REPUBLIQUE DU BENIN

@

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

@

UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI(UAC)

@

FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES ET DE GESTION(FASEG)

DÉPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme de

LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES DE GESTION

OPTION : Gestion

FILIERE : Théorie des Organisations et Gestion des Ressources Humaines (TOGRH)

SUJET

ANALYSE DE LA GESTION DES CARRIERES DU PERSONNEL DE LA MAIRIE D'ABOMEY-CALAVI

Réalisé et présenté par:

Daniel ADJAVOUN & **Roukayatou ALASSANE**

Sous la direction de :

Maître de stage

Mme Eurydice ADJOVI
Chef Service Gestion des Carrières, des Affaires Sociales et de l'Approche Genre

Maître de mémoire

Dr Patrice Aimé AGOSSOU
Enseignant en science de gestion à la FASEG/UAC

Membres du Jury

Président du Jury	Dr Déo-Gratias RIBOUIS
Membres du Jury	Mme Estelle NOUDOHOUENOU
	Mme Hortence FALADJOU

Janvier 2021

Déclaration d'engagement

LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG) DE L'UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI N'ENTEND DONNER NI APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES A LEURS AUTEURS.

In memorium

En mémoire de mon père ADJAVOUN Emile qui, du haut ne cesse de veiller sur moi.

Daniel ADJAVOUN

Dédicaces 1

A

- Ma mère HOUNNOU Joséphine pour avoir pris soin de moi et pour ses conseils
- Ma sœur ADJAVOUN Saturnine pour son soutien, son amour et son affection indéfectible et à toute ma famille

Que ce travail soit le témoignage sincère et affectueux de ma profonde reconnaissance pour tout ce que vous avez fait pour moi.

Daniel ADJAVOUN

Dédicaces 2

A

- Mon père ALASSANE Abdel Seidou et ma mère AGBA Fouléra qui ont veillé sur moi et m'ont soutenu tout au long de mon parcours
- Ma grande sœur Charifath ALASSANE et son mari ainsi que le reste de ma famille pour leurs soutiens

Que ce travail soit le témoignage sincère et affectueux de ma profonde reconnaissance pour tout ce que vous avez fait pour moi.

Roukayatou ALASSANE

REMERCIEMENTS

Le présent document a pu être réalisé grâce aux efforts de plusieurs personnes et institutions. Ainsi, si la gratitude est la vertu humaines de la rendre a qui de droit est un devoir, c'est donc un grand plaisir pour nous de nous acquitter de ce devoir de reconnaissance envers :

- Le professeur ACCLASSATO H. Dénis doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) de l'Université d'Abomey-Calavi (UAC) pour tout l'effort qu'il mène pour l'évolution de la faculté,
- Dr Théophile M. WOTO Vice-doyen de la FASEG/UAC pour tout l'effort qu'il mène pour l'évolution de la faculté ;
- Dr Patrice A. AGOSSOU notre directeur de mémoire qui a accepté par son dévouement au travail, sacrifier ses lourdes charges et occupations pour diriger ce mémoire ;
- Madame ADJOVI Eurydice notre maître de stage pour sa disponibilité à nous encadrer sur le lieu de stage, pour la confiance et les connaissances qu'elle a partagées avec nous dans le domaine de la carrière professionnelle ;
- Le Président et les membres du jury pour leurs contributions à l'amélioration de ce document. Cher honorable Président et membres du jury, soyer persuadé que vos observations et suggestions serviront à parfaire ce document ;
- Tout le personnel administratif et le corps enseignant de la FASEG/UAC qui ont contribué à notre formation ;
- Tout le personnel de la Mairie d'Abomey-Calavi en général et celui de la Direction des Ressources Humaines en particulier pour l'amour qu'ils ont pour nous durant le temps qu'on a passé chez eux ;
- A Monsieur AVLOU Fructueux pour ses appuis financiers ;
- A Madame AKPOVI Catherine épouse TOHUNCADA pour leurs conseils et leurs appuis financiers ;
- A Monsieur NOUTAÏ Affissou et HOUNWANOU Kévin pour leurs conseils et appuis financiers ;
- Mr WOLOU Emile et WOLOU Emilio pour leurs soutiens et accompagnements ;
- A Monsieur BIAOU Souleyman pour son soutien et ses conseils ;
- A tous les camarades de notre promotion à nos amis et à tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce document.

Liste des tableaux

Tableau 01 : Effectifs du personnel de la MAC par catégorie sociopro…….....6

Tableau 02 : Répartition du personnel de la MAC par statut……6

Tableau 03 : Répartition du personnel de la MAC par sexe……..……7

Tableau 04 : Typologie de carrière……..31

Tableau 05 : Répartition du personnel selon les catégories socioprofessionnelles…..47

Tableau 06 : Genre du personnel…….51

Tableau 07 : Catégorie socioprofessionnelles…….……51

Tableau 08 : Age du personnel……..……..51

Tableau 09 : Politique de gestion de carrière mise en place à la Mairie d'Abomey-Calavi…52

Tableau 10 : Evaluation du rendement du personnel……...53

Tableau 11 : Fréquence de la formation……..53

Tableau 12 : Fréquence de la promotion et mobilité……..…….54

Tableau 13 : Le suivi de carrière peut se faire par l'agent lui-même…….....XXI

Tableau 14 : La gestion des carrières est indispensable dans une administration……XXI

Tableau 15 : La Mairie d'Abomey-Calavi dispose d'un plan de carrière……XXI

Tableau 16 : Vous êtes satisfait de la gestion de votre carrière……..XXII

Tableau 17 : Le défaut d'employabilité est une conséquence de la mauvaise gestion des carrières……XXII

Tableau 18 :L'atteinte des objectifs est évaluée périodiquement……..…….....XXII

Tableau 19 : Le système d'évaluation du rendement est équitable…….……...XXIII

Tableau 20 : Feed-back sur le rendement par le ou les supérieures dans votre service....XXIII

Tableau 21 : Vous avez suivi ces dernières années une formation pour accroitre vos aptitudes……..XXIII

Tableau 22 : Il existe un plan de formation dans votre direction…….....XXIV

Tableau 23 : Il y a une base de critères définie à l'avance pour la promotion au poste....XXIV

Tableau 24 : La promotion au poste des agents se fait sur la base du rendement…….XXIV

Tableau 25 : J'ai souvent bénéficié de promotion au cours de ma carrière……XXV

Tableau 26 : Affectation fantaisiste ou par affinité…….XXV

Tableau 27 : Inamovibilité des agents à des postes de responsabilité……XXV

Liste des figures

Figure 01 : La gestion des carrières au cœur de la GRH…….……23

Figure 02 : Les étapes de la carrière……26

Figure03 : Les cinq (05) étapes du pilotage de carrière…….....27

Figure 04 : Les acteurs de la gestion des carrières…….....42

La liste des sigles

D.A.J : Direction des Affaires Juridiques ;

D.D.L.A.E : Direction du Développement Local et des Affaires Economiques ;

D.R.F.M : Direction des Ressources Financières et du Matériel ;

D.R.H : Direction des Ressources Humaines ;

D.S.P : Direction des Services de la Population ;

D.S.T : Direction des Services Techniques ;

DRH : Direction des Ressources Humaines ;

GRH : Gestion des Ressources Humaines ;

MAC : Mairie d'Abomey-Calavi ;

S.A : Service de l'Assiette ;

S.A.A : Secrétariat Administratif d'Arrondissement ;

S.A.C : Secrétariat Administratif Central ;

S.A.D : Service des Affaires Domaniales ;

S.A.E : Service des Affaires Economiques ;

S.A.I.C : Service d'Appui aux Initiatives Communautaires ;

S.A.S.S.C.R : Service des Affaires Sanitaires, Sociales, Culturelles et Religieuses ;

S.B.C : Service du Budget e de la Comptabilité ;

S.C : Service du Contentieux ;

S.C.C : Service du Conseil Communal ;

S.E.C.A : Service des Eaux ; Calamités et Assainissement ;

S.E.V : Services Etudes et Voiries ;

S.F.U : Service du Foncier et de l'Urbanisme ;

S.G : Secrétariat Général ;

S.G.A : Secrétaire Général Adjoint ;

S.G.C.A.S.A.G : Service de Gestion des Carrières, des Affaires Sociales de l'Approche Genre ;

S.G.P .F : Service de la Gestion Prévisionnelle et de la Formation ;

S.I.NTIC : Service de l'Information et des NTIC ;

S.L.A : Service de Légalité des Actes ;

S.M : Service du Matériel ;

S.P.A.P.C : Service de la Police Administrative et de la Protection Civile ;

S.P.E.N : Service de la Protection de l'Environnement et de la Nature ;

S.P.F : Service des Personnes et de la Famille ;

S.P.P : Service de la Planification et de la Prospective ;

S.R : Service des Recettes ;

S.R.F.U : Service du Registre Foncier Urbain ;

S.R.U : Service des Relations avec les Usagers ;

SeCoDe : Service de la Coopération Décentralisée ;

Serv.T : Service des Transmissions, de la radio et du standard téléphonique ;

RESUME

La gestion de la carrière est une activité de gestion des ressources humaines qui permet à une personne de suivre et de diriger son cheminement professionnel dans une organisation spécifique de façon à permettre d'atteindre le plus haut niveau possible de compétence et de réussite hiérarchiquement ou socialement compte tenu de ses aptitudes et de ses qualifications(PERETTI,2009).Ainsi ,la réussite de toute entreprise se résume à la bonne gestion de la carrière des ressources humaines .Le manageur doit donc mettre en place une bonne politique de gestion des carrière des ressources humaines et de diagnostiquer les maux qui pourraient entraver la rentabilité de l'entreprise et surtout de l'efficacité des ressources humaines .La pratique de la gestion de la carrière telle qu'elle se fait à la mairie d'Abomey-Calavi ne réponds entièrement aux normes que préconise la science de la gestion des ressources humaines pour la réussite et l'efficacité des moyens humains. A cet effet, après la collecte et l'analyse des données nous y avons faits des suggestions.

Mots clés : carrière, gestion, manageur, rentabilité

ABSTRACTS

Career management is a human resource management activity that allows a person to follow and lead their career path in a specific organization, so that they achieve the highest possible level of competence and success. Hierarchically or socially, given, his aptitude and qualifications (PERETTI 2009).Thus, the success of any business comes down to the good management of the career of human resources. The manager must therefore put in place good career management policy resources and diagnosed the ills that could impede the profitability of the company and especially the company and expediency of human resources.

The practice of career management as it is done at Mayor does not fully meet the standards advocated by the science of human resources management for the success and effectiveness of human resources. For this purpose, after collecting and analyzing the data we make suggestions.

Keyword: career, management, manager, rentability.

SOMMAIRE

INTRODUCTION 1

CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL ET THEORIQUE DE L'ETUDE 3

SECTION 1 : Cadre institutionnel de l'étude 4

SECTION 2 : Cadre théorique de l'étude 16

CHAPITRE II : REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE METHODOLOGIE DE RECHERCHE 19

SECTION 1 : Revue de la littérature et Hypothèses de recherche 20

SECTION 2 : Méthodologie de recherche 45

CHAPITRE III : PRESENTATION DES RESULTATS, ANALYSE ET RECOMMANDATIONS.....50

SECTION 1: PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS 51

SECTION 2 : Validation des hypothèses et Recommandations.....55

CONCLUSION.....58

INTRODUCTION

L'instabilité économique des dernières décennies et la compétitivité accrue dans la plupart des secteurs d'activité forcent les entreprises à considérer, sinon à reconsidérer, la place du personnel dans leurs organisations. Ces nombreuses organisations essaient de répondre à leurs besoins, en allant non plus chercher des ressources sur le marché externe du travail, mais plutôt en interne, au sein même des ressources qu'elles possèdent déjà tout en ajustant en permanence ses besoins en compétence et les compétences de ses travailleurs .Le facteur humain est une ressource stratégique, source d'avantages compétitifs si des pratiques de gestion des ressources humaines efficaces sont mises en œuvre pour utiliser au mieux leurs compétences ce qui amène à un développement croissant des dispositifs de mobilité interne[1]. En gestion des ressources humaines, cettedernière renvoie à la capacité d'un individu à accepter un changement dans le contenu ou la forme de son emploi, et ce, à l'intérieur même de l'organisation où il exerce cet emploi. La Gestion des Ressources Humaines (GRH) est une activité qui consiste à mettre en adéquation les objectifs d'une organisation et ceux des membres qui la composent. Elle désigne ainsi à la fois une fonction dans l'entreprise et un processus d'analyse, de décision et de contrôle. Elle regroupe différentes étapes en son sein telles que la politique de recrutement, de gestion prévisionnelle, de planification et surtout de la politique de gestion des carrières de ses personnels. La Mairie 'Abomey-Calavi à l'instar des autres communes, est une collectivité territoriale. Dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière elle a pour mission principale le développement local et la satisfaction de l'intérêt général de ces populations. Faisant l'objet de notre stage, elle rencontre plusieurs difficultés dans la gestion de ses ressources humaines malgré tous les efforts déployés par l'Etat béninois dans ce secteur. Celles qui ont retenu notre attention sont celles relatives à l'insuffisance du taux de performance souhaité et à la gestion des carrières. La gestion des carrières désigne la façon dont une organisation gère son capital humain et s'assure de l'adéquation entre les compétences et savoirs de ses collaborateurs et ses besoins pour atteindre ses objectifs de développement. La gestion inclut dans le passé, le présent et le future dès le positionnement d'un salarié au sein d'une des structures

[1]Amit et Belbourt, 1999 , Barraud 1999

de l'entreprise[2]. L'amélioration des savoirs permet aux salariés de mener leurs missions avec un objectif d'excellence. Ce capital humain procure à l'entreprise une agilité et une adaptabilité hors pair pour faire face aux aléas de la conjoncture et pour saisir de nouvelles opportunités. C'est une activité centrale pour améliorer la performance de l'organisation. En gardant comme réalité que l'Homme reste un acteur majeur de la généralisation de valeur pour l'entreprise la question de sa mobilité reste un enjeu pour l'entreprise. Il ressort de ce constat deux notions qui nous ont interpellés : la **mobilité** et la **carrière**. Au regard de l'importance stratégique, nous avons relevé des insuffisances liées à la gestion des carrières des agents et avons décidé d'orienter notre recherche sur le thème : **« Analyse de la gestion des carrières du personnel de la Mairie de Abomey-Calavi ».** Le développement de notre travail s'articule autour de trois chapitres : le premier chapitre aborde les cadres institutionnel et théorique de l'étude, ensuite le deuxième chapitre parle de la revue de la littérature et cadre méthodologique de l'étude et enfin le troisième et dernier chapitre présente les résultats, analyses et suggestions.

[2] Jean-Marie PERETTI

CHAPITRE I

CADRE INSTITUTIONNEL ET THEORIQUEDE L'ETUDE

SECTION1 : Cadre institutionnel de l'étude

Cette section sera consacrée à la présentation de l'historique, des missions, des activités, des ressources matérielles et financières, des ressources humaines, de la structure organisationnelle et du déroulement de stage au sein de la mairie.

Paragraphe 1 : Historique, Missions et Activités de la mairie

1.1 Historique de la mairie

L'administration territoriale de la commune d'Abomey-Calavi a connu plusieurs changements avec le temps et sous l'ère de la décentralisation.

Connue sous le nom de sous-préfecture en 1965, elle devient district sous le régime du Parti de la République Populaire du Bénin. Ce district était pourvu de neuf (09) unités administratives appelées communes, actuels arrondissements. Il change de dénomination sous le régime du Renouveau Démocratique en 1990 et redevient sous-préfecture de Calavi. Dès lors, l'ancienne sous-préfecture d'Abomey-Calavi est devenue Mairie en deux mille deux (2002) selon l'article 1er de la loi n°97-029 du 15 Janvier 1999 portant organisation des communes en République du Bénin. Elle est une collectivité territoriale dotée de personnalité juridique et d'autonomie financière et a pour mission principale, le développement local et la satisfaction de l'intérêt général des populations de la commune d'Abomey-Calavi. Suite aux dernières élections législatives de 2020, la commune d'Abomey-Calavi compte quarante et neuf (49) conseillers.

Limitée au Nord par la commune de Zè, au Sud par l'océan Atlantique, à l'Est par les communes de Sô-Ava et de Cotonou et à l'Ouest par les communes de Tori-Bossito et de Ouidah, elle dispose au total de cent quarante-neuf (149) villages et quartiers de villes et neuf (09) arrondissements que sont : Abomey-Calavi, Godomey, Akassato, Glo-Djigbé, Hèvié, Kpanroun, Ouèdo, Togba et Zinvié.

1.2 Missions de la mairie

La mission de la Mairie d'Abomey-Calavi est le développement local et la satisfaction de l'intérêt général des populations de la commune. Par ailleurs, on peut noter des sous missions telles que :

- ✓ l'alphabétisation et l'éducation ;
- ✓ la conservation et l'administration des propriétés de la commune ;

- ✓ les travaux d'aménagement à travers le lotissement ;
- ✓ l'hygiène et la salubrité de l'environnement ;
- ✓ la réalisation et l'entretien des infrastructures sociocommunautaires.

1.3 Activités de la mairie

A ce niveau, la Mairie s'adonne de façon générale à des activités suivantes :

- ✓ la gestion de l'environnement ;
- ✓ les prestations de services ;
- ✓ la gestion des affaires foncières et de l'urbanisme ;
- ✓ l'administration générale des activités économiques, culturelles et politiques de la commune ;
- ✓ les services marchands et investissements économiques.

Paragraphe 2 : Ressources et structure organisationnelle de la MAC

2.1 Ressources de la Mairie

Nous avons à présenter dans ce paragraphe les ressources humaines, matérielles et financières de la Mairie.

2.1.1 Ressources Matérielles et Financières et Humaines

2.1.1.1 Ressources matérielles

Comme Ressources Matérielles, la Mairie d'Abomey-Calavi dispose de matériels informatiques (ordinateurs, imprimantes, photocopieurs), de matériels roulants, de mobiliers de bureau et des locaux y compris une salle de conférence et une maison du peuple.

2.1.1.2 Ressources financières

La commune d'Abomey-Calavi, à l'instar des autres communes fonctionne sur la base d'un budget annuel. Diverses recettes entretiennent l'exécution de ce dernier. La Mairie d'Abomey-Calavi bénéficie de la part de ses partenaires et de l'Etat, d'une aide financière variante d'une année à une autre. Les ressources financières sont essentiellement fiscales en ce sens qu'elles proviennent des impôts et des taxes, des prestations de services, de la vente des timbres fiscaux et des divers recouvrements.

2.1.1.3 Ressources Humaines

Elles sont capitales en ce qui concerne le développement des entreprises et assurent leur efficacité et leur performance. Ainsi, pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée, la Mairie dispose en Août 2020de trois cent trente-cinq (335) agents toutes catégories confondues aussi bien en contrat à durée déterminée qu'à durée indéterminée.

Tableau 1 : Effectifs du personnel de la MAC par catégorie socioprofessionnelle.

Catégories	Nombres	Pourcentages %
A	50	14,92
B	69	20,59
C	61	18,21
D	114	34,03
E	41	12,24
TOTAL	335	100

Source : Service de la Gestion des Carrières, des Affaires Sociales et de l'Approche Genre, août 2020.

On constate que la majorité des agents de la MAC appartiennent à la catégorie D.

Tableau 2 : Répartition du personnel de la MAC par statut

Statuts	Nombres	Pourcentages %
Fonctionnaires de l'Etat	254	75,82
Agents contractuels de droit public de l'Etat	81	24,18
Total	335	100

Source : Service de la Gestion des Carrières, des Affaires Sociales et de l'Approche Genre, août 2020.

A la lecture du tableau, 75,82% sont fonctionnaires de l'Etat alors que 24,18% sont contractuels de droit de l'Etat. On remarque que l'effectif des fonctionnaires de l'Etat domine largement celui des agents contractuels de droit public de l'Etat.

Tableau 3 : Répartition du personnel de la MAC par sexe

Sexes	Effectifs	Pourcentages (%)
Hommes	228	68,06
Femmes	107	31,94
Total	335	100

Source : Service de la Gestion des Carrières, des Affaires Sociales et de l'Approche Genre, août 2020.

La majorité des agents de la MAC sont de sexe masculin. L'équilibre genre n'est pas encore une réalité à la MAC.

2.2Structure organisationnelle et fonctionnement de la Mairie d'Abomey-Calavi

Il est question dans la section de présenter dans le premier paragraphe l'organisation puis dans le second paragraphe le fonctionnement des différents services.

2.2.1 Organisation de la Mairie

Cette partie est consacrée à la présentation de la structure organisationnelle de la Mairie.

2.2.1.1 Le conseil communal

Le maire de la commune d'Abomey-Calavi est assisté par un conseil communal dans l'exercice de ses fonctions. Le conseil, lors des dernières élections communales du 17 mai 2020, est composé de quarante-neuf élus dont 04 femmes.

Il se réunit quatre (4) fois par an en session ordinaire (mars, juin, septembre, novembre) et en session extraordinaire chaque fois que le maire le juge utile et sur convocation de ce dernier. Rappelons que la session de novembre est une session budgétaire. L'actuel conseil communal a été installé le samedi 06 juin 2020 et est administré par Mr AHOUANDJINOU Evariste Angelo, Maire de la commune élu sur la liste de l'Union Progressiste (UP).Il est composé de treize (13) commissions permanentes dont l'une des plus actives est celle chargée des affaires domaniales et environnementales à cause de l'importance de la question foncière dans la commune (travaux de lotissement, litiges fonciers,…)

L'administration communale regroupe les services communaux et les services infra-communaux.

Les services communaux sont composés de :

- ✓ directeur de cabinet du Maire ;
- ✓ la cellule de communication et du protocole ;
- ✓ le contrôle de gestion interne ;
- ✓ les chargés de mission ;
- ✓ le secrétariat particulier ;
- ✓ le secrétariat des adjoints au Maire ;
- ✓ les organes de passation des marchés ;
- ✓ le secrétariat général ;
- ✓ sept (07) directions techniques.

Les services infra-communaux quant à eux regroupent les divisions que sont :

- ✓ la régie auxiliaire des recettes ;
- ✓ l'état civil et la transcription ;
- ✓ les infrastructures et la voirie.

2.2.1.2 Le cabinet du Maire

En tant que chef de la Mairie, le Maire a son propre cabinet qui comprend :

- ➢ le directeur de cabinet est chargé de la coordination des activités du cabinet du Maire ;

- les chargés de mission ont pour compétence d'assister le Maire dans les affaires qu'il juge nécessaire ;
- la cellule de communication et de protocole est chargée de l'élaboration des rapports d'activités de la cellule, de la préparation des discours du Maire, de l'information du public et des relations avec la presse, de la prise en charge de l'accueil des personnalités et visiteurs accrédités, de la promotion de l'image de la commune à l'intérieur et à l'extérieur, de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de communication locale du Maire ;
- le secrétariat particulier est chargé de l'enregistrement et du traitement des courriers personnels du Maire, des travaux de secrétariat à caractère confidentiel, de la programmation et de la gestion des audiences et rendez-vous du Maire, de la préparation de ses missions et des autres élus à l'étranger.

2.2.1.3 Le Secrétariat Général de la Mairie

Le Secrétariat Général veille au bon fonctionnement des services administratifs communaux et infra-communaux. Il est animé principalement par un Secrétaire Général (SG) secondé par un Secrétaire Général Adjoint (SGA) qui l'assiste, le supplée et le remplace en cas d'absence. Le Secrétaire Général a sous son autorité le Secrétariat Administratif Central (SAC), le Service des Transmissions, de la Radio et du Standard Téléphonique, le Service du Conseil Communal, le service des relations avec usagers, les Directions Techniques de la Mairie et les services infra-communaux.

2.2.1.4 Le contrôleur de gestion interne

Placé sous l'autorité directe du Maire, le contrôleur de gestion interne est nommé par arrêté du Maire parmi les cadres de catégories A ou de rang équivalent disposant de profil conforme au poste à pouvoir.

2.2.2 Fonctionnement de la Mairie

Il est question de montrer à travers ce paragraphe le fonctionnement des différentes directions de la mairie. Soucieux d'atteindre ses objectifs et de satisfaire la population, la mairie d'Abomey-Calavi dispose de bon nombre de directions et services dont les principaux sont :

- La Direction des Affaires Juridiques (DAJ) ;
- La Direction des Services à la Population (DSP) ;

- La Direction des Ressources Humaines (DRH) ;
- La Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) ;
- La Direction des Services Techniques (DST) ;
- La Direction du Développement Local et des Affaires Economiques (DDLAE) ;
- La Direction de l'Aménagement et de l'Urbanisme (DAU) ;
- Le Secrétariat Administratif Central (SAC).

2.2.2.1 La Direction des Affaires Juridiques (DAJ)

Elle a pour missions de veiller au respect de la légalité juridique dans la délivrance de tous les actes pris par la mairie, de la mise en œuvre effective du règlement des contentieux domaniaux et administratifs des décisions juridiques.

Elle comprend un (01) secrétariat et deux (02) services à savoir :

- le Service de Légalité des Actes (SLA) ;
- le Service du Contentieux (SC).

2.2.2.2 La Direction des Services à la Population (DSP)

Elle a pour missions de réguler les services des personnes et de la famille, de veillera bon fonctionnement de la police administrative dans la commune.

Elle comprend un (01) secrétariat et trois services que sont :

- le Service des Personnes et de la Famille (SPF) ;
- le Service de la Police Administrative (SPA) ;
- le Service des Affaires Sanitaires, Sociales, Culturelles et Religieuses (SASSCR).

2.2.2.3 La Direction des Ressources Humaines (DRH)

La Direction des Ressources Humaines a pour mission d'assurer la gestion du personnel à travers les emplois et les compétences, de veiller à la gestion et au suivi de l'évolution de la carrière des agents ainsi que leur formation. Elle comprend un (01) secrétariat et deux (02) services dont :

- le Service de la Gestion des Carrières, des Affaires Sociales et de l'Approche Genre (SGCASAG).
- le Service de la Gestion Prévisionnelle et de la Formation (SGPF)

Les activités de la direction sont coordonnées par un Directeur placé sous l'autorité du Secrétaire Général. Les activités de chaque service sont coordonnées par un chef service placé sous l'autorité du Directeur.

2.2.2.4 La direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM)

La direction des ressources financières et du matériel a pour missions la mobilisation des ressources propre de la mairie, la préparation et l'exécution du budget communal. Pour cela, elle comprend un (01) secrétariat et quatre (04) services que sont :

- le Service du Budget et de la Comptabilité (SBC) ;
- le Service de l'Assiette (SA) ;
- le Service des Recettes (SR) ;
- Le Service du Matériel (SM).

2.2.2.5La direction des Services Techniques (DST)

Elle a pour mission principale d'organiser et de coordonner les interventions techniques de la Mairie sur le terrain. Elle comprend un (01) secrétariat et trois (03) services à savoir :

- Le Service des Etudes et Voirie (SEV) ;
- Le Service des Eaux, Calamités et Assainissement (SECA) ;
- Le Service de la Protection de l'Environnement et de la Nature (SPEN).

2.2.2.6 La Direction du Développement Local et des Affaires Economiques (DDLAE)

La Direction du Développement Local et des Affaires Economiques a pour missions principales d'organiser et de coordonner les initiatives de développement local, de la planification et de la réalisation chaque année des études d'évaluation de tous les équipements marchands de la commune (marchés, gares routières, carrières et domaines publics), de l'identification de l'assiette fiscale propre de la commune. Elle comprend un (01) secrétariat et quatre (04) services tels que :

- le Service de la Planification et de la Prospection (SPP) ;
- le Service des Affaires Economiques (SAE) ;
- le Service d'Appui aux Initiatives Communautaires (SAIC) ;
- le Service de la Coopération Décentralisée (SCD).

2.2.2.7 La Direction de l'Aménagement et de l'Urbanisme (DAU)

La Direction de l'Aménagement et de l'Urbanisme a pour missions de mettre en place les documents de planification urbaine devant permettre d'assurer un minimum de cohérence et d'harmonisation dans l'aménagement de l'espace et dans sa mise en valeur à savoir : Schémas Directeurs, Plan d'Occupation de Sol (POS) ainsi que les documents d'urbanisme en tenant lieu (plan d'aménagement de zone et les plans de sauvegarde et de mise en valeur du patrimoine de la commune).

2.2.2.8 Le Secrétariat Administratif Central (SAC)

Il se charge de :

- la réception, l'enregistrement, la ventilation interne du courrier « arrivée » après annotation ;
- la transmission du courrier départ après signature ;
- la rédaction des correspondances administratives qui lui sont confiés ;
- la tenue du secrétariat de certaines réunions pour lesquelles il aura été sollicité par le secrétaire général ;
- la saisie, la mise en forme et la reprographie de tous documents ;
- la transmission des actes communaux à la préfecture pour approbation ;
- l'élaboration des rapports d'activité du service.

<u>Paragraphe 3</u> : DEROULEMENT DU STAGE ET ANALYSE SWOT

Ce paragraphe est consacré à la présentation du service d'accueil, des activités menées, les difficultés rencontrées, des observations et le constat de stage.

3.1 Déroulement du stage

Notre stage s'est effectué au service de la gestion des carrières, des affaires sociales et de l'approche genre et au service de la gestion prévisionnelle et de la formation de la direction des ressources humaines. Après la prise de contact avec la directrice des ressources humaines, un chronogramme a été établi. Le stage s'est déroulé sur une durée de trois mois.

Ces deux services ont plusieurs attributions :

A. Service d'accueil du stage

1. **Le service de la gestion des carrières, des affaires sociales et de l'approche genre(SGCASAG)**

Le service de la gestion des carrières, des affaires sociales et de l'approche genre (SGCASAG) se charge :

- de la tenue à jour du fichier et des dossiers du personnel ;
- de veiller à la ponctualité et à la présence effective des agents à leurs postes ;
- du suivi de l'évolution de la carrière des agents : affectation, mutation, promotion, départ, retraite, démission, licenciement ;
- de l'établissement des listes des tableaux d'effectifs ;
- de la préparation et l'animation des réunions du personnel ;
- de la préparation des manifestations, réceptions et autres cérémonies officielles concernant le personnel ;
- du suivi des positions personnel (absence, maladies, accident, maternité, congé etc. …) ;
- de l'examen et du traitement des demandes relatives aux cas sociaux et aux secours au personnel communal ;
- du suivi des dossiers de pensions des agents admis à la retraite et du paiement des cotisations à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale ;
- de l'élaboration des rapports mensuels, trimestriels et annuels.

2. Le service de la gestion prévisionnelle et de la formation (SGPF)

Le service de la gestion prévisionnelle et de la formation est chargée de :

- de la promotion de la culture de l'excellence ;
- du traitement des dossiers de récompenses et de sanctions disciplinaires ;
- de la gestion de stage des formations ;
- de l'élaboration des rapports mensuels, trimestriels et annuels d'activités du service ;
- de la mise en place des outils de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- de la participation à la sélection et au recrutement du personnel ;
- de la tenue du tableau de bord de gestion des ressources humaines ;
- e la préparation, la mise en œuvre et l'évaluation des plans de formation et de perfectionnement ;
- de l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan annuel de recrutement ;
- de la gestion des relations entre le Maire et le(s) syndicat(s) des agents communaux ;
- de l'élaboration et de la mise à jour du référentiel des métiers et des compétences ;

- de la programmation des congés annuels du personnel communal.

B. Tâches exécutées

Notre séjour à la direction des ressources humaines nous a permis de nous imprégner des réalités de la vie professionnelle, de mieux connaitre cette structure et son fonctionnement. En ce qui concerne les tâches exécutées, il s'agit entre autre de:

- l'actualisation de la liste nominative du personnel ;
- l'actualisation de la liste par direction ;
- l'élaboration des bordereaux d'envoi de pièces ;
- la répartition de tous les agents par catégories socioprofessionnelles ;
- la répartition des agents par ancienneté, par qualification et par tranche d'âges avec la liste nominative de 2020. Nous avons pu connaître la date d'arrivée de tous les agents, leurs âges et leurs diplômes depuis l'embauche ;
- le classement des dossiers physiques du personnel ;
- l'enregistrement des courriers arrivés et départs dans les registres ''arrivé '' et ''départ'' ;
- l'étude de l'effectif du personnel selon le statut qui consiste à compter le nombre total d'agents, ensuite à les classer en deux groupes : les agents permanents et les agents contractuels de l'Etat ;
- l'établissement du certificat de prise de service ;
- l'établissement du certificat de validité de service ;
- l'établissement du certificat de non jouissance de congé ;
- l'établissement des notes de congé ;
- la photocopie des authenticités des diplômes des agents ;
- la vérification des différents contrats : il s'agit de contrôler dans chaque dossier si tous les différents contrats établis sont au nombre ;
- nous avons appris à établir une demande d'explication pour retard ou absence au poste ;
- l'établissement des notes des services des stagiaires ;
- l'établissement d'attestation de fin de stage pour les stagiaires ;

- le passage de bureau en bureau pour l'invitation du personnel à assister à la réunion avec le Maire ;
- l'enregistrement des supports papier dans une base de données.

C. Difficultés rencontrées

Au cours de notre stage à la mairie d'Abomey-Calavi précisément au Service de la Gestion des Carrières, des Affaires Sociales et de l'Approche Genre (SGCASAG) et au Service de la Gestion Prévisionnelle et de la Formation (SGPF) de la Direction des Ressources Humaines, nous avons rencontré certaines difficultés relatives à l'adaptation à ce nouveau cadre étant donné que nous passions notre séjour dans une administration publique où la réticence est grandissante. Ces difficultés qui ont été des obstacles au bon déroulement de nos enquêtes, n'affecte néanmoins en aucun cas la qualité des données recueillies. Ce travail nous a permis d'identifier quelques problèmes de GRH à la Mairie d'Abomey-Calavi et d'approfondir nos connaissances sur la gestion des carrières. Comme difficultés, nous pouvons citer :

- l'indisponibilité de certains responsables à répondre à nos préoccupations à cause de leur mobilité et de leurs occupations professionnelles,
- l'insuffisance de documents écrits en matière de communication,
- la réticence du personnel à nous fournir promptement les informations utiles à notre travail, en l'occurrence les réponses aux questionnaires.
- des difficultés liées à la pandémie de la COVID 19.
- l'exigüité des bureaux ne pouvant pas accueillir un grand nombre de stagiaires. Il y a plus de stagiaires que de place disponible ;
- accès difficile à la connexion internet ;
- manque de suivi des matériels informatiques ;
- la précarité des matériels de travail ;
- la difficulté d'accès aux documents du fait de leurs mauvais archivages.

Malgré toutes ces difficultés, notre sujet est resté passionnant que nous avons eu du plaisir à mieux cerner en conduisant nos travaux de recherche.

3. 2 Analyse SWOT

Il s'agit pour nous dans ce paragraphe de décrire les forces et les faiblesses de la Mairie d'Abomey-Calavi.

A. Forces

Dans la plupart des services, on constate que les travailleurs sont très jeunes et souvent actifs et soucieux du travail bien fait. Il faut aussi souligner que la promotion des femmes est faite à la Mairie d'Abomey-Calavi. Nous avons constaté une assiduité au travail et le respect des heures de travail aux différents postes. Nous avons également observé un accueil chaleureux et la disponibilité des agents pour servir les usagers. Le climat de convivialité dans le travail et la constitution d'un dossier individuel pour chaque agent sont également observés.

A. Faiblesses

Par rapport aux faiblesses, nous avons relevé entre autre :

- l'exigüité des bureaux ;
- l'effectif pléthorique dans certains bureaux ;
- le retard dans la prise des actes d'avancement ;
- l'insuffisance de matériels informatiques ;
- la mauvaise conservation des documents ;
- Manque de groupe électrogène dans l'administration ce qui ralenti le travail ;
- le retard dans la dotation en matériels de travail dans les services ;
- défaillance dans les conditions de travail.

SECTION 2 : Cadre théorique de l'étude

Dans cette section, nous allons parler de la problématique, ensuite des intérêts de l'étude et enfin des objectifs de l'étude.

Paragraphe 1 : Problématique

La décentralisation, déjà évoquée au lendemain des Indépendances, n'a réellement été mise en œuvre que dans les années 1990, à la demande du peuple et des organismes internationaux.
L'administration territoriale est l'organisation institutionnelle et administrative d'une zone géographique, d'un pays ou d'une confédération de pays. Elle est constituée d'autorité dont les décisions sont valables sur des portions du territoire appelées commune. Ainsi donc, c'est la portée de leur décision qui différencie l'administration centrale de l'Etat et l'administration territoriale de l'Etat. La nécessité d'intégrer la dimension ressource humaine dans la stratégie administrative est aujourd'hui la préoccupation majeure des autorités communales. D'après TERRY, F. et FRANKLIN, G. (2000, p.575), les organisations qui se transforment avec succès sont celles qui intègrent la gestion de leurs ressources humaines dans l'élaboration et le

déploiement de leur stratégie. Elle représente pour l'administration sa principale richesse sur laquelle elle doit compter pour relever les défis de la concurrence. Ces préoccupations sont prises en compte au sein des entreprises par des structures spécialisées telles que la GRH.

Parmi les nombreuses politiques de gestion des ressources humaines, la gestion des carrières est un outil très important dans le parcours professionnel des agents, elle est un élément essentiel dans la recherche de performance et du développement du personnel. La carrière est la trajectoire d'un salarié depuis son entrée jusqu'à son départ de l'entreprise.

Elle apparaît comme un compromis entre les besoins de la structure et les besoins exprimés par le personnel. Ce compromis s'exprime à travers des décisions de recrutement, de formation et de mutation interne. Selon PERETTI (2006, p.105) la gestion des carrières *« assure le suivi passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise »*. Cette méthode permet de faire concorder les compétences dont l'entreprise a besoin et les compétences disponibles dans son capital humain : savoirs, savoir-faire et savoir-être individuel et collectifs.

Le suivi de la carrière du personnel est donc indispensable dans la mesure où sa rationalisation permet d'accroître la motivation et les compétences des agents pour répondre aux exigences de l'environnement et assurer le développement et la pérennité de l'administration.

Cependant, au Bénin, dans les services publics en général, la mairie d'Abomey-Calavi en particulier, la gestion des carrières du personnel reste une activité essentiellement procédurale. Depuis des décennies, malgré les dispositions de la Loi n° 2015-18 portant Statut général de la Fonction Publique qui définit certaines conduites à tenir dans le cadre du management du personnel, la politique a gagné beaucoup plus de place dans la mutation des agents, dans l'envoie à la formation du personnel, dans la promotion du personnel, dans l'avancement des grades, la reconnaissance de mérites etc. Lors de notre stage, nous avons constaté à la Mairie d'Abomey-Calavi, certains dysfonctionnements liés à la gestion des carrières tels que l'inexistence du plan de carrière et des problèmes liés à la mobilité du personnel.

Le plan de carrière ayant pour objectif principal la gestion des compétences des agents de manière stratégique pour répondre aux enjeux de l'administration n'existe pas à la Mairie freinant ainsi la perspective de carrière aux agents dans la structure. Un employeur possède diverses obligations vis-à-vis de ses employés en matière de formation. Le code du travail prévoit notamment qu'il doit veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations, ainsi que

de s'assurer de leur adaptation à leur poste de travail. Mais force est de constater qu'il n'y a pas de plan de formation depuis 2016 à la Mairie d'Abomey-Calavi. Tous ces constats fondent la principale question de cette recherche intitulée : **Que ressort-il de l'analyse de la gestion des carrières du personnel de la Mairie d'Abomey-Calavi** ?

Pour répondre à ce questionnement, nos travaux sont déclinés en deux questions de recherches à savoir :

- Quels sont les facteurs qui expliquent l'inexistence du plan de carrière à la Mairie d'Abomey-Calavi ?
- Quel est l'état des lieux en termes de mobilité du personnel de la mairie d'Abomey-Calavi ?

Paragraphe 2 : Intérêts de l'étude

Cette étude permettra de s'informer sur les réelles difficultés que peuvent avoir les institutions publiques en matière de mobilité du personnel à travers la gestion des carrières. Elle permettra aux responsables des ressources humaines de la MAC d'avoir une vue unifiée sur l'ensemble des facteurs de gestion des carrières en administration pour une meilleure motivation de ses salariés, d'apprécier l'influence de ces facteurs sur la performance de l'institution. Elle permettra à l'Etat d'apprécier le travail qu'accomplissent ses institutions afin de participer au développement économique de la nation. Elle nous permettra d'appliquer nos connaissances et acquis académiques et ensuite de les approfondir. Cette étude aidera enfin les différents apprenants qui voudront s'intéresser à ce thème.

Paragraphe 3 : Objectifs de l'étude

Objectif général

L'objectif général de notre étude est d'analyser le système de gestion des carrières des agents de la mairie d'Abomey-Calavi.

Objectifs spécifiques

Pour atteindre cet objectif général, deux objectifs spécifiques sont retenus :

Objectif spécifique 1 : Identifier les facteurs qui expliquent l'absence du plan de carrière des agents de la mairie.

Objectif spécifique 2 : Identifier les facteurs explicatifs de la mobilité du personnel de la Mairie d'Abomey-Calavi.

CHAPITRE II

REVUE DE LA LITTERATURE ET CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

SECTION1 : Revue de la littérature et Hypothèses de recherche

Cette partie est consacrée d'une part à la clarification des concepts clés de notre étude et à l'inventaire des travaux et recherches antérieurs relatifs à ce thème et d'autre part aux hypothèses de recherche.

Paragraphe 1 : Revue de la littérature

Dans cette rubrique, nous allons clarifier quelques concepts clés de notre étude. Il s'agit entre autres de : gestion, carrière, gestion des carrières, mobilité, promotion, évaluation, etc… Ensuite, nous allons présenter les différentes revues à savoir théorique et empirique.

1.1 Clarification conceptuelle

- **Gestion**

Ce concept dérive du verbe gérer qui vient du latin «gestio » et signifie l'action ou la manière de gérer.

Pour Jean-Philippe (2016, p.309), la gestion est la mise en œuvre des ressources de l'entreprise en vue d'atteindre les objectifs préalablement fixés dans le cadre d'une politique déterminée.

Peter Drucker (1972) la définit comme l'art de prendre des décisions rationnelles, d'informer, de gouverner et d'orienter. Pour Thomas Peters (2002), la gestion est un ensemble de fonctions et de mesures ayant pour objectif de mobiliser et de développer les ressources pour une plus grande efficacité, au profit de la productivité d'une organisation. Il estime qu'on a souvent associé les faillites des PME à leur manque de personnel compétent en gestion. Nous retenons qu'une gestion saine dans une organisation avec la planification des postes vacants, l'étude des causes qui créent les mouvements du personnel, est primordiale et diminue les imprécisions et les erreurs au niveau du recrutement.

- **Carrière**

La notion de carrière est autant difficile à définir que ses contours paraissent flous. Quand certains la limitent au cadre de l'évolution professionnelle dans une organisation donnée, d'autres ont une vision beaucoup plus large, incluant un ensemble d'expériences diverses tout au long de la vie. Selon le contexte économique et culturel, selon le type de contrat de travail, les conceptions de ce que représente la carrière sont différentes.

La carrière est généralement définie comme un processus permanent d'activités liées au travail qui comprend des aspects à la fois objectifs et subjectifs (HALL, 2002). Une carrière est aussi définie comme la combinaison et la séquence des rôles joués par une personne au cours d'une durée de vie. Ces rôles sont ceux l'enfant, l'élève ou étudiant, citoyen, travailleur, conjoint, femme au foyer, les parents et retraités, des positions associées à des attentes qui ont occupés à un moment donné par la plupart des gens (SUPER 1980, p.282).

Selon AMHERD (1999, p77), « *la carrière est l'ensemble du cheminement professionnel et extra-professionnel de l'individu qui va s'étendre durant la totalité de sa vie dite active* ».

IGALENS et ROGER (2007) définissent la carrière comme la façon dont une personne perçoit l'évolution de sa vie professionnelle et interprète ce qui lui arrive. L'important n'est pas de savoir si une personne a franchi un, deux ou trois échelons de la grille en 5 ans mais de savoir si elle considère que cette progression correspond à ses aspirations et comment elle voit ses perspectives d'évolution, pour GUILLOT-SOULET (2008, p 205), *« la carrière correspond à la succession des emplois occupés par un individu au cours du temps »*.

HELLRIGEL (2007), définit la carrière comme « *une succession de fonctions professionnelle que l'on occupe au cours d'une vie* ». Ainsi, une carrière se compose d'attitudes et de comportements qui font partie d'une série incessante d'activités et d'expériences professionnelles présentant des aspects subjectifs : les valeurs, les attitudes, la personnalité et les motivations qui se transforment au fur et à mesure que la personne évolue. La carrière comporte aussi des aspects objectifs comme les activités, les choix professionnels, les postes occupés, etc…

En outre, pour définir la carrière, Schein (2000) s'est servi d'un icône décrivant trois types de mouvements au sein d'une même organisation. Il s'agit des mobilités horizontales, verticales et radicales qui s'effectuent au sein d'une entreprise et qui imposent respectivement le déplacement de l'agent entre différentes fonctions, le passage de l'agent d'un niveau «n » de responsabilités à un niveau « n+1 », ou le rapprochement du noyau décisionnel indépendant, dans lequel se trouve l'agent, du noyau hiérarchique.

- **La gestion des carrières**

La gestion des carrières est l'ensemble des règles de gestion permettant d'organiser l'adaptation des salariés à la stratégie et aux besoins futurs de l'entreprise, en tenant compte de leurs compétences et de leurs aspirations personnelles. Elle est une activité essentielle de la GRH. Gérer la carrière revient à planifier, à organiser, à mettre en œuvre et à contrôler les

mouvements de la main d'œuvre depuis l'entrée des personnes dans l'organisation jusqu'à leurs départs.

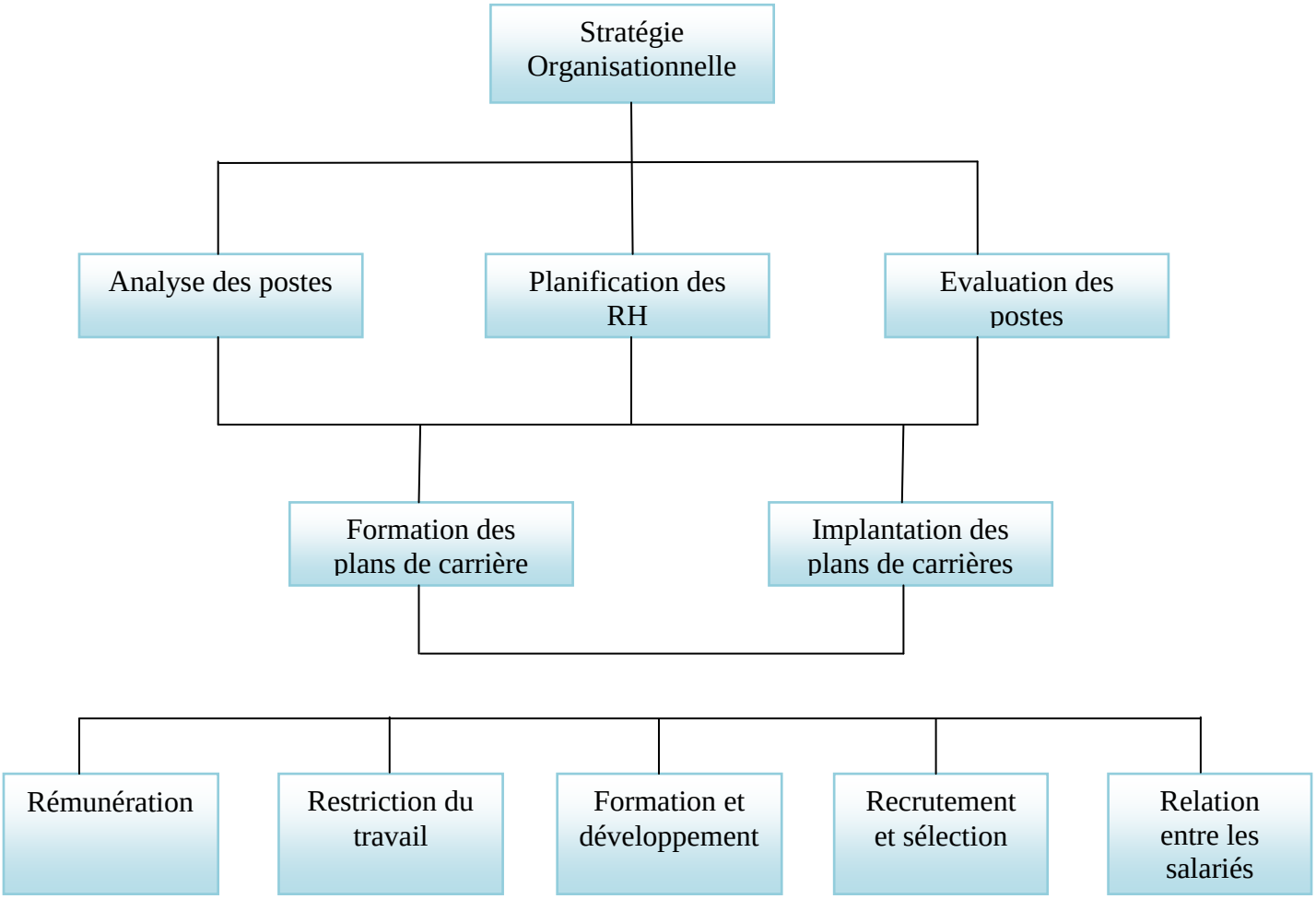
Selon PERETTI (2006, p.105), la gestion des carrières assure le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise. Elle apparait comme un compromis permanent entre les besoins de l'administration et des désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décision de recrutement, de formation et de mobilité interne. Gérer les carrières, c'est prendre en compte les besoins de l'administration et le potentiel souhaité de chaque salarié. La gestion des carrières se décline comme un système de gestion qui traite de la relation entre personne et organisation dans la durée (THEVENET, 1992).

La gestion des carrières est l'ensemble des activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel, en dehors ou en dedans de l'organisation de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habiletés et compétences (PERETTI, 2008).

Aujourd'hui, plus que jamais, la gestion des carrières permet à l'entreprise d'éviter le gaspillage des compétences et de conserver son personnel, de s'adapter au changement, et d'améliorer l'efficacité de l'entreprise.

Cependant pour atteindre cet objectif, l'entreprise doit procéder à des ajustements en matière de formation, recrutement, rémunération, et de promotion.

Figure 01 : La gestion des carrières au cœur de la GRH



Source : GUERRIN et WILLS (1992, p.50)

- ✓ **Analyse des postes**

L'analyse des postes est indispensable à l'élaboration du plan des carrières, car elle sert à déterminer les connaissances, les habilités et les attitudes liées au cheminement de carrière. Néanmoins, baser la gestion des carrières sur l'analyse des postes comporte toutes fois certains risques, d'une part la description des postes étant restreinte ce qui peut nuire à l'avancement des carrières ; d'autre part, la rapidité avec laquelle s'effectue les changements technologiques et les objectifs de l'organisation rendent difficile la prévision des nouveaux

postes dont l'entreprise aura besoin dans l'avenir, il faudra donc donner plus d'élasticité au contenu des postes de travail et permettre que des changements fréquents y soient apportés.

- ✓ **La planification des ressources humaines**

Pour SHIMON (2000), la gestion des carrières est liée à la planification des ressources humaines, ces exigences découlent des plans et des objectifs de l'organisation, de ces besoins en main d'œuvre, à la fois en terme qualitatif et quantitatif, et de ces prévisions quant aux ressources nécessaires pour combler ces besoins.

- ✓ **L'évaluation du rendement**

Pour MARTORY et GROSET (2005, p.72), « *l'appréciation est la première étape de tout programme de développement descarrières* ». La séance d'évaluation offre une occasion de rencontrer et d'expression pour les deux parties prenantes, surtout, pour le salarié qui aura l'opportunité de discuter de ses buts et de son plan de carrière.

Le superviseur peut à travers le rendement passé du salarié, lui proposer et suggérer des moyens d'améliorer son rendement à court terme, pour que ce dernier puisse atteindre ses objectifs à plus long terme.

L'évaluation consiste à déterminer les écarts entre les résultats attendus et ceux effectivement réalisés (obtenus). Elle consiste aussi à une meilleure gestion de carrière car elle indique sur les points forts en compétences, ce qui permet de mieux installer les employés dans les postes les plus adéquats avec les connaissances.

L'évaluation des performances individuelles est la pierre angulaire des activités de la gestion des Ressources Humaines. Même si l'organisation met l'accent sur certaines activités plutôt que d'autres, ses décisions sur les priorités trouvent leur fondement dans l'évaluation.

MARTORY et GROSET (2005) analysent l'appréciation du rendement en fonction de son utilité pour la gestion de la carrière des agents. Selon eux, l'évaluation doit servir aux fins suivantes :

- analyser les points forts et faibles, juger des corrections à apporter pour améliorer les performances (individuelles et organisationnelles) ;

- fournir une information pour décider d'une promotion, d'une mutation, d'une réorientation ou d'une séparation ;

- servir de base à la décision d'augmentation des salaires, lorsque la politique salariale prévoit des rémunérations différentes et si cet objectif lui est assigné ;

- décider de l'avancement à l'intérieur d'une classification ;

- favoriser une meilleure communication entre le supérieur hiérarchique et ses collaborateurs.

- ✓ **La formation professionnelle**

Intégré et former sont des activités en lien étroit avec le cœur de métier des entreprise et la gestion des carrières des individus. La formation répond à trois attentes fortes de la part des collaborateurs et de l'entreprise pour la pérennité de son activité, de son savoir-faire et de sa différenciation concurrentielle ; il s'agit de :

- la bonne adéquation du savoir-faire avec le poste occupée ou d'une fonction (la phrase d'apprentissage) ;
- le développement des compétences ;
- des évolutions de carrières horizontales ou verticales (en repenses aux évolutions technologique, organisationnelle).

Selon SEKIOU (2001, P. 315), « *la formation en organisation est un ensemble d'actions, de moyen, de techniques et de support planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacité mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures* »

La formation est un moyen très capital pour les entreprises non seulement pour faire face à la concurrence, mais aussi pour s'adapter aux nouvelles technologies. Sans formation, il n'y a pas croissance, et sans croissance, il ne peut y avoir développement. La formation apparaît donc d'une part comme un moyen de développement de l'organisation et d'autre part comme un moyen pour contribuer au bien-être de tous dans l'organisation.

- ▪ **Etapes de la carrière :**

De sa définition, le développement de la carrière est un processus continu qui s'effectue sur quatre étapes, ces étapes sont présentées dans la figure suivante :

a) La période d'exploration :

En début de carrière, l'individu cherche sa « voie ». Il fait l'expérience de divers choix professionnels et de différents types d'organisations

b) L'établissement et l'avancement :

Ici, le succès de carrière se définit comme une série de mouvements organisationnels tels que les promotions ou les transferts.

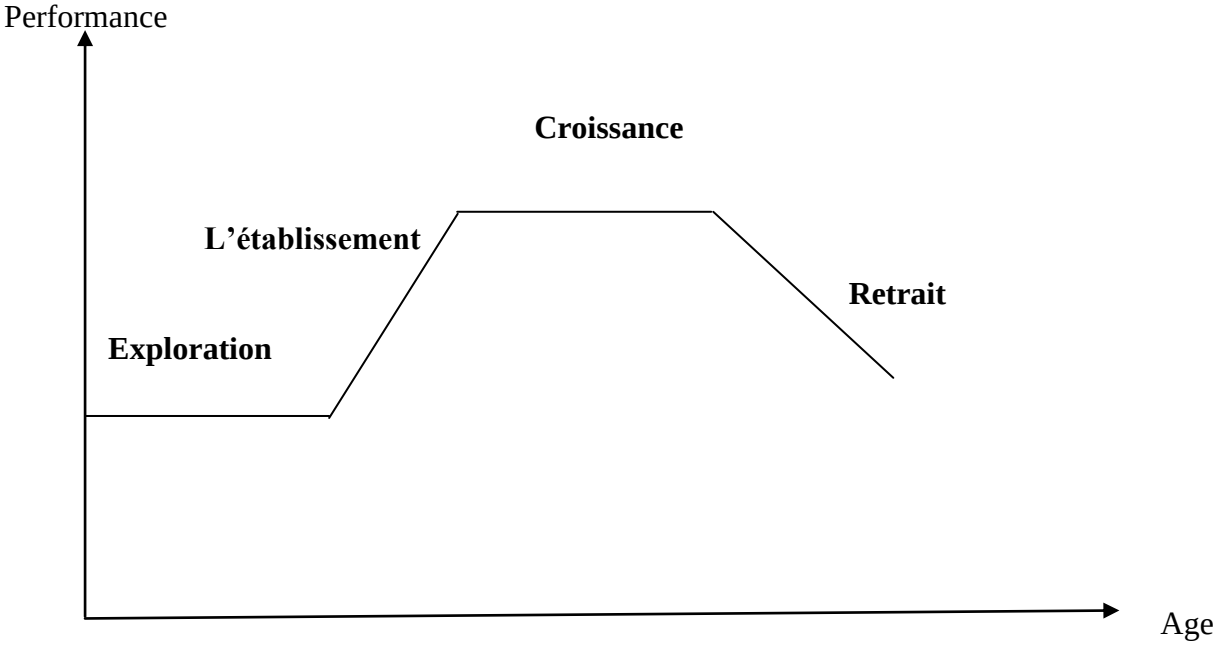
c) La croissance, le maintien ou la stagnation :

Cette période correspond à la « mi- carrière ». L'individu peut toujours être désireux de progresser dans la hiérarchie ou préférer se maintenir dans sa position actuelle. La stagnation peut survenir également si le salarié a atteint son potentiel maximal ou si l'organisation, faute de croissance, n'a pas d'opportunité à lui présenter.

d) La période de détachement graduel :

L'individu se désengage progressivement de sa carrière, soit « forcé » par le progrès technique ou ses propres défaillances, soit il décide de se retirer psychologiquement de la sphère professionnelle. Cette période est ponctuée par le retrait de l'agent de l'organisation.

Figure 02: Les étapes de la carrière



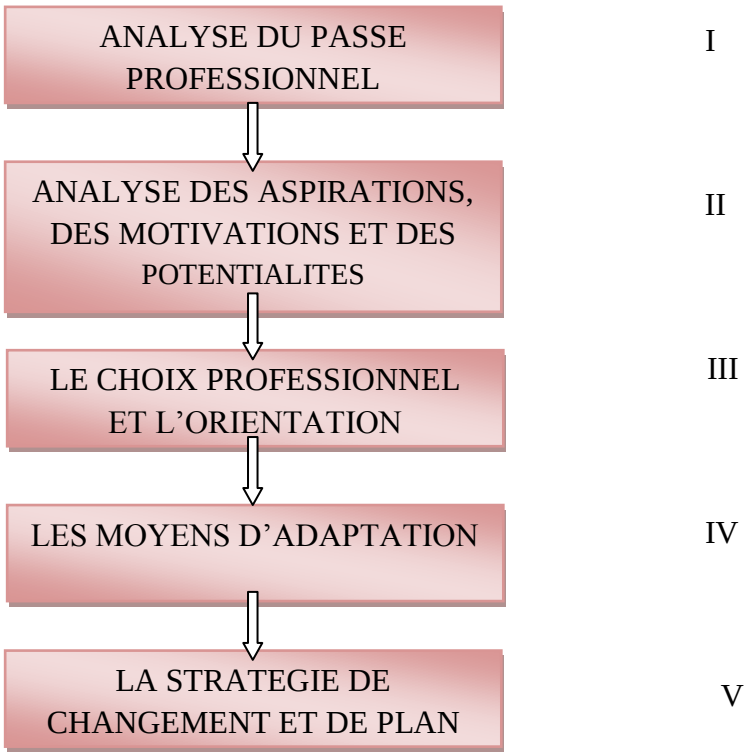
Source : CERDIN Jean-Luc, op cit, p.110

- **Plan de carrière**

Le plan de carrière repose sur deux éléments à savoir : l'individu et la structure et suppose que l'on prenne des décisions sur un travail et que l'on s'engage dans des activités

professionnelles pour atteindre des objectifs professionnels. Il désigne l'ensemble des étapes de progression professionnelle d'un salarié compatible avec les disponibilités de poste de l'entreprise, les objectifs et les potentiels individuels[3]. La mobilité et la gestion des carrières étant intimement liées, Lakhdar SEKIOU et Louise BLONDIN proposent une démarche pour *« une carrière sur mesure »*, qui met l'accent sur le changement d'emploi. Pour ce faire, cinq (5) étapes peuvent être distinguées :

Figure 03 :Les cinq (05) étapes du pilotage de carrière



Source: PERETTI (2019, p293)

- **Les ancres de carrière**

Une ancre de carrière correspond à ce que l'individu considère comme le plus important et non négociable dans sa carrière. Elle guide et contraint toutes les décisions majeures de la carrière. L'ancre de carrière représente ce qu'un individu n'abandonnerait pas lorsqu'il est confronté un choix de carrière.

Selon Schein, une ancre de carrière est composée de trois sortes de perceptions de soi qui concerne :

- ses talents et ses capacités ;

[3] PERETTI Jean-Marie, Dictionnaire des ressources humaines, op. cit. p. 171.

- ses motifs et besoins ;
- ses attitudes et valeurs.

Progressivement, se dégage de l'expérience de chacun dans sa vie personnelle, familiale et professionnelle une vision plus claire de ses propres capacités, de ses valeurs et de ses motivations, une ancre qui va réduire ses possibilités de choix. L'individu aurait, selon

Schein, une seule ancre de carrière, c'est-à-dire un ensemble unique de talents, de valeurs et de motifs au sommet de sa hiérarchie personnelle. Les personnes évoquent le fait d'être« tirées en arrière » vers quelque chose qui leur correspond mieux quand elles font l'expérience d'un travail qui ne leur convient pas.

Huit ancres de carrière ont été identifiées par Schein:

a. Ancre technique

Les personnes ancrées « compétence technique » ont besoin d'être liées à un domaine de compétence. Elles cherchent avant tout à être reconnues pour leur expertise. Leur identité est construite autour du contenu de leur travail. Toute décision de mobilité verticale, horizontale ou géographique, sera perçue favorablement dans la mesure où elle apparait comme une opportunité de se perfectionner ou tout au moins de rester un bon spécialiste reconnu par ses pairs.

b. Ancre managériale

Les choix de carrière sont dictés par l'objectif d'atteindre un poste de direction. Le management en tant que tel captive les personnes ancrées de façon managerielle. La mobilité verticale est une importante forme de reconnaissance pour elles. Trois domaines de compétences semblent cruciaux pour un manager général :

• Compétences analytiques : Capacités d'exposer des problèmes de telle sorte que des décisions peuvent être prises sous des conditions d'incertitude ;

• Compétences interpersonnelles : Capacité à influencer et contrôler d'autres personnes afin d'atteindre les buts organisationnels ;

• Compétences émotionnelles : Capacité à être stimulé par les crises, les hautes responsabilités, le pouvoir plutôt que d'être anéanti par eux. L'atteinte des sommets passe par une ligne verticale, mais aussi par la mobilité horizontale (incontournable).

c. Ancre autonomie/indépendance

Ancrée autonomie, la personne a un besoin primordial d'être libre des contraintes organisationnelles. L'autonomie est possible dans de grandes organisations dans la mesure où elles offrent des postes comme la recherche et développement ou la gestion d'une unité

géographiquement éloignée. Néanmoins, les personnes qui se reconnaissent dans cette ancrent une forte probabilité de se tourner vers des carrières autonomes comme consultant ou professeur.

d. Ancre sécurité-stabilité

La stabilité dirige la carrière des personnes qui sont caractérisées par cette ancre. La continuité dans l'emploi ou dans une compagnie donnée fait partie des priorités ainsi que stabiliser sa famille et s'intégrer dans une communauté. La stabilité géographique est également centrale.

Le contexte du travail, pourvoyeur de sécurité, peut primer la nature du travail.

e. Ancre créativité

La personne ancrée créativité éprouve le besoin de créer quelque chose, que ce soit une nouvelle affaire, de nouveaux produits ou services. Sa carrière repose sur la volonté de prouver qu'elle peut créer. Certains échouent dans la création et passent leur carrière à chercher dissolutions créatives tout en occupant un travail traditionnel dans une organisation.

f. Ancre dévouement

Certaines personnes choisissent un métier parce qu'elles désirent exprimer dans leurs travailles de valeurs centrales pour elles. Celles qui se dévouent à une cause organisent leur carrière autour d'elle. Vouloir travailler avec d'autres personnes et les aider oriente leur carrière. Cela peut-être cas pour certaines personnes qui choisissent des métiers tels que : médecin, enseignant, avocat du travail ou les ressources humaines. Cependant, certaines personnes peuvent occuper ces fonctions sans mettre au centre de leur choix de carrière le désir de servir. Certains médecins, avocat et travailleurs sociaux sont ancrés dans des compétences

techniques/fonctionnelles, ou l'autonomie, ou encore la sécurité, d'autres veulent atteindre les fonctions de direction.

g. Ancre défi

L'individu ancré « défi pur » définit sa vie en termes compétitifs. Il a la perception qu'il peut tout conquérir. Ce qu'il recherche, c'est l'opportunité de trouver des solutions à des problèmes soi-disant insolubles, de surmonter des obstacles difficiles ou de vaincre des adversaires sérieux. Le travail doit fournir des occasions de s'autotester.

h. Ancre style ou qualité de vie

Selon Schein, « il ne s'agit pas simplement d'équilibrer les vies personnelles et professionnelles comme beaucoup de personnes l'ont traditionnellement fait, il s'agit plutôt de trouver un moyen d'intégrer les besoins de l'individu, de la famille, et de la carrière ». Les personnes ancrées style de vie est prête à travailler pour une organisation pourvu que les bonnes options pour elles soient disponibles au bon moment. De telles options incluent par exemple le temps partiel choisi, la prise d'années sabbatiques, des horaires flexibles, ou le travail à la maison. Le respect de l'organisation pour les préoccupations de l'individu et de la famille est jugé fondamental.

- **Plateau de carrière**

Nous avons relevé une certaine discordance entre auteurs quant à la signification à apporter à ce concept même si certaines similitudes sont perceptibles. Deux tendances majeures se dégagent : la première présente le plafonnement de carrière comme le moment où la probabilité d'obtenir une affectation verticale ou horizontale dans un avenir rapproché faible.

PERETTI (2019, p295), lui substituant l'expression *« plateau de carrière »*partage cette vision de chose. Selon lui, *« Un salarié se trouve en situation de plateau de carrière lorsque, dans son entreprise, ses perspectives de promotion sont limitées »*.

La seconde tendance présente au contraire le plafonnement de carrière comme une absence effective et définitive de mobilité. Ici, ce concept est associé à la stabilité de l'emploi. Cette tendance s'accorde parfaitement avec la situation des travailleurs de la mairie.

Le plafonnement de carrière n'est pas, en soi, nécessairement mauvais pour les travailleurs ou l'entreprise, car un travailleur plafonné pourrait ne pas désirer accéder à de plus grandes responsabilités[4]. Il devient dysfonctionnel quand le salarié se sent coincé ou enlisé à un poste de travail qui n'offre aucune possibilité d'évolution professionnelle. La frustration qui naît de cette situation se manifeste par une augmentation de l'absentéisme et une faible performance individuelle.

Selon lui toujours, les travailleurs peuvent être plafonnés pour les raisons suivantes : une discrimination qui prend source dans des critères personnels (âge, genre, race,..), un manque de compétences ou aucune formation professionnelle effectuée, une faible envie de réussir, une confusion à propos des responsabilités induites du poste de travail, la croissance de l'entreprise provoquant une baisse d'opportunité de développement de carrières, etc.

[4] Noé Raymond, idem, p405

Ference cité par Jean-Marie PERETTI, propose le tableau suivant permettant de mieux apprécier ce phénomène.

Tableau 4 : Typologie de carrière

Niveau de performance	Perspectives de promotion	
	Faibles	**Fortes**
Faible	Branches mortes	Espoirs
Fort	Piliers	Etoiles

Source : PERETTI (2019, p.294)

Pour PERETTI, la réduction des perspectives de promotion transforme aujourd'hui des *« Etoiles »* en *« Piliers »*. Le contexte actuel semble propice à des évolutions rapides d' *« étoiles »* en *« Piliers »* puis en *« branches mortes »*. De ce fait, la préoccupation actuelle serait de savoir comment maintenir le haut niveau de performance des *« piliers »* ou bien comment élever le niveau de performance des *« branches mortes »* et les transformer en *« piliers »*.

- **Typologie de plafonnement ou plateau**

Il existe trois types de plafonnement de carrière selon TREMBLAY et WILS[5] à savoir : un plateau structurel, un plateau de contenu et un plateau salarial.

- ✓ Un Plateau structurel, situation dans laquelle les chances de mobilités horizontale et verticale sont jugées faibles. Les indicateurs sont quantitatifs, voire objectifs car ils permettent de distinguer les individus plafonnés de ceux qui ne le sont pas;
- ✓ Un Plateau de contenu, susceptible de survenir lorsque l'individu fait un travail qui ne représente plus de défis pour lui et qu'il connaît trop bien. Il est conscient qu'il n'y a rien de nouveau à apprendre à son poste actuel et qu'il a peu de chances de se voir confier de nouvelles responsabilités alors qu'il a encore le goût de relever de nouveaux challenges. Le travail n'est plus excitant, paraît ennuyeux et il y a de fortes chances que le travailleur maintienne une performance médiocre.
- ✓ Un Plateau salarial : quels que soient les fondements du système de rémunération en vigueur dans une organisation, l'individu est tôt ou tard susceptible d'atteindre le

[5] TREMBLAY et WILS, idem, p.179-182.

maximum de son échelle de salaire. Cependant, malgré les circonstances, les systèmes de rémunération s'appuient en général sur l'ancienneté (lorsque c'est la base du système, la période nécessaire pour l'atteinte du maximum est connue à l'avance), le mérite (plus l'individu est performant, plus il est susceptible d'atteindre rapidement le maximum) ou les compétences (l'individu est payé selon les tâches et fonctions qu'il peut exercer efficacement ; son salaire est révisé lorsque son éventail de compétences s'élargit). Aussi, lorsque la performance d'un individu est élevée, et qu'il est sujet à un plateau salarial, il aura le sentiment d'être traité inéquitable ment.

- **Tableau de bord de carrière**

Le tableau de bord est un condensé d'indicateurs et d'informations significatifs pour celui qui pilote un processus. En gestion des ressources humaines, c'est un outil qui permet au chef d'entreprise de mieux suivre l'évolution du personnel, la tendance sur les affectations, les mutations et de détecter les dérives par rapport à ce qu'il prévoyait. Il lui est encore plus facile de prendre des mesures pour corriger.

- **Les objectifs de la gestion des carrières**

- L'objectif fondamental de la gestion des carrières est le développement intellectuel, professionnel et social des salariés pour une organisation de travail efficace en conformité avec les exigences de la qualité requise. Autrement dit, atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins et les attentes.

- La gestion des carrières cherche à placer chaque membre de personne au poste où il donnera le meilleur de lui-même.

Il s'agit d'une évolution ou chaque employé de l'organisation accède selon l'évolution de ses compétences et à travers des promotions internes, à des postes plus élevés dans la hiérarchie.

Les entreprises sont confrontées à la nécessité accrue de prévoir pour maintenir et développer leurs compétitivités, la clé de cette dernière c'est le capital humain.

La gestion des carrières est un facteur fondamental de l'utilisation optimale des ressources humaines de l'entreprise pour :

- assurer sa rentabilité en développement de la motivation professionnelle du personnel ;

- assurer sa croissance en répondant aux besoins de création de nouveaux postes de travail et de responsabilités ;

- Satisfaire les besoins des travailleurs en matière de promotion, de considération et de reconnaissance.

Ceci bien sûr, implique la mise en place de système d'évaluation du personnel permettant de détecter les potentiels et compétences et d'orienter la gestion personnelle de l'emploi.

- **Mobilité**

La mobilité est la propriété ou le caractère de ce qui peut se déplacer ou être déplacé dans l'espace et par extension ou métaphoriquement changer de fonction, d'aspect et de forme ou être instable.

Selon PERETTI « *La mobilité est le changement de poste de travail, de position c'est lechangement de poste de fonction, de lien ou d'entreprise* »

Nous pouvons retenir essentiellement deux formes de mobilité : d'une part, la mobilité externe qui est le «*changement d'entreprise* » consécutif aux démissions, aux licenciements, aux recrutements, aux mises en disponibilité ou aux détachements, et d'autre part, la mobilité interne.

La mobilité interne est le changement de poste de travail, de métier, de fonction au sein de la même entreprise ou du même groupe. Elle peut permettre au travailleur d'acquérir des compétences, qui seront profitables, aussi bien pour lui que pour son employeur. Pour CADIN (2002, p. 328),la mobilité interne regroupe la mobilité verticale ou promotion, la mobilité horizontale dite aussi fonctionnelle ou professionnelle et la mobilité d'environnement.

- **La mobilité verticale**

La mobilité verticale comprend les progrès et ou les régressions au sein de la hiérarchie organisationnelle officielle. Elle correspond au franchissement de frontière hiérarchique. Elle

s'exprime au sein d'une même fonction, ou d'un même métier. Ce type de mobilité est associé à la notion de promotion quand il s'agit d'une évolution verticale ascendante et à la notion de rétrogradation ou régression dans la hiérarchie quand c'est une évolution descendante.

- **La mobilité horizontale**

C'est le passage d'une fonction à une autre sans changement de niveau hiérarchique. Cette mobilité est liée aux aptitudes, aux connaissances et compétences individuelles. L'évolution horizontale d'une carrière, est la manière dont les individus se déplacent latéralement dans une organisation qu'il s'agisse de domaines fonctionnels ou techniques. Dans les entreprises, les domaines fonctionnels courants comprennent la production, la commercialisation, des finances, la comptabilité, l'ingénierie et le personnel. Ici encore, les carrières individuelles, varient considérablement : certains employés restent dans le même domaine fonctionnel ou technique tout au long de leur carrière tandis que d'autres changent fréquemment. Le cadre moyen qui tourne dans les postes, touchant à la production, à la commercialisation et au personnel, fourni un bon exemple de mouvement horizontal. Ce mouvement concerne beaucoup plus les affectations et les mutations. Parfois, les organisations pratiquent cette rotation afin de fournir aux intéressés les connaissances dont ils auraient besoin en cas de promotion.

- **La mobilité d'environnement**

Enfin, la mobilité d'environnement concerne les personnes qui occupent la même fonction, à un même niveau hiérarchique, mais qui changent de lieu d'exercice de leurs activités. Elle englobe la mobilité géographique et se fait pour des raisons diverses.

Parmi les auteurs qui ont travaillé sur la mobilité, SCHEIN a élaboré une dimension propre à la mobilité.

En effet, il accentue ses travaux particulièrement sur la dimension radiale. Cette dimension radiale de la mobilité est relative à la notion de pouvoir et d'influence du salarié, acteur dans la construction de sa carrière.

La dimension radiale correspond au rapprochement des salariés vers les centres de pouvoir des organisations.

La possibilité de coexistence des différentes formes de mobilité est précisée par DEFFAYET et VAN HEEMS (1995, P. 36-41). Néanmoins, il faut noter que cette coexistence des diverses

formes de mobilité dans une entreprise, dépend de plusieurs facteurs qui déterminent la prédominance d'une des formes.

- **La promotion**

Selon PETIT A. (1993, p 339), «*La promotion peut désigner une progression de carrière qui comporte ou non une affectation à un nouveau poste* ». Elle suppose deux choses : une gestion des carrières permettant d'évoluer d'un poste à un autre, et une évaluation du personnel pour détecter le potentiel de chaque salarié. Les changements qui marquent cette progression peuvent consister en un accroissement d'autorité, de responsabilité, de rémunération ou de prestige. Une politique de promotion interne efficace comporte une bonne sélection à l'entrée dans l'organisation et des mécanismes adéquats d'intégration et de développement des ressources humaines. Selon PERETTI *« La promotion interne est la ressource principale de la banque, de l'énergie, des assurances, des transports* ». Les différences sont fortes selon les secteurs.

- **Les différentes dimensions de la promotion :**

La promotion présente plusieurs compartiments :

- l'augmentation importante de la rémunération individuelle.
- l'élargissement et enrichissement de la fonction exercée.
- l'élévation de la qualification.

- **La politique de promotion :**

Selon Jean-Marie PERETTI, praticien et théoricien en gestion des ressources humaines (GRH) il existe deux types de promotion interne : la promotion au « coup par coup » et la « promotion organisée ».

a- La promotion « au coup par coup »

Elle peut intervenir à tout niveau hiérarchique. Elle ne se situe pas dans le cadre d'une gestion des ressources humaines élaborée.

Au moment du départ d'une personne à un niveau hiérarchique donné, on la remplace par une personne d'un niveau inférieur non préparée (absence de formation, de concertation). Cette forme de promotion conduit souvent à des difficultés. Les promotions manquées se révèlent particulièrement coûteuses. Aussi, apparaît-t-il nécessaire de les organiser.

b- La promotion organisée

Contrairement à la précédente, la promotion organisée repose sur une gestion prévisionnelle des emplois et un système d'évaluation du personnel. Elle nécessite de sérieuses prévisions, une préparation minutieuse et une étude des répercussions.

Au plan de l'administration des ressources humaines, la promotion hiérarchique consiste dans le passage d'un travailleur, d'une catégorie inférieure à une catégorie supérieure, suite à une formation professionnelle sanctionnée par un diplôme. Elle est soumise au respect de trois conditions selon PERETTI (2019, p289) : l'obtention du diplôme exigé pour l'occupation du poste de travail ; un poste vacant et un lien fonctionnel utilitaire entre le diplôme et le poste.

On peut distinguer quatre types de promotion organisée :

- La promotion dans la catégorie : entraine un changement de poste, de coefficient, voire de qualification.
- La promotion de catégories : comporte un changement de catégories, accession à la maitrise pour un ouvrier ou un employé, accession à l'encadrement pour la maitrise.
- La promotion de salaire : s'inscrit dans le cadre des politiques d'individualisation de la rémunération. Elle n'influe ni sur la définition de poste ni sur le coefficient correspondant.
- La promotion collective : elle touche tous les salariés d'un même groupe de travail. Elle résulte généralement de convention collective ou d'un accord d'entreprise.

  Pour finir, nous soulignons que la promotion est différente de l'affectation qui est le fait de nommer quelqu'un à un poste de travail sans un changement profond de sa situation. Selon PERETTI, elle est la « désignation à un poste de travail ».

1.2 Revue théorique

- **La théorie de développement de carrière**

Le développement de carrière est défini comme une série continue de stade caractérisé par des préoccupations uniques, des thèmes et tâches (GUERIN et WILS, 2000). Des modèles classiques d'âge/stade de développement de carrière ont joué un rôle fondateur dans le développement de la théorie sur les carrières au fil des années. La théorie de développement d'une carrière consiste à décrire la carrière comme une succession de plusieurs étapes.

SUPER (1953) cité par BONNIVERT (2002) distingue cinq phases de développement de la carrière en général :

- La première phase de croissance de 00-14 ans ;
- La deuxième phase d'exploitation de 15-25 ans ;

- La troisième phase d'établissement de 26-45 ans ;
- La quatrième phase du maintien de 46-65 ans ;
- La cinquième phase du déclin de 66 ans et plus.

HALL (1976) cité par TREMBLAY et Al (2008) identifie quatre étapes de la carrière :

- L'exploitation ;
- L'établissement ou la progression ;
- La stabilisation ;
- Le retrait.

- **Théorie du capital humain**

STIGLITZJ. (2007. p.190) définit le capital humain comme *« l'ensemble des compétences et de l'expérience accumulées qui ont pour effet de rendre les salariés plus productifs »*. SAMUELSON et NORDHAUS (2000) rajoutent qu'il constitue le *« stock de connaissances techniques et de qualifications caractérisant la force de travail d'une nation et résultant d'un investissement en éducation et en formation permanente »*.

Dans le Livre II de *La Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations* (1776), Adam Smith, qui s'interroge sur les différences relatives de salaires, identifie déjà l'amélioration des compétences des salariés comme une source fondamentale de progrès économique, de même qu'il souligne dans le livre V les limites d'une division du travail qui freine l'exercice des facultés intellectuelles des salariés et se répercute sur d'autres sphères de la vie en collectivité. Alfred Marshall observe que les investissements en capital humain s'inscrivent dans le long terme et ne dépendent pas que de variables monétaires puisque le rôle joué par la famille dans les choix éducatifs serait déterminant. Karl Marx explique pour sa part la rémunération plus élevée des travailleurs qualifiés par le coût (monétaire et horaire) de leur formation.

Si ces économistes ont l'intuition que la qualité du travail exerce une influence sur la croissance, la théorie économique n'en considère pas moins pendant longtemps le travail comme un simple facteur de production, appréhendé exclusivement dans sa dimension quantitative.

Il faudra attendre les années 60 pour que THEODOR Schultz et Gary BECKER**,** deux économistes de l'école de Chicago, développent le concept de capital humain. La théorie qui émerge énonce que toute dépense susceptible d'améliorer le niveau de formation d'un individu

augmente sa productivité, et par conséquent ses revenus futurs d'où sa mobilité dans l'organisation.

Becker développe sa théorie du capital humain dans son ouvrage de référence publié en 1964 (première édition), intitulé "*Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*". De façon synthétique, la théorie du capital humain tend à expliquer la hiérarchie des salaires par les différences de capital humain qu'offrent les salariés, c'est-à-dire par les différences de leurs aptitudes innées et acquises.

Cette théorie présente, cependant, une contradiction dans la mesure où les employés ayant un niveau élevé d'aptitudes et de capacités tendent vers la spécialisation et cherchent à s'investir davantage dans leur travail que les employés ayant peu de capital humain. En s'intéressant à l'étude du processus de mobilité, STIGLER (1961) considère que l'individu préfère entrer en chômage volontaire pour investir ses ressources à la recherche d'un autre emploi lui permettant de s'offrir un salaire supérieur au salaire de réserve (C'est une limite de salaire en deçà de laquelle le chercheur d'emploi refuserait tout poste. Ce salaire dépend des différentes caractéristiques de l'individu à savoir compétences, âge, situation financière…).

Par ailleurs, le niveau de formation joue un rôle important sur le niveau de productivité, ce qui affecte la décision de mobilité et la période de recherche d'emploi. Notons que cette théorie pose l'hypothèse d'un manque d'informations concernant les emplois disponibles et la flexibilité des salaires sur le marché du travail (ARCHAMBEAU, 2002).

Selon JOVANOVIC (1979), les travailleurs et les entreprises sont hétérogènes. Ensemble, ils recherchent une meilleure adéquation sur le marché du travail (l'employé cherche la bonne entreprise en matière de rémunération et d'évolution de carrière et l'entreprise cherche le meilleur employé en termes de productivité et d'implication). Cependant, une mauvaise adéquation entre l'employé et le poste occupé, peut résulter d'une information imparfaite et engendrer, par conséquent, sa mobilité. Il en résulte que les travailleurs y développent des modèles d'instabilité relativement supérieures à ceux du marché.

1.3 Revue empirique

Dans cette partie, il est question pour nous de parcourir les travaux des auteurs qui ont traité les thèmes en rapport avec notre sujet. Les questions sur le suivi de la carrière sont l'un des sujets qui ont fait l'objet d'une riche et abondante littérature en gestion des ressources humaines (GRH). Le suivi des carrières vise à favoriser l'équilibre entre les besoins de

l'entreprise et les aspirations du personnel. Elle possède des liens rapprochés avec certaines activités de la gestion des ressources humaines telles que la gestion des compétences, la formation, le recrutement, l'évaluation, mobilité, etc…

Pour CADIN (1999), on distingue grâce à une enquête auprès des personnes de diverses catégories socioprofessionnelles, plusieurs types de nouvelles carrières.

Les recherches effectuées par MILES et SNOW (1996) montrent qu'à chaque forme organisationnelle correspondent des caractéristiques de carrière spécifiques. Ils sont cependant allés plus loin en renversant ce déterminisme des carrières par les organisations en mettant en évidence une forme d'organisation, la forme cellulaire, qui va au-delà de la forme réseau où c'est la carrière et puis spécifiquement les exigences d'intensification des apprentissages.

Pour DANY et LIVIAN, (1995), le suivi des carrières peut s'envisager collectivement, individuellement mais également de manière mixte c'est-à-dire à la fois collectivement et individuellement. Selon eux, un suivi des carrières planifié semble être révélé notamment par la présence d'instruments et ou de règles explicites concernant cette gestion, ainsi les salariés de l'entreprise peuvent savoir à quoi s'attendre en matière de carrière. Le suivi des carrières ne nous semble pas être formellement instrumentalisé ou réglementé, les carrières seraient plutôt gérées de manière réactive en fonction des opportunités fournies par l'environnement. Mais à la mairie, on constate que les agents ne s'impliquent pas dans le suivi de leur carrière croyant que le suivi de leur carrière n'incombe qu'à la DRH.

Selon IELLATCHITCH (2005, p26) dans ses travaux de recherche sur la gestion de la carrière, *« la carrière est une organisation au sein de laquelle sont ouvertes des opportunités d'ascension progressive des nombreux échelons hiérarchiques, ascension répondant à des règles strictes et préétablies »*. Il est sans doute le premier à théoriser sur la question en faisant de cette dernière un élément important de la rationalisation bureautique. Il désigne les traits idéaux et typiques de la carrière bureautique, lesquels vont façonner et longtemps dominer la signification de la carrière.

Pour HALL (2002), la notion de carrière est aussi assimilée à tout parcours professionnel. De ce fait, le plan de carrière peut se définir comme un outil de GRH qui définit dans une organisation le cheminement professionnel ou la succession des fonctions professionnelles que le salarié peut occuper depuis son recrutement jusqu'à sa retraite. Le plan de carrière est

donc un modèle ascendant de cheminement de carrière. D'après SEKIOU et AL (2011), le plan de carrière est une esquisse sommaire de carrière élaborée par l'individu lui-même ou par l'organisation, c'est aussi un guide pour marquer la progression dans la vie professionnelle. Pour RANDALL (2000), le plan de carrière est un processus par lequel une personne fixe des buts réalistes par rapport à ce qu'elle veut accomplir au cours de sa vie active. Il revient donc, de plus en plus urgent de permettre aux employés de suivre leur carrière et de la gérer. Le plan de carrière devra émaner de la politique générale de suivi des carrières dans une organisation. La politique de suivi des carrières peut se définir comme un énoncé formel de principes ou de règles que l'on doit suivre pour faire un bon suivi des carrières. La politique de suivi comporte donc le plan à suivre pour gérer la carrière. Le plan de carrière est un outil primordial et indispensable pour un bon suivi des carrières. Son non application à la Mairie d' Abomey-Calavi n'est pas de nature à garantir aux agents une bonne perspective de carrière dans la structure. Pour son application, plusieurs acteurs interviennent.Selon CHANLAT (1992, p.100-110), l'idée de gestion de carrière suppose une stabilité de l'emploi, une bonne rémunération, un avenir professionnel relativement tracé et prévisible, une formation adéquate et une éthique du travail. De cela on comprend que la gestion de carrière est une responsabilité partagée entre différents acteurs. Il s'agit des acteurs tels que :

- ✓ **Le salarié**

Vu la place importante qu'occupe le salarié au sein de l'entreprise, ou il est concerné comme étant un acteur de son propre parcours professionnel et garant lui-même de son employabilité. Donc pour ce faire, et afin d'assumer sa responsabilité et pouvoir faire face aux enjeux qu'elle recouvre, le salarie doit toujours être tenu informer des différents postes à pourvoir au sein de l'entreprise ou à l'extérieur de cette dernière, ainsi que par les opportunités de carrière et de mobilité, aussi que les différentes formations offertes par l'entreprise et les différents dispositifs de développement des compétences. Mais aussi connaitre son potentielle ses capacités pour pouvoir évaluer l'écart à combler pour acquérir les compétences souhaitées identifier les trajectoires possibles et les moyens d'y parvenir. Le salarié ce doit d'être lui-même maitre de son parcours professionnel en portant une attention sur l'information, la formation et aussi l'orientation professionnel, tout comme il peut faire appel à une assistance personnaliser auprès de la DRH, ou bien à des organismes spécialisés en dehors de l'entreprise.

- ✓ **La DRH**

Si l'entreprise à une coresponsabilité dans la carrière du salarié, la DRH joue un rôle très important dans la mesure où, d'une part, elle est censée veiller à l'adéquation des ressources aux besoins en personnel, et par conséquent s'assurer de l'évolution des compétences de chacun des salariés pour se maintenir à niveau et renforcer leur employabilité, et d'autre part, elle est censée motiver et fidéliser les salariés en gérant les attentes implicites des individus vis-à-vis de la carrière, élément central du contrat psychologique dans la relation salarié-entreprise. La DRH ce doit donc de préparer et coordonner les évolutions de carrière en mettant en place les outils nécessaires à l'évaluation des compétences, du potentiel et de la motivation. Pour COMPOY E., pour ce faire, elle s'appuie principalement sur la hiérarchie, mais peut également avoir recours à des organismes spécialisés, en particulier en matière d'orientation et de reconversion professionnelles.

- ✓ **Le responsable hiérarchique**

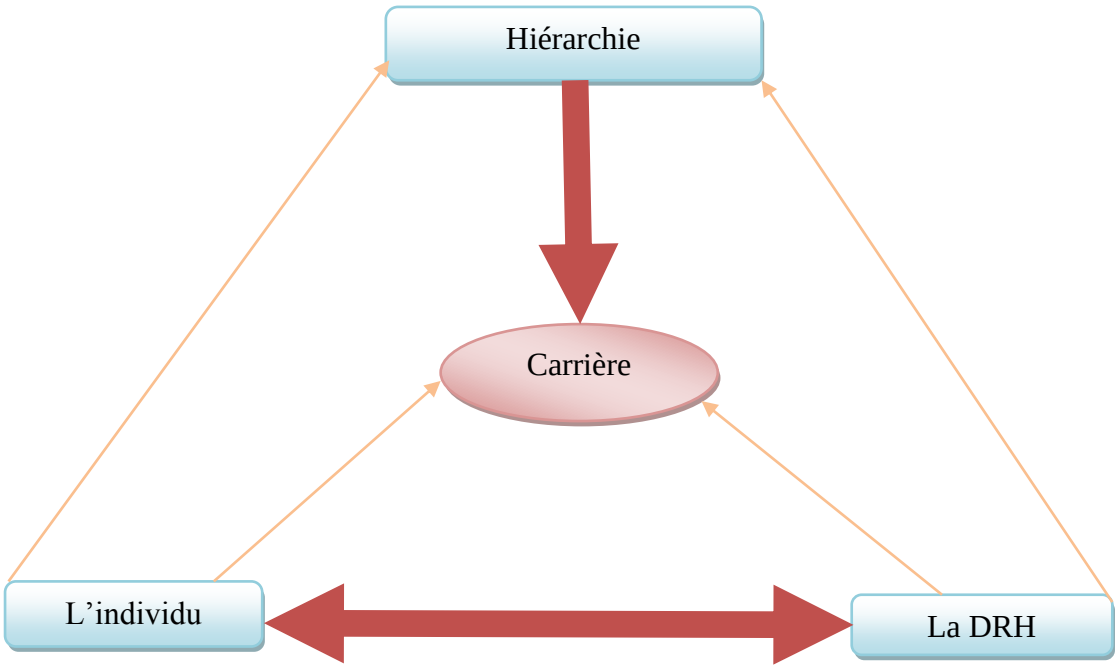
Dans la gestion de carrière du salarie la place ainsi que le rôle du responsable hiérarchique sont liés par la pertinence supposer de son appréciation, en effet il parait légitimée reconnaitre une pertinence dans la mesure où le responsable hiérarchique encadre au jour le jour ses collaborateurs. C'est notamment pour cette raison que certaines pratiques de GRH sont partager avec l'encadrement, vu que le responsable hiérarchique est le mieux placer pour émettre un jugement et évaluer les capacités, compétences, performance, potentiel et motivation du salarié. Cette appréciation est le premier facteur dont la DRH tient compte sur sa prise de décision concernant la rémunération, la formation mais également l'évolution professionnelle du salarié. Donc la personne la plus légitime pour prendre une décision relative la carrière est le responsable hiérarchique compte tenu de sa proximité du salarié, mais la DRH et les personnes les plus élevés dans la hiérarchie auront une influence plus importante sur les décisions d'évolution compte tenu de leur vision qui est plus large concernant l'adéquation ressource/besoins.

- ✓ **Les acteurs périphériques**

En plus des acteurs cités auparavant il y en a d'autres qui interviennent d'une manière plus au moins distantes dans la carrière du salarié. Cela arrive dans de rares cas où l'entreprise et le salarié font appellent à d'autres organismes spécialisés qu'on appelle des prestataires extérieurs, et cela pour aider le salarié à construire et mettre en œuvre son projet professionnel. La DRH coordonne souvent leur intervention auprès des salariés. Les représentants du personnel peuvent indirectement avoir une influence dans la carrière et l'évolution professionnelle du salarié. Cette influence reste toutefois relative, dans la mesure

où les politiques de formation, de gestion des emplois et d'évolution des salariés sont soumises à certaines instances de représentation.

Figure 04 : **Les acteurs de la gestion des carrières**



Source : CAMPOY Eric (2005, p.124)

Plusieurs typologies de mobilité sont mises en évidence par la littérature. Ainsi, la mobilité est parfois assimilée à un ensemble de mouvements verticaux (par rapport à la hiérarchie).Pour DEFFAYET et Van HEEMS (1995), ily a lieu d'identifier la mobilité géographique national ou internationale.

D'autres auteurs tels que LOUIS (1980) relèvent une autre forme de mobilité, à savoir les transitions de carrière ou la mobilité promotionnelle. Selon Nicholson et West (1989), ces transitions apparaissent comme des changements au niveau des rôles attribués à la personne ou au niveau du contexte de travail. Toutefois, elles peuvent s'exercer au sein de la même entreprise, entre l'entreprise mère et ses filiales ou bien vers une autre entreprise. Dans ce cas, il semblerait difficile de distinguer entre la mobilité intra-organisationnelle et inter-organisationnelle (ROGER et VENTOLINI, 2005).

Pour sa part ABRAHAM (2004) propose de distinguer entre la mobilité de court terme qui à trait aux changements de postes à l'intérieur de l'organisation et la mobilité de longue durée qui consiste en une succession d'emplois à l'extérieur de l'organisation. BURZLAFF et

PADELLEC (2001) considèrent, par ailleurs, que la mobilité peut être choisie par les salariés (départ en retraite, démission, congé individuel de formation, recherche d'un meilleur salaire ou d'une carrière plus prometteuse) et s'apparente dans ce cas à un moyen de développement des compétences (capacités personnelles, professionnelles et d'employabilité). Elle peut être également subie (licenciement, réduction d'activité, réorganisations), définitive (le salarié quitte l'entreprise sans retour), ou provisoire (si elle constitue une étape dans une carrière au sein de la même entreprise).Il en résulte que le taux de mobilité varie selon la conjoncture économique : faible en période de récession, et élevé en période de développement.

A cet égard et pour maitriser la mobilité des salariés, BURZLAFF et Le PADELLEC (2001) propose que l'organisation intègre ce phénomène dans sa stratégie de gestion des compétences car les aptitudes personnelles et professionnelles développées dans le cadre du travail constituent un capital de valeurs et les coûts de leurs remplacements s'avèrent parfois très élevés. L'intérêt de cette prise en compte réside dans le fait qu'elle nous permet d'exclure de notre champ de réflexion les mouvements des individus entre la firme mère et ses filiales ou encore le transfert des salariés dans le cas des fusions, acquisitions, de la sous-traitance ou des restructurations.

En l'occurrence, la mobilité que nous traitons peut être verticale et caractérisée ainsi, les évolutions hiérarchiques des individus à travers les organisations, ce qui permettra de la concevoir comme une progression de carrière. Elle peut en outre, s'envisager comme une mobilité horizontale se manifestant par un passage d'une fonction ou d'un métier à un autre, en dehors de l'organisation. Elle peut aussi concerner les individus qui occupent la même fonction à un même niveau hiérarchique à condition qu'ils changent de lieu d'exercice de leur activité (une nouvelle organisation, un nouveau service, une nouvelle région ou encore un nouveau pays).Par ailleurs, la mobilité que nous considérons peut être perçue comme un outil d'arbitrage entre les objectifs économiques de l'organisation et les attentes individuelles ou encore, comme un moyen de reconversion face à une situation professionnelle inattendue. Elle pourrait être également un moyen de saisir une opportunité ou une réponse aux différentes formes d'exclusion interne (in désirabilité de la part de la nouvelle direction générale, inadaptabilité aux outils technologiques, mauvaise appréciation des compétences…etc.).

D'après VALTER, qui définit la formation comme « l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leurs fonctions actuelles

ou celles qui leurs seront confiées pour la bonne marche de l'organisation ».Compte tenu de son impact sur le fonctionnement des collectivités locales, les règles relatives à la formation du personnel dans la fonction publique territoriale sont fixées par le législateur. L'objectif de ces dispositions est de garantir une formation adaptée aux besoins des agents et aux attentes des employeurs locaux.

La loi n° 2015-18 du 1er septembre 2017 portant Statut général de la Fonction Publique pose le principe d'un droit à la formation professionnelle tout au long de la vie reconnue à tous les fonctionnaires. Elle dispose en son article 128 que « *Tout fonctionnaire a le droit et le devoir au cours de sa carrière, d'améliorer et de compléter sa formation professionnelle, soit par la voie du perfectionnement soit par la voie de la spécialisation.*

La formation professionnelle des fonctionnaires a pour objet de leur permettre d'exercer leurs fonctions dans les meilleures conditions de compétence et d'efficacité pour satisfaire les besoins de l'administration et des usagers.

La mise en formation doit obligatoirement tenir compte des besoins réels des administrations ou services contenus dans le plan de formation ».

Elle détermine les différents types de formation auxquels peuvent prétendre les fonctionnaires. Elle distingue d'une part les formations diplomates ou formations statuaires obligatoires qui interviennent en début de carrière ou dans le cadre de l'adaptation aux emplois et d'autre part, le stage de spécialisation et le stage de perfectionnement ou de recyclage.

Le plan de formation de l'entreprise définit l'ensemble des actions et stages de formation dont peuvent bénéficier les salariés en termes d'adaptation au poste de travail ou de développement des compétences.

Un employeur possède diverses obligations vis-à-vis de ses salariés en matière de formation. Le code du travail prévoit notamment qu'il doit veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations, ainsi que de s'assurer de leur adaptation à leur poste de travail.

Outre ses obligations, l'employeur a également la possibilité de proposer des formations participant notamment au développement des compétences des membres de son personnel. Pour répondre à ces différentes obligations, l'employeur a la possibilité de mettre en place un plan de développement des compétences au sein de son entreprise. Ce dernier constitue un ensemble d'action de formations prise en faveur des salariés et généralement effectuées sous

la forme de stage. Il est établi pour une année donnée et relève de la seule initiative de l'employeur.

Le plan de développement des compétences est défini par l'employeur et son financement est à la charge de ce dernier. Il est en principe définit chaque année mais un accord d'entreprise peut prévoir une durée de trois ans. Le plan s'adresse normalement à tous les salariés. Néanmoins l'employeur à la possibilité de choisir quel type de salarié sera bénéficiaire des actions de formation mise en place. Sa décision d'exclure certains salariés du plan de formation ne doit cependant pas reposer sur des motifs discriminatoires (âge, sexe, origine).Le plan de formation offre plusieurs avantages aux entreprises. Un plan de formation efficace et bien construit apporte des bénéfices qui permettent à l'entreprise de se développer considérablement. L'entreprise peut s'ajuster aux transformations technologiques et économiques des secteurs professionnels. Elle peut aussi améliorer la performance des employés donc optimiser sa rentabilité, motiver les salariés et augmenter leurs satisfactions professionnelles.

Le plan de formation est donc une solution durable qui s'avère être bénéfique que ce soit à court, moyen ou long terme. Elle conforte l'existant, prépare l'avenir et le consolide. C'est un outil essentiel pour toute entreprise qui vise l'excellence et la meilleure performance.

Paragraphe 2 : Hypothèses de travail

Les hypothèses liées à notre étude sont les suivantes :

- L'inexistence du plan de carrière est due au manque de moyens financiers et de volonté des dirigeants dans sa mise en application.
- L'évaluation et la formation sont les facteurs explicatifs de la mobilité du personnel de la mairie.

SECTION2 : La méthodologie de recherche

Pour qu'un travail de recherche soit complet, il faut une démarche méthodologique qui rend clair le cheminement, les étapes et les différentes opérations effectuées au cours du travail.

La méthodologie consiste à indiquer de façon sommaire, la technique utilisée et sa mise en application (GRAVITZ, 2000, p.39). Dans cette section nous allons exposer dans un premier temps les techniques et outils de collecte des données et dans un second temps les techniques d'analyse de ces données.

Paragraphe 1 : Délimitation du champ de l'étude

Dans ce paragraphe, nous allons préciser les techniques et outils de collectes des données.

1.1 La recherche documentaire

Nous avons utilisé la revue documentaire pour collecter des informations utiles à notre travail de recherche. Elle nous a permis de rédiger notre revue de littérature. Pour cela, nous avons consulté des ouvrages et des mémoires ayant rapport à notre thème et disponibles à la bibliothèque de BENIN EXCELLENCE et de l'ENAM. Nous avons également fait usage des documents et des articles téléchargés sur les sites internet ainsi que des documents de la Mairie d'Abomey-Calavi (Loi de la fonction publique, le management des organisations).

1.2 L'entretien

Plusieurs sortent d'entretien existe dans les méthodes de collecte de donnée. Cependant, les plus utilisés pour recueillir des informations sont : L'entretien directif, l'entretien semi-directif, l'entretien libre, l'observation participante, et celle non participante. Dans le cadre de cette étude nous avons opté pour l'entretien semi-directif. A cet effet, nous nous sommes entretenu avec la responsable des ressources humaines de la mairie afin d'avoir une orientation dans l'élaboration du questionnaire.

1.3 L'enquête

L'objectif poursuivi par notre enquête est de mobiliser les données relatives aux causes réelles des problèmes identifiés afin de procéder à la vérification de nos hypothèses de bases. Cette enquête a été réalisée au moyen d'un questionnaire qui nous a permis de recueillir des informations auprès des agents. Concrètement, l'enquête va nous permettre de voir si :

- l'inexistence de plan de carrière à la Mairie trouve effectivement sa cause dans le manque de moyens financiers et de volonté des dirigeants dans sa mise en application ;
- L'évaluation et la formation sont les facteurs explicatifs de la mobilité du personnel.

Il s'articule autour des grands axes de nos préoccupations à savoir : les caractéristiques du répondant ; la politique de gestion de carrière mise en place ; les pratiques d'évaluation mises œuvrent ; de la formation et des politiques de promotion et mobilité mise à la mairie d'Abomey-Calavi. Il est introduit par un préambule qui présente l'objet de l'étude et un mot de remerciement.

1) Population cible

La population mère est constituée de l'ensemble des personnes ayant un rapport avec notre champ d'étude. Celle qui a fait l'objet de recueil de données pour nos études est l'ensemble des agents de la Mairie dont la taille est de 335 agents toute catégorie et tout statut confondus. Ils sont tous concernées par la problématique de gestion de leurs carrières.

Tableau 5 :Répartition du personnel selon les catégories socioprofessionnelles

	HOMMES		FEMMES	
Catégories	**Permanent**	**Contractuel**	**Permanent**	**Contractuel**
A	20	09	18	03
B	34	09	22	04
C	32	04	23	02
D	57	26	22	10
E	26	13	01	01
TOTAL	169	61	86	19
	230		**106**	

Source : Résultat de l'enquête, août 2020

2) Echantillonnage

N'ayant pas la capacité de couvrir toutes ces populations, nous avons retenu un échantillon de 70 agents, toutes catégories et statut confondu, suivant la méthode d'échantillonnage aléatoire simple, soit 20,89 % de la population mère. 70 questionnaires ont donc été distribué et 63 ont été récupérés et exploités, soit un taux de récupération et d'exploitation de 90 %. Vu la délicatesse de notre sujet, nous avons sélectionnés en grande partie les supérieurs hiérarchiques pour être sûr d'avoir les réponses réelles.

Paragraphe2 : Techniques et outils d'analyses des données

Après la collecte des données, nous avons procédé à leur traitement. Les données recueillies par approche qualitative ont fait l'objet d'analyse qualitative et celles recueillies par approche quantitative ont fait l'objet d'analyse quantitative.

2.1 Approche qualitative

La méthode utilisée à cette étape est celle d'analyse de contenu de corpus issue des entretiens. Evrard et al. (1997) ont identifié trois types d'analyse de contenu que sont :

- L'analyse lexicale ;
- L'analyse syntaxique ;
- L'analyse thématique.

Pour notre recherche, nous avons opté pour l'analyse de contenu thématique. A travers cette méthode, nous avons pu comprendre les facteurs d'inamovibilité relevés par certains personnels de la Mairie d'Abomey-Calavi. Cette analyse nous a permis de construire notre questionnaire qui se trouve en annexe pour la phase quantitative.

2.2 Approche quantitative

Ce sont des données collectées grâce aux questionnaires d'enquête qui ont fait l'objet d'analyse par cette méthode. Le dépouillement des questionnaires d'enquête et le traitement des données ont été réalisés grâce au logiciel World. Enfin, une comparaison des pourcentages de nos seuils de décision a permis de tirer les conclusions qui s'imposent.

<u>Paragraphe 3</u> : Critères de validation des hypothèses et limites de l'étude

Ce paragraphe aborde les critères de validation des hypothèses et les limites de l'étude

3-1 : Critères de validation des hypothèses

Les données issues des questionnaires retirés ont été dépouillées manuellement. Elles ont fait l'objet d'un traitement et les résultats sont consignés dans les tableaux.

- **Critères de validation de l'hypothèse 1 :** L'hypothèse relative au manque de moyens financiers et de volonté des dirigeants dans sa mise en application du plan de carrière à la Mairie d'Abomey-Calavi sera vérifiée si nous avons des réponses positives dépassant 50% concernant la question de l'importance de la gestion des carrières dans l'administration et la disponibilité du plan carrière et sera infirmée dans le cas contraire.

- **Critères de validation de l' hypothèse2 :** L'hypothèse relative aux facteurs explicatifs de la mobilité sera vérifiée si nous obtenons des avis favorables dépassant 50% concernant les pratiques d'évaluation et de formation mises en œuvre à la Mairie d'Abomey-Calavi et sera infirmée dans le cas contraire.

3-2 : Limites et difficultés de l'étude

Ce travail a permis d'identifier quelques problèmes de GRH à la Mairie d'Abomey-Calavi et d'approfondir nos connaissances sur la gestion des carrières. Quelques obstacles ont entravé la réalisation de ce mémoire. Il s'agit surtout du manque de disponibilité de certains responsables à répondre à nos questions à cause de leur emploi du temps très chargé, la méfiance des uns et le refus catégorique des autres. La collecte de ces questionnaires a été la phase la plus complexe car beaucoup d'agents n'ont pas rempli dans le délai et certains reçus se sont révélés inexploitable de par leurs réponses inappropriées.

CHAPITRE III

PRESENTATION DES RESULTATS, ANALYSE ET SUGGESTIONS

SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

Cette section présente et analyse les résultats de nos diverses investigations

Paragraphe 1 : Présentation des résultats

A partir des questionnaires distribués, nous avons retenu des informations très utiles à notre étude sur la gestion des carrières du personnel de la Mairie d'Abomey-Calavi. Ces informations sont regroupées dans les tableaux ci-dessous :

A. Caractéristiques du répondant

Tableau 6 : Genre du personnel

Modalités	Effectifs	Pourcentages %	Cumulé
Masculin	33	52 ,38	52,38
Féminin	30	47,62	100
Total	63	100	-

Source : Résultats de l'enquête, août 2020

Le tableau nous permet de constater que la population d'enquête est constituée d'autant d'homme que de femme. En effet nous avons 58,32% d'homme et 47,62% de femmes.

Tableau 7 : Catégorie socioprofessionnelle

Modalités	Effectifs	Pourcentages %
Agents d'exécution	15	23,81
Agents de maitrise	20	31,75
Cadres et Assimilés	28	44 ,44
TOTAL	63	100

Source : Résultats de l'enquête, août 2020

Le tableau nous indique que la population enquêtée est constituée majoritairement de cadres et assimilés avec 44,44%. Nous avons également 31,75% d'agents de maitrise et 23,81% d'agent d'exécution.

Tableau 8 : Age du personnel

Tranches	Effectifs	Pourcentages%
[0-30[	13	20,63
[30-45[	30	47,72
[45-60[	16	25,40
[60-75[	04	06,35
Total	63	100

Source : Résultats de l'enquête, août 2020

De l'analyse de ce tableau, nous constatons que l'âge dominant du personnel est entre 30 et 45 ans (47,62%). Nous avons également 20,63% de 0 à 30 ans ; 25,40% de 45 et 60 ans et seulement 06,35% de 60 à 75. Ce qui montre que c'est une population relativement jeune. En conclusion, la relève en termes de capacité physique est assurée à la Mairie d'Abomey-Calavi. Cela reflète sa politique dans l'intégration, la fidélisation ainsi que la formation et l'amélioration de leurs carrières professionnelles afin de les fidéliser et de garantir un effectif stable pour l'atteinte de ses objectifs.

B. A propos de l'inexistence du plan de carrière

Tableau 9 : Politique de gestion de carrière mise en place à la Mairie d'Abomey-Calavi

Modalités	Effectifs	Pourcentages%
Pas du tout d'accord	15	23,81
Pas d'accord	10	15,87
Plus ou moins d'accord	12	19,05
D'accord	12	19,05
Tout à fait d'accord	14	22,22
Total	63	100

Source : Résultats de l'enquête, août 2020

De l'analyse de ce tableau, on retient qu'il reste fort à faire pour ce qui est des pratiques de gestion des carrières mise en œuvre à la Mairie d'Abomey-Calavi. En effet, les avis sont partagés, 41,27% du personnel enquêté c'est-à-dire presque la majorité est d'accord par apport aux pratiques de gestion des carrières soit 22,22% sont tout à fait d'accord et 19,05% sont d'accord et seulement 19,05% sont plus ou moins d'accord.

De façon détaillée, on note que certains agents ignorent la problématique de la gestion des carrières soit ne sachant pas son utilité dans leur vie professionnelle et ne s'impliquent pas dans le suivi de leur carrière croyant que le suivi de leur carrière n'incombe qu'au DRH. En effet, 36,51% des agents sont plus ou moins d'accord par rapport au suivi de leur carrière par eux-mêmes, 28,57% soit (17,46% d'accord et 11,11% tout à fait d'accord) ont donné un avis favorable et 20,63% ne sont pas d'accord et seulement 14,29% ne sont pas d'accord. Pour ce qui est de l'importance de la gestion des carrières au sein de l'administration, la majorité du personnel enquêté, soit 66,66% (23,80% d'accord et 42,06 tout à fait d'accord) estime que la gestion des carrières est indispensable dans une administration. Concernant la disposition d'un plan de carrière, 65,07% de notre échantillon estime qu'il n'existe pas un plan de carrière à la Mairie d'Abomey-Calavi malgré son importance dans l'administration. Pour ce qui est de la satisfaction dans la gestion de leur carrière, la plupart des enquêtés estiment ne pas être satisfait soit 63,49%. De même, 71,42% affirme qu'une mauvaise gestion des carrières entraine un défaut d'employabilité ; (voir annexe 3).

C. Facteurs explicatifs de la mobilité du personnel

Tableau 10: Evaluation du rendement du personnel

Modalités	Effectifs	Pourcentages
Pas du tout d'accord	04	06,35
Pas d'accord	06	09,52
Plus ou moins d'accord	17	26,98
D'accord	22	34,92
Tout à fait d'accord	14	22,22
Total	63	100

Source : Résultats de l'enquête, août 2020

De la lecture de ce tableau, on retient que le personnel enquêté est majoritairement d'accord de l'évaluation du rendement. En effet, 57,14% c'est-à-dire 34,92% d'accord + 22,22% tout à fait d'accord ont donné un avis favorable sur la question. On a 26,98% qui sont plus ou moins d'accord, 09,52% ne sont pas d'accord et seulement 06,35% pas du tout d'accord. On peut conclure que malgré l'amélioration requise, l'évaluation du rendement est implantée à la Mairie d'Abomey-Calavi.

Cependant, de façon détaillée, le personnel enquêté, en majorité, affirme que l'atteinte des objectifs est évaluée périodiquement (41,27% d'accord et 23,81% tout à fait d'accord). Pour

ce qui est de l'équitable du système d'évaluation du rendement, 65,08% de ceux-ci sont d'avis (34,92% d'accord + 30,16% tout à fait d'accord). De même, le personnel interrogé accepte à 60,31% c'est-à-dire 33,33% d'accord et 26,98% tout à fait d'accord qu'il y a un feed-back sur le rendement par le ou les supérieures dans leur service. (Voir annexe 3)

Tableau 11 : Fréquence de la formation

Modalités	Fréquences	Pourcentages %
Pas du tout d'accord	04	06,35
Pas d'accord	12	19,05
Plus ou moins d'accord	19	30,15
D'accord	16	25,40
Tout à fait d'accord	12	19,05
Total	63	100

Source : Résultats de l'enquête, août 2020

Globalement, on note du tableau que la formation n'a pas reçu l'avis favorable de la majorité des enquêtés. En effet, nous constatons que 19,05% sont tout à fait d'accord et 25,40% d'accord ; 30,15% sont plus ou moins d'accord, 19,05% ne sont pas d'accord et seulement 06,35% ne sont pas du tout d'accord.

De façon détaillée, on note que la majorité soit 58,73% affirment ne pas avoir suivi de formation pour accroitre leur compétence ; alors que 66,67% estiment qu'un plan de formation n'existe pas à la Mairie d'Abomey-Calavi ; (Voir annexe 3)

Tableau 12 : Fréquence de la promotion et mobilité

Modalités	Fréquences	Pourcentages %
Pas du tout d'accord	02	03,17
Pas d'accord	06	09,52
Plus ou moins d'accord	32	50,79
D'accord	22	34,93
Tout à fait d'accord	01	01,59
Total	63	100

Source : Résultats de l'enquête, août 2020

On retient généralement de ce tableau qu'à la Mairie d'Abomey-Calavi, il reste fort à faire pour ce qui est des pratiques de promotion et mobilité. En effet, 50,79% du personnel enquêté c'est-à-dire la majorité est plus ou moins d'accord par apport aux pratiques de promotion et de mobilité. 34,93% sont d'accord, seulement 01,59% sont tout à faire d'accord, 09,52% ne sont pas d'accord et quelques 2,9% ne sont pas du tout d'accord.

Spécifiquement, on note qu'il y a une base de critère de promotion et mobilité à la Mairie d'Abomey-Calavi car plus de 69,84% partagent cet avis (42,86% tout à fait d'accord ; 26,98% d'accord). Par contre les avis sont partagés sur le fait que la promotion au poste des agents se fait sur la base du rendement (38,10% tout à fait d'accord ; 20,63% d'accord ; 15,87% plus ou moins d'accord ; 07,94% pas d'accord et 17,46% pas du tout d'accord). Aussi, le personnel, affirme-t-il en majorité 55,56% soit (12,70% pas du tout d'accord + 42,86% pas d'accord) n'avoir pas bénéficié de promotion au cours de leur carrière. Enfin pour ce qui concerne l'affectation fantaisistes ou par affinité, plus de la moitié c'est-à-dire 55,55% ne sont pas d'accord.

Paragraphe 2 : Analyse des résultats

D'après nos études auprès des agents, le résumé nous fait remarquer que la majorité des agents réclament la mise en place d'une politique de gestion des carrières pour le bon fonctionnement de la Mairie, soit un taux de 66,66% de l'échantillon.

Comme recommandation, la plupart des enquêtés souhaitent une meilleure condition de travail pouvant favoriser leur flexibilité professionnelle ainsi que la mise en place d'un plan de carrière et de formation qui meilleures sources de motivation.

SECTION 2 : Validation des hypothèses et Recommandations

Nous abordons dans cette section la validation des hypothèses par objectif et proposition des recommandations.

Paragraphe 1 : Validation des hypothèses

Nous confirmons ou infirmons dans ce paragraphe les hypothèses par objectif de recherche.

L'hypothèse de recherche 1 (H1) : L'inexistence du plan de carrière est due au manque de moyens financiers et de volonté des dirigeants dans sa mise en application.

Parlant des politiques de gestion des carrières mises en place au sein de la mairie, le tableau 9 montre qu'il reste à faire en matière des politiques.

De même, de l'étude des données des tableaux 14 et 15 on retient que :

- la majorité soit 66,66% des enquêtés ont un avis favorable sur l'importance de la gestion des carrières dans l'administration ;
- concernant l'utilisation du plan de carrière, les agents affirment qu'il n'existe pas un plan de carrière à la mairie soit un taux de 65,07%.

On en déduit alors que le manque de plan de carrière à la Mairie d'Abomey-Calavi est dû au manque de volonté des dirigeants dans sa mise en application.

L'hypothèse 1 qui stipule que « L'inexistence du plan de carrière est due au manque de moyens financiers et de volonté des dirigeants dans sa mise en application » **est donc confirmée.**

L'hypothèse de recherche 2 (H2) :L'évaluation et la formation sont les facteurs explicatifs de la mobilité du personnel.

De l'étude des données des tableaux 10 et 11, on retient que :

- la majorité, 57,14% sont tout à fait d'accord sur les pratiques d'évaluation du rendement. On retient que cette pratique est presque favorable aux agents de la Mairie d'Abomey-Calavi.
- des avis sont partagés sur la bonne pratique du système de formation. On à30,15% plus ou moins d'accord, 19,05% pas d'accord. On retient juste que le système de formation n'est pas bien apprécié par la majorité du personnel.

De ces analyses, il est à déduire que l'évaluation et la formation ne sont pas les déterminants de la mobilité du personnel de la Mairie d'Abomey-Calavi.

L'hypothèse 2 qui stipule que « l'évaluation et la formation sont les facteurs explicatifs de la mobilité du personnel » **est donc infirmée.**

<u>Paragraphe 2</u> : Suggestions

Les recommandations que nous formulons ici sont issues non seulement des résultats de nos enquêtes mais aussi des aspirations et suggestions des salariés.

Ainsi, il apparaît nécessaire au vu des forces et faiblesses relevées de proposer aux dirigeants de la Mairie d'Abomey-Calavi les pistes à exploiter pour l'amélioration de la gestion des carrières de son personnel.

En premier lieu, mettre en place une bonne GPEC, car c'est la clé de réussite de toutes entreprises dans le monde, c'est la pièce maitresse de la GRH, donc sans elles c'est comme si l'entreprise navigue à l'aveuglette dans les profondeurs des océans et sans aucune rose des vents, à titre d'exemple mené une réflexion stratégique sur le développement de votre entreprise. De quelle façon va-t-elle grandir ? Quelles sont les compétences dont l'entreprise a besoin à moyen et long termes ? Seul la GPEC peut répondre à ces questions-là.

- ✓ **Par rapport à la mise en place du plan de carrière**

Nous suggérons à la Mairie de :

- mettre en place un plan de carrière, dont on trouve plusieurs éléments tels que :
  - quelle évolution professionnelle proposé aux salariés ;
  - Sur quels critères ;
  - Quel est son mode d'emploi ;
  - Ainsi que son pilotage et son suivie.
- mobiliser les ressources financières nécessaires pour l'application de ce plan de carrière ;
- veiller au respect strict du manuel de procédures ;
- sensibiliser les agents à s'impliquer dans le suivi de leur propre carrière ;
- veiller à la bonne application du plan de carrière en recrutant du personnel qualifié en Gestion des Ressources Humaines ou en redéployant le personnel de la DRH;
- installer un logiciel de gestion des ressources humaines pour faciliter la mise en application du plan de carrière ;
- suivre rigoureusement ce plan pour une meilleur gestion des carrières ;
- solliciter le service d'un cabinet spécialisé en Ressources Humaines pour l'élaboration de ce plan ;
- impliquer le personnel dans la gestion de leur carrière ;
- mettre à disposition de la Direction des Ressources Humaines des outils technique informatisées tels que : des ordinateurs dernières versions, des photocopieurs et imprimantes.

- ✓ **Par rapport à l'évaluation du personnel et l'élaboration régulière d'un plan de formation**

La recherche de la performance doit intégrer son évaluation continue à travers l'appréciation des résultats obtenus par chaque salarié par rapport aux objectifs qui lui ont été fixés. Les résultats de ces évaluations doivent inspirer périodiquement l'élaboration d'un plan de formation du personnel. La formation englobe toutes les activités de renforcement de capacité nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une activité, qu'il s'agisse d'étude générales ou professionnelles, de recyclage ou de perfectionnement, de connaissances théoriques ou pratiques. Il faut pour la mise en place du plan de formation :

- Mobiliser les ressources financières pour envoyer des agents à des formations qualifiantes ou diplômantes ;
- Elaborer un plan de formation ;
- Organiser une formation;
- Anticiper le parcours de l'évolution professionnel souhaitée ;
- Promouvoir et développer la formation;
- Mesurer le retour sur investissement ;
- Impliquer les manageurs dans le suivi poste formation ;
- Réduire les écarts de compétence.

CONCLUSION

Ces dernières années, il est démontré que la gestion des ressources humaines est un déterminant de l'efficacité des organisations. Avec le phénomène de la mondialisation et l'évolution de la technologie, la recherche de l'efficacité, l'efficience et de la performance du personnel devient une priorité dans la gestion des ressources humaines et cela passe par une politique de gestion des carrières du personnel. C'est dans le but de mieux comprendre les réalités afférentes à cette politique que nous avons choisir comme sujet de réflexion : « **Analyse de la gestion des carrières du personnel de la Mairie d'Abomey-Calavi »**.La gestion des carrières est une activité essentielle de la GRH, car elle ne contribue pas seulement à l'atteinte des objectifs de l'entreprise, mais aussi à ceux des individus. Elle doit pouvoir s'appuyer sur un bon système d'évaluation qui permet de mesurer les compétences de chaque employé, ainsi qu'un bon système de promotion et de mobilité capable de conserver et de promouvoir la compétence de façon organisée. Elle doit également s'appuyer sur une vision claire sur les compétences nécessaires à chaque poste. Cependant, tenant compte de notre sujet de recherche nous pouvons souligner à travers les lectures effectuées et l'étude de cas menée au sein de la mairie d'Abomey-Calavi que, la gestion de carrière du personnel souffre de certaines insuffisances. Il s'agit de l'inexistence du plan de carrière, du manque de volonté de la part des dirigeants à mettre en place un plan de carrière, la suspension du plan de formation et des problèmes liés à la mobilité de son personnel. Afin de corriger ces dysfonctionnements, nous avons suggéré aux autorités de la mairie des propositions et par conséquent, il revient à ses dirigeants de prendre en compte ses suggestions susceptibles de contribuer à améliorer sa politique de gestion des carrières en vue d'un meilleur rendement. Ce mémoire n'a pas la prétention d'avoir abordé tous les aspects du sujet et ses problématiques. Outre la gestion des carrières du personnel, il pourrait être intéressant dans une recherche future d'aborder l'impact des actions de mobilité sur la performance des agents de la Mairie d'Abomey-Calavi afin d'y appréhender l'adéquation entre politique de motivation et objectif de performance de l'entreprise.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

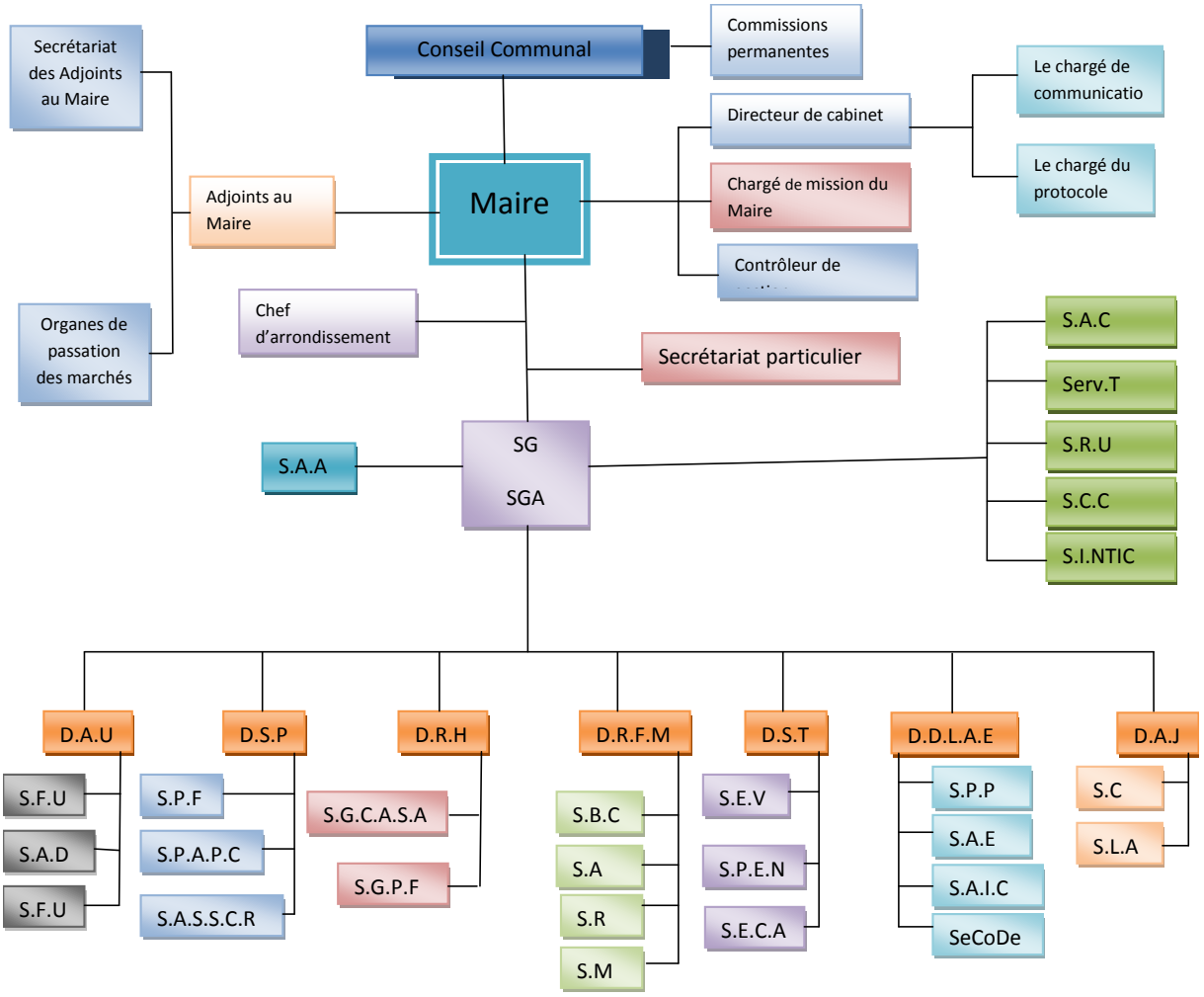
- ABRAHAM J. (2004), « Marché interne du travail : enjeux et limites de la mobilité », dans Guerrero et al, *Gérer les carrières : enjeux et perspectives, Paris, Vuibert*
- Adam Smith, Livre V de la Richesse des nations (chap. I, section 3, art. 2) ;
- ARCHAMBEAU L. (2002), *The structure of opportunity: A multilevel analysis of interfirm job mobility*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Californie, Berkeley ;
- BECKER G. (1964), « Investment in human capital: A theoretical analysis», *Journal of Political Economy, vol.70, n°5, p.9-49;*
- Bernard Martory, Daniel Crozet (2005), Gestion des ressources humaines pilotage social et performances, Édition Dunod Paris 2005, p.72;
- CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, *Gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie*, édition DUNOD, Paris, 2002, p. 328 ;
- CERDIN Jean-Luc, op cit, p 112-115 ;
- Chanlat J.F ‹‹peut-on encore faire carrière ? ›› Gestion, sept. 1992, pp.100-110 ;
- DANY, F., et LIVIAN Y., (1995), *la gestion des cadres*, Edition d'organisation, Paris ;
- DEFFAYET S. et VAN HEEMS F., *Mobilité horizontale, itinéraire bis ou voie de garage*, Personnel, ANDCP, n° 365, décembre 1995, P. 36-41 ;
- Drucker, P.F. (1972), « Knowledge Worker Productivity : The Biggest Challenge », *California Management Review*, vol. 41, no 2, p. 79;
- E.H. SCHEIN, Career Anchors, Pfeiffer Company, 1990;
- Eric COMPOY, etienne MACLOUF, karim MAZOULI, valerie NEVEU. *Gestion des ressources humaines*, pearson education 2005.p124 ;
- GUILLOT-SOULET, C., (2008), *la Gestion des Ressources Humaines*, 3è Edition, Lextenso, Paris, p.205 ;
- HALL, J.,(2002), *Imagery practice and the development of surgical*;
- HELLRIEGEL D. (2007), Management des organisations : 2ème Edition, Edition de Boeck ;
- In gestion, (2000), « RANDALL, S. : Gérer l'étape de fin de carrière » N° Janvier-Février 1997 ;
- Jean-Marie PERETTI, RESSOURCES HUMAINES, Le manuel de référence, 17ème Edition, Août 2019, p295 ;

- Jean-Philippe Dénis,Alain-Charles Martinet, Ahmed Silem,LEXIQUE de GESTION et de MANAGEMENT, 9e édition,2016,p309 ;
- JOVANOVIC B. (1979), « Job matching and theory of turnover », *Journal of Political Economy*, *vol.87, n°5, p. 972-990*;
- L. SEKIOU et L. BLONDIN, *la gestion du personnel*, les Editions d'Organisation, Paris, 1986, P. 315 ;
- MAYRHOFER, W., IELLATCHITCH, A. (2005), *Human resource Management Journal*, p.26-56;
- MILES R., et SNOW C., (1996), Fit failure and the Hall of fame, the free press, New-York;
- P.A. Samuelson, W.D. Nordhaus, Economie, Economica 2000 ;
- PERETTI Jean-Marie, Ressources Humaines, 5ème édition revue et corrigée, édition Vuibert, 2000 ;
- PETIT André, BELANGER Laurent et autres op. cit., 1993, p 339 ;
- Sékiou et al. (2004), *Gestion des ressources humaines Brussels* : De Boeck. SENA.7 ;
- Stiglitz Joseph et alii, Principes d'économie moderne, Broché, 2007. p.190 ;
- STIGLER G.J. (1961), «The economics of information », *Journal of Political Economy*, *vol.69, n°3, p. 213-225;*
- Shimon L et les autres « GRH », tendances enjeux et pratique actuelles, 3eme Edition pearson éducation, Montréal, 2OO2 ;
- Super, D. (1980) A life-Span, Life-Space Approach to Career Development.Journal of Vocational Behavior, Vol.16, 282-298 ;
- T. Ference, "Managing the career Plateau" in Accademy of Management Review , fevrier 1977;
- Trembblay, M. et Roger, A. (2004). Career plateauing reactions : the moderathing role of job scope, role ambiguity and participation among canadian managers. International Journal of Human Resource Management. Vol 15. Issue 6. 996-1017.

ANNEXES

ANNEXE1

ORGANIGRAMME DE LA MAIRIE D'ABOMEY-CALAVI



ANNEXE2

QUESTIONNAIRE

Dans l'optique de la rédaction de notre mémoire de fin de formation ayant pour thème **« Analyse de la gestion des carrières du personnel de la Mairie d'Abomey-Calavi »**, nous vous saurions gré de nous accorder quelques minutes de votre temps précieux en répondant à ce questionnaire. Notre objectif est de montrer à travers un échantillon du personnel de la Mairie d'Abomey-Calavi le rôle essentiel de la gestion des carrières.

D'ores et déjà, nous tenons à vous rassurer que ses informations qui seront fournies resteront confidentielles et ne seront exploitées que dans le cadre du mémoire.

Veuillez donner votre niveau d'accord avec les propositions suivantes concernant le degré d'implantation des pratiques RH dans votre milieu de travail.

I. Caractéristiques du répondant.

Rubriques		**Réponses**
Genres	Masculin	
	Féminin	
Catégories socioprofessionnelles	Agent d'exécution	
	Agent de maîtrise	
	Cadre et Assimilé	
Ages	[15-30[	
	[30-45[	
	45-60[	
	[60-75[	

II. Politique de gestion de carrière mise en place à la MAC

Modalités	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plus ou moins d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Le suivi de la carrière peut se faire par l'agent lui-même					
La gestion des carrières est indispensable pour l'administration					
La mairie dispose d'un plan de carrière					
Vous êtes satisfait de la gestion de votre carrière					
Le défaut d'employabilité est une conséquence de la mauvaise gestion des carrières					

III. Pratiques d'évaluation mises en œuvre à la mairie d'Abomey-Calavi.

Modalités	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plus ou moins d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
L'atteinte des objectifs est évaluée périodiquement					
Je suis d'avis que le système d'évaluation est équitable					
Il y a un feed-back sur le rendement par le ou les supérieurs dans votre service					

IV. Pratiques de la formation mises en œuvre à la mairie d'Abomey-Calavi.

Modalités	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plus ou moins d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Vous avez suivi ses dernières années une formation pour accroitre vos aptitudes					
Il existe un plan de formation dans votre structure					
Le plan de formation est exécuté avec équité					

V. Politiques de promotion et e mobilité mises en œuvre à la mairie d'Abomey-Calavi

Modalités	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plus ou moins d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Il y a une base de critère défini à l'avance pour la promotion au poste					
La promotion au poste des agents se fait sur la base du rendement					
J'ai souvent bénéficié de promotion au cours de ma carrière					
Beaucoup d'affectation ont été fantaisiste ou par affinité					

L'inamovibilité de certains agents à des postes de responsabilité s'explique par la politisation à outrance de l'administration					

Madame/Monsieur ;

Nous vous remercions de l'intérêt que vous avez porté à notre travail et de votre bienveillance, votre contribution constitue un apport important dans l'amélioration de la qualité de ce dernier.

Nous vous remercions aussi d'avoir pris le temps de répondre à ce questionnaire, qui nous permettra de confronter les outils théoriques que nous avons rencontré durant nos cours à la réalité du terrain qui est le seul moyen de les appréhender de manière palpable.

Annexe 3

Les tableaux

Tableau 13 : Le suivi de carrière peut se faire par l'agent lui-même

Modalités	Effectifs	Pourcentages%
Pas du tout d'accord	09	14,29
Pas d'accord	13	20,63
Plus ou moins d'accord	23	36,51
D'accord	11	17,46
Tout à fait d'accord	07	11,11
Total	63	100

Tableau 14 : La gestion des carrières est indispensable dans une administration

Modalités	Effectifs	Pourcentages%
Pas du tout d'accord	05	07,94
Pas d'accord	07	11,11
Plus ou moins d'accord	09	14,29
D'accord	15	23,80
Tout à fait d'accord	27	42,86
Total	63	100

Tableau 15 : La Mairie d'Abomey-Calavi dispose d'un plan de carrière

Modalités	Effectifs	Pourcentages%
Pas du tout d'accord	24	38,09
Pas d'accord	17	26,98
Plus ou moins d'accord	09	14,29
D'accord	08	12,70

Tout à fait d'accord	05	07,94
Total	63	100

Tableau 16: Vous êtes satisfait de la gestion de votre carrière

Modalités	Effectifs	Pourcentages%
Pas du tout d'accord	29	46,03
Pas d'accord	11	17,46
Plus ou moins d'accord	10	15,87
D'accord	08	12,70
Tout à fait d'accord	05	07,94
Total	63	100

Tableau 17: Le défaut d'employabilité est une conséquence de la mauvaise gestion des carrières

Modalités	Effectifs	Pourcentages%
Pas du tout d'accord	06	09,52
Pas d'accord	04	06,35
Plus ou moins d'accord	08	12,70
D'accord	17	26,98
Tout à fait d'accord	28	44,44
Total	63	100

Tableau 18: L'atteinte des objectifs est évaluée périodiquement

Modalités	Fréquences	Pourcentages %
Pas du tout d'accord	06	09,52
Plus ou moins d'accord	16	25,40
D'accord	26	41,27
Tout à fait d'accord	15	23,81
Total	63	100

Tableau 19: Le système d'évaluation du rendement est équitable

Modalités	Fréquences	Pourcentages %
Pas du tout d'accord	03	04,76
Pas d'accord	11	17,46
Plus ou moins d'accord	08	12,70
D'accord	22	34,92
Tout à fait d'accord	19	30,16
Total	63	100

Tableau 20: Feed-back sur le rendement par le ou les supérieure(s) dans votre service

Modalités	Fréquences	Pourcentages %
Pas du tout d'accord	08	12,70
Pas d'accord	05	07,94
Plus ou moins d'accord	12	19,05
D'accord	21	33,33
Tout à fait d'accord	17	26,98
Total	63	100

Tableau 21: Vous avez suivi ces dernières années une formation pour accroitre vos aptitudes

Modalités	Fréquences	Pourcentages %
Pas du tout d'accord	35	55,56
Pas d'accord	2	03,17
Plus ou moins d'accord	09	14,29
D'accord	11	17,46
Tout à fait d'accord	06	09,52
Total	63	100

Tableau 22: Il existe un plan de formation dans votre direction

Modalités	Fréquences	Pourcentages %
Pas du tout d'accord	29	46,03
Pas d'accord	13	20,64
Plus ou moins d'accord	07	11,11
D'accord	6	09,52
Tout à fait d'accord	8	12,70
Total	63	100

Tableau 23: Il y a une base de critères définie à l'avance pour la promotion au poste

Modalités	Fréquences	Pourcentages %
Pas du tout d'accord	13	20,63
Pas d'accord	05	07,94
Plus ou moins d'accord	01	01,59
D'accord	17	26,98
Tout à fait d'accord	27	42,86
Total	63	100

Tableau 24: La promotion au poste des agents se fait sur la base du rendement

Modalités	Fréquences	Pourcentages %
Pas du tout d'accord	11	17,46
Pas d'accord	05	07,94
Plus ou moins d'accord	10	15,87
D'accord	13	20,63
Tout à fait d'accord	24	38,10
Total	63	100

Tableau 25: J'ai souvent bénéficié de promotion au cours de ma carrière

Modalités	Fréquences	Pourcentages %
Pas du tout d'accord	08	12,70
Pas d'accord	27	42,86
Plus ou moins d'accord	13	20,63
D'accord	09	14,29
Tout à fait d'accord	06	09,52
Total	63	100

Tableau 26: Affectation fantaisiste ou par affinité

Modalités	Fréquences	Pourcentages %
Pas du tout d'accord	14	22,22
Pas d'accord	09	14,29
Plus ou moins d'accord	05	07,94
D'accord	25	39,68
Tout à fait d'accord	10	15,87
Total	63	100

Tableau 27: Inamovibilité des agents à des postes de responsabilité

Modalités	Fréquences	Pourcentages %
Pas du tout d'accord	21	33,33
Pas d'accord	13	20,63
Plus ou moins d'accord	07	11,11
D'accord	16	25,40
Tout à fait d'accord	06	09,53
Total	63	100

Table des matières

AVERTISSEMENT……...….I
DEDICACE.....II
DEDICACE……..III
REMERCIEMENTS IV
LISTE DES TABLEAUX V
LISTE DES FIGURES……VII
SIGLES ET ABREVIATIONS VIII
SOMMAIRE X
RESUME XI
ABSTRACT XII

INTRODUCTION 1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL ET THEORIQUE DE L'ETUDE.....3
SECTION 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE 4
Paragraphe 1 : Historique, Mission et Activités de la MAC 4
1.1 Historique de la MAC……...4
1.2 Missions de la MAC……4
1.3 Activités de la MAC……5
Paragraphe 2 : Ressources et structure organisationnelle de la MAC 5
2.1 Ressources de la MAC……..5
2.2 Structure organisationnelle de la MAC……7
Paragraphe 3 : Déroulement du stage et analyse swot ……12
3.1 Déroulement de stage…….....12
3.2 Analyse swot……...16
SECTION 2 : Cadre théorique de l'étude ..... ……..16
Paragraphe 1 : Problématique 16
Paragraphe 2 : Intérêts de l'étude 18
Paragraphe3 : Objectifs de l'étude ……..…….....18
CHAPITRE II : REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE METHODOLOGIE DE RECHERCHE 19

SECTION 1 : REVUE DE LA LITTERATURE ET HYPOTHESES DE RECHERCHE.....20
Paragraphe 1 : Revue de littérature.....20
1.1 Clarification conceptuelle……...20
1.2 Revue théorique……..36
1.3 Revue empirique…….38
Paragraphe 2 : Hypothèses de recherche 45
SECTION 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....45
Paragraphe 1 : Délimitation du champ de l'étude ……..……...45
1.1 La recherche documentaire…….46
1.2 L'entretien……...46
1.3 L'enquête……46
Paragraphe 2 : Techniques et outils d'analyse des données…….....47
2.1 Approche qualitative……...48
2.2 Approche quantitative…….……48
Paragraphe 3 : Critères de validation des hypothèses et limites de l'étude……..48
3.1 Critères de validation des hypothèses…….....48
3.2 Limites et difficultés de l'étude……49
CHAPITRE III : PRESENTATION DES RESULTATS, ANALYSE ET RECOMMANDATIONS.....50
SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS 51
Paragraphe 1 : Présentation des résultats 51
Paragraphe 2 : Analyse des résultats ..... .56
SECTION 2 : VALIDATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS …….....55
Paragraphe 1 : Validation des hypothèses.....56
Paragraphe 2 : Recommandations.....57
CONCLUSION 59
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES XIV
ANNEXES XVI
ANNEXE 1……..…....XVII
ANNEXE2……..……..……..XVIII
ANNEXE 3……...XXII
TABLE DES MATIERES XXVII