ;

- ✓ A ma maman Khowouvi ;

- ✓ A mon épouse Emilienne et à nos enfants Chancelle, Précieux et Patience;

REMERCIEMENTS

Au terme de cette formation et de la réalisation de ce mémoire, mes remerciements vont à l'endroit de :

- ❖ Mon Maître de mémoire, Docteur Narcisse KLAO qui a accepté de consacrer une partie de son précieux temps à l'élaboration de mon travail malgré ses multiples engagements ;
- ❖ Je tiens à rendre hommage aux illustres membres du jury qui ont à charge, l'appréciation de la qualité de ce travail. Je suis persuadé que vos sages remarques, contributions et suggestions ne feront qu'améliorer la qualité de ce travail ;
- ❖ Monsieur Jean Ogoudéji TABE, Directeur des Ressources Humaines du Ministère de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication ainsi qu'à tous les collègues et amis pour leur franche et sincère collaboration ;
- ❖ Tous les enseignants de l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management et ceux chargés des cours de la GRHC qui ont tous les soirs, avec abnégation et détermination, mis à notre disposition les outils qui nous permettront de contribuer à l'amélioration de la gestion des ressources humaines dans nos milieux professionnels respectifs ;
- ❖ Tous mes amis de classe avec qui, j'ai affronté tous les obstacles relatifs à cette formation ;
- ❖ Tous mes amis qui, malgré l'éloignement et le désintérêt constaté, ne m'ont pas abandonné pendant cette période ;
- ❖ A mes frères Brice KPAHOSSOU et Sylvain TCHIKE ainsi que leurs épouses qui m'ont soutenu sans relâche durant ce long parcours ;
- ❖ A mes cousins Franck et Geoffroi ainsi que toute la famille KPAHOSSOU pour leur soutien permanent et inconditionnel ;
- ❖ A mes frères, amis et cousins (Jérôme, Adrien, Ambroise, Maturin, Victorin, Sylvain, Raymond, René, Gilbert, Rigobert, Etienne, Bertin et Patrice) avec qui j'ai tout partagé et qui ne m'ont jamais abandonné dans les pires instants de ma vie ;
- ❖ A tous ceux qui, de près ou de loin, ont apporté leur contribution à la réalisation du présent mémoire.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

CODIR	: Comité de Direction
CTJ	: Conseiller Technique Juridique
DC	: Directeur de Cabinet
DGCEP	: Direction Générale des Communications Electroniques et de la Poste
DGDM	: Direction Générale du Développement des Médias
DIP	: Direction de l'Informatique et du Pré archivage
DPP	: Direction de la Programmation et de la Prospective
DRC	: Direction de la Réglementation et de la Coopération
DRFM	: Direction des Ressources Financières et du Matériel
DRH	: Directeur des Ressources Humaines
GPEEC	: Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences
GPRH	: Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines
LIPSOR	: Laboratoire d'Investigation en Prospective Stratégique et Organisation
MCTIC	: Ministère de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication
SA	: Secrétariat Administratif
SGM	: Secrétaire Général du Ministère
TIC	: Technologie de l'Information et de la Communication

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Répartition par catégorie du personnel de la DRH	11
Tableau 2 : Répartition par catégorie du personnel du Ministère	18
Tableau 3 : Regroupement des problématiques par centres d'intérêts : détermination de la problématique	21
Tableau 4 : Tableau de bord de l'étude.....	29
Tableau 5 : Nombre d'agents estimant que les effectifs, les emplois et les compétences ne sont pas maîtrisés par le Ministère.....	41
Tableau 6 : Nombre d'agents confirmant l'inexistence d'un inventaire des exigences et profils d'emploi au Ministère	43
Tableau 7 : Nombre d'agents confirmant l'insuffisance du personnel en nombre et en qualité	45
Tableau 8 : Grille de gestion prévisionnelle des ressources humaines	57

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Répartition par catégorie du personnel de la DRH	12
Figure 2 : Répartition par catégorie du personnel du Ministère	18
Figure 3 : Proportion d'agent ayant une idée de la GPEEC	42
Figure 4 : Proportion d'agents estimant que les effectifs dans les structures du MCTIC ne sont pas maîtrisés	42
Figure 5 : Proportion d'agent sachant ce que le MCTIC attend d'eux.....	43
Figure 6 : Proportion d'agents ayant une idée du rapport profil/poste.....	44
Figure 7 : Avis du personnel sur la réalisation de l'inventaire des exigences et des profils d'emploi.....	44
Figure 8 : Avis des agents sur l'impact de l'insuffisance du personnel sur la réalisation des objectifs du Ministère	45
Figure 9 : Cause de l'insuffisance des ressources humaines	46

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Capital humain : au niveau individuel, le capital humain est synonyme de « ressources humaines ». Au niveau organisationnel, le capital humain désigne l'ensemble des ressources humaines ou des actifs intangibles apportés par les salariés au travail de l'organisation.

Compétence : la combinaison du savoir, du savoir-faire, du savoir-être et des expériences acquises et s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de la mise en situation professionnelle à partir de laquelle elle est valable.

Effectif : il se compose des salariés liés à un employeur par un contrat de travail quels que soit la forme, la durée, le caractère permanent ou partiel.

Effectif permanent : il se compose de salariés titulaires d'un contrat à durée indéterminée, inscrits à l'effectif pendant toute l'année considérée.

Effectif inscrit au registre du personnel : il regroupe, quelle que soit la nature du contrat, tous les salariés inscrits au registre du personnel.

Emploi : groupe de poste de travail. C'est également l'ensemble des activités ayant des caractères et des exigences spécifiques nécessaires à la réalisation des objectifs.

Gestion : l'action de gérer. Gérer = prévoir = organiser, commander, coordonner et contrôler. C'est aussi l'utilisation rationnelle des ressources et des connaissances dans le respect des règles de l'art.

Gestion des ressources humaines : l'ensemble des activités relatives à l'acquisition, à la conservation et au développement des ressources humaines dont une organisation a besoin pour réaliser ses objectifs et améliorer ses résultats.

Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences : un outil de pilotage qui permet à l'entreprise d'anticiper sur l'évolution des objectifs, des emplois et des compétences nécessaires en fonction des nouveaux besoins sans occulter les évolutions technologiques, économiques. Elle permet à l'entreprise de disposer en

temps voulu, du personnel en quantité et en qualité nécessaires pour exécuter les activités et les responsabilités indispensables à la vie et à l'évolution de l'entreprise

Personnel : l'ensemble des personnes qui travaillent à temps plein ou partiel pour la même organisation, aussi bien publique que privée.

Planification des ressources humaines : l'ensemble des activités qui permettent aux dirigeants d'une organisation d'identifier, d'évaluer et de définir leurs besoins en ressources humaines en prenant en compte leurs objectifs, leurs programmations d'action et de développement à court, moyen et long terme.

Poste de travail : l'ensemble des tâches, des devoirs, des responsabilités qui exigent l'utilisation d'un travailleur quant à son lieu d'exercice.

Ressources humaines : l'ensemble des richesses ou moyens humains ou potentiel que mobilise une organisation pour atteindre ses objectifs et améliorer ses résultats. C'est en fait ce qu'une personne possède et met à la disposition de l'employeur.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE PRELIMINAIRE : Présentation du MCTIC et description des observations de stage

Section 1 : Le Ministère de la Communication et des TIC

Section 2 : Observations de stage et regroupement des problèmes par centre d'intérêt

CHAPITRE PREMIER : De la problématique à la méthodologie de la recherche

Section 1 : Problématique, vision globale et cadre théorique

Section 2 : Revue de la littérature et méthodologie de la recherche

CHAPITRE DEUXIEME : De l'enquête aux conditions de la mise en œuvre

Section 1 : De l'analyse des données au diagnostic

Section 2 : Des approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre

CONCLUSION GENERALE

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

RESUME

Le patrimoine le plus précieux de toute organisation, quelle que soit sa forme et sa finalité est son capital humain. Dans ce contexte, les compétences se sont imposées comme l'élément incontournable de la gestion rationnelle et performante des ressources humaines.

De nos jours, seules quelques entreprises du secteur privé, qui aspirent à la prospérité ont pris conscience de l'importance du facteur humain dans un contexte de globalisation marqué par la compétitivité. Pendant ce temps, l'administration publique peine à s'approprier les différents outils qui sont sensés favoriser la valorisation des emplois et des compétences dont elle dispose d'une part et d'autre part maîtriser l'effectif du personnel. Ceci devait permettre de servir au mieux l'intérêt général. Mais, il ne fait aucun doute, que la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) qui peine à prendre corps dans l'administration publique béninoise ne saurait réussir sans la forte implication de ses ressources humaines. L'importance de cette dernière n'est plus à démontrer. Or, il est de notoriété publique que l'administration béninoise manque de compétences nécessaires pour atteindre ses objectifs. Aussi faut-il ajouter que celles qui existent ne donnent pas le meilleur d'elles-mêmes. Tout ceci est le résultat d'une mauvaise organisation.

La mobilisation de l'expertise dans le secteur public est un réel défi parce que la gestion des ressources humaines répond plus à des critères sociopolitiques qu'à des critères liés à la performance.

C'est pour cela qu'il nous a paru utile de mener une étude sur le mode de gestion des effectifs, des emplois et des compétences qui a cours dans l'Administration publique béninoise, et cela à travers le Ministère de la de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication (MCTIC).

Dans ce cadre, nous avons relevé :

- ✚ l'absence d'un inventaire des exigences et profils requis pour chaque emploi;
- ✚ la non maîtrise des effectifs, des emplois et des compétences du Ministère ;

- ✚ l'insuffisance du personnel du Ministère ;
- ✚ le manque de compétences avérées pour impulser le développement des différents secteurs d'activités du Ministère.

Le sujet que nous abordons ici s'intitule « **La mise en œuvre de la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences au Ministère de la de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication**».

En abordant cette étude, notre souhait est d'apporter notre contribution à la nécessité de plus en plus persistante, pour les pouvoirs publics, de gérer efficacement les ressources humaines, de mobiliser les talents et d'améliorer les performances individuelles et collectives des femmes et hommes chargés d'animer les différentes structures composent l'administration publique en général et celles du MCTIC en particulier.

INTRODUCTION GENERALE

Pour s'assurer de la modernisation du secteur public il nous semble impérieux de porter une attention particulière à ces ressources notamment, celles humaines. La gestion des ressources humaines est ainsi clairement identifiée comme un levier d'amélioration du fonctionnement de l'administration au travers, entre autres, de la formation, de la gestion des carrières, de la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences. Ainsi donc, que peut-on dire de la gestion des ressources humaines ?

La gestion des Ressources humaines comporte de multiples aspects, tous aussi importants les uns que les autres. Généralement, on retrouve six (6) principaux pans indissociables, caractéristiques de cette activité complexe et essentielle à la mise en place de la stratégie et au pilotage de la performance.

Il s'agit de :

- la gestion du recrutement et de l'intégration ;
- la gestion des rétributions ;
- la gestion des carrières et des compétences ;
- la gestion de la formation ;
- la gestion sociale ;
- l'évaluation de la performance.

L'Administration publique, bras séculier de l'Etat, s'est retrouvée dans la nécessité de faire face aux contraintes inhérentes à la gestion moderne et efficace des ressources telles que celles humaines, financières, matérielles et informationnelles dont elle dispose pour mettre en œuvre sa mission visant la satisfaction de l'intérêt général. Dans cette optique, les hommes et leurs savoirs, leur expérience qu'ils ont de leur métier ont des valeurs sûres qu'il convient d'apprendre à maîtriser et à valoriser. Au centre de ce processus de valorisation des ressources humaines, figure la gestion moderne et prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences.

Le constat de la situation actuelle dans l'Administration publique béninoise, est que, malgré toutes les mesures prises, les actions de modernisation de l'administration, de formation et de motivation du personnel, les objectifs fixés en matière de maîtrise des effectifs et de la masse salariale n'ont été atteints que partiellement. Les deux principales mesures structurelles que sont le recensement des fonctionnaires et la

mise en place de fichiers informatiques, ont sans doute permis d'améliorer sensiblement la qualité de gestion. Néanmoins, elles n'ont pas permis d'aboutir à un véritable système efficace dont l'Etat pourrait se servir pour la maîtrise des dépenses publiques, notamment celles liées aux salaires.

Les multiples plans de modernisation et d'informatisation ne vont pas plus loin que les sphères ministérielles. Face à des usagers/clients, de plus en plus nombreux et exigeants, l'administration publique est régulièrement submergée en raison des capacités quelques fois limitées des agents.

La gestion prévisionnelle des effectifs, emplois et compétences est un domaine de la gestion des ressources humaines qui suscite de nombreuses attentes et mobilise d'importants moyens. La GPEEC s'avère aujourd'hui incontournable face aux nombreux défis que l'administration se doit de relever. Anticiper l'avenir, en projetant notamment l'évolution des missions et des compétences nécessaires à leur exercice, apparaît en effet nécessaire pour s'assurer de l'efficacité des administrations publiques, en vue d'optimiser la gestion des ressources humaines et permettre aux agents d'avoir un plan de carrière adéquat.

Dans le cadre de notre travail, il convient de se poser un certain nombre de questions :

- Comment la gestion des effectifs, des emplois et compétences est-elle organisée au Ministère de la Communication et des TIC ?
- Y a-t-il d'insuffisance ?
- Que peut-on faire pour rendre plus performante la gestion des effectifs, des emplois et des compétences au niveau de ce Ministère ?

L'importance des ressources humaines n'est plus à démontrer dans ce processus qui consiste à « faire du Bénin, à l'horizon 2025, le quartier numérique de l'Afrique »¹ d'une part, contribuer à l'enracinement de la démocratie et l'unité nationale par le biais d'une presse libre et responsable d'autre part.

La démarche que nous nous proposons pour la réalisation de ce mémoire est tripartite : Le chapitre préliminaire est donc dédié à la présentation du MCTIC et à la description des observations de stage.

¹ Bénin, ALAFIA 2025

Ensuite, le chapitre premier est consacré à la problématique et à la méthodologie de l'étude.

Enfin, le chapitre deuxième permet de présenter les investigations, les résultats et les conditions de mise en œuvre de nos approches de solution.

CHAPITRE PRELIMINAIRE

***LA PRESENTATION DU MCTIC A LA
DESCRIPTION DES OBSERVATIONS DE STAGE***

Dans le chapitre préliminaire du présent mémoire, il sera essentiellement question de bâtir l'architecture de notre étude, en passant par la restitution de l'état des lieux de la structure d'accueil. Pour ce faire, nous présenterons, dans un premier temps, le Ministère de la Communication et des TIC. Ensuite, nous ferons un exposé relatif aux observations de stage afin de faire l'inventaire des problèmes identifiés. Enfin, nous proposerons une vision globale de résolution de la problématique.

Section 1 : Le Ministère de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication

La présente section nous permettra de faire connaître le Ministère à travers le fonctionnement de ses différentes structures.

Paragraphe 1 : Présentation du MCTIC

Le Ministère de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication, à l'instar des autres Ministères, tire son essence du décret n°2012-191 du 03 juillet 2012 portant la structure-type des Ministères. Dans cette logique et pour être plus précis, il a été initié et adopté le décret n°2014-021 du 20 janvier 2014 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication. Au terme de celui-ci, ce Ministère a pour missions : la définition, la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la politique de l'Etat dans les domaines de l'information, de la communication, de la poste et télécommunications et des technologies de l'information et de la communication.

A ce titre, il est chargé :

- d'élaborer et d'assurer la mise en œuvre de la politique de développement des secteurs relevant de la tutelle du Ministère ;
- d'assurer la préparation des textes législatifs et réglementaires relatifs aux différents secteurs d'activités du Ministère ;
- de promouvoir la liberté de la presse et le droit à l'information ;
- de contribuer au développement de la presse publique et privée dans le cadre de l'exercice de la démocratie pluraliste ;

- de créer les conditions favorables à la production des articles de presse et des œuvres audiovisuelles de qualité, du point de vue de leur contenu éthique et éducatif ;
- de faciliter, au moyen des médias, le dialogue nécessaire pour assurer la cohésion entre toutes les communautés linguistiques et les catégories socioprofessionnelles de notre pays ;
- de promouvoir la production matérielle, la distribution et l'exploitation des documents écrits et audiovisuels ;
- de définir et de coordonner la mise en œuvre d'une politique nationale de développement de la poste, des télécommunications et des technologies de l'information et de la communication au Bénin ;
- d'élaborer, de mettre en place et de tenir à jour, le cadre réglementaire du secteur des télécommunications, des TIC et de la Poste ;
- de définir et de mettre en œuvre la stratégie d'accès au service universel des télécommunications et de la Poste ;
- d'assurer la tutelle ou le suivi des exploitants des services publics de la poste et des télécommunications en veillant à une gestion saine et à l'amélioration continue de la qualité de service ;
- de prendre des mesures propres à généraliser l'utilisation des TIC ;
- de promouvoir l'utilisation de l'informatique dans les Administrations ;
- de coordonner, d'un point de vue technique, l'utilisation des moyens de télécommunications et des TIC par les services de l'Etat.

Le Ministère de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication (MCTIC) représente le Gouvernement de la République du Bénin auprès des institutions internationales, régionales ou spécialisées dans les domaines de l'information, de la poste, des télécommunications et des technologies de l'information et de la communication.

Paragraphe 2 : l'administration du MCTIC

Pour accomplir sa mission, le Ministère de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication se base sur les structures suivantes :

- le Ministre ;
- les Services directement rattachés au Ministre, à savoir : la Cellule de Communication, le Secrétariat Particulier, le Chargé de Mission, l'Assistant du Ministre et l'Attaché de Cabinet ;
- le Cabinet du Ministre ;
- l'Inspection Générale du Ministère (IGM) ;
- le Secrétariat Général du Ministère (SGM);
- les Directions centrales que sont :
 - la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) ;
 - la Direction de l'Informatique et du Pré archivage (DIP) ;
 - la Direction des Ressources Humaines (DRH) ;
 - la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) ;
- les Directions techniques :

A ce niveau, nous avons trois structures que sont :

- la Direction Générale des Communications Electroniques et de la Poste (DGCEP);
- la Direction Générale du Développement des Médias (DGDM);
- la Direction de la Réglementation et de la Coopération (DRC) ;
- les organismes sous tutelle :

Au nombre des organismes sous tutelle, nous avons :

- le Bénin Télécoms SA (BT SA) ;
- La Poste du Bénin SA (LPB SA) ;
- l'Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin (ORTB) ;
- l'Office National d'Imprimerie et de Presse (ONIP) ;
- l'Agence Bénin Presse (ABP) ;

- la Société Libercom SA, (LIBERCOM) ;
- l'Autorité Transitoire de Régulation des Postes et Télécommunications (ATRPT);
- le Fonds d'Appui à la Production Audiovisuelle (FAPA) ;
- l'Agence Béninoise de Service Universel et des Communications Electroniques et de la Poste (ABSU-CEP) ;
- l'Agence Béninoise des Technologies de l'Information et de la Communication (ABTIC).

La gestion des effectifs étant le centre d'intérêt de notre étude, il nous paraît nécessaire de nous appesantir sur la Direction des Ressources Humaines du Ministère.

2-1 Présentation du cadre général de stage

Créée par l'Arrêté N° 029/MCTIC/DC/SGM/CTJ/DRH/SA du 13 avril 2013 qui porte attributions, organisation et fonctionnement, la Direction des Ressources Humaines est la structure chargée de la gestion stratégique et administrative du personnel de l'Etat en service dans le Ministère.

A ce titre, elle s'occupe de :

- l'élaboration, la mise œuvre et l'évaluation du plan et des politiques de modernisation de la gestion des ressources humaines du Ministère ;
- l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- l'élaboration, la mise en place et l'évaluation des cadres organiques, des plans de carrière, du système de gestion des performances, des plans de promotion du leadership de la formation et du recrutement ;
- la mise en place d'une base de données et d'un dispositif de collecte, de traitement des informations pour une saine gestion des ressources humaines;
- la conduite des hommes et des femmes par un choix judicieux, un recyclage permanent, une mobilisation et une motivation permanente des ressources humaines ;

- l'information et la formation du personnel du Ministère sur les enjeux, les principes, les bonnes pratiques et les procédures de gestion des ressources humaines.

Pour assurer efficacement sa mission, la Direction des Ressources humaines travaille en relation avec le Ministère du Travail, de la Fonction Publique, de la Réforme Administrative et Institutionnelle, chargé du Dialogue Social. C'est ce dernier qui assure la gestion du personnel de l'Etat mis à la disposition des différentes structures utilisatrices.

La Direction des Ressources Humaines dispose de quatre (04) services que sont :

- le Secrétariat ;
- le Service de la Gestion et du Suivi des Carrières ;
- le Service de la Planification, du Recrutement et de la Formation ;
- le Service des Affaires Disciplinaires et du Contentieux.

Nous présenterons puis expliciterons les attributions du Service de la Planification, du Recrutement et de la Formation qui a, entre autres pour attributions, la gestion prévisionnelle des ressources humaines au niveau du Ministère.

2-2 le Service de la Planification, du Recrutement et de la Formation

Le Service de la Planification, du Recrutement et de la Formation, en liaison avec les structures compétentes, assure la réalisation des études structurantes en matière de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences du Ministère et d'en assurer l'exécution, après validation.

Pour atteindre avec efficacité et efficience ses objectifs, ce service s'occupe :

- de la conception et de la gestion des cadres organiques des structures du Ministère ;
- de la planification des emplois et des compétences ;
- de l'élaboration d'un schéma directeur des emplois et des compétences ;
- de l'élaboration et de la gestion des plans de recrutement en collaboration avec les services compétents au niveau national ;
- de la proposition et de la mise en œuvre de la politique de formation du personnel, en liaison avec les structures compétentes ;

- de l'analyse des compétences ;
- du suivi de la gestion de la base de données sur l'adéquation profil/poste des ressources humaines nécessaires au développement des secteurs d'activités du Ministère.

Ce Service dispose de trois (03) divisions que sont :

- la Division de la Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences ;
- la Division du Suivi et de l'Evaluation des Actions de Formations ;
- la Division du Développement des Ressources Humaines.

Il convient ici de préciser qu'aucune de ces divisions n'est fonctionnelle à cause du manque de personnel et de bureau. Ceux-ci sont insuffisants pour les structures déjà fonctionnelles.

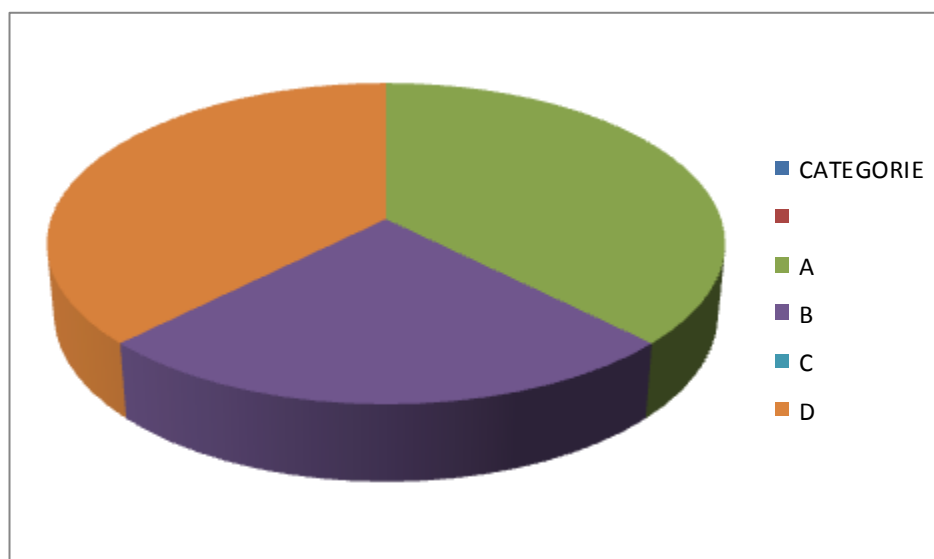
La Direction des Ressources Humaines est dirigée par un directeur nommé en Conseil des Ministres. Celui-ci est aidé dans ses tâches par trois Chefs de Service nommés par arrêté du Ministre sur proposition du Directeur. La Direction des Ressources Humaines est confrontée à de sérieuses difficultés Malgré ces difficultés qui l'accablent, la Direction des Ressources Humaines exécute tant bien que mal, toutes ses attributions.

Au nombre des moyens à sa disposition, la DRH ne dispose que de huit agents dont la répartition par catégorie se présente comme suit :

Tableau 1 : Répartition par catégorie du personnel de la DRH

CATEGORIE	SEXE		EFFECTIF	POURCENTAGE	
	M	F		M	F
A	3	0	3	37,5	0
B	1	1	2	12,5	12,5
C	0	0	0	0	0
D	2	1	3	25	12,5
TOTAL	6	2	8	75%	25%

SOURCE : DRH/MCTIC, ETAT NOMINATIF, février 2014

Figure 1 : Répartition par catégorie du personnel de la DRH

Le tableau et la figure ci-dessus nous montrent que les agents commis au traitement des dossiers liés aux ressources humaines dans le Ministère sont insuffisants quand on sait que c'est sept agents (hormis le chauffeur) qui traitent les dossiers de deux cent agents environ. Ceci prouve que ces derniers sont constamment submergés.

A la DRH comme dans les autres structures du Ministère, il existe un Comité de Direction (CODIR). Il se réunit une fois par semaine sous la présidence du Directeur, assisté des Chefs de Service et du représentant du personnel. C'est à cette instance que se fait le point de l'exécution des tâches assignées à chaque service et les difficultés rencontrées. Par ailleurs, sur le plan financier, les crédits consacrés au fonctionnement de la DRH sont dérisoires. A titre d'exemple, en 2014, ce budget se chiffre à dix-sept millions 17.000.000 Francs CFA². Ce qui ne permet pas une réelle mise en œuvre de la politique des ressources humaines au niveau du Ministère.

L'historique ainsi que l'architecture administrative du MCTIC ayant été explicités, il nous paraît nécessaire de présenter nos observations de stage. De ces observations, se dégagera la problématique générale que nous proposons de développer dans ce mémoire.

² Budget général de l'Etat MCTIC exercice 2014

Section 2 : Observations de stage et regroupement des problèmes par centre d'intérêt

Lors de notre stage, plusieurs constats ont retenu notre attention. Au regard desdits constats, un inventaire des forces et faiblesses, des opportunités et des menaces est fait. Les problèmes identifiés sont regroupés par centre d'intérêt.

Paragraphe 1 : Les constats

Lors de notre stage, nous avons séjourné dans presque toutes les structures du Ministère en général et à la Direction des Ressources Humaines en particulier. Ceci se justifie par le fait que la plupart de nos observations sont relatives à cette direction. C'est elle qui s'occupe de la gestion des ressources humaines de ce département ministériel. Cependant, pour les nécessités de rédaction du mémoire, nous avons échangé avec des Directeurs, des cadres et certains agents d'exécution du Ministère.

Après avoir relevé les faiblesses et les menaces qui minent la gestion adéquate des ressources humaines de cette structure, nous mettrons en exergue les forces et les opportunités.

1- Les faiblesses et les menaces

Il convient d'indiquer que les faiblesses et les menaces rencontrés au Ministère de la Communication et des TIC ne sont si différentes de ceux que vivent les différents responsables que pour tous autres agents de ce département ministériel. Elles peuvent être résumées comme suit :

1-1 Animation approximative des directions et services

Les directions techniques (Direction Générale des Communications Electroniques et de la Poste et la Direction Générale du Développement des Médias) disposent de directions et de services. Mais il s'avère que la plupart de ces structures ne sont pas installées. Dans celles qui sont installées, il n'y a que les responsables pour les animer. Les directeurs ou les chefs de services ne disposent pas de collaborateurs et sont contraints d'exécuter seuls, les tâches qui leur incombent.

Dans les directions centrales, où les services sont presque tous installés, aucune

division n'est fonctionnelle. Certains Chefs de service sont seuls dans leurs structures. A la Direction des Ressources Humaines, la situation est plus criarde car il n'y a que les chefs de services pour faire fonctionner les services en dépit de leurs nombreuses obligations. Nous notons donc une animation approximative des services qui est donc une **faiblesse**.

1-2 Non maîtrise des données sur les emplois et les compétences du Ministère

Les données liées aux différentes caractéristiques des emplois (corps de métiers, tendances d'évolution, et exigences) n'existent pas au Ministère de la Communication et des TIC. Il convient d'indiquer que c'est à la DRH d'élaborer, de mettre en œuvre et d'évaluer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, un plan et des politiques de modernisation de la gestion des ressources humaines du Ministère. Par ailleurs, il n'existe pas de nomenclature précisant les familles professionnelles existant dans les différents secteurs du Ministère. Dans le même temps, les emplois évoluent et connaissent des mutations proportionnelles aux nouveaux défis liés aux secteurs de la communication, des télécommunications, de la poste et des TIC. Les données relatives aux compétences des agents ne sont pas répertoriées alors que ces données devaient constituer des éléments déterminants dans l'évaluation du potentiel de chacun des agents. Or l'importance du potentiel n'est plus à démontrer, comme le signifie si bien J.M PERETTI qui disait : «... plus une personne possède un potentiel d'évolution, plus elle est capable d'atteindre un poste important »³. La Direction des Ressources Humaines qui devrait assurer la veille stratégique de l'évolution des emplois et des compétences du Ministère n'assume pas adéquatement son rôle. C'est donc une **faiblesse**.

1-3 Insuffisance du personnel

Au terme de la réalisation des cadres organiques des directions centrales et techniques et du plan de formation, édition 2014, il s'est avéré que le personnel est en dessous des

³ J.M. PERETTI, Ressources humaines et gestion des personnes ; Educapôle 8^{ème} Edition, septembre 2012.

besoins réels du Ministère. Cette situation est due à plusieurs facteurs. Au nombre de ceux-ci, nous avons : le départ des cadres vers d'autres Ministères et institutions pour raison de motivation, les départs à la retraite non comblés. Pendant ce temps, pour relever les nouveaux défis des secteurs du Ministère, il y a nécessité d'avoir plus d'agents en qualité et en quantité. Pour combler le déficit d'agent, des communications en Conseil des Ministres ont été soumises au Gouvernement dans le but de requérir son aval. Mais celles-ci ont été toutes les fois rejetées depuis 2011. Ceci est donc une **faiblesse**.

1-4 La politique de recrutement du Gouvernement

Après le gel du recrutement dans la fonction publique, en 1986, le système mis en place à partir de 1995 n'a permis de combler que très partiellement le déficit constaté dans la fonction publique béninoise. Au Ministère de la Communication et des TIC, l'écart s'agrandit d'année en année en raison du fait que les départs à la retraite ainsi que les nouveaux besoins ne sont souvent pas comblés par le système de mis à disposition d'agents par le Ministère en charge de la Fonction Publique. Aussi faudra-t-il ajouter qu'un point global lié au traitement des demandes de personnel adressées par les Ministères sectoriels s'impose en raison de la nécessité de la maîtrise de la masse salariale de l'Etat. Pendant ce temps, les postes demeurent vacants. Le MCTIC peine à atteindre ses objectifs. Cette situation est donc une **menace**.

1-5 Absence d'un inventaire des exigences et profils requis pour chaque emploi (référentiel des compétences et le référentiel emploi)

Le référentiel des compétences décrit et situe les compétences requises pour occuper un poste ou pour réaliser une activité. Il a pour but d'aider à gérer efficacement les compétences disponibles et les mettre en lien avec les activités de l'organisation. Le référentiel des compétences a pour objectifs d'identifier les compétences professionnelles disponibles ou attendues, d'affirmer que tout le personnel concourt à la réalisation des objectifs de l'organisation.

Le référentiel des emplois est un document qui recense et décrit par filière professionnelle, chacun des emplois-types d'une organisation. Il permet de distinguer les

traits distinctifs des différents emplois et définit l'étendue et la diversité des emplois exercés par le personnel.

C'est un des importants outils qui constituent la base d'une gestion optimale des effectifs, des emplois et des compétences de toute organisation. Au MCTIC, L'inexistence de cet important outil est une **faiblesse**.

1-6 Non tenue à jour des dossiers du personnel

Les dossiers du personnel existent, mais ils ne sont pas assez bien suivis. Ces dossiers ne contiennent généralement pas toutes les pièces retraçant l'évolution de la carrière professionnelle des agents. Les actes d'avancement, les bulletins individuels annuels de note, les actes relatifs à la position (congés administratifs, autorisation d'absence, certificats médicaux, etc.) ne s'y retrouvent pas toujours. Certes des efforts sont faits mais ils sont insuffisants. Cette situation traduit le peu d'intérêt accordé au suivi des carrières. C'est donc **faiblesse**.

1-7 Inexistence d'un système fiable d'évaluation du rendement

L'évaluation est l'acte par lequel les plans d'actions et les politiques générales à même de faire progresser les organisations sont définis. Aborder l'évaluation des ressources humaines reviendrait à :

- évaluer la performance ;
- évaluer les compétences ;
- évaluer le potentiel ;
- et l'évaluation de la motivation au travail.

Que ce soit l'évaluation du potentiel, l'évaluation de la compétence, de la performance ou de la motivation, il faut définir préalablement un référentiel ou des objectifs. Ce qui n'est pas le cas des agents permanents de l'Etat qui sont noté au regard d'un ensemble de critères comportementaux. L'évolution de la carrière des agents n'est liée à aucune évaluation, ce qui est une **faiblesse**.

1-8 Insuffisance et exigüité des locaux

Au Ministère de la Communication et des TIC, il existe certes quelques bureaux spacieux et assez confortables pour abriter les Directeurs. Mais dans la plupart des structures, les agents se retrouvent par groupes et par conséquent, à l'étroit. Dans certains cas, deux ou plusieurs chefs de différents services partagent le même bureau. Il

n'y a pas d'espace nécessaire pour installer les agents chargés d'animer les services. Ce constat qui est général dans le Ministère est plus accentué à la Direction des Ressources Humaines et au Secrétariat Général du Ministère. C'est une **faiblesse**.

1-9 Inexistence d'une politique de formation

Le Ministère ne dispose pas d'une véritable politique de formation. Il n'existe pas une vision claire et précise du Ministère en matière de formation. Aussi, le choix des priorités de formation ainsi que la gestion de l'impact des formations sur le Ministère ne sont-ils pas bien définis. Les agents inscrits sur les plans de formation et qui parviennent à se faire former le font sur fonds propres. D'autres qui sont choisis pour prendre part à des formations ne le font pas faute de moyens financiers. Par contre, d'autres ne sont pas programmés mais s'inscrivent et suivent des formations. Il se pose alors un problème de vision et de suivi de la politique de formation. C'est donc une **faiblesse**.

1-10 Répartition du personnel par catégorie

Les agents de la catégorie A, cadres de conception du MCTIC, comme le montre la répartition des effectifs suivant la catégorie socioprofessionnelle, représentent 52% du personnel et les agents de maîtrise 16%. Par opposition à ces catégories, les agents d'exécution que constituent les agents des catégories C, D et E représentent en ce qui les concerne, 30% de l'effectif avec une forte dominance de la catégorie D, soit 18% du personnel⁴.

Il apparaît donc que le nombre des agents de conception est largement plus élevé par rapport à celui des agents d'exécution. Cette situation pose le problème d'encadrement. Dans ce contexte, le pourcentage du personnel des catégories A et B sur le nombre d'agents en service dans le Ministère est de 68%. Ce taux nous paraît assez élevé et pose la difficulté de commandement et d'exécution des tâches. Ceci est une **faiblesse**.

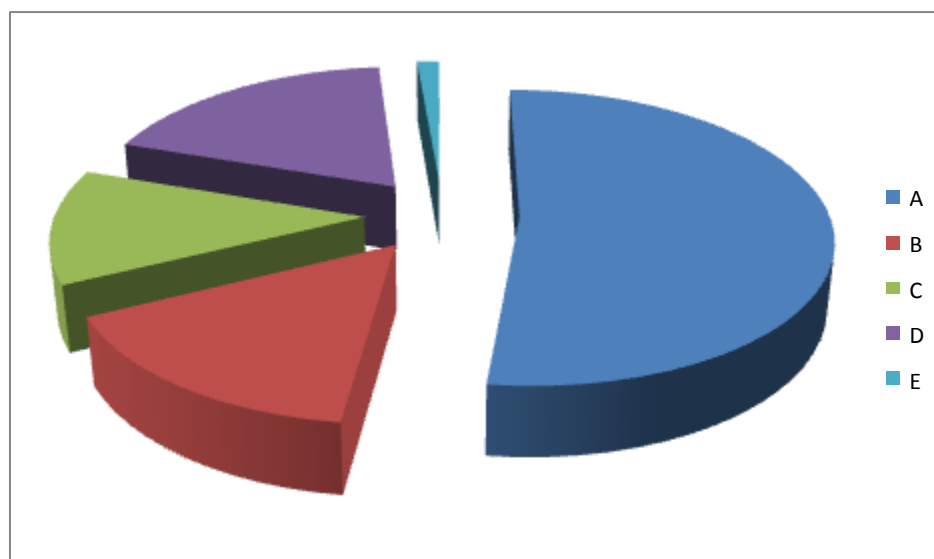
⁴ Source : Document de l'annuaire statistique du Ministère de la Fonction Publique au titre de 2012

Tableau 2 : Répartition par catégorie du personnel du Ministère

CATEGORIE	NOMBRE	POURCENTAGE
A	114	52
B	35	16
C	24	11
D	42	19
E	3	1
TOTAL	218	100

SOURCE : DRH/MCTIC, février 2014.

Ce tableau permet de réaliser cette figure qui explicite l'écart constaté dans la répartition catégorielle du personnel.

Figure 2 : Répartition par catégorie du personnel du Ministère

Il n'y a pas que des problèmes et des menaces au Ministère de la Communication et des TIC. Il est à noter également, certains points positifs que nous essayerons de **les** regrouper en des forces et opportunités.

2- Les forces et les opportunités

Au Ministère de la Communication et des TIC, nous avons pu identifier les forces et les opportunités suivantes :

2-1 La mise en œuvre du système de motivation du personnel

En effet, depuis 2008, le Ministère a entrepris des actions visant l'amélioration du système de motivation. Celles-ci consistent à améliorer les conditions de vie et de travail des agents. Elles partent de la facilitation du déplacement des agents à l'attribution de diverses primes. Tous les trimestres, il est mis à leur disposition des tickets-valeur pour s'approvisionner en carburant. Parallèlement à ces différentes actions de motivation, d'autres actions non moins importantes restent à signaler. Nous pouvons citer : l'organisation des fêtes et retrouvailles à la fin de chaque année, l'organisation de la «Noël aux enfants du personnel», la mise en place d'une équipe de football et des équipements sportifs, la mise en place d'un orchestre de musique pour le personnel du Ministère. Tout constitue une **force**.

2-2 La mise à disposition de matériels de travail

Dans le cadre de la mise en œuvre des actions de motivation du personnel, tous les agents du MCTIC sont dotés de moyens de déplacement. Aussi, faut-il ajouter que tous les bureaux sont pourvus d'ordinateurs de table. Pour plus d'efficacité, en dehors des ordinateurs de tables, chacun des cadres est pourvu d'un ordinateur portable. Non seulement ceci permet d'accélérer l'exécution des tâches qui leur sont confiées, mais aussi de limiter les retards dans l'exécution desdites tâches. C'est une **force**.

2-3 Existence d'un plan de formation

Le développement des secteurs dont s'occupe ce Ministère constitue une priorité pour le Gouvernement. Mais, ne serait-il pas utopique de développer ces secteurs sans des ressources humaines de qualité et en quantité ? Comme tout autre département ministériel, le MCTIC a procédé à l'élaboration d'un plan de formation. Ce plan devait contribuer à dresser une vue d'ensemble des besoins de formation nécessaires pour répondre aux exigences de la norme et pour combler les lacunes en matière d'exigences ou de compétences requises.

Après la mise en œuvre du plan de formation édition 2009-2011, une actualisation dudit plan s'impose. Malgré un léger retard, le processus devant conduire à la validation du nouveau plan de formation (édition 2014-2016) est en cours. C'est une **force**.

2-4 La promotion de la collaboration et de la bonne ambiance

Au Ministère de la Communication et des TIC, l'accessibilité aux chefs hiérarchiques est très facile pour les collaborateurs et il y règne la convivialité. Le règne de la bonne ambiance et convivialité est une **force**.

2-5 L'existence d'un système de communication interne

Il existe un réseau d'interphone facilitant l'échange d'informations. La connexion Internet existe dans les bureaux quand bien même la connectivité est quelque fois défectueuse ; ceci est aussi une **force**.

2-6 L'engagement du Directeur des Ressources Humaines pour régler tous les problèmes liés au développement des ressources humaines

Par ailleurs, il est important de mettre en lumière la volonté affichée du Directeur des Ressources Humaines du Ministère et de son personnel à œuvrer pour la résorption progressive mais efficace de tous les dysfonctionnements ci-dessus énumérés. Cet engagement est une **force**.

Les différentes observations recueillies à l'issue de notre stage sont récapitulées dans le paragraphe suivant.

Paragraphe 2 : Regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêts

L'ensemble des difficultés recensées peut être regroupé en trois (3) problématiques différentes telles que présentées dans le tableau suivant :

Tableau 3 : Regroupement des problématiques par centres d'intérêts : détermination de la problématique

N° d'ordre	Centre d'intérêts	Problèmes généraux	Problèmes spécifiques	Problématiques
1	Gestion des effectifs	Absence d'une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences	<ul style="list-style-type: none"> - animation approximative des directions et services ; - non maîtrise des données sur les emplois et les compétences du Ministère ; - insuffisance du personnel ; - la politique de recrutement du Gouvernement ; - absence d'un inventaire des exigences et profils requis pour chaque emploi ; - non tenue à jour des dossiers pour chaque membre du personnel ; - mauvaise répartition par catégorie du personnel. 	Problématique d'une bonne gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences
2	Formation du personnel	Inexistence d'un système de formation du personnel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ inexistence d'une politique de formation ; ▪ les difficultés de mise en œuvre du plan de formation. 	Problématique de la mise en œuvre d'un système de formation du personnel
3	Motivation du personnel	Inexistence d'un plan efficace de motivation du personnel	<ul style="list-style-type: none"> ❖ insuffisance et exigüité des locaux ; ❖ inexistence d'un système fiable d'évaluation du rendement. 	Problématique de la motivation des agents

CHAPITRE PREMIER

***De la problématique à la méthodologie de
l'étude***

L'identification des forces et des faiblesses de l'organisation étant ainsi faite, il convient, après avoir spécifié une problématique parmi toutes celles qui ont été dégagées, de définir la vision globale et le cadre théorique de résolution de cette problématique. A la suite, nous présenterons la substance de notre revue de littérature et finirons par la méthodologie adoptée pour résoudre la problématique.

Section 1 : Problématique, vision globale et cadre théorique

Dans cette section nous aborderons la problématique, la vision globale puis le cadre théorique de la résolution de cette problématique.

Paragraphe 1 : Problématique et vision globale de sa résolution

Il s'agit pour nous, de présenter la problématique et la vision nécessaire pour sa résolution.

1- Choix de la problématique

Les problèmes spécifiques recensés ont été regroupés en différentes problématiques. Mais la nécessité pour tout dirigeant d'avoir une vision prospective sur les emplois et les compétences exige de nouvelles méthodes et pratiques de management. Ces différentes problématiques nous semblent toutes très importantes et indispensables à résoudre car leur résolution permettrait d'assurer l'efficience et l'efficacité des ressources humaines mises à la disposition du Ministère de la Communication et des TIC.

Décider d'aborder tous ces différents problèmes relevés reviendrait à embrasser l'ensemble du fonctionnement dudit Ministère. Une telle option nous semble fastidieuse et irréaliste au regard des facteurs limitatifs que sont : le temps de stage, la complexité des problèmes à résoudre, les limites techniques, etc. Ceci nous amène donc à mieux circonscrire le champ de notre étude.

La logique scientifique recommande alors de se pencher sur les points qui nous paraissent les plus pertinents et dont la résolution pourrait avoir des impacts positifs sur la gestion des ressources humaines. C'est dans cette optique qu'il nous paraît plus judicieux de nous occuper de la question relative à la ***mise en œuvre de***

la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences au Ministère de la Communication et des TIC.

Les problèmes spécifiques ci-après sont ceux retenus pour la réalisation de notre étude :

- ❖ non maîtrise des effectifs, des emplois et des compétences du Ministère ;
- ❖ absence d'un inventaire des exigences et profils requis pour chaque emploi ;
- ❖ insuffisance du personnel en quantité et en qualité.

2- Vision globale de résolution de la problématique

Pour résoudre cette problématique, nous proposerons des voies et moyens permettant d'élaborer un cadre de prévision, de gestion et d'évolution des effectifs, des emplois et des compétences au Ministère de la Communication et des TIC. Pour y arriver, nous spécifierons l'angle sous lequel nous aborderons le thème, avant de décliner les grandes orientations de notre réflexion pour résoudre la problématique.

Le problème général est celui lié à **«l'absence d'une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences au MCTIC»**.

En relation avec ce problème, il nous paraît évident et opportun de préciser que la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences vise à accroître par l'anticipation la capacité des organisations à maîtriser l'adéquation permanente entre leurs besoins et les ressources dont elles ont besoin, d'un point de vue quantitatif et qualitatif. Aussi convient-il d'ajouter que la valeur d'une entreprise dépend en partie de ses ressources, notamment celles humaines.

Par conséquent, la gestion prévisionnelle des effectifs constitue une donnée incontournable de réussite de toute organisation, aussi bien publique que privée.

Par rapport au **problème spécifique n°1** relatif à **la non maîtrise des effectifs, des emplois et des compétences du Ministère**, nous pouvons affirmer que les effectifs, les emplois et les compétences constituent l'un des leviers sur lesquels doit s'appuyer toute organisation soucieuse de créer de la plus-value aussi bien, en matière de la qualité des prestations que de la maîtrise et de l'exercice effectif des différentes missions qui lui sont assignées. Quand ces trois éléments ne sont pas maîtrisés, on note un relâchement dans la gestion du potentiel de l'organisation.

Dans la fonction publique en général et au MCTIC en particulier, le constat est que certains agents échappent au suivi et à l'évaluation de leur contribution réelle à la performance de la structure. D'autres ne sont pas rationnellement utilisés. Il s'en suit des situations de sous-emploi ou de suremploi et même de sous-effectif et de sureffectif à l'intérieur des différentes structures du Ministère.

Nous pensons donc résoudre le problème spécifique n°1 en proposant la mise en œuvre d'une politique qui permette au MCTIC d'avoir une connaissance plus affinée de l'effectif dont il dispose et de pouvoir prendre en compte de façon plus efficace les différents emplois ainsi que les compétences qui sont en mesure d'occuper les postes qui existent ou qui devront être créés.

Quant au **problème spécifique n°2** relatif à **l'absence d'un inventaire des exigences et profils requis pour chaque emploi**, il conviendrait de retenir que, pour s'assurer de l'efficacité d'un agent à son poste de travail, il s'avère incontournable de disposer, entre autres, de deux outils très importants que sont : la fiche de poste et la fiche de profil de poste. Elles permettent de disposer du descriptif de la fonction occupée par chaque agent au sein de l'organisation. Leur ignorance ou négligence par les autorités empêche de bien connaître les agents en service au MCTIC. Il en est de même pour la clarification des responsabilités de chacun sur les tâches qu'il est appelé à exécuter. En conséquence, les objectifs poursuivis dans le cadre des redéploiements successifs ne sont souvent pas atteints.

Le problème spécifique n°3 lié à l'insuffisance en quantité et en qualité du personnel

Dans le cadre de la mobilisation des ressources nécessaires à la concrétisation de ses ambitions, celles relatives à l'enracinement de la démocratie et l'unité nationale à travers une presse libre et responsable d'une part et de faire du Bénin, le quartier numérique de l'Afrique à l'horizon 2025 d'autre part, le MCTIC a besoin des ressources humaines en quantité et en qualité. Mais pour atteindre ces objectifs, le

Ministère ne dispose que de deux cent dix-huit (218) agents⁵. Les demandes successives de recrutements spéciaux pour combler le déficit n'ont pas reçues de suites favorables. Il nous revient ici de convaincre de la pertinence du recrutement et d'envisager les conditions de ce recrutement.

La résolution de cette problématique suivra les dix (10) étapes suivantes :

1. définition des objectifs ;
2. identification des causes supposées être à la base des problèmes spécifiques ;
3. formulation des hypothèses ;
4. élaboration d'un tableau de bord de l'étude ;
5. revue de littérature ;
6. présentation de la méthodologie de collecte de données ;
7. analyse des données (vérification des hypothèses) ;
8. établissement du diagnostic ;
9. approche de solutions ;
10. conditions de mise en œuvre.

Paragraphe 2 : Cadre théorique de l'étude

Il s'agit à ce niveau d'examiner successivement les objectifs retenus par l'étude, établir les différentes hypothèses qui permettent d'identifier parmi toutes les causes probables, les plus convaincantes pour être retenues comme les causes inductives de la situation observée, enfin procéder à l'élaboration du tableau de bord de notre étude.

1- Objectifs de l'étude

Il s'agit de l'objectif général et des objectifs spécifiques. Il s'agit de mobiliser les données nécessaires pouvant permettre de vérifier les hypothèses de notre étude.

1-1 Objectif Général

L'objectif général de cette étude est de contribuer à la mise en place des outils permettant une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences des ressources humaines du Ministère de la Communication et des TIC.

⁵ Etat nominatif de 2014

1-2 Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques sont au nombre de trois (3) et sont liés aux problèmes spécifiques.

Objectif spécifique n°1 : proposer un mécanisme de maîtrise des effectifs, des emplois et des compétences des ressources humaines du Ministère.

Objectif spécifique n°2 : élaborer des modèles de fiches de postes et de profils de postes qui pourraient être améliorés et mis en œuvre pour clarifier les rôles et les responsabilités de chaque acteur.

Objectif spécifique n°3 : envisager les conditions de recrutement du personnel.

2- Hypothèses de l'étude

Nous formulerons nos hypothèses par rapport aux problèmes identifiés et en concordance avec les causes probables pouvant justifier l'absence d'une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences, puis nous élaborerons un tableau de bord de l'étude.

2-1 Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°1

Par rapport au problème spécifique n°1 relatif à la non maîtrise des effectifs, des emplois et des compétences du Ministère, nous pouvons affirmer que la source de ce problème est liée à l'usage des méthodes rudimentaires de recensement et de suivi de l'évolution des effectifs dans la fonction publique en général et au MCTIC en particulier. Ainsi nous pouvons formuler la première hypothèse comme suit :

H 1 : *la non maîtrise des effectifs, des emplois et des compétences s'explique par l'usage des méthodes rudimentaires de recensement et de suivi de l'effectif.*

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

Dans la mesure où les agents du Ministère ne reçoivent pas de lettre de mission, ils ne travaillent pas sur la base d'une mission, des objectifs, des activités planifiées et qu'il n'existe pas un système fiable d'évaluation du rendement de chacun, nous pouvons formuler la deuxième hypothèse comme suit :

H 2 : *l'absence d'inventaire des exigences et profils requis pour chaque emploi résulte du défaut d'assignation de mission et d'un système fiable d'évaluation des agents.*

2-3 Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°3

Dans le but de résoudre le problème spécifique n°3 qui est l'insuffisance du personnel en nombre et en qualité, nous allons essayer de sélectionner la cause la plus plausible parmi les causes supposées être à la base de ce problème. Les causes possibles identifiées sont les suivantes : le surcroît de travail, l'élargissement du travail et l'absence de planification des ressources humaines.

En analysant, nous nous rendons compte que la cause relative au surcroît de travail comme cause supposée être à la base de ce problème, nous éloigne de l'origine du problème. Cette cause n'est pas assez explicite. En posant certaines questions autour de nous, nous avons compris que le surcroît de travail peut être résolu par les dirigeants.

Quant à l'élargissement du travail comme cause supposée du problème spécifique n°3, nous nous écartons de la source du problème car cette cause n'est pas assez explicite. Ceci s'explique par le fait que face à cette situation, les agents arrivent vaille que vaille, à faire le travail même si ce n'est pas dans le délai et la satisfaction des usagers n'est souvent pas ce qui est attendu.

Par ailleurs, l'absence de planification des ressources humaines comme cause supposée être à la base de ce problème est remarquable. Les vides créés par les départs à la retraite et les départs de cadres vers d'autres ministères et institutions ne sont pas comblés. Le développement du secteur des communications électroniques requiert des qualifications de pointe. Or les profils désirés ne se trouvent presque pas dans le Ministère quand bien même le nombre de cadres est élevé. Tout ceci constitue des goulots d'étranglement à l'amélioration du rendement.

Après une telle remarque, nous pensons que cette cause est plus proche de la source de notre problème.

Ainsi, nous pouvons formuler la troisième hypothèse de la façon suivante :

H 3 : l'absence de planification rationnelle des ressources humaines est à l'origine de l'insuffisance du personnel.

Tableau 4 : Tableau de bord de l'étude

NIVEAU D'ANALYSE	PROBLEMES	OBJECTIFS	CAUSES SUPPOSEES	HYPPOTHESES	
NIVEAU GENERAL	<u>Problème général</u> Absence d'une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences au MCTIC	<u>OBJECTIF GENERAL</u> Contribuer à la mise en place des outils d'une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences des ressources humaines du MCTIC	<u>CAUSE GENERALE</u>	<u>HYPOTHESE GENERAL</u>	
Niveaux spécifiques	1	<u>Problème spécifique n°1</u> Non maîtrise des effectifs, des emplois et des compétences du Ministère	Objectif spécifique n°1 Proposer un mécanisme de maîtrise des effectifs, des emplois et des compétences des RH du Ministère	Cause spécifique n°1 Méthode rudimentaire de recensement et de suivi de l'évolution de l'effectif et non appropriation de la culture d'emploi et de compétence	Hypothèse spécifique n°1 La non maîtrise des effectifs, des emplois et des compétences s'explique par l'usage de méthodes rudimentaires de recensement et de suivi de l'effectif et la non appropriation de la culture d'emploi dans la fonction publique.
	2	<u>Problème spécifique n°2</u> Absence d'un inventaire des exigences et profils requis pour chaque emploi	Objectif spécifique n°2 Elaborer des modèles de fiches de postes et de profils de postes qui pourraient être améliorés et mis en œuvre pour clarifier les rôles et de responsabiliser chacun	Cause spécifique n°2 l'absence d'assignation de mission, et d'un système fiable d'évaluation du rendement agents.	Hypothèse spécifique n°2 L'absence d'inventaire des exigences et profils requis pour chaque emploi résulte de la non assignation de mission et d'un système fiable d'évaluation du rendement des agents.
	3	<u>Problème spécifique n°3</u> Insuffisance du personnel	Objectif spécifique n°3 Envisager les conditions de recrutement du personnel	Cause spécifique n°3 Absence de planification rationnelle des RH	hypothèse spécifique n°3 l'absence de planification rationnelle des ressources humaines est à l'origine de l'insuffisance du personnel.

Section 2 : Revue de la littérature et méthodologie de la collecte des données

Nous ferons dans un premier paragraphe la revue de la littérature et dans un second nous aborderons la méthodologie adoptée.

Paragraphe 1 : Revue de la littérature

Ce paragraphe s'articulera, d'une part, autour des théories relatives à la gestion prévisionnelle des effectifs et se penchera, d'autre part, sur la revue de la littérature relative à chaque problème spécifique.

1- Généralités théoriques sur la gestion prévisionnelle des effectifs

Dans cette partie, nous nous emploierons à expliciter la notion de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences avant de nous pencher sur les principales théories développées par rapport à ce concept.

1-1 Clarification de la notion

Abordant la notion de la gestion prévisionnelle, **Jacques de GUERNY** et **Jean-Claude GUIRIEC**, dans leur ouvrage, « **Principes et Pratique de la gestion prévisionnelle** » en 1976 ces précurseurs de la gestion prévisionnelle la définissaient comme « une méthode de gestion tendant à remplacer systématiquement les décisions à prendre, dans le présent, dans le cadre d'une planification cohérente à plus ou moins long terme⁶ ». Ainsi donc, dans le cadre d'une gestion prévisionnelle, toute prise de décision doit faire l'objet d'une anticipation dans le temps.

Dans son ouvrage intitulé « **ressources humaines et gestion des personnes** », **Jean-Marie PERRETI** (2012) souligne que l'un des objectifs fondamentaux de la fonction ressources humaines est de disposer à chaque instant des personnes nécessaires pour occuper les emplois en fonction du niveau d'activité. L'équilibre qualitatif et quantitatif, à court comme à moyen terme dépend de la mise en place d'une gestion prévisionnelle, préventive et anticipatrice des emplois et des compétences qui s'appuie sur des modalités d'adaptation.

Selon l'Association pour le Développement et l'Emploi, « la gestion

⁶ de GUERNY J et GUIRIEC J-C. Principes et pratique de la gestion prévisionnelle

prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) est la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions cohérents visant à réduire, de façon anticipée, les écarts entre les besoins et les ressources humaines d'une organisation (en terme d'effectifs et de compétences), en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés), en impliquant les Hommes dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle»⁷.

La GPEEC suppose donc une anticipation des besoins à venir. L'identification des besoins futurs se pose à la fois en termes quantitatifs et qualitatifs. En effet, il est important de quantifier le nombre d'employés et le nombre d'emplois dont les organisations auront besoin dans le futur et mieux assurer le service à la population. Il est également déterminant de recenser les compétences nécessaires à l'exercice des missions futures de l'organisation. La question de la Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences occupe donc une place de choix dans la stratégie de développement de toutes organisations.

Dans la même logique, **Christian BATAL (1997)** dans le tome 1 de son ouvrage «**la gestion des ressources humaines dans la fonction publique**» a signifié que «les besoins en ressources humaines correspondent aux situations de travail qui doivent être correctement occupées pour que la structure puissent accomplir les missions qui sont les siennes ». Autrement dit, les besoins renvoient directement aux postes de travail ou aux emplois selon le niveau où l'on se situe tandis que les ressources humaines correspondent aux agents qui vont venir effectivement occuper de façon concrète les différentes situations professionnelles. Il s'opère une adéquation entre les besoins et les ressources humaines en deux circonstances :

- sur le plan quantitatif, celui des effectifs en s'efforçant de réduire les situations de sureffectif ou de sous-effectif, d'une part ;
- sur le plan qualitatif, celui des compétences et des motivations en s'efforçant de réduire les situations de sous-qualification ou de surqualification, voire de qualification inadaptée, en s'attachant à ce que les motivations et les projets

⁷ <http://www.cdg60.com/rubrique/gpeec>, consulté le 13 février 2014

des agents ne se retrouvent pas en inadéquation avec ceux qui sont requis par leurs situations de travail actuelles ou futures.

Pour parvenir à une bonne adéquation entre les besoins et les ressources humaines, cet auteur préconise de gérer les individus et par conséquent de prendre en compte leurs attentes, leurs aspirations et leurs projets individuels tout en sachant que l'efficacité d'un agent sur un poste de travail est toujours largement dépendante de sa motivation.

C'est aussi dans cette logique que **Michel GODET** dans son ouvrage : « **Manuel de prospective stratégique** » (2001) affirme que «les entreprises ont trois attitudes possibles face à l'incertitude du futur :

- une attitude passive, celle de l'autruche, subissant le changement;
- une attitude réactive, qui consiste à attendre le changement pour agir;
- ou une attitude prospective, c'est-à-dire proactive, consistant à se préparer... en agissant pour provoquer un changement souhaitable...»⁸. Pour lui, la gestion prévisionnelle permet de «*se libérer des incertitudes pour inventer l'avenir, en inscrivant l'action du court terme dans une véritable stratégie d'entreprise*».

Pierre CHAPUY (2009), professeur associé au Laboratoire d'Investigation en Prospective Stratégie et Organisation (LIPSOR) en France, aborde les différentes approches de compréhension des notions de prévision et de prospective. Selon ce dernier, ces deux notions s'expliquent comme suit :

- **La prévision** est une estimation sur le futur assortie d'un degré de confiance. C'est une approche souvent sectorielle qui donne la primauté aux aspects quantifiables, avec une vision du futur comme un prolongement du passé ;

- **la prospective**, quant à elle est une approche plus globale du futur, maniant le quantitatif et le qualitatif, et prenant en compte les ruptures et les inflexions.

Ces conceptions demeurent valables dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines. Il convient néanmoins de préciser qu'en matière de GPRH,

⁸ Magazine GPO Gérer, Prévoir Optimiser, N°54 décembre 2004 janvier 2006, Page 77

il n'existe pas de différence substantielle entre les termes «prospective», «prévision», «anticipation et planification».

Françoise KERLAN en 2004 indiquait que «la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) permet à l'entreprise d'identifier et d'adapter les compétences de ses ressources humaines à ses propres besoins et aux attentes des salariés. Clairement reliée aux problématiques de formation ou de rémunération des compétences, la GPEC donne aussi des clés pour gérer le raccourcissement de la durée de vie des savoir-faire chez les salariés, et les incite à développer leur employabilité, à construire un projet professionnel». De même, cet auteur perçoit également la démarche GPEC comme «un regard sur l'avenir, destiné à éclairer l'action présente, de façon à faire correspondre le futur à nos préférences».

L. MATHIS (1982) dans son ouvrage **Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines** indique que «la gestion prévisionnelle a pour objet de permettre à l'entreprise de disposer en temps voulu du personnel ayant des qualifications (connaissances, expériences, compétences et aptitudes) et de la motivation nécessaires pour vouloir exercer les activités et les fonctions et assumer les responsabilités qui se révéleront nécessaires à tout moment, à la vie et à l'évolution de l'entreprise⁹». Cet auteur insiste sur la volonté "vouloir" du gestionnaire pour assumer sa responsabilité. Sans la volonté, même si les qualifications professionnelles y sont, l'atteinte des objectifs organisationnels ne serait pas possible.

Le "Dictionnaire des ressources humaines" de **Jean-Marie PERETTI** distingue plusieurs significations du concept. Nous pouvons énumérer :

- **la G4PEC** est une démarche basée sur quatre conditions qu'il désigne par (les quatre **P**), indispensables à sa réussite. Il s'agit de la **Gestion Prévisionnelle** (fiabilité des prévisions), **Préventive** (prévention et réduction des risques), **Partagée** (implication de la hiérarchie opérationnelle), et **Personnalisée** (prise en compte de la dimension individuelle)

⁹ L. MATHIS, Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines ; p.17

des Emplois et des Compétences ;

- **la GPEEC** : elle se définit comme la Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences ;
- **la GPEC**, quant à elle peut être définie comme la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, d'autres la perçoivent comme la Gestion Prévisionnelle des Effectifs et de la Carrière, ou encore, Gestion Prévisionnelle des Effectifs et des Compétences...

1-2 Les théories de la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences.

En vue d'assurer le développement harmonieux de leurs organisations, la problématique de la gestion prévisionnelle des ressources humaines se retrouve comme l'une des stratégies adoptées par les managers.

D'après **Frédérique PIGYERE et Anne DIETRICH (2005)** dans leur ouvrage **Gestion des Ressources Humaines**, pages 1 et 2, la gestion est un ensemble de choix. Le gestionnaire ou le manager décide dans le cadre de ses compétences. Il doit faire en sorte que ses décisions soient appliquées, évaluées et modifiées le cas échéant. Une distinction doit être opérée entre la gestion et l'administration du personnel, laquelle consiste à réunir et organiser l'information, afin d'éclairer les choix. L'administration du personnel fournit les bases des décisions de gestion et contribue à entretenir les relations courantes avec les salariés et les pouvoirs publics.

Il y a plusieurs façons de « piloter » le personnel :

- gérer le personnel, c'est effectuer des choix stratégiques, c'est-à-dire définir des options engageant l'unité à long terme, au niveau des directions générales et du personnel. Elles concernent essentiellement:
- la politique d'emploi : choix de niveau de qualification, substitution capital travail, affectation des hommes ;
- la politique de rémunération et d'avantages sociaux ;
- l'organisation et la transmission du pouvoir : déterminer et faire respecter les normes régissant l'activité du personnel dans l'organisation.

- gérer le personnel, c'est effectuer des choix « tactiques » : il s'agit de la prise de décisions quotidiennes, au niveau des responsables décentralisés et en conformité avec les choix stratégiques. Ce seront, par exemple, des décisions d'embauche, de mise sur pied d'une action de formation, d'aménagement des postes de travail, fixer le montant d'une prime, négocier la mise en œuvre de la réduction du temps de travail, etc.

Isabelle Calme et al. (2007), quant à eux, dans leur ouvrage «**introduction à la Gestion 2^{ème} édition**» nous expliquent que la gestion consiste à tenir compte de l'ouverture de l'entreprise et sa finalité, faire des choix pour répondre à la demande de l'entreprise ou de ses clients. Pour ce faire, il convient de :

- faire des choix pour se positionner sur le marché et développer l'entreprise;
- trouver des ressources humaines et des moyens facilitant leur travail ;
- organiser les ressources ;
- contrôler les performances.

L'auteur situe la gestion dans un cadre réglementaire. Il s'agit pour lui de faire comprendre que, pour avoir une bonne gestion au sein de l'entreprise, il faut que les dirigeants soient en mesure de respecter certaines normes que l'auteur a élaborées.

Cécile DEJOUX (2001), dans son ouvrage «**les compétences au cœur de l'entreprise**», voit la compétence comme un objectif reconnu de toute entreprise qui consiste à créer de la valeur. Mais, pour que celle-ci soit durable et reproductible dans les contextes de changement qui caractérisent les organisations, un certain nombre de conditions doivent être réunies.

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

- le niveau individuel décliné par la compétence d'une personne (compétences individuelles) ;
- le niveau collectif représenté par les compétences issues d'un groupe (compétences collectives) ;

- le niveau organisationnel symbolisé par les compétences relatives à l'entreprise (compétences collectives).

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

- le développement de l'employabilité des collaborateurs : permettre au salarié de se former tout au long de sa vie professionnelle, gérer de façon autonome son employabilité et de situer les compétences personnelles par rapport aux compétences organisationnelles stratégiques que l'entreprise souhaite privilégier ;
- la volonté d'instaurer pour les actionnaires des indicateurs liés à la valorisation des composantes immatérielles de la firme : vis-à-vis des actionnaires, le management de confiance vise à établir une communication reposant sur un diagnostic des compétences stratégiques de l'entreprise élaboré à partir d'un éventail d'indicateurs économiques et immatériels ;
- le développement de la qualité des produits, des services et des prestations des collaborateurs au profit des clients afin que ces derniers aient une offre globale excellente : la norme ISO 9000, version 2008 place le client au centre des préoccupations des entreprises et les incite à s'organiser transversalement.

L'auteur situe la compétence dans un climat de confiance. Autrement dit, pour qu'une personne soit compétente, il faut d'abord s'assurer de sa confiance.

Quant à **François BEAUJOU LIN (2005)** dans son ouvrage «**la gestion des compétences**», la gestion des ressources humaines, qui accompagne ces mutations permanentes des entreprises, est dénommée gestion des compétences. La notion «compétences» est ambiguë et imprécise.

- ambiguë, parce que certains théoriciens et responsables des ressources humaines assimilent les compétences aux aptitudes et aux traits de personnalité. Or, à notre sens, il s'agit de savoirs de diverses natures qui ont été appris et peuvent donc faire l'objet de formation ;
- imprécise, parce que les compétences peuvent n'être mobilisées que dans certaines situations connues, répétées et toujours identiques, ou au contraire, d'une manière plus ambitieuse qui est retenue ici, être utilisées dans diverses situations. De plus, selon nous, ces compétences doivent impérativement être considérées comme transférables et pouvoir aboutir à une reconnaissance et une validation. L'ambiguïté et l'imprécision que revêt souvent la notion de compétence montrent assez que ce nouveau modèle de gestion des ressources humaines qu'est la gestion des compétences reste profondément inachevé.

Ici, l'auteur essaie de faire comprendre que la compétence n'existe pas ou est une notion incomplète, par le fait qu'elle fait l'objet d'une formation de la personne qui a des écarts dans ses résultats. La personne qui se prétend compétente ne fait que répéter la même chose, ce qui fait qu'elle s'habitue à faire le même travail, non pas par compétence.

La compréhension de ces concepts nous situe davantage sur le contenu des notions abordées dans ce travail. Ceci étant, nous abordons la méthodologie de l'étude.

Paragraphe 2 : Méthodologie de la collecte des données

Pour réaliser notre étude nous avons adopté un processus qui nous a amené à prendre en compte les grandes étapes qui suivent :

- objectif de la collecte de données ;
- cadre et population de l'enquête ;
- échantillonnage ;
- conception du questionnaire et réalisation de l'enquête.

1- Objectif de l'enquête

L'objectif poursuivi dans le cadre de nos investigations est de mobiliser les données nécessaires à la vérification des différentes hypothèses formulées. Ainsi donc, nos

enquêtes nous permettront spécifiquement de vérifier si :

- la non maîtrise des effectifs, des emplois et des compétences du Ministère s'explique par le système traditionnel de gestion des effectifs, la non appropriation de la culture d'emploi et la logique juridique et quantitative qui ressort de la gestion statutaire ;
- l'absence d'un inventaire des exigences et profils requis pour chaque emploi résulte de l'absence de mission, d'objectifs, d'activités planifiées et d'un système fiable d'évaluation du rendement au niveau des différents agents du Ministère ;
- l'insuffisance du personnel en nombre et en qualité est due au surcroît de travail à l'élargissement du travail ou à l'absence de planification des ressources humaines.

2- Cadre et population de l'enquête

Le Ministère de la Communication et des TIC, lieu de notre stage et cadre de notre enquête, est le lieu d'identification des problèmes.

La population de l'enquête est l'ensemble de tous les agents en service dans le Ministère.

3- Echantillonnage

Au regard de l'effectif des agents du Ministère, nous nous sommes basé sur un échantillon représentatif des cadres et autres agents en service dans le Ministère (catégorie A, B, C et D).

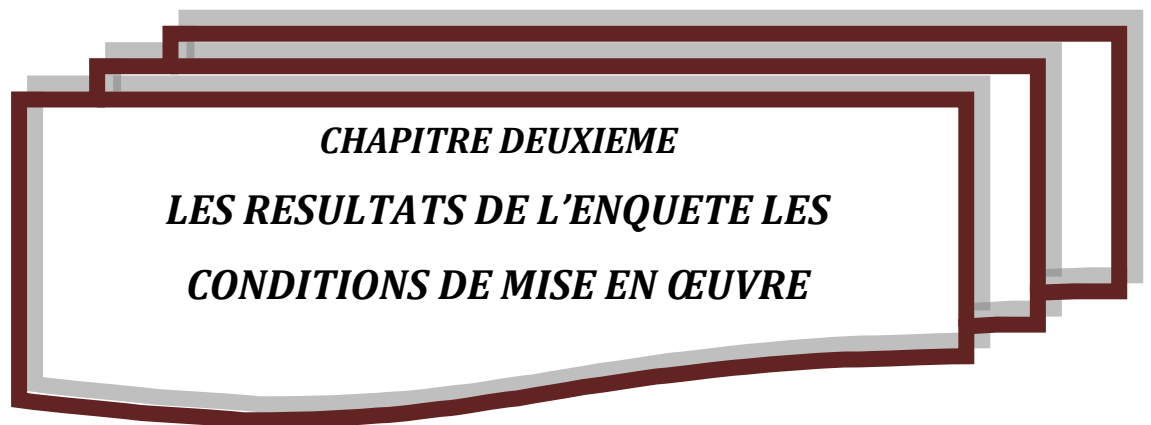
Hormis, ceux avec qui nous nous sommes entretenu, nous avons ciblé, dans le cadre de notre enquête cinquante (50) autres personnes. Cette démarche nous a permis de prendre en compte toutes les catégories socioprofessionnelles afin que les informations recueillies reflètent davantage la réalité.

4- Conception du guide d'entretien et du questionnaire et la réalisation de l'enquête

Pour atteindre notre objectif, nous avons élaboré un guide d'entretien et un questionnaire relatifs aux problèmes spécifiques identifiés au cours de cette

étude. Nous avons pu faire valider ces documents par le Directeur des Ressources Humaines ainsi que par d'autres personnes ressources. Ils ont contribué à leur perfectionnement. Les amendements sont, pour la plupart relatifs à l'amélioration de la compréhension générale et de la cohérence du guide et du questionnaire. Aussi faut-il souligner que, malgré l'importance du problème que nous traitons, nous n'avons pas eu l'accompagnement de tous les enquêtés. Certains se sont montrés réticents et peu sincères.

Notre diagnostic ainsi établi, il convient de suggérer des solutions concrètes pour contribuer à résoudre les problèmes spécifiques du MCTIC et de proposer des conditions de mise en œuvre de ces solutions.



CHAPITRE DEUXIEME
LES RESULTATS DE L'ENQUETE LES
CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

Aux termes de nos investigations, nous avons eu des résultats qu'il convient d'analyser. Après cette analyse, nous proposerons les conditions de leur mise en œuvre.

Section 1 : de l'analyse des données au diagnostic

Dans cette section, nous nous intéresserons essentiellement à la compréhension des problèmes spécifiques recueillis grâce à la collecte des données. Ensuite, nous essayerons de vérifier la conformité de nos hypothèses de recherche aux causes réelles identifiées, avant d'établir un diagnostic.

Paragraphe 1 : Analyse des données et vérification des hypothèses

1- Présentation et analyse des données

A l'aide de tableaux, nous présenterons les résultats obtenus et procéderons à chaque fois à l'interprétation desdits résultats.

1-1 Non maîtrise des effectifs, des emplois et des compétences du Ministère

Tableau 5 : Nombre d'agents estimant que les effectifs, les emplois et les compétences ne sont pas maîtrisés par le Ministère

Questions	Types de réponses	Nombre	Pourcentage
Les services compétents du Ministère maîtrisent-ils les effectifs du personnel ?	Oui	12	24%
	Non	30	60%
	Aucune réponse	08	16%
Le Ministère assigne-t-il des objectifs à ses agents ?	Non	11	22%
	Oui	33	66%
	Aucune réponse	06	12%

Source : Enquête ; mai 2014.

Figure 3 : Proportion d’agent ayant une idée de la GPEEC

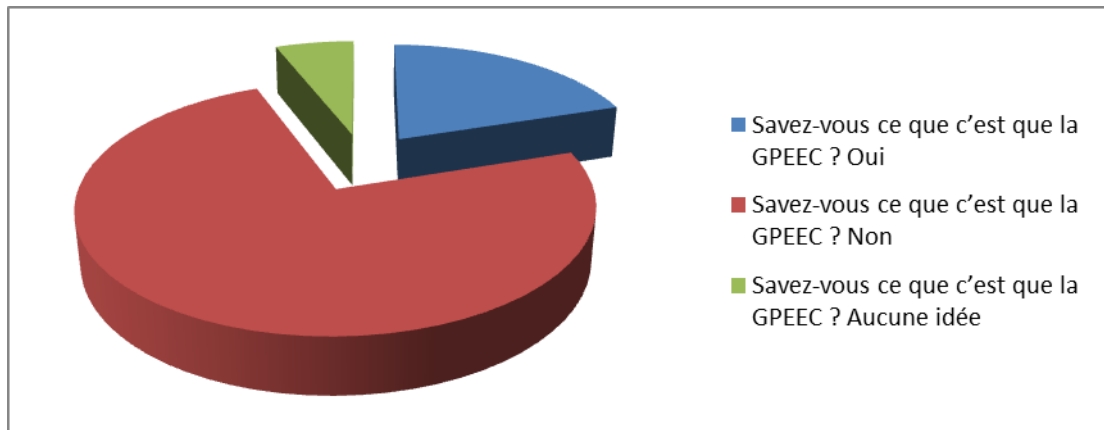
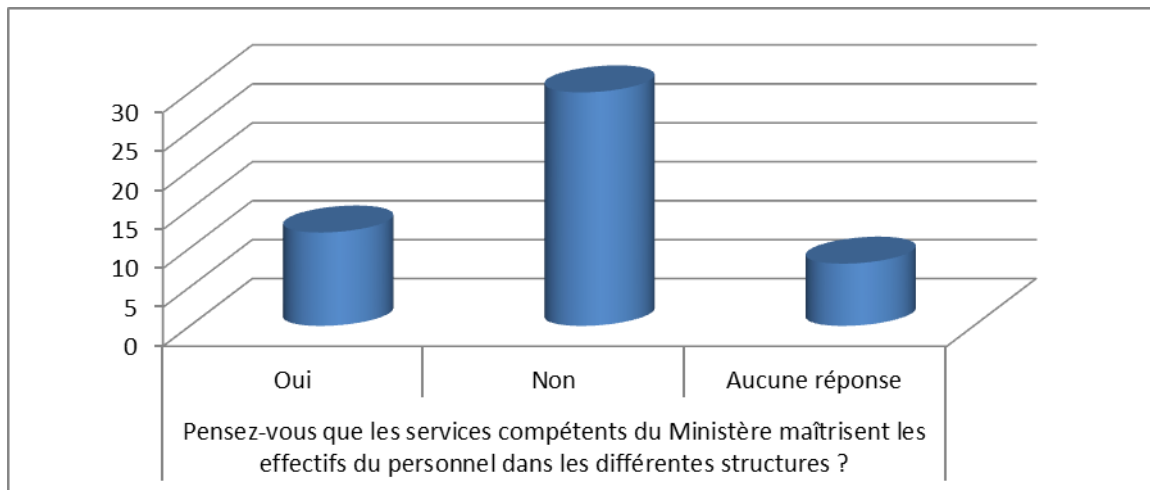
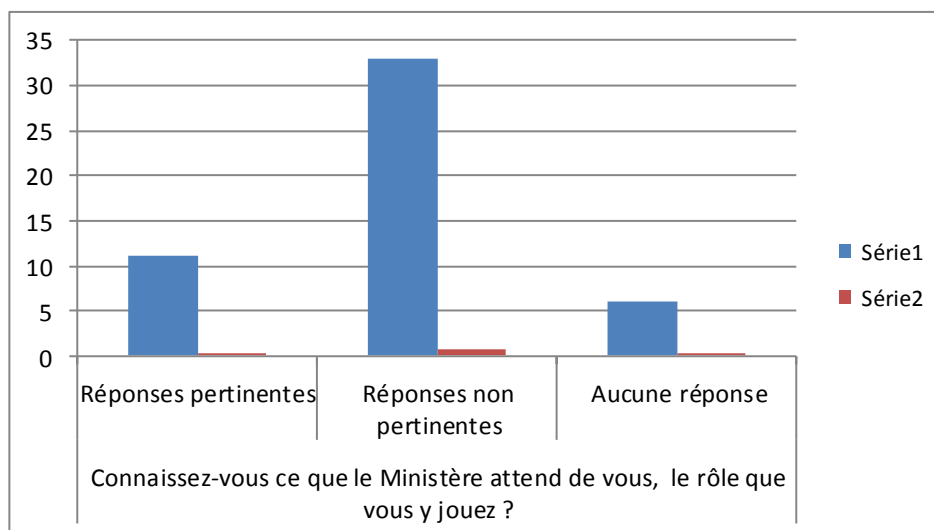


Figure 4 : Proportion d’agents estimant que les effectifs dans les structures du MCTIC ne sont pas maîtrisés



Il convient de préciser que 60% des agents du Ministère affirment que les effectifs des autres structures du Ministère ne sont pas maîtrisés par les services de la DRH. La figure ci-dessus explicite cette opinion des agents interrogés.

Par ailleurs, 24% pensent le contraire alors que 16% n'ont donné aucune opinion relative à cette interrogation. Ainsi donc, la majorité des agents estiment que leur nombre n'est pas maîtrisé par les services compétents du Ministère.

Figure 5 : Proportion d'agent sachant ce que le MCTIC attend d'eux


Précisons pour finir que, 66% des agents interrogés ne savent pas ce que le Ministère de la Communication et des TIC attend d'eux parce que le Ministère ne leur assigne pas d'objectif. Ne sachant pas ce que l'employeur attend d'eux, il est clair que, leur rendement en souffre.

1-2 Absence d'un inventaire des exigences et profils requis pour chaque emploi

Le tableau ci-dessous ainsi que les figures qui suivent clarifient les résultats obtenus et les interprétations subséquentes

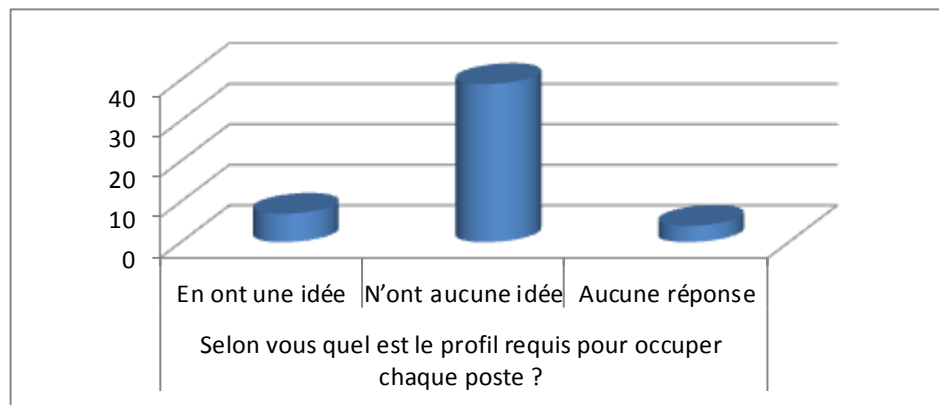
Tableau 6 : Nombre d'agents confirmant l'inexistence d'un inventaire des exigences et profils d'emploi au Ministère

Questions	Types de réponse	Nombre	Pourcentage
Le Ministère réalise-t-il l'inventaire des exigences et profils d'emploi ?	Oui	07	14%
	Non	33	66%
	Aucune réponse	10	20%
Selon vous quel est le profil requis pour occuper chaque poste ?	En ont une idée	07	14%
	N'ont aucune idée	39	78%
	Aucune réponse	04	8%

Source : Enquête ; mai 2014.

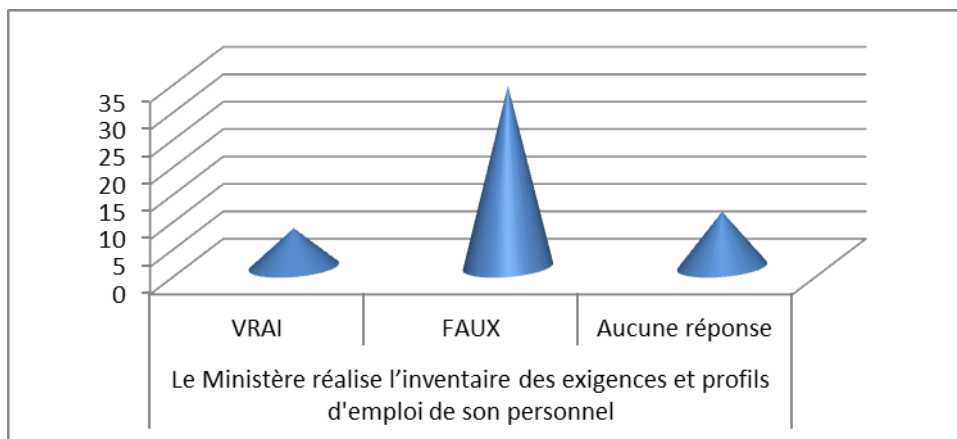
De ce tableau et de la figure ci-dessus, il se dégage que 66% estiment que le structure compétents du MCTIC ne réalise pas l’inventaire des exigences et profil d’emploi. Ainsi donc le positionnement des agents dans la Ministère ne tient pas compte de leur profil ou de leur compétence. Selon ces agents, les nominations et le positionnement des agents n’ont pas de lien avec les profils et les compétences des agents.

Figure 6 : Proportion d’agents ayant une idée du rapport profil/poste



De même, la figure ci-dessous prouve que l’inventaire des exigences et profils d’emploi ne se fait pas selon eux, selon la majorité des agents interrogés. Il se dégage donc qu’il n’existe pas un dispositif relatif à l’inventaire des compétences et des profils au niveau du Ministère.

Figure 7 : Avis du personnel sur la réalisation de l’inventaire des exigences et des profils d’emploi



1-3 Insuffisance en nombre et en qualité du personnel

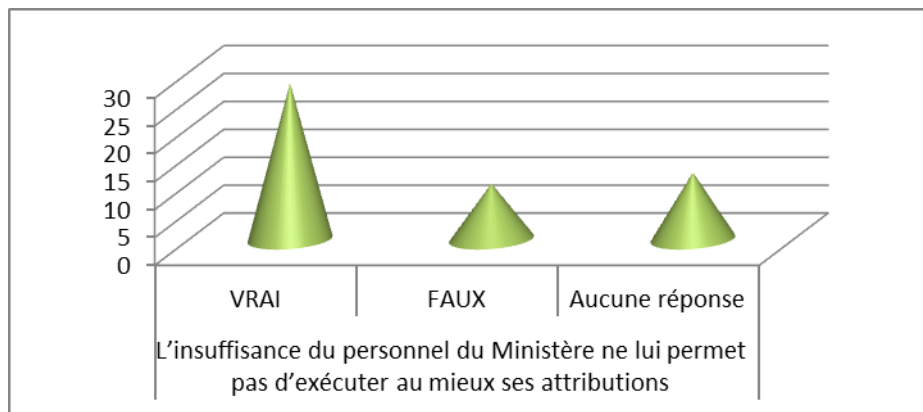
Tableau 7 : Nombre d'agents confirmant l'insuffisance du personnel en nombre et en qualité

Questions	Types de réponse	Nombre	Pourcentage
L'insuffisance du personnel a-t-elle d'effet sur la réalisation des objectifs ?	Oui	28	56%
	Non	10	20%
	Aucune réponse	12	24%
L'insuffisance du personnel est-elle due à une mauvaise planification des ressources ?	Vrai	33	66%
	Faux	08	16%
	Aucune réponse	09	18%

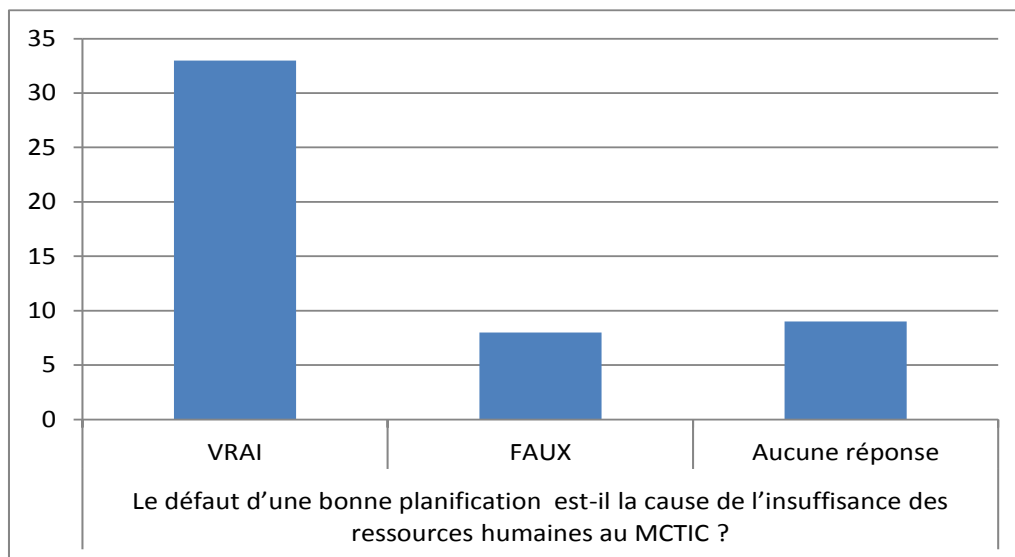
Source : Enquête ; mai 2014.

De l'analyse de ce tableau, il s'avère qu'une grande partie du personnel (56%) estime que le nombre d'agents en service au MCTIC est insuffisant. Cette insuffisance d'agent est à la base du fait que les objectifs du Ministère ne sont souvent pas atteints.

Figure 8 : Avis des agents sur l'impact de l'insuffisance du personnel sur la réalisation des objectifs du Ministère



Aussi, l'insuffisance d'agent, selon le personnel est la conséquence d'une mauvaise planification des ressources humaines de l'Etat en général et celle du Ministère de la Communication en particulier. A travers la mauvaise planification, nous pouvons signaler, entre autres le défaut de recrutement.

Figure 9 : Cause de l'insuffisance des ressources humaines

Etant entendu que la présentation des résultats et l'analyse des données viennent d'être faites, nous allons procéder à la vérification des hypothèses.

2- Vérification des hypothèses

Nous vérifierons si les hypothèses émises au début de notre étude sont conformes ou non aux données recueillies et analysées.

2-1 Vérification de l'hypothèse liée à la non maîtrise des effectifs, des emplois et des compétences

L'analyse des données obtenues lors de l'enquête a révélé que la Direction des Ressources Humaines n'a pas mis en place et vulgarisé un dispositif permettant de maîtriser les effectifs, les emplois et les compétences dont dispose le Ministère. Ainsi, la Direction des Ressources Humaines procède par des méthodes traditionnelles à la maîtrise des effectifs, des emplois et des compétences du Ministère. Cette situation ne permet pas à l'administration du MCTIC de procéder à des redéploiements efficaces des agents. Il en est ainsi parce que la base des besoins réels aussi bien sur le plan quantitatif que qualitatif des différentes structures du Ministère ne seraient pas maîtrisés.

Notre hypothèse H 1 de départ est donc confirmée.

2-2 Vérification de l'hypothèse liée à l'absence d'un inventaire des exigences et profils requis pour chaque emploi

Le tableau V et les figures qui l'ont suivi révèlent que très peu d'agents questionnés savent que pour accéder à un emploi, il est indispensable que les postulants soient soumis à certaines exigences et obligés d'avoir un profil déterminé. Ce qui devait permettre à ces agents d'être efficace et efficient au poste ; soit 78% des agents questionnés n'en ont aucune idée. Ceci permet de supposer que la grande partie des agents croit que la responsabilisation se fait au pifomètre. Les importants outils de gestion que constituent les fiches de poste et fiches de profil de poste n'existant pas.

Par conséquent, notre hypothèse H 2 se trouve confirmée.

2-3 Vérification de l'hypothèse liée à l'insuffisance du personnel

En récapitulant, nous pouvons dire que sur un effectif total de deux cent dix-huit (218) agents il y a :

- cent quatorze (114) agents de la catégorie A dont 93 hommes et 21 femmes ;
- trente et cinq (35) agents de la catégorie B dont 22 hommes et 13 femmes ;
- vingt et quatre (24) agents de la catégorie C dont 10 hommes et 14 femmes ;
- quarante-deux (42) agents de la catégorie D dont 36 hommes et 6 femmes ;
- et trois (03) agents de la catégorie E, dont deux hommes et une femme.

Il en ressort qu'au regard des objectifs assignés à ce département ministériel et les ambitions affichées dans les différents documents de politiques et de stratégies, ce personnel est insuffisant.

De même, au niveau des mécanismes de fonctionnement, nous avons remarqué que le sous-effectif dans certaines structures influe beaucoup sur le rendement. Ce constat vient du fait que les structures sont inefficaces parce qu'elles ne sont animées que par les seules responsables. Ce qui se manifeste par les difficultés rencontrées par le Ministère pour apporter les solutions adéquates aux problèmes liés aux différents secteurs dont il s'occupe.

La dernière hypothèse H 3 se trouve ainsi confirmée.

L'étape de la confirmation des différentes hypothèses étant réalisée, il convient de procéder à l'établissement du diagnostic de notre étude et de faire ressortir les limites des données.

Paragraphe 2 : Diagnostic et limites du travail

Les causes réelles des problèmes transparaissent dans les formulations définitives des hypothèses testées. Le test des hypothèses précédemment effectué nous permet de formuler les éléments du diagnostic suivant :

1- Synthèse des diagnostics

Ici, il convient d'aborder chacun des points de diagnostic identifiés.

1-1 Diagnostic n°1

L'hypothèse n°1 étant vérifiée, nous retenons définitivement que la non maîtrise des effectifs, des emplois et des compétences du Ministère s'explique par l'usage de systèmes traditionnels de gestion des effectifs.

1-2 Diagnostic n°2

La vérification de l'hypothèse n°2 nous permet de retenir que l'absence d'un inventaire des exigences et profils requis pour chaque emploi résulte du défaut d'assignation de missions, d'objectifs, de planification d'activités et le défaut d'un système fiable d'évaluation du rendement au niveau du personnel.

1-3 Diagnostic n°3

Après vérification de l'hypothèse n°3, nous pouvons conclure que l'insuffisance en quantité et en qualité d'agents au MCTIC est due à deux raisons : mauvaise planification des ressources humaines de l'Etat et le défaut de recrutement d'agent.

2- Limites du travail

Lors de la collecte des données, nous n'avons pas pu recueillir toutes les informations relatives aux responsables ou agents exerçant au cabinet du Ministre. Cette situation se justifie par le fait que ces derniers n'étant pas disponibles, Certains d'entre eux n'ont pas répondu à nos questions. Cet état de choses est susceptible d'entacher quelque peu la qualité et la fiabilité des données recueillies.

De notre diagnostic ainsi établi, il convient pour nous de suggérer des solutions concrètes pour contribuer à résoudre les problèmes spécifiques du Ministère et de proposer des approches de solution ainsi que les conditions de mise en œuvre.

Face à l'écart constaté entre la gestion traditionnelle des ressources humaines en cours au MCTIC et les règles énoncées pour une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences, il urge de réfléchir à des mécanismes de correction de cette inadéquation. Cette réflexion concorde avec les propositions de solutions (paragraphe 1) et les conditions de mise en œuvre de celles-ci (paragraphe 2).

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

Il s'agit ici des propositions d'approches de solution ainsi que les conditions de leur mise en œuvre.

Paragraphe 1 : Approches de solutions

Nous ferons ici, le point de nos approches de solution.

1- Approches de solutions relatives à la non maîtrise des effectifs, emplois et des compétences du Ministère

Toute démarche de gestion prévisionnelle est une réflexion sur les moyens permettant de réduire l'écart entre les besoins de l'organisation (en termes de compétences requises nécessaires pour pouvoir atteindre un certain nombre de résultats fixés) et les ressources humaines disponibles. Cette réflexion analyse de façon assez précise :

- les ressources humaines actuellement disponibles ;
- les ressources humaines nécessaires à moyen terme (3 à 5 ans) ;
- les besoins actuels en emplois ;
- les besoins futurs en emplois.

Une gestion prévisionnelle efficace maîtrise les informations pertinentes sur ces quatre pôles, afin de pouvoir réguler les écarts et identifier le type d'effort que cela nécessite.

La réflexion prospective porte généralement sur :

- la réalisation du fichier du personnel :

Il s'agit d'un document qui sera réalisé à partir de l'inventaire des ressources humaines disponibles et qui permettra de disposer d'une base de données devant faire apparaître les principales caractéristiques des ressources humaines.

- le plan des emplois :

- les emplois à renforcer (ceux qui ne sont pas pleinement exercés) ;
- les emplois en mutation (ceux qui évoluent fortement, soit techniquement, soit en termes de positionnement) ;
- les emplois émergents (ceux qui apparaissent ou vont apparaître avec l'évolution du secteur des TIC et des télécommunications) ;

- le plan humain :

- professionnalisation des agents, restructurations, évolution des emplois (régulation interne possible) ;
- recrutement externe.

- le plan matériel :

- l'impact économique et financier de certaines décisions ;
- les moyens spécifiques à mettre en œuvre.

- les emplois

Aucun emploi n'est figé dans le temps. Chaque emploi a un cycle de vie : il naît, évolue et disparaît. Etant dans un secteur qui évolue à un rythme effréné, il est donc important pour le Ministère :

- de le définir concrètement ;
- de le gérer ;
- d'anticiper son évolution dans le temps ;
- d'analyser l'impact de son évolution sur l'organisation du travail ;
- de faire évoluer en permanence la structure en fonction des évolutions des méthodes de travail ;
- de mettre en place des dispositifs de régulation des écarts, professionnalisation, évolution d'emploi, ...

- **les compétences**

Dans le cadre d'une G.P.E.C., il existe deux niveaux de traitement des compétences. Il s'opère sur le plan collectif et individuel :

- au plan collectif (référentiels de compétences «génériques», «règles du jeu» en matière de déroulement de carrière, gestion de viviers, ...)
- au plan individuel (gestion personnalisée des compétences, déroulement de carrière, ...).

La Direction des Ressources Humaines du Ministère a un rôle prépondérant à jouer dans la conduite et la mise en œuvre de la G.P.E.E.C. Ce rôle peut se décliner en plusieurs étapes dont voici la quintessence :

- définir les performances souhaitées ;
- analyser l'existant ;
- étudier l'impact du prescrit sur l'évolution des pratiques professionnelles et le climat social du Ministère ;
- négocier avec les partenaires sociaux ;
- arrêter un plan d'action opérationnel.

La G.P.E.E.C s'appuie dans sa mise en œuvre sur un ensemble d'outils très divers destinés à collecter les informations quantitatives et qualitatives qui rendent possible une réflexion prospective. Le croisement de ces informations permettra de formuler des hypothèses de travail et d'envisager des scénarii contrastés d'évolution.

2- Approche de solutions relatives à l'inexistence d'un inventaire des exigences et profils de poste

Toute gestion prévisionnelle des ressources humaines qui se veut performante doit s'appuyer sur les fiches de postes et les fiches de profils de postes, pour les différents emplois.

La fiche de poste est un descriptif de la fonction exercée par un agent dans une structure donnée, en prenant en compte son environnement de travail, notamment le service et l'encadrement éventuel. Une fiche de poste n'est ni une fiche d'emploi ni un profil de poste. Le poste est décrit tel qu'il est tenu en fonction de la mission confiée. La

rédaction doit donner une photographie du poste actuel et non une vision prospective ou idéale.

La fiche de poste est un outil de communication. Elle donne à chaque agent, l'occasion de dialoguer avec son supérieur hiérarchique direct.

La fiche de poste est un outil de clarification : elle permet non seulement la clarification des responsabilités de chacun sur des missions explicites mais aussi la clarification du mode d'organisation nécessaire pour une meilleure déclinaison des missions du service.

La fiche de poste est un outil facilitant le bilan de l'activité et la définition d'objectifs : parler ensemble du travail, à partir du cadre qu'est la fiche de poste, permet de faire un bilan de l'activité, de voir apparaître des difficultés et de définir des objectifs.

La fiche de poste constitue un atout pour chacun des acteurs et a des finalités diverses et diversifiées.

- Pour l'agent

Elle permet de :

- communiquer avec son supérieur hiérarchique sur son poste et faire connaître l'ensemble des activités qu'il effectue et ses contraintes ;
- avoir avec lui une discussion sur les évolutions souhaitables de son poste ;
- améliorer la connaissance du service et l'appartenance à un service ;
- prendre en compte le besoin de chaque agent et lui permettre d'être partie prenante et responsable dans son activité professionnelle.

- Pour le service

Elle favorise :

- la formalisation des situations de travail de chaque agent ;
- une meilleure connaissance des contributions de chacun ;
- l'amélioration de l'organisation du travail ;
- la reconnaissance de l'importance du rôle de l'encadrement ;
- l'émergence des projets de service.

Chaque agent doit avoir sa fiche de poste.

Elle est conçue par le supérieur hiérarchique et son collaborateur et en liaison avec ses collègues. Elle est rédigée dans le cadre global des missions de la direction, du service et tient compte de la répartition des activités au sein de l'organisation. Ainsi donc, la fiche de poste n'a pas un caractère confidentiel.

Etant évolutive, la fiche de poste est datée et périodiquement réactualisée, notamment au cours de l'entretien d'évaluation.

Quant au **profil de poste**, il est le portrait idéal du candidat postulant à un emploi ou une fonction. Il résulte de l'analyse par le service des ressources humaines des compétences à considérer comme prioritaires, une même personne ne pouvant les cumuler toutes.

Les profils de poste servent à :

- classer les postes ;
- définir les qualifications ;
- mettre en place un système de rémunération ;
- effectuer des comparaisons entre le profil du poste et les profils des divers candidats.

Celui qui se rapproche le plus du profil ainsi défini sera choisi.

Le profil de poste correspond donc aux principales caractéristiques requises pour occuper le poste à pourvoir. Elle comprend :

- les savoir-faire et les connaissances nécessaires, acquis par la formation ou par expérience ;
- le niveau de formation souhaité ou exigé ;
- les capacités requises pour ce poste : relationnelles, rédactionnelles, physiques, intellectuelles...

Ces profils peuvent servir de référence lors des évaluations continues et annuelles.

Ces deux documents (la fiche de poste et la fiche de profil de poste) étant explicités, il nous revient ici donc de proposer pour le compte du Ministère de la

Communication et des TIC, des modèles. Ainsi donc, la Direction des Ressources Humaines pourrait s'en inspirer et en faire un bon usage.

3- Approches de solution relatives à l'insuffisance en qualité en nombre d'agents

Il convient de procéder à un redéploiement du personnel. Ceci permettrait surtout de corriger les écarts constatés dans certains services (des excédents ou des sous-effectifs). Il urge également de mieux argumenter les demandes de recrutement spéciaux ; qui ont été faits à plusieurs reprises par le Ministère par l'entremise des communications en Conseils des Ministres ; lesquelles communications ont été toutes les fois rejetées. En somme, cette action permettra, de persuader au mieux, les autorités à divers niveaux, de la pertinence des besoins du MCTIC en ressources humaines. Car de ces ressources dépendent de la réalisation des objectifs confiés par le Gouvernement à ce département Ministériel. Aussi faudra-t-il trouver les ressources nécessaires pour une réelle mise en œuvre du plan de formation du Ministère. Ceci est d'autant important en ce sens que, sans les ressources financières, le plan de formation validé ne serait pas utile.

Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre

Les solutions proposées dans le cadre de ce travail ne pourront être efficacement mises en œuvre que si chacune des parties acceptent de mettre en œuvre les recommandations qui suivent.

1- Recommandations à l'endroit du MCTIC

1-1 L'appropriation de la démarche GPEEC par les chefs de services

L'une des conditions sine qua non du succès de la Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences est l'appropriation par l'ensemble de ses acteurs. Cette appropriation peut se réaliser dès la conception du projet par une association précoce des gestionnaires de terrain. Elle peut également se faire lors de la diffusion dans les services. Cette phase très pédagogique de sensibilisation et d'explication de la démarche a trop souvent été négligée par les structures publiques. Or, il s'avère que les démarches réussies se sont appuyées sur une intense campagne

de communication permettant aux chefs de service et autres acteurs, d'analyser les potentialités d'une gestion prévisionnelle de leurs ressources et de les exploiter à bon escient. Le MCTIC pourrait réussir en associant tous les agents sans distinction.

1-2 Le développement de la mobilité

Dans le souci d'une gestion prévisionnelle réussie et à défaut d'un recrutement, la mobilité doit permettre d'une part de réallouer les agents en fonction des besoins, des services et, d'autre part d'accroître et adapter les compétences des personnels par la succession d'expériences professionnelles. Il s'agit donc de donner à la mobilité toute sa portée en tant qu'outil de recherche d'une meilleure adéquation entre ressources et besoins de l'administration.

1-3 L'utilisation de la formation continue pour adapter les compétences aux évolutions des métiers

Pour intégrer une perspective prévisionnelle et faire coïncider les missions et les services, il faut mieux organiser la mise en œuvre et le suivi du plan de formation du Ministère. Ce plan précise les objectifs assignés à chaque service, à chaque agent concernés par les actions envisagées et les moyens à mettre en œuvre. En vue de tenir compte des mutations continues qui s'observent au niveau des différents corps de métiers du personnel du Ministère, il urge que les actions de formation identifiées dans les plan de formation soient réellement mises en œuvre.

2- Recommandations à l'endroit de l'Etat

Pour une gestion saine des ressources humaines du secteur public, les recommandations suivantes sont faites à l'endroit du pouvoir central.

2-1 Introduire une dimension qualitative dans la gestion des ressources humaines

«La dimension qualitative des ressources humaines correspond à la gestion des compétences et des motivations. Elle consiste à définir les besoins en compétences, pour les comparer ensuite aux compétences effectivement maîtrisées par les agents. »¹⁰ Or, le fonctionnaire béninois, au regard de la loi n°86-013 du 26 février 1986 portant statut général des agents permanents de l'Etat, n'est pas défini par

¹⁰ Christian BATAL, Gestion des ressources humaines dans le secteur public, Tome 1 ; page 48

l'activité qu'il exerce ou par les missions qu'il accomplit, mais par un classement en grades, corps et catégories. Il s'en suit donc une gestion statutaire qui ne peut rimer avec une gestion qualitative des ressources humaines. Dans ces conditions, les compétences importent peu et rares sont les supérieurs hiérarchiques qui s'en soucient.

2-2 Introduire une dimension temporelle dans la gestion des ressources humaines

La proposition d'introduire la dimension temporelle dans la gestion des ressources humaines est l'œuvre de Christian BATAL. Elle se décompose en quatre niveaux que sont :

- "l'immédiat" : il correspond au niveau où les problèmes urgents relatifs aux écarts qualitatifs et quantitatifs constatés entre les besoins et les ressources disponibles sont traités ;
- "le court terme" qui relève d'un horizon compris entre six mois et deux ans et qui correspond à une anticipation des écarts à venir entre les besoins et les ressources humaines disponibles ;
- "le moyen terme" : il relève d'un horizon compris entre trois et cinq ans et qui correspond aux démarches classiques de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- "le long terme" : qui relève d'un horizon supérieur à dix ans et qui correspond à une démarche prospective de gestion des ressources humaines.

La grille suivante est un excellent indicateur de la qualité du processus de gestion des ressources humaines. Un faible pourcentage d'actions consacrées à "l'immédiat" associé à un important pourcentage dédié au "court terme" et au "moyen terme" traduisent une gestion efficace des ressources humaines.

Tableau 8 : Grille de gestion prévisionnelle des ressources humaines

	Répartition en pourcentage, de l'ensemble des actions menées en GRH sur 1 an	Répartition en pourcentage de l'ensemble du temps consacré à la GRH dans l'année
L'immédiat (l'urgent)		
Le court terme (l'anticipation)		
Le moyen terme (le prévisionnel)		
Le long terme (la prospective)		

SOURCE : Gestion des ressources humaines dans le secteur public, Christian BATAL, page 67

2-3 Développer une gestion prévisionnelle collective et individuelle fondée sur les métiers et les compétences

La gestion collective consiste donc à définir les moyens les plus appropriés pour promouvoir une catégorie d'emplois ou celle qui se crée en faisant ainsi un choix judicieux par exemple entre des recrutements externes ou des actions de formation à mener, la promotion d'agents déjà en poste ou un mélange de chacune des actions. Ainsi donc, la gestion collective, fondée sur les métiers et les compétences est un préalable à toute gestion prévisionnelle efficace. La gestion collective ne prend donc pas en compte les individus pris isolément mais intègre un certain nombre de données collectives, à l'instar des pyramides des âges par métier ou par emploi ou le niveau moyen de qualification. Elle facilite donc la mise en œuvre des politiques de formation, de mobilité et débouche sur une gestion individualisée des carrières

2-4 Promouvoir une gestion individualisée des carrières

La gestion individuelle consiste, quant à elle à mettre en œuvre les orientations de la gestion collective. Elle ne trouve son couronnement que dans la prise en compte des agents et l'élaboration d'une gestion individualisée de leurs carrières. La définition de filières professionnelles et de parcours types indicatifs constitue des appuis indispensables à cette gestion personnalisée. Elle permet aux agents de mieux organiser le suivi de leur carrière et constitue pour eux, un important facteur de motivation. Pour les cadres (agents de la catégorie A), cette visibilité est d'autant plus nécessaire qu'ils se heurtent à un plafonnement rapide de leurs carrières. Une

Réalisé et soutenu par Jean Comlan HOUETOGNON

gestion individualisée des carrières doit cependant être différenciée entre les catégories d'agents, les attentes étant très différentes en fonction des niveaux de responsabilité.

Toutes les actions proposées ci-dessus ne seront effectives que lorsqu'il y a une réelle capacité et une volonté affichée de la part des autorités de les mettre en œuvre. Tout ceci dépendra en grande partie des actions de formation au profit des gestionnaires des ressources humaines.



CONCLUSION GENERALE

La gestion prévisionnelle des ressources humaines demeure, à ce jour, marginale dans l'administration publique malgré son importance dans le développement de toute organisation. Le constat le plus frappant est que les ambitions des dirigeants de développer leurs unités de production ne concordent pas souvent avec la gestion faite des ressources en l'occurrence celles humaines.

Sachant qu'il y aura un départ massif à la retraite à l'horizon 2016, il est clair que l'Etat est ainsi insuffisamment préparé à opérer un renouvellement conséquent de son personnel. Les ressources humaines sont à nouveau sacrifiées.

Ce risque relatif ne semble, toutefois, pas uniquement imputable à des difficultés d'ordre technique ou méthodologique. C'est bien plutôt l'articulation et l'orientation des outils, lorsqu'ils existent, qui sont en cause.

Démarche transversale et dynamique, la Gestion Prévisionnelle des Effectifs, Emplois et compétences devrait contribuer à l'introduction prévue dans l'Administration publique béninoise de la Gestion Axée sur les Résultats qui vise essentiellement la responsabilisation de tout acteur à quelque niveau que ce soit dans la pyramide de l'Administration, en lui définissant des objectifs à atteindre et en lui donnant les moyens nécessaires pour les atteindre.

Mais l'atteinte de ces résultats dépend de la qualité et du dynamisme de cet acteur. Il s'avère indispensable que les hommes, principaux animateurs de l'Administration soient gérés de manière performante et prospective et cela, en maîtrisant au mieux les effectifs, les emplois et compétences dont dispose le Ministère.

C'est, d'ailleurs, la raison pour laquelle au nombre des différents problèmes que nous avons identifiés lors de notre stage, nous avons choisi de travailler sur celui de la gestion prévisionnelle des effectifs, emplois et compétences du MCTIC.

Au nombre des éléments devant concourir à ladite gestion, nous nous sommes focalisé sur la maîtrise des effectifs, emplois et compétences, l'élaboration de fiches de postes et de fiches de profils de postes, la mise en œuvre de la grille de gestion prévisionnelle des ressources humaines (TABLEAU 8). Aussi faudra-t-il coupler les dispositions subséquentes aux fins de doter le Ministère en nombre suffisant, les ressources humaines de qualité.

En s'inspirant des différentes approches de solutions que nous proposons ici, les autorités et responsables à divers niveaux du Ministère de la Communication et des TIC permettront aux agents sous leurs ordres de pouvoir évoluer dans un cadre professionnel propice à l'émulation, et susceptible d'assurer la promotion des mérites de chacun.

La gestion des ressources humaines dans l'Administration publique béninoise en général et au Ministère de la Communication et des TIC en particulier, s'apparente actuellement à une gestion de stocks et non de flux. Privée dans une large mesure du recours à la flexibilité externe, il faudra pour une bonne gestion prévisionnelle des ressources humaines ce qui engendre une meilleure adéquation entre ressources et besoins de l'administration en vue d'une valorisation et d'une adaptabilité accrue du capital humain disponible.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Revues

MAYA, A-C. et al (1999), « **La gestion des ressources humaines, élément de performance des administrations publiques** » ENA, Paris, 84 p.

CHAPUY Pierre (2009), « **La prospective au service durable** », la lettre du cadre territorial n°387 du 1^{er} octobre 2009.

Ouvrages

- BEAUJOULIN François (2005) «**la gestion des compétences**», Editions Nathan Universités ; 128p
- BATAL Christian, (1998), «**La gestion des ressources humaines dans le secteur public, Tomes 1 et 2** », Paris : éditions d'Organisation, 255 p et 252 p.
- CALME Isabelle et al (2005), « **Introduction à la gestion** », Editions Dunod ; 401 p.
- de GUERNY Jacques et Jean-Jacques GUIRIEC, (1976) **Principes et Pratique de la gestion prévisionnelle**, Paris, Les Editions Delmas et Cie.
- DEJOUX Cécile, (2001) **Les compétences au cœur de l'entreprise**, Les Editions Broché 348 p.
- GILBERT, P. (2006), « **La gestion prévisionnelle des ressources humaines**», Paris, La découverte, 128 p.
- GODET Michel (2001) « **Manuel de prospective stratégique** » Les Editions Broché 412 p.
- HELLRIEGEL Don et SLOCUM W John (2006), «**Management des organisations** », Paris, Nouveaux horizons, 2^{ème} édition, 707 p.
- KERLAN, Françoise. (2004) : « **Guide de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences** », Paris, Les Editions d'Organisation, 2^{ème} édition, 236 p.
- LE LOUARN Jean Yves (2010), « **Gestion stratégique des ressources humaines**», Paris, Editions Liaisons, 275 p.
- MARTORY, B. et CROZET, D. (2005) : « **Gestion des Ressources Humaines, Pilotage Social et Performances** », Paris, Dunod, 6^{ème} édition, 311 p.

- MATHIS, L. (1984) « **Gestion Prévisionnelle et Valorisation des Ressources Humaines** », Paris, Les Editions d'Organisation, Collection Personnel, A.N.D.C.P, 281 p.
- PERRETI, J.-M. (2012), «**Ressources Humaines et personnes**», Paris, Vuibert, 8^{ème} édition, 238 p.
- PIGYERE Frédérique et DIETRICH Anne (2011) « **Gestion des Ressources Humaines** » Editions La découverte ; 196 p.

Mémoires

- DALODE Larissa Nadine W., (2013) « **Contribution à la mise en place d'un système de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences du personnel enseignant des Universités Nationales du Bénin à la DRH/MESRS** », mémoire de fin de formation en GRHC, Cycle II ENEAM, UAC.
- KOUTHON Christian Raoul, (2009) « **La gestion prévisionnelle des effectifs des emplois et des compétences comme outils de valorisation des ressources humaines du Ministère de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale, de l'Administration et de l'Aménagement du Territoire** », mémoire de fin de formation en GRH, Cycle II ENAM, UAC.
- MAMADOU Léocadie (2009), « **Contribution à la mise en place des outils de la Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines à la DRH/MEMP** », mémoire de fin de formation en GRH Cycle II ENAM, UAC.
- NADJO Isabelle H. épouse da SILVA, (2007) «**Contribution pour une gestion performante du personnel de la Direction Générale du Budget** », mémoire de fin de formation en GRH, Cycle II ENAM, UAC.

Textes législatifs et règlementaires

- Loi n°86-013 du 26 février 1986 portant général des agents permanents de l'Etat
- Décret n°2014-021 du 20 janvier 2014 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication.
- Arrêté n°029/MCTIC/DC/SGM/CTJ/DRH/SA du 13 avril 2013 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction des Ressources

Humaines.

Sites Internet

- <http://www.cdg60.com/rubrique/gpeec>, consulté le 13 février 2014 ;
<http://www.lagazettedescommune.com/210817/la-gpeec-au-des-intercos/>,
consulté le 16 février 2014 ;
- http://www.memoireonline.com/10/09/2858/m_Developpement-des-competences-et-mobilite-des-travailleurs-cas-de-la-sonar31.html, consulté le 13 février 2014 ;
- http://www.nuances-conseil.com/Nuances_conseil/Emploi_&_competences_files/article%20GPEC%20et%20e%CC%81-epanouissement%20des%20talents.pdf, consulté le 13 février 2014

ANNEXES

ANNEXE N°1

QUESTIONNAIRE

Le présent questionnaire est relatif à une recherche menée dans le cadre du stage de formation en vue de l'obtention de Master en Science de gestion, option Gestion des Ressources Humaines et Communication. Le thème porte sur «**Contribution à la mise en œuvre Gestion Prévisionnelle des Effectifs Emplois et des Compétences au Ministère de la Communication et des TIC**»

Ce questionnaire s'adresse à l'ensemble du personnel du MCTIC et vise à rechercher la contribution de chacun dans la réalisation d'un document qui peut servir de base dans le processus de prise de décision au sein du Ministère.

La présente recherche, bien qu'étant académique, vise à contribuer à l'amélioration des efforts en cours pour une gestion efficace et efficiente des ressources humaines du MCTIC.

Veillez répondre aux questions suivantes qui, à terme, nous permettront de disposer de données nécessaires à la finalisation de cette étude.

1. Savez-vous ce que c'est que la GPEEC (Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences) ?

Oui Non Aucune idée

2. Qu'est-ce qui, selon vous explique la non maîtrise des effectifs, des emplois et des compétences ?

❖ L'usage des outils et systèmes traditionnels de gestion des effectifs ?

Vrai Faux Aucune idée

- ❖ Les services compétents du MCTIC maîtrisent les effectifs dans les différentes structures ?

Vrai Faux Aucune idée

- ❖ Qu'est-ce que le Ministère attend de vous ? Quel rôle devez-vous jouer au sein du Ministère ?

3. Le défaut de la réalisation de l'inventaire des exigences et de profils requis pour occuper chaque poste est-il lié ?

- ❖ à l'absence d'assignation de missions, et d'objectifs aux agents ?

Vrai Faux Aucune idée

- ❖ au défaut de planification des activités ?

Vrai Faux Aucune idée

- ❖ à l'inexistence d'un système fiable d'évaluation du rendement ?

Vrai Faux Aucune idée

- ❖ Avez-vous une idée du profil qu'il faut pour occuper un poste au MCTIC ?

-
-
- ❖ L'inexistence d'un système fiable d'évaluation du rendement justifie-t-elle le défaut de réalisation de l'inventaire des exigences et profils d'emplois ?

Vrai

Faux

Aucune idée

- 3. Selon vous, le MCTIC dispose-t-il d'assez de ressources humaines pour mener à bien ses objectifs ?**

Oui

Non

Aucune idée

- 4. Sinon, qu'est ce qui justifie l'insuffisance du personnel en nombre et en qualité ?**

- ❖ L'insuffisance du personnel du MCTIC entrave l'atteinte efficiente des résultats qui lui sont assignés

Vrai

Faux

Aucune idée

❖ L'insuffisance du personnel est due au défaut de recrutement ?

Vrai Faux Aucune idée

❖ L'insuffisance du personnel est le résultat du manque de formation et de recyclage ?

Vrai Faux Aucune idée

❖ L'insuffisance du personnel est due au défaut d'une bonne planification

Vrai Faux Aucune idée

❖ Autres raisons à évoquer.....
.....
.....
.....
.....

Merci pour votre franche collaboration.

ANNEXE 2 : Modèle de fiche de poste

Fiche n° ___/___		Poste			
		Direction/Préfecture		Relations fonctionnelles principales	A l'interne
		Service/Cellule			A l'externe
		Division			
		Position hiérarchique	N+1		
			N-1		
Mission du poste (raison d'être/pourquoi selon vous ce poste a-t-il a été créé ? Quelle est son utilité finale ?)				Résultats attendus	
Attributions principales (Responsabilités. Quels ont les champs d'impact qui concourent à la mission ?)				-	
1.				-	
2.				-	
3.				-	
Activités principales (qui permettent de répondre de la responsabilité)					
1.				II-	
2.				7.	
3.				8.	
II				9.	
4.				10.	
5.				11.	
6.					
Ressources humaines			Moyens matériels et logistiques		
Documentation et outils administratifs de travail					
		Diplômes obtenus	Formations complémentaires acquises au cours des trois dernières années	Expérience (domaine et durée)	
				Liées au poste actuel :	
				Autres expériences significatives (niveau de responsabilité le plus élevé)	
Connaissances linguistiques (langues)		Langues nationales :			
		Langues étrangères :			
Connaissances en informatique					

ANNEXE 3 : Modèle de fiche de profil de poste

PROFIL DE POSTE												
CANDIDAT :												
AGE :												
POSTE / FONCTION :												
SEVICE :												
TYPE DE SRVICE :												
CARACTERISTIQUES		NIVEAU										MESURE D'AJUSTEMENT
		0					5					
ASPECT	AGE PRESENTATION											
EXPERIENCES												
CONNAISSANCES												
COMPETENCES												
PERSONNALITES												

Légende : 0 : médiocre ; 1 : passable ; 2 : assez bien ; 3 : bien ; 4 : très bien ; 5 : excellent.

Table des matières

Intitulés	Pages
Dédicace	ii
Remerciements	iii
Liste des abréviations et sigles	iv
Liste des tableaux	v
Liste des figures	vi
Glossaire de l'étude	vii
Résumé	X
Sommaire	Xii
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE PRELIMINAIRE : Présentation du MCTIC et description des observations de stage	5
Section 1 : Le Ministère de la Communication et des TIC	6
Paragraphe 1 : Présentation du MCTIC	6
Paragraphe 2 : Présentation de l'administration du MCTIC	8
Section 2 : Observations de stage et regroupement des problèmes par centre d'intérêt	13
Paragraphe 1 : Les constats	13
1- Les faiblesses et les menaces	13
1-4 Animation approximative des directions et services	14
1-5 Non maîtrise des données sur les emplois et les compétences du Ministère	14
1-6 Insuffisance du personnel	15
1-4 La politique de recrutement du Gouvernement	15

1-5 Absence d'un inventaire des exigences et profils requis pour chaque emploi	16
1-6 Non tenue à jour des dossiers du personnel	16
1-7 Inexistence d'un système fiable d'évaluation du rendement	17
1-8 Insuffisance et l'exiguïté des locaux	17
1-9 Inexistence d'une politique de formation	17
1-10 La répartition du personnel par catégorie	18
2- Les forces et les opportunités	19
2-7 La mise en œuvre du système de motivation du personnel	19
2-8 La mise à disposition de matériels de travail	19
2-9 L'existence d'un plan de formation du personnel	20
2-10 La promotion de la collaboration et de la bonne ambiance	20
2-11 La promotion de la collaboration et de la bonne ambiance	20
2-12 L'engagement du Directeur des Ressources Humaines pour régler tous les problèmes liés au développement des ressources humaines	20
Paragraphe 2 : Regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêts	21
CHAPITRE PREMIER : De la problématique a la méthodologie de l'étude	23
Section 1 : Problématique, vision globale et cadre théorique	24
Paragraphe 1 : Problématique et vision globale de sa résolution	24
1- Choix de la problématique	24
2- Vision globale de résolution de la problématique	25
Paragraphe 2 : Cadre théorique de résolution de la	28

Problématique	
1- Objectifs de l'étude	28
1-1 Objectif Général	28
1-2 Objectifs spécifiques	28
2- Hypothèses de l'étude	28
2-1 Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°1	29
2-2 Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°2	29
2-3 Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°3	29
Section 2 : Revue de la littérature et méthodologie de la collecte des données	33
Paragraphe 1 : Revue de la littérature	33
1- Généralités théoriques sur la gestion prévisionnelle des effectifs	33
1-1 Clarification de la notion	33
1-2 Les théories de la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences	38
Paragraphe 2 : Méthodologie de la collecte des données	41
1- Objectif de l'enquête	42
2- Cadre et population de l'enquête	42
3- Echantillonnage	42
4- Conception du questionnaire et réalisation de l'enquête	
CHAPITRE 2 : Des résultats de l'enquête aux conditions de la mise en œuvre	44
Section 1 : De l'analyse des données au diagnostic	45
Paragraphe 1 : Analyse des données et vérification des Hypothèses	45

1- Présentation et analyse des données	45
1-1 Non maîtrise des effectifs, des emplois et des compétences du Ministère	45
1-2 Absence d'un inventaire des exigences et profils requis pour chaque emploi	46
1-3 L'insuffisance en nombre et en qualité du personnel	47
2- Vérification des hypothèses	48
2-1 Vérification de l'hypothèse liée à la non maîtrise des effectifs, des emplois et des compétences	48
2-2 Vérification de l'hypothèse liée à l'absence d'un inventaire des exigences et profils requis pour chaque emploi	48
2-3 Vérification de l'hypothèse liée à l'insuffisance du personnel	49
Paragraphe 2 : Diagnostic et limites des données	49
1- Synthèse des diagnostics	50
2- Limites des données	50
Section 2 : Des approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre	51
Paragraphe 1 : Approches de solutions	51
1- Approches de solutions relatives à la non maîtrise des effectifs, emplois et des compétences du Ministère	51
2- Approche de solutions relatives à l'inexistence d'un inventaire des exigences et profils de poste	53
3 Approches de solution relatives à l'insuffisance en qualité en nombre d'agents	57
Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre	58
1- Recommandations à l'endroit du MCTIC	58

1-1 L'appropriation de la démarche GPEEC par les chefs de services	58
1-2 Le développement de la mobilité	59
1-3 L'utilisation de la formation continue pour adapter les compétences aux évolutions des métiers	59
2 -Recommandations à l'endroit de l'Etat	59
2-1 Introduire une dimension qualitative dans la gestion des ressources humaines	59
2-2 Introduire une dimension temporelle dans la gestion des ressources humaines	60
2-3 Développer une gestion prévisionnelle collective et individuelle fondée sur les métiers et les compétences	61
2-4 Promouvoir une gestion individualisée des carrières	61
Conclusion générale	63
Références bibliographiques	66
Annexes	68
Table des matières	73