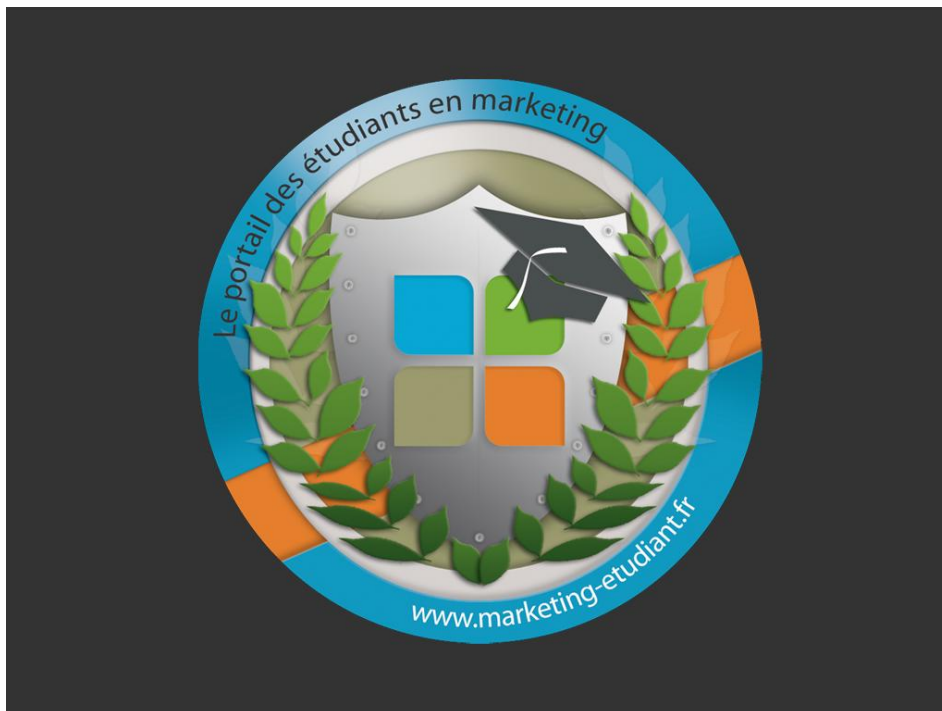

Documents mis à disposition par :



<http://www.marketing-etudiant.fr>



Attention

Ce document est un travail d'étudiant,
il n'a pas été relu et vérifié par Marketing-etudiant.fr.

En conséquence croisez vos sources :)

DEDICACE

A mes parents,

Je témoigne mon amour profond.

Recevez ce travail comme l'expression de ma sincère gratitude.

Que Dieu vous garde.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier notre Directeur de mémoire, **Madame Abriel VOGLOZIN HINSON** qui malgré ses multiples occupations, a accepté de suivre spontanément ce mémoire jusqu'à son terme et qui a su renforcer en nous la passion pour le management des hommes.

Nos sincères remerciements vont aussi à l'endroit de **Monsieur Ahmed Bello KY-SAMAH** Directeur des Ressources Humaines du MPMEPSP, notre maître de stage, dont la disponibilité et la franche collaboration nous ont aidés à surmonter bien des difficultés.

Nous adressons nos sincères remerciements à tout le personnel du **Ministère chargé des Petites et Moyennes Entreprises et de la Promotion du Secteur Privé(MPMEPSP)** pour l'accueil et l'atmosphère conviviaux qu'il a entretenu en notre faveur au cours de notre stage.

Nous témoignons également nos vives considérations à nos autres professeurs **Abraham VOGLOZIN, Marie Madeleine FOUSSENI, Bernard AHO**U pour leurs contributions à notre formation.

Nous remercions tous les membres du Jury qui apprécieront ce travail.

A tous, nous disons infiniment merci !

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AOF	Attribution, Organisation et Fonctionnement.
APE	Agent Permanent de l'Etat.
DRH	Direction des Ressources Humaines.
GRH	Gestion des Ressources Humaines.
MPMEPSP	Ministère chargé des Petites et Moyennes Entreprises et de la Promotion du Secteur Privé.
PV	Procès Verbal.
RH	Ressources Humaines.
SRH	Service Ressources Humaines.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1 : Répartition du personnel par statut au 5 Octobre 2009

Tableau N°2 : *Regroupement des problèmes par centres d'intérêts*

Tableau N°3 : *Tableau de bord de notre étude*

Tableau N°4 : Tableau récapitulatif des besoins de la DRH

Tableau N°5 : Tableau récapitulatif de l'entretien avec le DRH

Tableau N°6 : Synthèse du diagramme de Gantt

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Répartition du personnel par statut au 5 Octobre 2009

Figure 2 : Trajet Managerial Général

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Agents Contractuels de l'Etat : Ce sont des personnes autres que les Agents Permanents de l'Etat recrutées pour occuper les emplois publics dans les Services Centraux ou Déconcentrés des Administrations et Institutions de l'Etat, des Etablissements Publics à caractère Social, Culturel, Administratif et Scientifique.

Agents Permanents de l'Etat : Sont appelés Agents Permanents de l'Etat ceux qui sont nommés dans un emploi permanent, titularisés dans la hiérarchie des Administrations et Services de l'Etat et des Collectivités, des Sociétés d'Etat, des Sociétés d'Economie Mixte, des Etablissements Publics à caractère Industriel et Commercial ou à caractère Social et des Offices.

Compétence : c'est le talent dont fait preuve une personne quand elle exécute des tâches en vue d'atteindre un objectif. Mieux, c'est la capacité reconnue et validée à mobiliser et à combiner différentes ressources (connaissances, savoir faire, comportements professionnels) pour répondre de façon pertinente à des situations de travail.

Motivation : Besoin intérieur, dynamique interne qui pousse chacun à orienter ses actions vers un but donné. Elle est la relation du besoin à l'acte.

Performance : C'est le niveau de réalisation atteint par l'individu par rapport aux objectifs qui lui étaient assignés dans cette activité.

Personnel : Ensemble des personnes qui travaillent dans une organisation de façon permanente, émargent selon une périodicité régulière au budget de l'organisation et qui sont soumises à une autorité hiérarchique unique.

Ressources Humaines : Ensemble des acteurs (personnels, fournisseurs, clients, conseillers, consultants ...) qui font partie de l'environnement interne et externe d'une Unité Economique et Sociale et qui interviennent dans la réalisation des objectifs de celle-ci.

RESUME

La valeur humaine est mesurable, porteuse de potentialités et correspond au bien le plus précieux qu'une organisation puisse avoir. Elle doit donc être entretenue, développée, stimulée en permanence pour s'épanouir et donner le meilleur d'elle-même.

S'il est vrai que dans la pratique, cette théorie sert de base, il n'est pourtant pas réel que toutes les organisations se l'approprient pour en faire le socle de leur politique de gestion des Ressources Humaines. Pour cela, il nous a paru indispensable de mener une étude sur la manière dont le personnel du Ministère chargé des Petites et Moyennes Entreprises et de la Promotion du Secteur Privé est géré. Etant plus proche des réalités des agents nous avons choisi le thème :

«Contribution à l'amélioration de la Fonction Ressources Humaines au Ministère chargé des Petites et Moyennes Entreprises et de la Promotion du Secteur Privé»

Par cette étude, nous souhaiterions contribuer à une meilleure gestion du personnel de ce Ministère car nous avons remarqué qu'ils ne travaillent pas dans des conditions optimales, que leur performance au travail n'est pas évaluée et qu'ils ne sont pas motivés. Nous nous sommes surtout basé sur les hypothèses selon lesquelles :

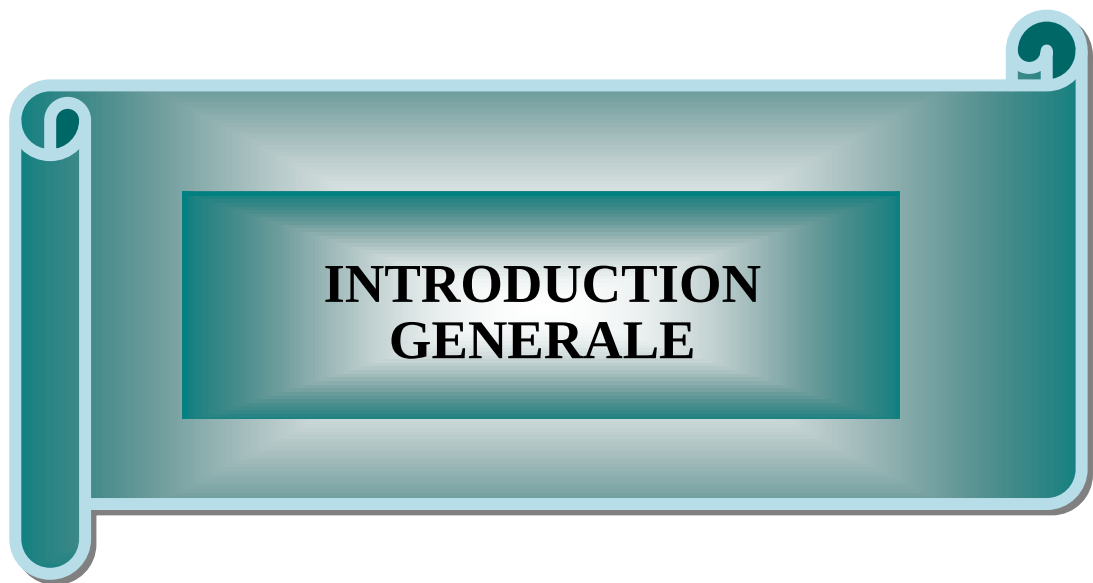
- **La non installation des structures de la DRH est due à la mauvaise répartition des tâches à faire ;**
- **Les irrégularités qui entachent la Gestion des Ressources Humaines du Ministère sont dues à l'installation partielle du système organisationnel de la DRH.**

L'analyse des résultats de cette enquête a confirmé nos hypothèses de départ et sur cette base, nous avons proposé des solutions allant dans le sens d'une gestion efficace et efficiente du personnel du Ministère chargé des Petites et Moyennes Entreprises et de la Promotion du Secteur Privé.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
CHAPITRE I CADRE CONCEPTUEL DE L'ETUDE	7
SECTION 1 : <i>PRESENTATION ET ETUDE DU CADRE INSTITUTIONNEL DE TRAVAIL</i>	8
SECTION 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE <i>L'ETUDE</i>	20
CHAPITRE II L'ANALYSE CRITIQUE DE LA GESTION DU PERSONNEL AU MPMEPSP	26
SECTION 1 : PREPARATION DE L'ENQUETE ET COLLECTE DES DONNEES ET VERIFICATION DES HYPOTHESES	27
SECTION 2 : BESOIN EN PERSONNEL DE LA DRH	31
CHAPITRE III SUGGESTIONS POUR L'AMELIORATION DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES AU MPMEPSP	41
SECTION 1 : <i>SUGGESTION D'UN CHRONOGRAMME D'INSTALLATION COMPLETE DE LA DRH.....</i>	42
SECTION 2 : LES SUGGESTIONS ET LEURS CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE	50

CONCLUSION	54
BIBLIOGRAPHIE	56
ANNEXES	59



**INTRODUCTION
GENERALE**

INTRODUCTION

Depuis les années 50, avec les phénomènes de déséconomie d'échelle, beaucoup d'entrepreneurs s'accordent à dire que l'accroissement des investissements pour augmenter la productivité de l'organisation n'est qu'une possibilité limitée. Il faut désormais agir sur les qualités, le travail, la formation du capital humain et la combinaison des facteurs. Les Ressources Humaines se trouvent donc au carrefour des actions qualitatives conduites par l'organisation. Pour cela, il faut améliorer la performance humaine.

En effet, la fonction « gestion du personnel » a sensiblement évolué au cours des dernières décennies mais à des rythmes tout à fait différents d'une entreprise à l'autre. De ce fait, la situation se caractérise par une relative hétérogénéité dans la conception de la gestion des hommes. Ainsi, la fonction « Ressource Humaine » qui a pendant longtemps été absente dans les littératures économiques concernant l'entreprise, retrouve une place de noblesse dans les différentes stratégies de la gestion de l'entreprise.

Aujourd'hui plus qu'hier, les problèmes sociaux et humains occupent une des toutes premières places de l'étude de la gestion de l'entreprise. Ce changement est le résultat d'une évolution séculaire au début de l'ère industrielle. Le facteur humain, l'une des ressources dont dispose l'entreprise pour atteindre ses objectifs, n'est plus désormais considéré comme les autres ressources car c'est lui qui valorise ces dernières et joue un rôle capital dans la réussite de l'entreprise.

De ce point de vue, l'entreprise qui se veut performante ne saurait être celle qui disposerait seulement des technologies les plus performantes mais aussi et surtout des hommes qui vont mettre tout leur enthousiasme, toute leur passion et toute leur énergie à atteindre ses objectifs. Ceci dénote de l'importance de la gestion qualitative des Ressources Humaines qui se traduit par la mise en œuvre d'une politique de gestion du personnel basée non seulement sur la formation, la gestion de la carrière mais aussi et surtout sur l'amélioration des conditions de travail et le souci du bien-être du personnel. La gestion des Ressources Humaines au sein d'une entreprise est une fonction de l'organisation qui vise à obtenir une adéquation efficace et continue dans le temps entre le personnel et les emplois en termes d'effectif et de qualification. Elle a

pour objectif l'optimisation continue des compétences au service de la mission de l'organisation. Parler du facteur humain, c'est mettre l'accent sur la gestion du potentiel humain de l'entreprise. « La fonction gestion du personnel est ici conçue non seulement dans sa vision administrative de chambre d'enregistrement des lois sociales mais dans son rôle de preneur de décisions»¹

Mais aujourd'hui au Bénin, malgré les actions entreprises par l'Etat en matière de réforme administrative, le système de gestion du personnel reste encore confronté à d'énormes difficultés.

Le Ministère de la Fonction Publique, gestionnaire de tout le personnel de l'Etat, se trouve encore à l'étape de la gestion administrative du personnel. Aucun planning dans son mode de gestion ne se fait ressentir, la lenteur dans l'exécution des tâches a aujourd'hui un impact sur le bon fonctionnement des autres Ministères. Avec l'évolution qu'a connu la gestion du personnel, les politiques de gestion des Ressources Humaines ne sont pas encore élaborées. Un semblant de politique de recrutement et d'évaluation est élaboré avec beaucoup d'insuffisances dans son application. La gestion prévisionnelle des Ressources Humaines est presque inexistante car les mises à disposition ne répondent pas toujours aux besoins quantitatifs et qualitatifs réels exprimés par les Ministères.

La question de la gestion du personnel se pose avec acuité au Ministère chargé des Petites et Moyennes Entreprises et de la Promotion du Secteur Privé, notre cadre d'étude. Le malaise est très profond. On note en particulier l'insuffisance d'infrastructures, le problème de motivation qui sont des facteurs sur lesquels il faut porter une attention particulière.

Une brève revue des pratiques en cours au Ministère chargé des Petites et Moyennes Entreprises et de la Promotion du Secteur Privé révèle d'innombrables dysfonctionnements qui compromettent l'aboutissement heureux des objectifs

¹ MARTORY Bernard et CROZER Daniel, (1986), « Gestion des Ressources Humaines », Fernand NATHAN, 2ème édition, vol 288, page 10

C'est pour contribuer à la réflexion sur ces préoccupations que nous avons choisi, dans le cadre de notre mémoire de fin de formation, de travailler sur le thème **«Contribution à l'amélioration de la fonction Ressources Humaines au Ministère chargé des Petites et Moyennes Entreprises et de la Promotion du Secteur Privé»**. Cette étude sera présentée en trois grands chapitres.

Le premier chapitre est consacré au cadre conceptuel de l'étude.

Le deuxième chapitre comporte l'analyse critique de la gestion du personnel au MPMEPSP à travers la présentation des résultats de l'enquête menée auprès des principaux acteurs du ministère et la vérification des hypothèses de base.

Le troisième chapitre aborde les suggestions visant à corriger quelque peu les insuffisances et à améliorer la gestion du personnel dans cette importante institution publique.



CHAPITRE I
CADRE CONCEPTUEL DE L'ETUDE

Le chapitre sera consacré à la présentation et à l'étude du cadre institutionnel du travail (Section 1), au cadre théorique et à notre méthode de travail (Section 2)

SECTION 1 : PRESENTATION ET ETUDE DU CADRE INSTITUTIONNEL DE TRAVAIL

Cette section prendra en compte la présentation du Ministère chargé des Petites et Moyennes Entreprises et de la Promotion du Secteur Privé (Paragraphe 1) et l'état des lieux de la gestion de son personnel (Paragraphe 2).

Paragraphe1 : Présentation du MPMEPSP

Le Ministère sera présenté aussi dans ses attributions, organisation et fonctionnement (A), il en sera de même pour la Direction des Ressources Humaines (B).

A) Attributions, organisation et fonctionnement du MPMEPSP

Nous avons choisi comme cadre institutionnel, le Ministère chargé des Petites et Moyennes Entreprises et de la Promotion du Secteur Privé. *Créé par le décret N°2009-534 du 20 Octobre 2009 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère chargé des Petites et Moyennes Entreprises et de la Promotion du Secteur Privé*, ce Ministère est né de la scission du **Ministère de l'Industrie du Commerce et des Petites et Moyennes Entreprises et du Ministère des Microfinances**. Le MPMEPSP a pour mission de concevoir la politique du Gouvernement et de l'Etat dans les domaines des petites et moyennes entreprises et de la promotion du secteur privé, d'assurer sa mise en œuvre et son évaluation.

1) Attributions

Le Ministère chargé des Petites et Moyennes Entreprises et de la Promotion du Secteur Privé est chargé de :

- Définir et veiller au respect de la réglementation nationale dans le domaine des petites et moyennes entreprises et du secteur privé de toutes les branches d'activités en République du Bénin ;
- Contribuer à l'amélioration continue de l'environnement réglementaire, institutionnel et économique des micro, petites et moyennes entreprises et du secteur privé en relation avec les autres Ministères ;

-
- Donner son avis sur la fiscalité appliquée aux micro, petites et moyennes industries et faire des propositions conséquentes, notamment dans le cadre de la préparation du budget de l'Etat ;
 - Assurer la représentation et la défense des intérêts de l'Etat au sein des divers organismes internationaux ayant pour vocation la promotion des petites et moyennes entreprises et du secteur privé ;
 - Assurer la formation et la diffusion de l'information ainsi que d'autres formes d'appui aux petites et moyennes entreprises et aux institutions du secteur privé ;
 - Susciter, définir et assurer la fonctionnalité de divers mécanismes de concertation et en collaboration avec les acteurs concernés, dans le cadre du développement de l'entrepreneuriat ;
 - Assurer la promotion de toutes activités de transformation de matières premières brutes ou semi-ouvrées locales ou importées, particulièrement les activités de transformation des matières premières d'origines agricoles, ainsi que leur commercialisation en relation avec les autres Ministères concernés ;
 - Veiller au développement des échanges commerciaux des petites et moyennes entreprises avec l'extérieur en liaison avec les structures mises en place à cet effet au plan national ;
 - Coordonner toutes les actions de soutien et de promotion des micro, petites et moyennes entreprises ;
 - Assurer la promotion du secteur privé industriel et commercial, en relation avec le Ministère en charge du développement ;
 - Contribuer à l'élimination des obstacles d'ordre administratif et technique qui entravent le développement des petites et moyennes entreprises et de la promotion du secteur privé ;
 - Soutenir et accompagner les petites et moyennes entreprises dans la recherche de financement ou dans les négociations sur les plans national et international.

Il est enfin le point focal pour toutes les organisations régionales et internationales, en ce qui concerne les questions relatives aux petites et moyennes entreprises et à la promotion du secteur privé.

2) Organisation et fonctionnement.

Le Ministère chargé des Petites et Moyennes Entreprises et de la Promotion du Secteur Privé comprend :

- ❖ **les Services Directement Rattachés au Ministre;**
- ❖ **le Cabinet du Ministre;**
- ❖ **le Secrétariat Général du Ministère;**
- ❖ **les Directions Centrales;**
- ❖ **les Directions Techniques;**
- ❖ **les Directions Départementales;**
- ❖ **les Organismes et Entreprises sous tutelle.**

❖ ***Les services directement rattachés au Ministre sont :***

- L'Inspection Générale du Ministère (IGM) ;
- Le Secrétariat Particulier du Ministère (SP) ;
- La Cellule de Communication du Ministère (CCom).

❖ ***Le Cabinet du ministre comprend :***

- Le Directeur de Cabinet (DC) ;
- Le Directeur Adjoint de Cabinet (DAC) ;
- Cinq Conseillers Techniques dont un Conseiller Juridique (CT);
- L'Attaché de Cabinet (AC);
- L'Assistant du Ministre (AM);
- Le Secrétariat Particulier (SP);
- Le Chef de la Cellule de Communication du Ministère (CCom).

❖ ***Le Secrétariat Général du Ministère comprend :***

- Le Secrétariat Administratif du Ministère (SA) ;
- Le Service de pré-archivage du Ministère (SPA) ;
- Le Service des Relations avec les Usagers du Ministère (SRU);
- La Cellule de Passation des Marchés Publics du Ministère (CPMP);
- Le Service du Protocole du Ministère (SPM) ;
- La Cellule Sectorielle de Pilotage de la Reforme Administrative (CSPRA).

❖ **Les Directions Centrales sont au nombre de trois à savoir :**

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

❖ **Les Directions techniques sont subdivisées en :**

- Direction des Etudes et des Stratégies de Développement des Petites et Moyennes Entreprises (DESD/PME);
- Direction des Innovations Technologiques et de l'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises (DITA/PME);
- Direction de la Coopération pour le Développement des Petites et Moyennes Entreprises (DCD/PME);
- Direction de la Promotion du Secteur Privé (DPSP);
- Directions Départementales des Petites et Moyennes Entreprises et de Promotion du Secteur Privé (DDPMEPSP).

❖ **Il comprend en outre les entreprises, projets et organismes sous tutelle que sont :**

- L'Agence Nationale des PME (ANPME) ;
- La Cellule d'Appui Technique du Programme de Relance du Secteur Privé (CAT) ;
- Le Centre de Promotion et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises (CEPEPE).

Parmi toutes ces structures, celle qui intéresse le plus notre étude est la Direction des Ressources Humaines (DRH)

B) Attributions, organisation et fonctionnement de la DRH

En nous référant au contenu de l'Arrêté N°664/MPMEPSP/DC/SGM/DRH/SA portant Attribution Organisation et Fonctionnement (AOF) de la DRH dudit ministère, la Direction des Ressources Humaines a pour mission d'assurer la planification, la gestion, l'évaluation, la formation et l'utilisation rationnelle du personnel du Ministère.

1) Attributions

La Direction des Ressources Humaines est chargée de :

- identifier les besoins en personnel de tous les services du Ministère ;
- veiller, en relation avec les Directions et structures sous tutelle, à doter les services du Ministère chargé des Petites et Moyennes Entreprises et de la Promotion du Secteur Privé en personnel adéquat ;
- gérer et suivre la carrière ainsi que l'utilisation rationnelle du personnel en recherchant un meilleur rendement ;
- proposer, chaque fois que c'est nécessaire, un plan de redéploiement du personnel ;
- élaborer le plan de formation du personnel et veiller à sa mise en œuvre conséquente ;
- proposer les stratégies pour l'évaluation et la motivation du personnel ;
- promouvoir une culture favorable au travail en équipe ;
- réaliser et actualiser régulièrement le fichier du personnel du Ministère.

Pour animer l'ensemble de ces services, la Direction des Ressources Humaines dispose de deux (2) agents toutes catégories confondues ayant les profils suivants :

- un (01) stagiaire titulaire d'une maîtrise en science juridique ;
- un (01) cadre de la catégorie A titulaire d'un diplôme de cycle 2 en Gestion des Ressources Humaines.

2) Organisation et fonctionnement de la DRH

Conformément au projet l'arrêté portant **AOF** de la Direction des Ressources Humaines,

La **DRH** comprend :

- le Secrétariat ;
- le Service de la Gestion du personnel (SGP) ;
- le Service des Etudes, de la Planification et de la Réglementation (SEPR);
- le Service Administratif et Financier (SAF).

En se référant à la composition actuelle de cette Direction et au vue des missions assignées à cette Direction, nous constatons que la DRH ne dispose pas encore du personnel nécessaire pour gérer à bien les Ressources Humaines du ministère.

Paragraphe 2 : Etat des lieux de la gestion des Ressources Humaines

Ce paragraphe nous permettra d'avoir une idée sur l'effectif du personnel MPMEPSP (A) et de nous renseigner sur les problèmes auxquels ce personnel est confronté (B).

A) Aperçu du personnel et son mode de gestion.

Les hommes constituent la plus importante des ressources du ministère. Pour bien gérer cette ressource, il faut connaître et maîtriser ses caractéristiques et tendances dans le temps et dans l'espace. C'est pourquoi il est important d'examiner la structure, la dynamique de l'évaluation et de l'encadrement administratif de ce personnel.

1) Etat du personnel du Ministère.

L'évaluation du personnel prend en compte aussi bien les aspects quantitatifs que qualitatifs.

Le Ministère chargé des Petites et Moyennes Entreprises et de la Promotion du Secteur Privé est animé par un personnel d'un effectif de 96 agents ayant des statuts différents. Ce personnel est composé d'Agents Permanents de l'Etat, d'Agents Contractuels de l'Etat et d'autres agents (agents occasionnels). Les Agents Permanents sont ceux qui ont été nommés dans un emploi permanent de l'Etat et titularisés dans un grade de la hiérarchie de l'administration. Les Agents Contractuels sont des agents de l'administration publique ayant un lien contractuel avec l'Etat. Quant aux autres agents (occasionnels), ils sont recrutés par le Ministère et sont payés en carburant.

A ce titre, nous présenterons à travers les tableaux et figures ci-dessous la répartition du personnel par statut, par catégorie socio professionnelle.

Tableau N°1 : Répartition du personnel par statut au 5 Octobre 2009

N°	Statuts	Effectifs	Pourcentage
01	Agents Permanents de l'Etat (APE)	33	35
02	Agents Contractuels de l'Etat (ACE)	16	16
03	Autres agents (occasionnels)	47	49
Total		96	100

Source : Direction des Ressources Humaines/MPMEPSP

Figure 2 : Répartition du personnel par statut au 5 Octobre 2009

L'examen de cette figure montre que les Agents Permanents de l'Etat au nombre de trente trois (33) représentent 35% de l'effectif total du personnel. Les Agents Contractuels de l'Etat moins nombreux, sont au nombre de (16) et représentent 16% de l'effectif du personnel. Les autres agents (Agents Occasionnels) d'un effectif de 47 représentent 49% du personnel du ministère. Cette répartition du personnel du MPMEPSP montre le nombre important des Agents Occasionnels recrutés par le Ministère, Ceci peut créer un désintéressement par rapport au travail à faire.

2) Mode de gestion du personnel du Ministère.

Au Ministère chargé des Petites et Moyennes Entreprises et de la Promotion du Secteur Privé, la gestion des Agents de l'Etat est basée sur les principes de la Fonction Publique à savoir : recrutement, stage probatoire, nomination, titularisation, avancement, promotion. Il faut noter que les anciennes structures en charge des carrières dépendaient de la Direction de l'Administration. En effet, précédemment, les services du personnel étaient des services des Directions de l'Administration préoccupées par la gestion financière et matérielle au détriment de la Gestion des Ressources Humaines.

Les services du personnel étaient sans moyens humains, matériels et financiers et ne pouvaient donc mettre en œuvre les outils essentiels de gestion du personnel. Ce lourd héritage de plusieurs décennies est un handicap sérieux au décollage de la

nouvelle structure issue des dernières Réformes Administratives, à savoir l'érection des services des Ressources Humaines en Direction.

Le constat au niveau de cette Direction révèle qu'elle a des atouts et des insuffisances. En dépit des nombreux atouts dont la DRH peut se prévaloir, des contraintes subsistent et l'empêchent de mieux accomplir sa mission.

Au nombre de ces atouts, nous avons :

- un personnel jeune et dynamique ;
- l'existence d'un cadre juridique qui régit la direction ;
- l'existence de listes des effectifs et archives classées par ordre alphabétique à la DRH ;
- la maîtrise des dates probables de départ à la retraite des agents par la DRH ;
- la disponibilité d'informations statistiques fiables sur la position des agents.

Quant aux problèmes, nous pouvons citer :

- l'insuffisance de personnel ;
- le cadre de travail non approprié ;
- absence des structures de la DRH ;
- inexistence de logiciel de gestion du personnel ;
- manque de motivation;
- la non identification des besoins réels en formation;
- absence de plan de formation continue ;
- la mauvaise répartition des tâches.

Prenant donc en compte toutes ces insuffisances, nous avons essayé de cibler et de spécifier la problématique de notre étude.

B) Ciblage et spécification de la problématique.

L'inventaire des problèmes a permis de cibler la problématique de l'étude et de préciser la vision globale de résolution.

1) Problématique de l'étude

Cette étape permet d'identifier les problèmes généraux relatifs à la gestion du personnel au Ministère chargé des Petites et Moyennes Entreprises et de la Promotion du Secteur Privé pour aboutir aux problèmes spécifiques.

a) Ciblage du problème

«Les collectivités locales ne sont rien sans les hommes qui les animent... », a écrit **Jacques BOURDON**. Il poursuit en affirmant que « les structures ne sont que des cadres abstraits : elles prennent vie par les hommes qui exercent leurs activités dans ces cadres, qu'il s'agisse de décider ou d'exécuter au niveau subalterne comme au sommet des hiérarchies on retrouve pour l'essentiel des intelligences, des volontés, des libertés; des hommes »²

Il est à retenir que le personnel constitue l'un des aspects fondamentaux de l'autonomie des organisations et favorise le succès et l'efficacité de toute entreprise.

La gestion du personnel fait appel à des connaissances venant de la psychologie, de la sociologie, de l'économie. Elle est basée sur une conception orientée vers des objectifs à long terme et structurée par des politiques et des pratiques reconnues. L'objectif de la gestion du personnel est la recherche de l'équilibre des valeurs techniques et humaines.

D'après les théories de l'Organisation Scientifique du Travail (OST) de Taylor, l'employé était considéré comme une machine. L'essentiel pour l'employeur était d'obtenir les résultats souhaités en termes de productivité et de rendement³. L'organisation du travail était axée sur des lois rigides et strictes. En dépit de cette rigidité, il n'y avait point de performance. La qualité ne suivait pas la quantité. Avec l'évolution du marché où la loi de la quantité a cédé la place aux lois de la qualité, la performance devient la principale finalité de l'entreprise.

Considérant l'Homme comme étant au centre de la dynamique de toute structure, il devrait y avoir au nombre de ses préoccupations, les besoins ci-après :

- la formation continue et la bonne gouvernance ;
- la bonne identification des profils et la bonne connaissance des postes ;
- la définition du plan de carrière adapté, le suivi des carrières et la motivation.

Mais un diagnostic rapide de l'administration béninoise révèle en général de graves maux, vecteurs du dysfonctionnement des services administratifs.

La gestion du personnel, du Ministère chargé des Petites et Moyennes Entreprises et de la Promotion du Secteur Privé, dans les différentes structures sous

² Cité par SOGNON S. Quel avis dans « La gestion du personnel communal et le développement local : cas de la Mairie » ENAM, cycle I, 2006

³ LOKOSSOU Charlemagne, « perfectionnement des Ressources Humaines », Manuel de formation CED 2003 p.12

tutelle n'échappe pas à ce malaise. Lorsqu'on s'intéresse au fonctionnement actuel de ces différentes structures, on se rend compte qu'il existe un déséquilibre constant au niveau de l'effectif dû à l'inexistence de politique globale de gestion des ressources humaines et de plan d'action approprié au niveau de toute l'administration béninoise.

b) Spécification des problèmes

Les problèmes énumérés ci-dessus sont regroupés en trois (03) centres d'intérêts à savoir :

- Organisation et fonctionnement de la DRH
- Gestion des tâches et du temps
- Motivation du personnel

Les relations entre les centres d'intérêts, la problématique, le problème général et les problèmes spécifiques se résument dans le tableau ci-dessous.

Tableau N°2 : Regroupement des problèmes par centres d'intérêts

N° d'ordre	Centres d'intérêts	Problématique	Problèmes Généraux	Problèmes spécifiques
1	Organisation et fonctionnement de la DRH	Problématique de la mise en place des structures de la DRH	Absence d'un système organisationnel ;	- le cadre de travail non approprié ; - l'insuffisance de personnel ; - absence des structures de la DRH ; - inexistence de logiciel de gestion du personnel ; - la non identification des besoins réels en formation;
2	Gestion des tâches et du temps	Problématique d'une meilleure gestion des tâches et du temps	Mauvaise gestion des tâches et du temps	- la mauvaise répartition des tâches ;
3	Motivation du personnel	Problématique de gestion des motivations	Absence d'une gestion des motivations	Absence de politique de motivation

2) Intérêt de l'étude

Il s'agit ici de préciser une vision globale pouvant nous permettre de résoudre les trois problèmes spécifiques et par ricochet le problème général.

Toute organisation, publique ou privée a besoin pour son développement, d'un personnel qualifié, efficace et performant. Pour cela, elle se doit de dynamiser les potentiels de son équipe de travail et de la motiver, pour en obtenir le meilleur rendement possible. Selon HELLRIEGEL, WOODMAN, et SLOCUM. (1990) dans leur ouvrage « **Management des organisations** », « le terme motivation sert à désigner les forces qui agissent sur une personne ou en elle-même, pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique, orientée vers un objectif »⁴

De ce fait, il nous paraît nécessaire de prendre conscience des trois problèmes spécifiques liés à la problématique de l'étude afin d'améliorer et de rendre plus performante la gestion du personnel au MPMEPSP.

En effet, le problème général auquel est confronté le Ministère est le problème de gestion non efficace du personnel, dû à l'absence du système organisationnel et fonctionnel de sa DRH. Or la compétitivité de toute structure de production de biens et services dépend de sa composante humaine. C'est dans cette optique que **Jean BODIN** déclare qu' « il n'y a de richesse que d'hommes »⁵. Pour arriver à cette compétitivité au MPMEPSP, il est nécessaire d'établir une adéquation entre les objectifs, les méthodes et les moyens, puis les compétences, aptitudes et potentialités de son personnel. Mais tout ceci ne peut se faire sans la mise en place du noyau central qui s'occupe de ce travail « la DRH ».

La problématique ainsi dégagée met en évidence un problème général et deux problèmes spécifiques. Dans le but de résoudre ces problèmes, le présent travail s'est fixé des objectifs. Pour atteindre ces objectifs des hypothèses ont été élaborées. Ces différents aspects sont répertoriés dans le tableau de bord de l'étude présenté ci-après

⁴ HELLRIEGEL, WOODMAN, SLOCUM (1999), « Management des Organisations » 1^{ère} édition, Paris Bruxelles, Nouveau Horizons de BOECK Université., 1^{ère} éd, p 693

⁵ Jean BODIN, (1974) « Le personnel communal » édition Berger Paris, page 56.

Tableau N°3 : Tableau de bord de notre étude

Niveau d'analyse	Problèmes	Objectifs	Causes	Hypothèses
NIVEAU GENERAL	Problème Général : Absence d'un système organisationnel.	Objectif Général : Contribuer à l'amélioration de la Fonction Ressources Humaines du Ministère, à travers l'installation des structures de la DRH	-	-
NIVEAUX SPECIFIQUES	Problème Spécifique N°1 : Difficultés dans la gestion des ressources humaines.	Objectif Spécifique N°1 : proposer des mesures favorisant l'installation de la Fonction Ressources Humaines du Ministère	Cause Spécifique N°1 : - le cadre de travail non approprié ; - l'insuffisance de personnel ; - inexistence de logiciel de gestion du personnel ; - la lenteur administrative ; - la non identification des besoins réels en formation; - absence de plan de formation continue.	Hypothèse Spécifique N°1 : Les irrégularités qui entachent la gestion des ressources humaines du ministère sont dues à l'installation partielle du système organisationnel de la DRH.
	Problème Spécifique N°2 : Absence des structures de la DRH.	Objectif Spécifique N°2 : Réaliser un chronogramme de la mise en place total de la DRH.	Cause Spécifique N°2 : - la mauvaise répartition des tâches.	Hypothèse Spécifique N°2 : La non installation des structures de la DRH est due à la mauvaise répartition des tâches à faire.

SECTION 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Cette section sera consacrée aux causes des problèmes identifiés, aux objectifs fixés (Paragraphe 1) puis aux hypothèses et à la méthodologie de travail (Paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Causes des problèmes et objectifs fixés

L'identification des causes fera l'objet de notre préoccupation en (A) et la fixation des objectifs en (B).

A) Causes des problèmes identifiées

Autant de problèmes que de causes, ainsi deux causes sont à définir :

1) Causes liées au problème spécifique n°1

Le mode de recrutement basé sur le système de quota, imposé par les Ministères de la Fonction Publique et des Finances, le cadre de travail non approprié, l'insuffisance de personnel, l'inexistence de logiciel de gestion du personnel, l'absence de plan de formation continue sont les sources des déséquilibres qui existent au niveau de ce problème.

2) Causes liées au problème spécifique n°2

Le mode d'installation et de fonctionnement de la DRH des Ministères basé sur des textes obsolètes, la mauvaise répartition des tâches sont les sources des déséquilibres qui existent au niveau de ce problème.

B) Objectifs fixés

L'Objectif général poursuivi par cette étude est de Contribuer à l'amélioration de la Fonction Ressources Humaines du Ministère. Mais de manière spécifique :

1) Objectif relatif au problème spécifique n°1

A ce niveau, l'objectif est de proposer des mesures favorisant l'installation de la Fonction Ressources Humaines du Ministère.

2) Objectif relatif au problème spécifique n°2

L'objectif visé ici est de réaliser un chronogramme de la mise en place des structures de la DRH.

Paragraphe 2 : Hypothèses et démarche de travail

Ce paragraphe concerne les hypothèses (A) et les méthodes de travail (B).

A) Hypothèses de travail

Les hypothèses de travail sont étroitement liées aux objectifs spécifiques. Il s'agit de:

1) Hypothèse liée au problème spécifique n°1

Les irrégularités qui entachent la Gestion des Ressources Humaines du ministère sont dues à l'installation partielle du système organisationnel de la DRH.

2) Hypothèse liée au problème spécifique n°2

La non installation des structures de la DRH est due à la mauvaise répartition des tâches à faire.

B) Démarche adoptée

Cette partie a été consacrée à la clarification des concepts de l'étude à travers une revue de littérature (1) et la méthode de travail (2).

1) Revue de la littérature

Cette partie fait la synthèse des documents qui ont servi à traiter le sujet et permet d'obtenir le point sur les différentes recherches effectuées. L'on peut citer :

- la gestion du personnel ;
- la Gestion des Ressources Humaines ;
- la planification des Ressources Humaines ;
- la Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines.

a) Concept de la gestion du personnel et de la Gestion des Ressources Humaines

Rappelons que « **le personnel** est l'ensemble des personnes (individus) employées par une institution de droit privé ou de droit public. La gestion du personnel consiste à veiller à la mise en application des politiques de l'organisation et à la mise en œuvre des procédures ainsi qu'au respect de la réglementation inhérente à l'utilisation rationnelle et efficace des individus au service de l'entreprise »⁶.

La gestion du personnel consiste en des mesures (politiques, procédures) et des activités ou pratiques (formation, recrutement) impliquant des Ressources Humaines et

⁶ Joël CAUDEN, Adérito Alain SANCHES (1997), « Gestion des Ressources Humaines », 2ème éditions, vol 341, page13.

visant à une efficacité et une performance optimales de la part des individus et des organisations. Les objectifs de la Gestion des Ressources Humaines sont variés. Ils contribuent à la fois à la réalisation des objectifs organisationnels et à ceux du personnel.

D'après Jean Louis MERCIER, (1996) la gestion du personnel regroupe deux branches : **la gestion administrative du personnel** et la gestion prévisionnelle du personnel. « L'administration est définie comme un ensemble d'organes ou de services chargés d'assurer les missions administratives des personnes publiques »⁷.

La gestion administrative du personnel « consiste à conformer la situation administrative de chaque agent avec la réglementation en vigueur ». Cette branche de la gestion du personnel met un accent sur l'importance du suivi de la carrière de l'agent. La gestion prévisionnelle du personnel « consiste à envisager les situations futures à partir des éléments actuels et des changements probables ». Cette branche est relative à la gestion quantitative et qualitative du personnel dans le temps et dans l'espace.⁸

Les activités de gestion administrative, concernent tout d'abord la gestion collective (établissement et conservation des données sur l'ensemble du personnel). Certains outils spécifiques permettent d'établir cette gestion collective ; il s'agit d'outils tels que les tableaux synoptiques ou les dossiers individuels du salarié.

Les activités de la gestion sociale concernent le volet de la gestion du contentieux interne et de la gestion des problèmes sociaux du personnel.

Selon Jean Pierre CITEAU dans « Gestion des Ressources Humaines, principes généraux », **la fonction ressources humaines** est née, de l'intégration du facteur humain dans l'organisation ; mais celle-ci s'est faite à partir de préoccupations finalement assez hétérogènes et à des rythmes très chaotiques. Cette particularité explique probablement les difficultés actuelles à stabiliser un vocabulaire spécifique et à dégager de l'univers baroque de ses pratiques une approche véritablement formelle de la Fonction Ressources Humaines. Pour lui, la transformation de la fonction personnel en Ressources Humaines constitue, à la fois, l'un des résultats tangibles et l'un des moteurs les plus actifs de cette évolution. Témoin et acteur d'une évolution à la fois symbolique (ne plus considérer l'individu comme un simple paramètre de l'action) et stratégique (fixer aux Ressources Humaines des objectifs de

⁷ Jean Louis Mercier (1996), « Mémento de gestion administrative des agents de 'Etat », Centre de documentation.

⁸ Jean-Pierre CITEAU, 1997, « Gestion des Ressources Humaines » Principes généraux, 2ème édition p.32

développement), la fonction Ressources Humaines est dotée aujourd'hui d'une nouvelle définition⁹

La fonction Ressources Humaines participe à la recherche d'une meilleure efficacité des organisations en s'efforçant de promouvoir et de réaliser une meilleure allocation des Ressources Humaines (adéquation compétence- emplois) et de mobiliser les potentiels de chaque salarié et fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs autour du fonctionnement et du développement de l'organisation (équité de la contribution rétribution)¹⁰.

« **La Gestion des Ressources Humaines** recouvre davantage les aspects liés à la dynamique des ressources humaines. Cette dynamique est stimulée par la recherche de la performance de l'adéquation entre les besoins en main-d'œuvre de l'entreprise et les ressources disponibles. Mais elle est aussi tributaire du souci d'établir une équité entre la contribution de ses ressources et leur rétribution »¹¹.

Dans ce cas, le système décisionnel est moins lié aux contraintes réglementaires qu'à la nécessité de résoudre ou de réguler tel ou tel problème de personnel dans un laps de temps plus ou moins limité.

Pour les auteurs tels que : William B.WERTHER, JB ; Keith DAVIS et Hélène LEE-GOSSELIN, « le but de la Gestion des Ressources Humaines est de fournir à l'organisation une main-d'œuvre efficace »¹². Pour atteindre ce résultat, l'étude de la Gestion des Ressources Humaines révèle comment une organisation se procure, développe, utilise, évalue et conserve le personnel dont elle a besoin : en d'autres termes, elle indique comment l'employeur peut s'assurer d'avoir au bon moment un nombre suffisant d'employés ayant les qualifications requises pour mener à bien les objectifs de l'organisation et qui sont disposés à le faire¹³.

Pour que la Gestion des Ressources Humaines soit efficace, il est indispensable que la personne ou la structure assumant la responsabilité globale de cette fonction ait clairement défini ses objectifs et attributions en matière de recrutement, d'appréciation des performances, des mutations et affectations, des formations, de représentation du personnel ainsi que les liaisons internes et celles de l'extérieur. Ce rôle ne se cantonne donc pas aux procédures strictement administratives, à la circulation et à l'archivage des informations.¹⁴

⁹ Jean-Pierre CITEAU, 1997 « Gestion des Ressources Humaines » Principes généraux, 2ème édition p.28

¹⁰ Idem

¹¹ Joël CAUDEN, Adérito Alain SANCHES (1997) « Gestion des Ressources Humaines » 2ème éditions, vol 341, page19.

¹² William B.WERTHER, JB ; Keith DAVIS et Hélène LEE-GOSSELIN (1985), « La gestion des Ressources Humaines Québec page 11

¹³ William B. WERTHER, JB ; Keith DAVIS ; Hélène LEE-GOSSELLIN (1985) « Gestion des Ressources Humaines » Québec p.6

¹⁴ <http://www.councils.org/small-business/owneroperator/hrmanagement-f.cfm>

On en déduit que la gestion du personnel est l'expression de la dimension bureaucratique de la Gestion des ressources humaines, qui elle, s'inscrit dans une dynamique globale et intégrée dont dépend la survie de l'entreprise. Le champ de la gestion des ressources humaines est beaucoup plus large dans la mesure où d'une part, il comporte en plus un aspect stratégique (gestion prévisionnelle, la gestion des carrières, la politique salariale, la politique de formation continue...), et d'autre part, il intègre les dernières avancées en matière de psychologie de travail et de communication (motivation du personnel, techniques d'optimisation de la communication, gestion de conflits,...)¹⁵

b) Concept de la gestion prévisionnelle et de planification des Ressources Humaines.

La planification implique un effort d'analyse de la situation présente pour envisager le déroulement possible des actions futures. Elle se présente comme une sorte d'anticipation de l'avenir.

« Les Ressources Humaines désignent l'ensemble des agents aussi bien permanents, temporaires qu'occasionnels, utilisés par l'entreprise pour réaliser ses objectifs ».¹⁶

La planification des Ressources Humaines se définit quant à elle comme « l'ensemble des activités, des règles de procédure qui concourent au processus de réalisation à court, moyen et long terme, à l'adéquation homme/poste, besoins/ressources d'une organisation en vue de réaliser les objectifs fixés et d'atteindre les résultats escomptés ».¹⁷

La Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines permet l'adéquation des ressources humaines aux évolutions de l'établissement. Elle permet d'assurer les prestations de soins selon les exigences des postes, l'évaluation de la charge de travail, les nécessités de remplacement et les compétences du personnel. Une description actualisée des fiches de fonction et des profils de poste est effectuée. Les responsables et les exigences de tout poste font l'objet d'un document écrit et communiqué.¹⁸

¹⁵ Cité par ZOCLI Véronique dans « Gestion des carrières au féminin et gestion stratégique des ressources humaines » Support de cours GRH Conseil Juillet 2003

¹⁶ DAVOH Martin, Cours de gestion de formation, ENAM, Cycle II 2003 (inédit)

¹⁷ LOKOSSOU (Charlemagne, Cours sur la planification des Ressources Humaines, ENAM, 2002 (inédit)

¹⁸ [Http://www.hosmat.com/assurqualite/manuel/grh.html](http://www.hosmat.com/assurqualite/manuel/grh.html)

2) Méthodologie de travail adoptée

Cette étape est essentiellement consacrée à la recherche documentaire et à l'enquête sur le terrain.

a) Recherche documentaire

Cette revue documentaire est consacrée à la consultation de certains documents ayant rapport avec notre thème d'étude. Elle s'est effectuée au niveau des structures tels que : le Centre de documentation Patrick VIEYRA de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), le Centre de documentation du Conseil Economique et Social (CES), la DRH du Ministère. Des recherches ont été faites aussi sur l'Internet par rapport à la planification des Ressources Humaines. Nous avons aussi procédé à une observation directe consacrée à une pré-enquête sur le terrain et enfin à l'enquête proprement dite.

b) Elaboration des outils de collecte de données

Pour collecter les données nous avons eu recours aux entretiens directs :

❖ Les entretiens directs

Les personnes ressources avec lesquelles nous avons eu des entretiens nous ont fourni des informations sur la base de leurs expériences et de leurs connaissances du sujet. Ce travail nous a permis de nous orienter vers des personnes capables de nous fournir des informations afférentes à notre thème. Nous avons eu aussi à discuter avec des agents du Ministère qui nous ont orientés tant dans les investigations sur le terrain que sur les ouvrages et documents nécessaires à notre étude. Le guide d'entretien qui nous a permis de recueillir les informations se trouve à l'annexe1.

❖ L'observation

Au ce niveau nous avons pratiqué deux types d'observation :

➤ L'observation directe

Ce type d'observation nous a permis de voir la manière dont fonctionne la DRH du Ministère, d'analyser le comportement de chaque agent, et de voir le type de gestion pratiqué au sein de la direction.

➤ L'observation indirecte

Elle nous a amené à discuter avec les responsables de la direction qui nous ont fourni des informations sur le fonctionnement de la Direction des Ressources Humaines du Ministère et d'autres informations sur l'administration des Ressources Humaines en général dans les Ministères.



Ce chapitre prend en compte la préparation de l'enquête, la collecte des données, et vérification des hypothèses (Section 1) et la proposition d'un chronogramme d'installation complète de la DRH. (Section 2).

SECTION1 : PREPARATION DE L'ENQUETE, COLLECTE DES DONNEES ET VERIFICATION DES HYPOTHESES

Dans cette section nous parlerons de la préparation de l'enquête (Paragraphe 1) et de la Présentation, l'analyse des données et la vérification des hypothèses (Paragraphe 2)

Paragraphe 1 : Préparation de l'enquête

Cette préparation se résume à la détermination de la population cible (A) et à l'élaboration des instruments de collecte des données (B).

A) Détermination de la population cible et choix des instruments de collecte des données

1) Détermination de la population cible

Dans le choix de la population cible, il a été identifié des agents, toutes catégories confondues n'ayant pas de postes de responsabilité, qui ont fourni des informations entrant dans le cadre de notre étude. Il s'agit précisément ici de certains Agents Permanents de l'Etat (APE), de certains Agents Contractuels de l'Etat (ACE) et Autres agents (occasionnels) en service au MPMEPSP. Un entretien a été également réalisé avec le Directeur des Ressources Humaines du Ministère, et tout ceci en ne s'écartant pas de notre Objectif Général qui est de Contribuer à l'installation de la Fonction Ressources Humaines du Ministère, à travers l'installation des structures de la DRH.

2) Choix des instruments de collecte

Nous avons tenu compte de la particularité de notre étude et surtout de l'Objectif Général de notre étude pour choisir les instruments de collecte des données. Dans ce cadre nous nous sommes basés sur les textes qui régissent la DRH dans les Ministères et aussi sur les rapports des différentes consultations récentes qui ont eu lieu dans ce sens. Ce qui nous a permis in fine de réaliser un chronogramme d'installation complète de la DRH.

En ce qui concerne l'entretien avec le DRH du Ministère, il s'est réalisé à travers un guide d'entretien **(en annexe)**.

B) Elaboration des instruments

Les instruments utilisés au cours de ce travail sont le guide d'entretien, les textes qui régissent la DRH dans les Ministères et les rapports des différentes récentes consultations.

1) Guide d'entretien

C'est une entrevue réalisée avec le DRH du Ministère. Cet entretien a permis d'avoir une idée de ce que c'est que la gestion du personnel au MPMEPSP (***en annexe***).

2) Rapports des différentes consultations

Ces rapports nous ont permis de prendre connaissance des réels besoins de la DRH du Ministère et in fine de réaliser un chronogramme d'installation complète de la DRH (***en annexe***).

Paragraphe 2 : Présentation, Analyse des données et vérification des hypothèses

Cette étape sera consacrée à la présentation et à l'analyse des données recueillies (A) et vérification des hypothèses de départ (B).

A) Présentation et analyse des données recueillies

1) Présentation et analyse des données recueillies des rapports de consultations

Les différents rapports/documents consultés nous ont permis de réaliser ci-dessous un tableau récapitulatif des besoins de la DRH du MPMEPSP. Ce tableau nous montre que la DRH dans sa situation actuelle ne pourra pas satisfaire toutes les attentes du personnel du Ministère et aussi ne pourra pas contribuer de manière efficace à l'atteinte de l'objectif général du Ministère.

Tableau N°4 : Tableau récapitulatif des besoins de la DRH

Direction des Ressources Humaines (DRH)
Besoins en moyens humains La DRH a enclenché et poursuit la mise en place des premiers outils de pilotage en matière de management des Ressources Humaines. Elle a identifié un problème récurrent de manque de personnel au sein du Ministère qui constitue un défi qui doit être relevé avec célérité et méthode. A cet effet elle nécessite des instruments qui crédibilisent la démarche classique aux fins de convaincre les Ministères en charge des Finances et de la Fonction Publique de la pertinence et de l'organisation d'un recrutement spécial.
Besoins en ressources matérielles En dehors des outils de management des Ressources, Humaines la DRH : - Manque de personnel : la direction est limitée à la personne du Directeur qui ne dispose pas jusque-là de collaborateurs (agents de l'Etat) - Souffre de la promiscuité et de l'étroitesse des locaux, problèmes ergonomiques - Manque de véhicules de service (voitures et motos)
Renforcement des capacités du personnel - Formation du personnel de la DRH dans la prise des actes de gestion des carrières dans la fonction publique ; - Dotation de logiciels spécifiques de MRH et formation du personnel ; Appui pour la réalisation des autres études indispensables pour la Direction (plan de formation du Ministère, plan de carrière, plan de recrutement) - Modules de formation sur les thématiques ci-après : ✓ Rédaction administrative ; ✓ Déontologie administrative ; ✓ Organisation et gestion du secrétariat ; ✓ Technique de classement et d'archivage ✓ Gestion des conflits et techniques de négociation ; ✓ Etude du statut des APE ; ✓ Sanctions disciplinaires et leur régime juridique
Besoins en outils spécifiques - Un plan de recrutement - Un plan de formation ; - Un plan de carrière.

Source : Enquêtes

2) Présentation et analyse des données recueillies de l'entretien.

L'entrevue réalisée avec le Directeur des Ressources Humaines du Ministère s'est bien passée. Les réponses obtenues de cet entretien ont confirmé les besoins récapitulés dans le tableau N°4 (Tableau récapitulatif des besoins de la DRH).

Les réponses obtenues sont classées dans le tableau ci-dessous

Tableau N°5 : Tableau récapitulatif de l'entretien avec le DRH

GRANDES CATEGORIES	REPONSES OBTENUES
GESTION DU PERSONNEL	La gestion du personnel du Ministère est acceptable.
CADRE DE TRAVAIL	un problème de promiscuité se pose. Les deux bureaux dont dispose la DRH du Ministère, sont étroits. Vu ce problème qui entache les conditions de travail des cadres dans le Ministère, la DRH a une volonté énorme d'améliorer le cadre de travail de son personnel, mais ceci ne peut se faire sans le quitus du Ministère des Finances.
SUGGESTIONS	Au nombre des suggestions faites nous avons : - La réalisation du cadre organique du Ministère ; - La dotation de la DRH en outils de pilotage ; - La réalisation d'un plan de formation et sa mise en œuvre. Ces suggestions sont prises en compte dans la partie relative aux suggestions dans notre étude.

B) vérification des hypothèses de départ

Afin d'aboutir à la formulation des diagnostics, il convient de s'assurer que les hypothèses émises sont totalement ou partiellement vérifiées ou ne le sont pas.

1) Vérification de l'hypothèse n°1

Il ressort de nos analyses que la DRH dans sa situation actuelle ne pourra ni satisfaire toutes les attentes du personnel du Ministère ni contribuer de manière efficace à l'atteinte de l'objectif général du Ministère. Par conséquent, l'hypothèse selon laquelle les irrégularités qui entachent la gestion des Ressources Humaines du Ministère sont dues à l'installation partielle du système organisationnel de la DRH, est vérifiée.

2) Vérification de l'hypothèse n°2

Nos analyses nous montrent qu'au Ministère chargé des Petites et Moyennes Entreprises et de la Promotion du Secteur Privé, la gestion des Agents de l'Etat est basée sur les principes de la Fonction Publique, et aussi que la mise en place d'une Direction est basée sur des textes législatifs, qui énoncent clairement les procédures à suivre et les conduites à adopter. On en déduit donc que l'hypothèse selon laquelle la non installation des structures de la DRH est due à la mauvaise répartition des tâches à faire n'est pas vérifiée. Cette non installation est plutôt due à la lourdeur administrative et aux difficultés liées au suivi de ces procédures.

SECTION2 : BESOINS EN PERSONNEL DE LA DRH

Dans cette section nous parlerons des services prévus par l'AOF de la DRH (Paragraphe 1) et des caractéristiques de ce personnel (Paragraphe 2)

Paragraphe 1 : Services prévus par l'AOF de la DRH

Cette étape sera consacrée au Secrétariat et au Service de Gestion du Personnel (A) et au *Service des Etudes, de la Planification et de la Réglementation* ; et du Service Administratif et Financier (B).

A) Secrétariat et Service de Gestion du Personnel

1) Secrétariat

Placé sous l'autorité du Directeur, le Secrétariat est chargé de :

- réceptionner et enregistrer le courrier « arrivée » ;
- ventiler le courrier « arrivée » suivant les instructions du Directeur ;
- faire la saisie des documents ;
- reprographier ;
- préparer le courrier « départ » à la signature ou au visa du Directeur, le distribuer et l'expédier ;
- classer les documents ;
- accueillir et informer des visiteurs ;
- exécuter toutes autres tâches à lui confiées par le Directeur.

Le Secrétariat est placé sous la responsabilité d'un Chef de Secrétariat nommé par note de service du Directeur des Ressources Humaines.

2) Service de gestion du personnel

Le Service de Gestion du Personnel est chargé de :

- tenir les dossiers administratifs individuels du personnel ;
- classer et veiller au pré archivage des différents actes administratifs ;
- initier et suivre les projets d'actes relatifs à la carrière des agents publics du Ministère ;
- gérer la titularisation des agents en fin de stage probatoire et suivre les dossiers de promotion des Agents Permanents de l'Etat, en liaison avec le Ministère du Travail ;
- établir la liste annuelle d'aptitude ;
- traiter les dossiers relatifs aux positions des agents et des actes de gestion courante ;
- contrôler l'assiduité du personnel en collaboration avec l'Inspection Générale du Ministère ;
- mettre à jour le fichier des Agents de l'Etat et confectionner les états d'effectifs, en liaison avec la Direction des Ressources Financières et du matériel ;
- concevoir et mettre en application, en collaboration avec les Directeurs, les outils d'évaluation du personnel.

Le Service de Gestion du Personnel comprend deux divisions :

- la Division Carrière (DCa) ;
- la Division Gestion des Positions et Valorisations du Personnel (DGPVP).

B) Service des Etudes, de la Planification et de la Réglementation ; et Service Administratif et Financier

1) Service des études, de la planification et de la réglementation

Le Service des études, de la Planification et de la Réglementation est chargé de :

- gérer de manière prévisionnelle les Ressources Humaines ;
- exprimer les besoins en personnel du Ministère au Ministère chargé du Travail dans la limite des ressources disponibles ;
- concevoir le plan de formation du personnel et suivre sa mise en œuvre ;
- suivre la situation administrative des agents en stage ;
- préparer à la signature du Ministre :
 - les autorisations de concourir ;
 - les autorisations de s'inscrire dans les Universités ;
 - les avis motivés sur les demandes de mises en stage de formation diplomate ;
- étudier et régler les litiges intervenus dans l'évolution de la carrière des agents ;
- traiter les dossiers disciplinaires des agents.

Le Service des études, de la Planification et de la Réglementation comprend trois divisions :

- la Division de la Prévision et du Recrutement (DPR);
- la Division de la Formation (DF) ;
- la Division du Contentieux et des affaires Disciplinaires (DCAD).

2) Service administratif et financier

Le Service Administratif et Financier a pour mission, d'exécuter, sous l'autorité du directeur, le budget de la direction, de tenir à jour la comptabilité budgétaire et extra budgétaire et de gérer le matériel.

A ce titre, il est chargé de :

- recenser et évaluer tous les besoins de la direction tant en matériel qu'en fournitures de bureau ;

-
- élaborer et suivre l'exécution du budget de la direction, suivant les procédures d'exécution du budget de fonctionnement des Ministères ;
 - suivre la position des comptes de la direction ;
 - établir les états mensuels de rapprochement ;
 - élaborer un tableau de bord mensuel permettant de fournir des informations sur le niveau des dépenses et la situation de la trésorerie ;
 - veiller à la bonne utilisation du matériel et à la gestion des fournitures de bureau.

Le Service Administratif et Financier comprend deux Divisions :

- la Division de la Gestion du Matériel (DGM) ;
- la Division de la Comptabilité (DCo).

Paragraphe 2 : Personnel adéquat

Cette étape sera consacrée au Secrétariat ; au Service de Gestion du Personnel (A) et au Service des Etudes, de la Planification et de la Réglementation ; au Service Administratif et Financier (B).

A) Secrétariat et Service de Gestion du Personnel

1) Secrétariat

STRUCTURE/POSTE-EMPLOI : Chef du Secrétariat de la Direction

CORPS : Attachés des Services Administratifs (option Secrétariat de Direction)

QUALIFICATIONS ET COMPETENCES

- ❖ BAC + 3 ans en secrétariat de direction,
- ❖ Etre capable de :
 - gérer le courrier (enregistrer, transmettre, classer, archiver) ;
 - rédiger des actes administratifs ;
 - gérer les rendez-vous et les communications ;
 - organiser et planifier son travail ;
 - organiser et coordonner les activités du secrétariat ;
 - Utiliser l'outil informatique ;
 - Gérer le temps ;
 - Communiquer ;
 - accueillir les usagers et gérer les relations interpersonnelles.

STRUCTURE/POSTE-EMPLOI : Chargé de la liaison (arrivée-départ)

CORPS : Préposé des Services Administratifs

QUALIFICATIONS ET COMPETENCES

- ❖ CEPE + formation de Préposé des Services Administratifs ;
- ❖ Formation en enregistrement et en classement du courrier, en organisation administrative;
- ❖ Perfectionnement en conduite d'engins à deux (2) roues.

2) SERVICE DE GESTION DU PERSONNEL

STRUCTURE/POSTE-EMPLOI : Chef du Service Gestion du Personnel

CORPS : Administrateur

QUALIFICATIONS ET COMPETENCES

- ❖ BAC + 5 en Administration Générale, Administration du travail, Gestion des Ressources Humaines, en Sociologie ou autres options équivalentes ;
- ❖ Avoir des connaissances en management des services publics, rédaction administrative, Gestion des Ressources Humaines, gestion du temps et des réunions, procédure budgétaires et administratives, évaluation et gestion des performances, organisation de l'entretien annuel, gestion des carrières dans la Fonction Publique, maîtrise des statuts des agents de l'Etat, gestion des contrats, formation en collecte et traitement des données statistiques en gestion documentaire, gestion des effectifs, étude des postes et évaluation des postes, statistiques, gestion des conflits ;
- ❖ Maîtrise de l'outil informatique et formation au logiciel spécifique de gestion des ressources humaines.
- ❖ Etre capable de :
 - gérer le temps ;
 - organiser et planifier son travail ;
 - coordonner les activités de son service ;
 - actualiser les connaissances ;
 - écouter et dialoguer ;
 - gérer les relations interpersonnelles ;
 - accueillir les usagers.

STRUCTURE/POSTE-EMPLOI : Chef de la Division Carrières

CORPS : Attachés des Services Administratifs ou équivalents

QUALIFICATIONS ET COMPETENCES

-
- ❖ BAC + 3 ans en Administration Générale, Administration du Travail et de la Sécurité Sociale ou Maîtrise en sociologie, en Gestion des Ressources Humaines ;
 - ❖ Avoir des connaissances en gestion des carrières, en maîtrise des statuts des Agents de l'Etat, gestion du temps et des réunions, évaluation et gestion des performances, gestion documentaire, gestion des effectifs, rédaction administrative, organisation de l'entretien annuel ;
 - ❖ Maîtrise de l'outil informatique et formation au logiciel de gestion des ressources humaines.

STRUCTURE/POSTE-EMPLOI : Chef de la Division Gestion des Propositions et Valorisation du Personnel

CORPS : Attachés des Services Administratifs ou équivalents

QUALIFICATIONS ET COMPETENCES

- ❖ BAC + 3 ans en Administration Générale, Administration du travail et de la sécurité sociale ou Maîtrise en sociologie, en Gestion des Ressources Humaines
- ❖ Avoir une bonne connaissance des différents textes régissant la carrière des agents de l'Etat
- ❖ Etre capable de :
 - Utiliser et de mettre à jour le fichier du personnel et de gestion des positions ;
 - Appuyer les structures dans l'évaluation du rendement et du potentiel du personnel ;
 - Proposer un système de motivation du personnel ;
 - Communiquer ;
 - Organiser et planifier son travail ;
 - Actualiser ses connaissances.

***B) Service des Etudes, de la Planification et de la Réglementation ;
et Service Administratif et Financier***

1) Service des études, de la planification et de la réglementation

STRUCTURE/POSTE-EMPLOI : Chef du Service des Etudes, de la Planification et de la Réglementation

CORPS : Administrateur

QUALIFICATIONS ET COMPETENCES

-
- ❖ BAC + 5 ans en Gestion des Ressources Humaines ou toute autre option équivalente ;
 - ❖ Avoir des connaissances en gestion de la formation ;
 - ❖ Avoir des connaissances en statistique ;
 - ❖ Connaître les méthodes de management ;
 - ❖ Etre capable de :
 - élaborer un plan de recrutement ;
 - mettre en œuvre un ;
 - mettre en œuvre et évaluer un plan de formation ;
 - utiliser les logiciels spécifiques et adaptés aux activités du service ;
 - organiser et planifier son travail ;
 - coordonner les activités de son service ;
 - actualiser ses connaissances ;
 - écouter et dialoguer ;
 - gérer les relations interpersonnelles ;
 - gérer le temps.

STRUCTURE/POSTE-EMPLOI : Chef Division du Contentieux et des Affaires Disciplinaires

CORPS : Attaché des Services Administratifs ou équivalents

QUALIFICATIONS ET COMPETENCES

- ❖ BAC + 3 ans en Administration Générale, Administration du travail et de la sécurité sociale ou maîtrise en sociologie, en Gestion des Ressources Humaines ;
- ❖ Avoir des connaissances en gestion des carrières ; en maîtrise de statuts des Agents de l'Etat en collecte et traitement des données statistiques, gestion du temps et des réunions, évaluation et gestion des performances, gestion documentaire, communication droit de travail et règlement des conflits ;
- ❖ Maîtrise de l'outil informatique et formation au logiciel de gestion des Ressources Humaines.

STRUCTURE/POSTE-EMPLOI : Chef de la Division Formation

CORPS : Attaché des Services Administratifs

QUALIFICATIONS ET COMPETENCES

- ❖ BAC + 3 ans en Administration Générale, Administration du travail et de la sécurité sociale ou Maîtrise en sociologie, en Gestion des Ressources Humaines

-
- ❖ Avoir des connaissances en gestion et ingénierie de la formation, études et évaluation des postes, évaluation et gestion des performances, en rédaction administrative, en organisation de l'entretien annuel, communication
 - ❖ Maîtrise de l'outil informatique et formation au logiciel spécifique de gestion de la formation.

STRUCTURE/POSTE-EMPLOI : Chef de la Division Prévision et du Recrutement

CORPS : Attaché des Services Administratifs

QUALIFICATIONS ET COMPETENCES

- ❖ BAC + 3 ans en Administration Générale, Administration du travail et de la sécurité sociale ou Maîtrise en sociologie, en Gestion des Ressources Humaines ;
- ❖ Avoir des connaissances en Gestion Prévisionnelle des Effectifs et des Compétences ;
- ❖ Connaître les méthodes de management
- ❖ Etre capable de :
 - Elaborer et de piloter un recrutement ;
 - Utiliser un logiciel de Gestion Prévisionnelle des Effectifs et des Compétences ;
 - Organiser et planifier son travail ;
 - Actualiser ses connaissances ;
 - Ecouter et dialoguer ;
 - Gérer les relations interpersonnelles ;
 - Gérer le temps.

2) Service administratif et financier

STRUCTURE/POSTE-EMPLOI : Chef du Service Administratif et Financier

CORPS : Contrôleur des Services Financier

QUALIFICATIONS ET COMPETENCES

- ❖ BAC +3 en Administration Générale, Administration des finances,

Avoir des connaissances en management des services publics, en comptabilité publique en comptabilité matière, rédaction administrative, procédure budgétaires et administratives, formation en collecte et traitement des données statistiques, en gestion documentaire,

Maîtrise de l'outil informatique et formation au logiciel spécifique de Gestion des Ressources Humaines.

❖ Etre capable de :

- gérer le temps ;
- organiser et planifier son travail ;
- élaborer et exécuter un budget ;
- établir un état financier ;
- tenir la comptabilité denier et la comptabilité matière ;
- élaborer et tenir le tableau de bord de la trésorerie ;
- coordonner les activités de son service ;
- actualiser les connaissances ;
- écouter et dialoguer ;
- gérer les relations interpersonnelles ;
- accueillir les usagers ;
- Gérer les relations interpersonnelles.

STRUCTURE/POSTE-EMPLOI : Chef de la Division Gestion du matériel

CORPS : Contrôleur des Services Financiers

QUALIFICATIONS ET COMPETENCES

❖ BAC G2

❖ Connaître les procédures d'exécution des dépenses publiques

❖ Savoir établir les pièces justificatives de la comptabilité matière

❖ Etre capable de :

- Tenir différents registre de la comptabilité matière les fiches de stock ;
- Traiter les demandes de fournitures et matériel de bureau ;
- Elaborer les supports de gestion des immobilisations ;
- Codifier les immobilisations et tenir la comptabilité matière ;
- Concevoir le tableau de bord de gestion du matériel ;
- Gérer et de suivre la maintenance du matériel de direction ;
- Utiliser les logiciels spécifiques et adaptés aux activités du service ;
- Organiser et planifier son travail ;
- Actualiser ses connaissances ;
- Ecouter et dialoguer ;
- Gérer les relations interpersonnelles.

STRUCTURE/POSTE-EMPLOI : Chef de la Division Comptabilité

CORPS : Contrôleur des Services Financiers

QUALIFICATIONS ET COMPETENCES

- ❖ BAC G2 ;
- ❖ Connaître les procédures d'exécution des dépenses publiques ;
- ❖ Connaître la nomenclature budgétaire ;
- Etre capable de :
 - Tenir les différentes comptabilités de la Direction ;
 - Préparer et d'exécuter le budget de la Direction ;
 - Tenir le tableau de bord de la trésorerie ;
 - Utiliser les logiciels spécifiques et adaptés aux activités du service ;
 - Organiser et planifier son travail ;
 - Actualiser ses connaissances ;
 - Ecouter et dialoguer ;
 - Gérer les relations interpersonnelles.

STRUCTURE/POSTE-EMPLOI : Chauffeur

CORPS : Conducteur de Véhicules Administratifs

QUALIFICATIONS ET COMPETENCES

- ❖ Permis B
- ❖ Avoir des connaissances en maintenance des véhicules
- ❖ Perfection en code de la route
- ❖ Déontologie du Conducteur de Véhicules Administratifs.

A large teal graphic resembling an open scroll, with a vertical strip on the left and a horizontal strip on the top, both featuring rounded ends and a white outline. The central text is contained within a white rectangular box with a thin teal border.

CHAPITRE III
**SUGGESTIONS POUR
L'AMELIORATION DE LA FONCTION
RESSOURCES HUMAINES AU
MPMEPSP**

Ce chapitre prend en compte la suggestion d'un chronogramme d'installation complète de la DRH (Section 1), et les suggestions et leurs conditions de mise en œuvre (Section 2).

SECTION1 : SUGGESTION D'UN CHRONOGRAMME D'INSTALLATION COMPLETE DE LA DRH.

Dans cette section nous parlerons du Chronogramme proposé et de son explication (Paragraphe 1) et de l'approche adaptée pour sa réalisation et du rôle de l'organisation tout au long de la réalisation de ce processus (Paragraphe 2)

Paragraphe 1 : Chronogramme proposé et explication

Cette étape sera consacrée à la présentation de la synthèse du chronogramme (A) et à une vision de l'échéancier de sa mise en œuvre (B).

A) Présentation de la synthèse du chronogramme

Vu les résultats obtenus des différentes enquêtes réalisées (confirmant ou infirmant les hypothèses énoncées); et vu la nécessité de mettre en place le système organisationnel de la DRH du Ministère pour une meilleure atteinte de ses objectifs, nous avons suggéré un chronogramme (diagramme de Gantt) de son implantation qui se trouve en annexe.

1) Mise en contexte et objectifs poursuivis

Le présent diagramme de Gantt propose l'atteinte de trois grands objectifs :

- Se concerter pour harmoniser de façon efficiente les processus de la Fonction Ressources Humaines du MPMEPSP;
- Assurer la transition et supporter la transformation en réalisant des activités particulières en matière de gestion des Ressources Humaines;
- Supporter et contribuer à la mise en place des structures de la DRH.

2) Synthèse du chronogramme

Tableau N°6 : Synthèse du diagramme de Gantt

ETAPE	2009				2010												2011											
	SEPT	OCT	NOV	DEC	JANV	FEVR	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILL	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC	JANV	FEVR	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILL	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC
1. Organisation de la DRH du MPMEPSP																												
2. Philosophie de gestion des ressources humaines (<i>orientations, valeurs et principes directeurs communs</i>) du MPMEPSP																												
3 Orientations et politiques de gestion des ressources humaines																												
4 Développement et mobilisation des ressources compte tenu des enjeux stratégiques du MPMEPSP																												
5 Gestion de la présence au travail & Santé et sécurité du travail																												
6 Unification de la paie, du registre des postes et avantages sociaux																												
7 Gestion des dossiers du personnel																												
8 Planification du personnel																												
9 Technologies et systèmes d'information en ressources humaines																												
10 communications																												

	Tâche à mettre en projet
	Tâche à réaliser

B) Vision de l'échéancier de la mise en œuvre et objectifs spécifiques

Il n'est pas facile d'identifier avec certitude l'échéancier requis pour mener à terme un aussi imposant chantier. Par contre, il faut avancer des hypothèses afin de déterminer les actions à réaliser en Ressources Humaines au cours des prochains mois.

De toute évidence, la démarche d'implantation de la DRH du Ministère devra prendre du temps et comporter un certain nombre de grandes phases. Pour la phase de planification, conception et transition qui est plus proche de nous, nous la subdivisons en deux blocs.

❖ Phase de planification, conception et transition: Décembre 2009 à octobre 2010

Bloc 1- Septembre 2009 à Janvier 2010

Le DRH est nommé et est entré officiellement en fonction le 07 mai 2009 suite au communiqué du Conseil des Ministres du mercredi 06 mai 2009. Depuis, d'importants travaux de réflexion ont débuté afin de produire un plan d'ensemble de la mise en œuvre de la DRH. De plus, une proposition de l'organisation de la structure de direction est en voie d'élaboration (AOF de la DRH ; cadre organique du ministère).

Bloc 2- Janvier 2010 à octobre 2010

Poursuite des travaux du plan d'organisation administratif et de l'implantation de la DRH. De plus, divers travaux seront mis en œuvre afin d'apporter un éclairage nécessaire à la production du plan d'action d'implantation des structures et des processus administratifs touchant les Ressources Humaines.

Au cours de cette période, des travaux se finaliseront en ce qui concerne le plan d'organisation de la nouvelle structure ainsi que sa dotation en personnel. Au besoin, une commission pourrait être mise sur pied dans le cadre des travaux de l'implantation de la nouvelle direction. Finalement, selon la nomenclature et l'échéancier du « D », des activités particulières en matière de Gestion des Ressources Humaines seront complétées.

1) Les fonctions et les processus administratifs à modifier ou à unifier.

Avant d'aborder directement les fonctions et les processus administratifs, il est approprié de faire une mise en garde en regard de la gouverne des Ressources Humaines.

Depuis la création du Ministère, la DRH a été la dernière direction centrale à être installée en Mai 2009, et jusqu'à nos jours, certaines de ses activités sont toujours réalisées par les autres structures du Ministère.

Il n'y a donc pas encore le changement désiré dans les conditions de travail applicables aux salariés. Ainsi, par exemple, tous ce qui, concourent à la motivation du personnel (primes etc.) ne sont pas encore totalement mise en œuvre.

En conséquence, la Gestion des Ressources Humaines demeure partielle jusqu'à nos jours. Par ailleurs, il se peut que quelques changements soient apportés au cours de cette période à partir du moment de la mise en place de la direction des ressources humaines.

Les fonctions administratives de la Gestion des Ressources Humaines qui se réalisent, tous les jours dans les services du Ministère devront être revues ou modifiées.

Il s'agit de:

- Avantages sociaux et rémunération;
- Développement organisationnel ;
- Développement et formation du personnel non cadre et cadre ;
- Dotation en personnel des structures;
- Relations de travail;
- Santé et sécurité du travail;
- Système d'information en ressources humaines.

En fonction de l'échéancier général du chapitre précédent, il serait inapproprié de débiter cette démarche tant et aussi longtemps que les personnes cadres responsables dans la Direction des Ressources Humaines ne soit nommée d'une part, et, que le plan d'action ne soit élaboré, d'autre part. Par conséquent, cette démarche ne pourra débiter que lorsque la structure d'encadrement supérieur de la DRH aura été complétée. D'ici là, il y aura des travaux préparatoires et des tâches transitoires spécifiques qui se réaliseront, après réalisation du cadre organique. Par contre, à partir du moment où les personnes cadres responsables de la Direction des Ressources Humaines seront nommées et entrées en fonction, des ajustements pourraient avoir lieu afin de faciliter la gestion unifiée des Ressources Humaines.

2) Les activités particulières pour assurer la transition et supporter la transformation.

Au cours de la phase de planification, de conception et de transition, ces activités devront être accomplies parce qu'elles sont prescrites par des exigences légales auxquelles on ne peut se soustraire. De plus, d'autres activités se réaliseront afin de répondre aux impacts immédiats de la mise en place totale de la DRH.

Finalement, des activités doivent être réalisées afin d'apporter des éléments nécessaires pour que la personne cadre responsable de la Direction des Ressources Humaines puisse au moment de l'exercice de ses fonctions, disposer d'un certain nombre d'informations pertinentes pour lui permettre de produire adéquatement le plan de fonctionnement et des processus administratifs pour que la réalisation de ce plan puisse débuter à compter de **janvier 2010**.

Ces activités particulières touchent des éléments d'organisation, de relations de travail, de développement, de mobilisation et d'engagement du personnel d'encadrement intermédiaire, de tableaux de bord d'effectifs, de dotation et de gestion des dossiers, de communication, de santé et sécurité au travail, de même qu'une activité structurante particulière.

2.1 L'organisation

- ❖ Produire un portrait des ressources affectées à la fonction ressources humaines dans les différentes constituantes de la DRH du Ministère.
 - Titres d'emploi ;
 - Statuts d'emploi ;
 - Responsabilités actuelles à l'égard des grandes fonctions Gestion des Ressources Humaines, dotation, relations de travail, santé et sécurité du travail, formation et développement des Ressources Humaines;
 - Compétences spécifiques **décembre 2009**
- ❖ Evaluer les structures et les modes de fonctionnement qui existent dans chaque composante du nouveau centre **décembre 2010**
- ❖ Elaborer un plan d'organisation de la DRH **mai 2010**

2.2 Objectifs spécifiques

2.2.1 Développement, mobilisation et engagement du personnel d'encadrement

- Organiser une activité visant à susciter et maintenir la mobilisation des cadres (hypothèse: journée de réflexion et d'échanges réunissant tous les cadres du ministère afin que la direction énonce ses attentes envers les cadres quant au rôle

déterminant qu'ils auront dans la mise en œuvre du projet de transformation

décembre 2009

- Elaborer un plan d'action de développement du personnel d'encadrement intermédiaire relié à la transformation **mai 2010**
- Mise en œuvre du plan d'action de développement du personnel d'encadrement intermédiaire **septembre 2010**

2.2.2 Tableau de bord des effectifs

- Dresser un tableau de bord des effectifs des services administratifs

décembre 2009

2.2.3 Santé et sécurité du travail

- Etablir et mettre en œuvre une politique de meilleure condition de travail et de sécurité sociale pour le MPMEPSP **mars 2010**

2.2.4 Communication

- Effectuer les communications appropriées auprès des publics cibles visés par la mise en place de la DRH. **En continu**

2.3 Les activités structurantes

- Un point de l'évolution des activités doit être fait en conseil de cabinet et au comité des directeurs.

Dès la mise en place des structures de la Direction des Ressources Humaines, celle-ci pourrait apporter des modifications au présent plan

Paragraphe 2 : Approche adaptée

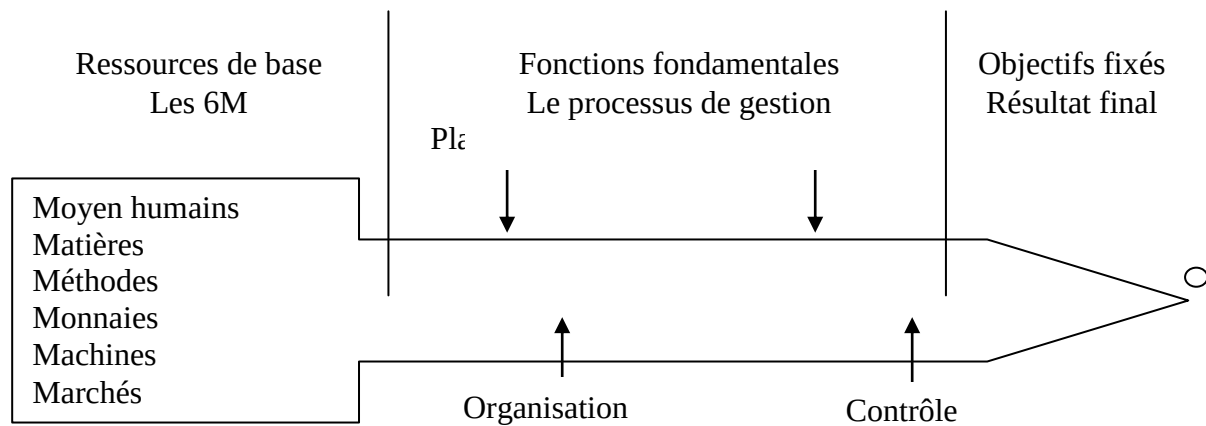
Cette étape sera consacrée à la présentation de l'approche adaptée pour sa réalisation (A) et au rôle de l'organisation dans sa mise en œuvre (B).

A) Présentation de l'approche adaptée pour la réalisation

Afin de bien réussir les activités particulières en matière de Ressources Humaines pour assurer la transition et supporter la transformation, il nous apparaît pertinent de demander l'expertise d'un cabinet conseil ou des experts de la fonction publique.

L'approche de ***l'Ecole du processus de gestion modifiée*** possède des atouts qui facilitent la réussite de projets complexes et d'envergure. Par conséquent, nous croyons, qu'il serait pertinent de réaliser ces travaux avec une telle approche.

Figure 2 : TRAJET MANAGERIAL GENERAL



B) Rôle de l'organisation dans la mise en œuvre

La planification et la Gestion des Ressources Humaines sont des activités considérées comme des facteurs déterminants de l'efficacité organisationnelle. Pour ce faire un rôle important incombe aux structures en charge de ces actions.

❖ La direction

- établir un climat de travail agréable ;
- encourager les employés à faire carrière dans l'organisation ;
- favoriser la création d'un sentiment d'appartenance ;
- développer les possibilités de promotion au sein de l'organisation ;

❖ La rétroaction

- faire savoir à l'employé ce qu'il fait de bon et/ ou de mauvais ;
- encourager à l'ajustement au fur et à mesure que les besoins se font sentir ;
- stimuler l'employé à se soucier par lui-même de ses attitudes et comportements bons ou mauvais ;

❖ La mobilité

- accepter que l'employé puisse se déplacer vers un poste plus élevé, d'un service à un autre ou encore vers une région donnée qui peut lui donner l'occasion d'avancer dans sa carrière ;
- offrir à l'employé des avantages significatifs quand il se déplace ;
- pour faire comprendre clairement que le refus de se déplacer implique pour lui une stagnation dans sa carrière pouvant le conduire à la démission.

❖ La communication

- faire réaliser à l'employé qu'il a un rapport étroit entre le succès dans une carrière et la capacité à communiquer facilement, autant avec ses supérieurs qu'avec ses collègues de travail et les autres employés de l'organisation ;
- mettre au courant l'employé des projets de l'organisation ;
- informer l'employé des politiques et pratiques internes d'avancement ;
- donner de l'information sur l'analyse et l'évaluation des emplois des postes qui conduisent potentiellement à développer une carrière ;
- renseigner les employés sur les filières d'emplois qui existent dans l'organisation ;

❖ La présence du service des RH

- encourager la formation et le développement de la carrière des employés ;
- sensibiliser les employés à la gestion de leur carrière par différents moyens, comme les notes de service, des déclarations de politique de développement des aptitudes du personnel ;
- conscientiser et orienter les employés sur le développement des capacités individuelles pour leur propre intérêt et celui de l'organisation ;
- faire connaître à la hiérarchie les employés qui ont du potentiel.

SECTION2 : SUGGESTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE.

Dans cette section nous parlerons de la réorganisation de la DRH (Paragraphe 1) et les recommandations à l'endroit du Ministère de la Fonction Publique et celui des Petites et Moyennes Entreprises (Paragraphe 2)

Paragraphe 1 : Réorganisation de la DRH

Cette étape sera consacrée à l'organisation et fonctionnement de la DRH (A) et à *dotation de la Direction des Ressources Humaines en outils de gestion appropriés* (B).

A) Organisation et fonctionnement de la DRH

Pour une meilleure gestion du personnel, il convient de procéder à la réorganisation de la Direction des Ressources Humaines, en mettant l'accent sur quelques unes des fonctions qui sont les siennes.

1) Professionnalisation des gestionnaires des ressources humaines et leur rôle conseil

❖ Professionnalisation

Le caractère central de la Gestion des Ressources Humaines dans la mise en œuvre du plan d'action va nécessiter la professionnalisation des gestionnaires de la Direction des Ressources Humaines. Il s'agit ici de donner à cette fonction sa véritable dimension en passant d'une gestion traditionnelle et purement administrative au **MPMEPSP** à une véritable Gestion des Ressources Humaines intégrant tous les aspects que recouvre une politique de GRH (recrutement, formation, évaluation, gestion prévisionnelle, valorisation et motivation...).

Une formation spécifique adaptée aux problèmes et aux enjeux du contexte de la réforme administrative béninoise devrait être élaborée par le Ministère en charge de la gestion du personnel de l'Etat (le Ministère de la Fonction Publique) et être considérée comme prioritaire dans le plan d'actions de mise en œuvre de la réforme.

Les Gestionnaires des Ressources Humaines doivent avoir une formation appropriée et se réunir régulièrement avec les experts en Gestion des Ressources Humaines du secteur privé afin d'échanger leurs expériences dans l'application de nouvelles méthodes de Gestion des Ressources Humaines.

❖ Fonction de conseil des gestionnaires

La Direction des Ressources Humaines a une fonction conseil au sein des organisations. Son existence est justifiée par l'aide qu'elle apporte aux employés, aux gestionnaires et à l'organisation pour tout ce qui touche les ressources humaines. Les spécialistes des services des ressources humaines ne disposent pas de l'autorité qui leur permettrait d'exiger que les gestionnaires des autres services acceptent et suivent leurs

idées. Ils possèdent plutôt une autorité qu'on appelle « autorité-conseil » ; c'est l'autorité d'aviser, de recommander aux gestionnaires des autres services plutôt que celle de les commander.

Les gestionnaires qui sont à la tête des services dits d'opération possèdent ce qu'on appelle une autorité hiérarchique ; celle-ci leur permet de prendre des décisions concernant le rendement, la performance et les ressources humaines qu'ils emploient ; c'est en effet les cadres hiérarchiques qui sont normalement responsables des promotions, de l'assignation des tâches et des autres décisions affectant les ressources humaines. Les spécialistes du service des ressources humaines conseillent les cadres hiérarchiques qui sont responsables de la performance de leurs employés.

Le Service des Ressources Humaines peut aussi se voir accorder une autorité de type fonctionnel lorsque les situations sont extrêmement routinières ou hautement techniques. L'autorité fonctionnelle octroie aux spécialistes du service des ressources humaines le droit de prendre des décisions qui normalement seraient prises par les cadres ou la haute administration.

Par exemple, les décisions qui ont trait aux avantages sociaux des employés sont techniquement complexes. Ainsi, la haute administration peut accorder au Service des Ressources Humaines l'autorité fonctionnelle lui permettant de décider de quels types d'avantages seront offerts au personnel.

L'autorité fonctionnelle permet aux spécialistes de prendre efficacement les décisions, de fixer des critiques. Elle assure ainsi un certain contrôle, une uniformité de traitement des employés, le développement et l'utilisation d'une expertise.

B) Dotation de la Direction des Ressources Humaines en outils de gestion appropriés

Comme on le dit souvent, « une mission, un homme et des moyens ». Il est facile de rejeter le tort sur la Direction des Ressources Humaines mais il est moins aisé de mettre à sa disposition les outils efficaces pouvant lui faciliter la tâche.

1) Doter la DRH de sa ligne budgétaire

Nous recommandons aux autorités du ministère de tenir compte des besoins identifiés dans les prévisions budgétaires afin de doter la Direction des Ressources Humaines des outils modernes pour la rendre opérationnelle et plus performante.

2) Doter la DRH des instruments de travail

L'installation d'un logiciel de gestion du personnel, l'élaboration et la validation du plan de formation ont chacune un coût non négligeable auquel seule la DRH ne peut faire face. Mieux, elle devra faire face à bien d'autres actions salutaires telles que l'élaboration d'un manuel de procédures, l'achat d'un tableau synoptique, la révision périodique des ordinateurs pour éviter les pannes fréquentes conduisant à une lenteur excessive dans la prise des actes administratifs. Il revient alors au MPMEPSP de prendre en compte ces besoins à travers les charges communes du budget du Ministère.

Paragraphe 2 : Recommandations à l'endroit du Ministère de la Fonction Publique et celui chargé des Petites et Moyennes Entreprises

Cette étape sera consacrée aux recommandations à l'endroit du ministère de la fonction publique (A) et aux recommandations à l'endroit du Ministère chargé des Petites et Moyennes Entreprises et de la Promotion du Secteur Privé (B).

A) Recommandations à l'endroit du ministère de la fonction publique

Nous recommandons au Ministère de la Fonction Publique de :

- pourvoir le Ministère chargé des Petites et Moyennes Entreprises et de la Promotion du Secteur Privé en personnel compétent.

B) Recommandations à l'endroit du Ministère chargé des Petites et Moyennes Entreprises et de la Promotion du Secteur Privé

❖ De la restructuration du MPMEPSP en matière de gestion des RH

Avec les dysfonctionnements observés au Ministère chargé des Petites et Moyennes Entreprises et de la Promotion du Secteur Privé les autorités devront penser à :

- améliorer les conditions de vie et de travail des agents afin d'éviter les pertes de temps, les effets inutiles et de donner aux agents l'envie de travailler ;
- doter chaque direction d'Intranet pour améliorer la communication entre les services et directions ;

-
- penser à une meilleure localisation de la Direction des Ressources Humaines afin de loger les agents ailleurs que dans le bureau contenant les dossiers du personnel ;
 - former ou mettre à niveau, tous les directeurs où qu'ils soient sur les notions de base en ce qui concerne la gestion efficace des Ressources Humaines ;
 - veuillez, autant que faire se peut, à assurer l'adéquation entre les postes et les profils dans les procédures de nomination et de promotion des agents ;
 - impliquer rigoureusement la Direction des Ressources Humaines dans la gestion des formations à l'étranger.

❖ ***Des obligations à la charge des agents du MPMEPSP dans le cadre du bon fonctionnement de sa DRH***

Ces recommandations vont aussi à l'endroit des agents du Ministère qui doivent :

- fournir aux services de la Direction des Ressources Humaines, leurs actes, et toutes les informations administratives les concernant ;
- améliorer les conditions de vie et de travail des agents afin d'éviter les pertes de temps, les efforts inutiles et de donner aux agents l'envie de travailler ;

A decorative teal scroll graphic with a light blue border and a drop shadow. It has a vertical strip on the left and a horizontal body. The text is centered in a dark teal rectangle within the body.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION

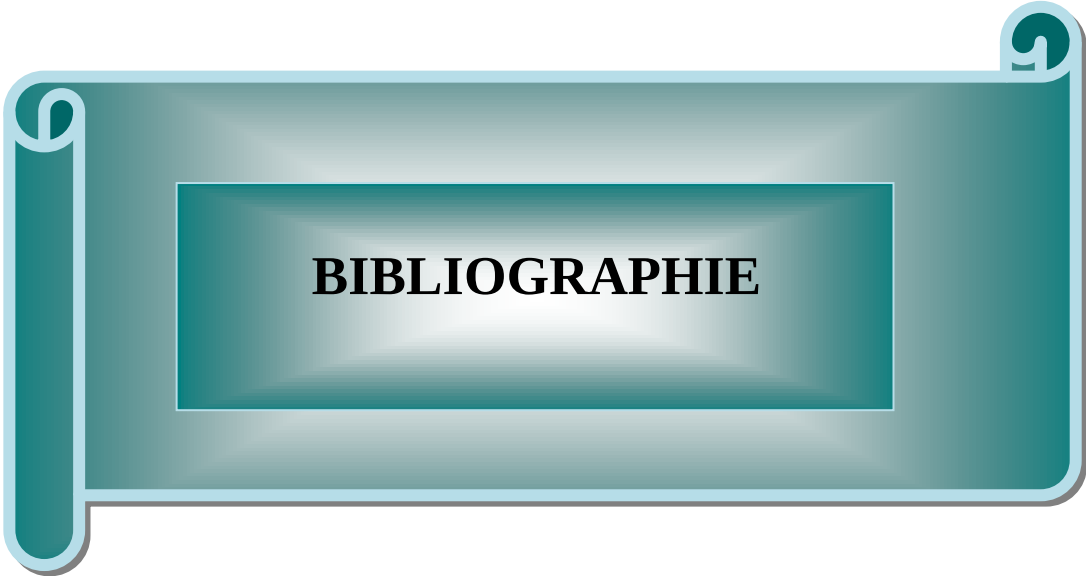
Au terme de notre étude sur la problématique de l'amélioration de la Fonction Ressources Humaines du **MPMEPSP** à travers la mise en place des structures de sa DRH, les résultats obtenus nous permettent d'affirmer que des insuffisances subsistent dans la manière de gérer le personnel dans l'administration publique en général et dans ce Ministère en particulier.

La DRH actuelle aura des difficultés pour combler les attentes des travailleurs, et partant, ne peut pas influencer grandement sur l'amélioration des performances de l'organisation. Il s'avère alors urgent et impérieux de réfléchir à ces insuffisances et d'élaborer une nouvelle politique incitant le personnel à développer ses propres talents et aller même au-delà de ses possibilités dans l'atteinte des objectifs du Ministère.

Il importe de rappeler que, ce qui fait la différence entre une entreprise performante et celle qui l'est peu, ce sont les hommes, leurs compétences bien sûr, mais aussi leur dynamisme, leur esprit d'initiative et leur créativité. Tout le reste peut s'acheter, se copier, s'apprendre.

En effet, les dirigeants du **MPMEPSP** doivent motiver le personnel afin de tirer de lui une meilleure productivité pouvant permettre la réalisation de sa mission. C'est dire que les dirigeants du **MPMEPSP** doivent davantage prendre conscience de ce que l'être humain est et demeure la pierre angulaire de toute organisation ; et, que le personnel est un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'institution. Ses attentes et en particulier les besoins d'équité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute doivent faire l'objet d'une plus grande préoccupation des dirigeants. Les leaders performants sont ceux qui savent gérer au mieux les énergies de ceux qui leur sont confiés. Ils savent suggérer, aider, favoriser, questionner, animer, déléguer, susciter l'initiative et admettre le droit à l'erreur. Ils inspirent au personnel le goût de se dépasser, développent leur désir et leur fierté d'appartenance à l'entreprise et les encouragent sans cesse à progresser.

Telles sont les qualités de leadership que doivent rechercher aujourd'hui les dirigeants du **MPMEPSP** pour favoriser l'amélioration de la qualité du travail à travers la mise en place d'un système efficace de gestion des ressources humaines et des structures de la DRH.



BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

❖ OUVRAGES.

- BOURDON Jacques, (1974) « Le personnel communal » édition Berger, Paris, vol 241
- MERCIER Jean Louis, (1996) « Mémento de gestion administrative des agents de l'Etat », Centre de documentation vol 104.
- HELLRIEGEL, WOODMAN, SLOCUM (1999), « Management des Organisations » 1ère édition, Nouveaux Horizons de BOECK Université, Paris Bruxelles.
- CITEAU Jean-Pierre, (1997), « Gestion des ressources humaines » Principes généraux et cas pratiques. 2ème édition, vol 183.
- CAUDEN Joël ; ADERITO Alain SANCHES (1997) « Gestion des ressources humaines » 2ème éditions, vol 341. édition ; vol 288.
- MARTORY Bernard, CROZER Daniel, (1986) « Gestion des Ressources Humaines » Fernand NATHAN, 2ème édition, vol 405.
- VALLEMONT Serge (1999) « Gestion des Ressources Humaines dans l'Administration » documentation française, Paris.
- WERTHER William B., JR; Keith DAVIS; Hélène LEE- GOSSELLIN (...) « La gestion des ressources humaines » Vol 705.

❖ TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

- **Arrêté** N°2009-664/MPMEPSP/DC/SGM/DRH/SA du 04 novembre 2009 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction des Ressources Humaines
- **Décret** N°2009-534 du 20 octobre 2009 portant Attributions, organisation et fonctionnement du Ministère chargé des Petites et Moyennes Entreprises et de la Promotion du Secteur Privé

❖ SITES INTERNET

- <http://www.hosmat.com/assurqualite/manuel/grh.html>
- http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_ressources_humaines
- <http://www.larsg-revue.com/>
- [www.cssslaval.qc.ca/.../CSSSL DRH annexes1 2modifie 9 fev 05.pdf](http://www.cssslaval.qc.ca/.../CSSSL_DRH_annexes1_2modifie_9_fev_05.pdf)
- <http://www.hrma-agrh.qc.ca/hr.rh/hrp-prh/index.f.asp>.

-
- <http://www.councils.org/1smaill-business/owneroperator/hrmanagement.f.cfm>
 - <http://stratégis.ic.gc.ca/epic/site/mfbs-gprea.nsf/fr/1u00014f.html>

❖ **AUTRES DOCUMENTS UTILISES**

- Cours d'administration du personnel (ESSEC) 2008
- Rapport GRH présenté par M. Serge VALLEMONT Ingénieur des ponts et chaussées honoraire, 9 décembre 1998
- Rapport provisoire Etude de Faisabilité du Projet d'Appui Institutionnel présenté par le cabinet Golf Expertises, 20 février 1999
- Cadre organique du Ministère de l'Industrie et du Commerce, année 2008.

❖ **MEMOIRES**

- Aboudou BONOUE, « Planification des Ressources Humaines au Port de Autonome de Cotonou » ENAM 2005 72 pages.
- Annick I. Y. F. SAIZONOU « De l'Administration du personnel à la gestion des Ressources Humaines des collectivités locales » : un défi que doit relever la commune de Cotonou, ENAM 2005 63 pages
- Quelavists SOGNON, « La gestion du personnel communale et le développement » Cas de la Mairie de Cotonou ENAM I, 2006 67 pages.

ANNEXES

GUIDE D'ENTRETIEN

Dans le cadre de ma formation en Gestion des Ressources Humaines au premier cycle de l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management, j'entreprends des recherches pour la rédaction d'un mémoire sur «Contribution à l'amélioration de la fonction ressources humaine au Ministère chargé des Petites et Moyennes Entreprises et de la Promotion du Secteur Privé»

A cet effet, je vous prie de bien vouloir contribuer à ce travail en répondant aux questions ci-après.

I Gestion du personnel

1) Que pensez vous de la gestion du personnel au sein du ministère ?

II Le cadre de travail

2) Etes vous satisfait du cadre de travail de vos collaborateurs ?

Si non pourquoi
.....
.....

3) Existe-t-il au niveau du ministère une politique d'acquisition des équipements ou de construction des infrastructures ?

Si non que pensez-vous de la situation de notre ministère en matière d'infrastructures ?

III Suggestions

4) Dans le cadre de la valorisation des ressources humaines, quelles mesures peuvent être prises pour l'amélioration des conditions de vie et de travail des agents du MPMEPSP ?

5) Autres suggestions pour une amélioration dans la gestion des ressources humaines au MPMEPSP.

DIAGRAMME DE GANTT

				2009				2010												2011												
1. Organisation de la DRH du MPMEPSP				2009				2010												2011												DEC
3 Orientations et politiques de gestion des ressources humaines				SEPT	OCT	NOV	DEC	JANV	FEVR	MAR	AVRIL	MAI	JUIN	JUILL	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC	JANV	FEVR	MAR	AVRIL	MAI	JUIN	JUILL	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC	
3-1 Formation et perfectionnement																																
1-1 Produire un portrait des ressources affectées à la fonction ressources humaines dans les différentes constituantes du MPMEPSP																																
1-2 Préciser le positionnement stratégique (philosophie, principes et approches) de la fonction Gestion des ressources humaines en considérant les aspects de la transformation du MPMEPSP et perfectionnement																																
3-1.1 Inventaire et bilan des politiques des différentes constituantes quant à la formation et perfectionnement																																
1-3 Elaborer un plan d'organisation de la DRH (structures, rôles et fonctions)																																
3-1.2 Etablir un projet de politique du MPMEPSP quant à la formation																																
1-4 Identifier les structures à mettre en place dans la DRH et ses constituantes et déterminer les services perfectionnement et procéder aux consultations nécessaires																																
3-1.3 Proposer la politique du MPMEPSP quant à la formation et perfectionnement																																
1-5 Nomination des cadres supérieurs de la direction des ressources humaines																																
3-2 Système de reconnaissance du personnel																																
1-6 Nomination des cadres supérieurs de la direction des ressources humaines																																
3-2.1 Inventaire et bilan des politiques des différentes constituantes quant au système de reconnaissance du personnel																																
1-7 Gestion de la transition et dotation																																
3-2.2 Etablir un projet de politique du MPMEPSP quant au système de reconnaissance du personnel et procéder aux consultations nécessaires																																
3-2.3 Proposer la politique du MPMEPSP quant au système de reconnaissance du personnel et en assurer la mise en place																																
1-8 Mise en place des nouveaux modes de fonctionnement de la DRH																																
3-3 Appréciation du rendement																																
1-8.1 Évaluer les structures et les modes de fonctionnement, les volumes d'activités qui existent dans chaque composante du nouveau centre et dégager les forces et faiblesses																																
3-3.1 Inventaire et bilan des politiques des différentes constituantes quant à l'appréciation du rendement																																
1-8.2 Pour chaque secteur d'activités de la direction des ressources humaines, réviser les processus en vue d'assurer l'intégration des services et l'harmonisation des opérations de la direction des ressources humaines																																
3-3.2 Etablir un projet de politique du MPMEPSP quant à l'appréciation du rendement et procéder aux consultations nécessaires																																
1-8.3 Pour chaque secteur d'activités de la direction des ressources humaines, établir les nouvelles méthodes et procédures en vue d'assurer l'optimisation des opérations de la direction des ressources humaines et en assurer la mise en place																																
3-3.3 Proposer la politique du MPMEPSP quant à l'appréciation du rendement et en assurer la mise en place tenant des orientations et politiques de gestion des ressources humaines du MPMEPSP																																
2. Philosophie de gestion des ressources humaines (orientations, valeurs et principes directeurs communs) du MPMEPSP																																
2-1 Inventaire et bilan des philosophies de gestion des différentes constituantes																																
2-2 Elaborer et proposer un énoncé de philosophie de gestion des ressources humaines du MPMEPSP liée au contexte de transformation et de réforme (court- moyen terme)																																
2-3 Rendre opérationnel la philosophie de gestion des ressources humaines du MPMEPSP																																



DIAGRAMME DE GANTT (suite1)

[illegible]

DIAGRAMME DE GANTT (suite2)

[illegible]

DIAGRAMME DE GANTT (suite3)

[illegible]

ORGANIGRAMME DU MPMEPSP

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES

	PAGES
JURY D'EVALUATION DU MEMOIRE	i
DEDICACE	iii
REMERCIEMENTS.....	iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES SCHEMAS.....	vi
GLOSSAIRE DE L'ETUDE.....	vii
RESUME	1
SOMMAIRE	2
INTRODUCTION	3
<u>CHAPITRE I</u> CADRE CONCEPTUEL DE L'ETUDE	7
<u>SECTION 1</u> : PRESENTATION ET ETUDE DU CADRE INSTITUTIONNEL DE TRAVAIL8	8
<u>Paragraphe 1</u> : Présentation du MPMEPSP	8
A) <i>Attributions, organisation et fonctionnement du MPMEPSP</i>	8
1) Attributions	8
2) Organisation et fonctionnement	10
B) <i>Attributions, organisation et fonctionnement de la DRH</i>	11
1) Attributions	12



2) Organisation et fonctionnement de la DRH	12
<u>Paragraphe 2</u> : Etat des lieux de la gestion des Ressources Humaines.....	13
<i>A) Aperçu du personnel et son mode de gestion</i>	<i>13</i>
1) Etat du personnel du ministère	13
2) Mode de gestion du personnel du ministère	14
<i>B) Ciblage et spécification de la problématique</i>	<i>15</i>
1) Problématique de l'étude	15
<i>a) Ciblage du problème</i>	<i>16</i>
<i>b) Spécification des problèmes</i>	<i>17</i>
2) Intérêt de l'étude	17
<u>SECTION2</u> : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE	
.....20	
<u>Paragraphe 1</u> : Causes des problèmes et objectifs fixés	20
<i>A) Causes des problèmes identifiés</i>	<i>20</i>
1) Causes liées au problème spécifique n°1	20
2) Causes liées au problème spécifique n°2	20
<i>B) Objectifs fixés</i>	<i>20</i>
1) Objectif relatif au problème spécifique n°1	20
2) Objectif relatif au problème spécifique n°2	20
<u>Paragraphe 1</u> : Hypothèses et démarche de travail	21
<i>A) Hypothèses de travail</i>	<i>21</i>
1) Hypothèse liée au problème spécifique n°1	21

2) Hypothèse liée au problème spécifique n°2	21
B) Démarche adoptée	21
1) Revue de la littérature	21
a) Concept de la gestion du personnel et de la Gestion des Ressources Humaines	21
b) Concept de la gestion prévisionnelle et de planification des Ressources Humaines	24
2) Méthode de travail adoptée	25
a) Recherche documentaire	25
b) Elaboration des outils de collecte de données	25
<u>CHAPITRE II</u> ANALYSE CRITIQUE DE LA GESTION DU PERSONNEL AU MPMEPSP	26
<u>SECTION1</u> : PREPARATION DE L'ENQUETE COLLECTE DES DONNEES ET VERIFICATION DES HYPOTHESES	27
<u>Paragraphe 1</u> : Préparation de l'enquête	27
A) Détermination de la population cible et choix des instruments de collecte des données	27
1) Détermination de la population cible	27
2) Choix des instruments de collecte	27
B) Elaboration des instruments	28
1) Guide d'entretien	28
2) Rapports des différentes consultations	28
<u>Paragraphe 2</u> : Présentation, Analyse des données et vérification des hypothèses	28
A) Présentation et à l'analyse des données recueillies	28
1) Présentation et analyse des données recueillies des rapports de consultations	28

2) Présentation et analyse des données recueillies de l'entretien	30
<i>B) Vérification des hypothèses de départ</i>	<i>31</i>
1) Vérification de l'hypothèse n°1	31
2) Vérification de l'hypothèse n°2	31
<u>SECTION2 : BESOINS EN PERSONNEL DE LA DRH</u>	<u>31</u>
<u>Paragraphe 1 : Services prévus par l'AOF de la DRH</u>	<u>31</u>
<i>A) Secrétariat et Service de Gestion du Personnel</i>	<i>32</i>
1) Secrétariat	32
2) Service de Gestion du Personnel	32
<i>B) Service des Etudes, de la Planification et de la Réglementation ; Service Administratif et Financier</i>	<i>33</i>
1) Service des études, de la planification et de la réglementation.....	33
2) Service Administratif et Financier	33
<u>Paragraphe 2 : Personnel adéquat</u>	<u>34</u>
<i>A) Secrétariat et Service de Gestion du Personnel</i>	<i>34</i>
1) Secrétariat	34
2) Service de Gestion du Personnel	35
<i>B) Service des Etudes, de la Planification et de la Réglementation ; Service Administratif et Financier</i>	<i>36</i>
1) Service des Etudes, de La Planification et de La Réglementation	36
2) Service Administratif et Financier	38
<u>CHAPITRE III SUGGESTIONS POUR L'AMELIORATION DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINE AU MPMEPSP</u>	<u>41</u>
<u>section1 : Suggestion d'un chronogramme d'installation complète de la DRH</u>	<u>42</u>

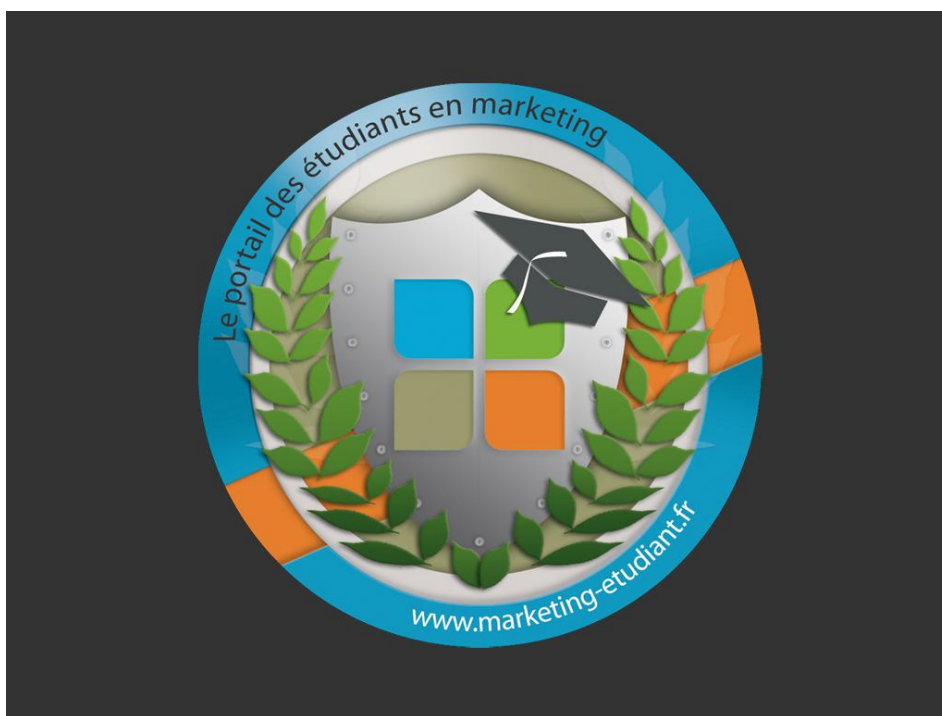
<u>Paragraphe 1</u> : Chronogramme proposé et explication	42
<i>A) Présentation de la synthèse du chronogramme</i>	<i>42</i>
1) Mise en contexte et objectifs poursuivis	42
2) Synthèse du chronogramme	43
<i>B) Vision de l'échéancier de la mise en œuvre et objectifs spécifiques</i>	<i>44</i>
1) Les fonctions et les processus administratifs à modifier ou à unifier	44
2) Les activités particulières pour assurer la transition et supporter la transformation	45
2.1 <i>L'organisation</i>	46
2.2 <i>Objectifs spécifiques</i>	46
2.2.1 Développement, mobilisation et engagement du personnel d'encadrement	46
2.2.2 Tableau de bord des effectifs	47
2.2.3 Santé et sécurité du travail	47
2.2.4 Communication	47
2.3 <i>Les activités structurantes</i>	47
<u>Paragraphe 2</u> : Approche adaptée	47
<i>A) Présentation de l'approche adaptée pour la réalisation</i>	<i>47</i>
<i>B) Rôle de l'organisation dans la mise en œuvre</i>	<i>48</i>
SECTION2 : SUGGESTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE	49
Paragraphe 1 : Réorganisation de la DRH	50
<i>A) Organisation et fonctionnement de la DRH</i>	<i>50</i>

1) Professionnalisation des gestionnaires des Ressources Humaines et leur rôle conseil	50
B) Dotation de la Direction des Ressources Humaines en outils de gestion appropriés	51
1) Doter la DRH de sa ligne budgétaire	51
2) Doter la DRH des instruments de travail	52
Paragraphe 2 : Recommandations à l'endroit du Ministère de la Fonction Publique et celui chargé des Petites et Moyennes Entreprises	52
A) Recommandations à l'endroit du ministère de la fonction publique	52
B) Recommandations à l'endroit du Ministère chargé des Petites et Moyennes Entreprises et de la Promotion du Secteur Privé	52
CONCLUSION	54
BIBLIOGRAPHIE	56
ANNEXES	59

Documents mis à disposition par :



<http://www.marketing-etudiant.fr>



Attention

Ce document est un travail d'étudiant,
il n'a pas été relu et vérifié par Marketing-etudiant.fr.

En conséquence croisez vos sources :)