REPUBLIQUE DU BENIN

****

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

****

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

****

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)

****

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION POUR L'OBTENTION DE LA LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES DE GESTION

Option : **Sciences de Gestion**

Spécialité : **Théorie des Organisations et de Gestion des Ressources Humaines**

THEME

EFFET DU DEFICIT DES RESSOURCES HUMAINES SUR L'EFFICACITE ORGANISATIONNELLE DANS L'ADMNISTRATION PUBLIQUE : CAS DE LA DGTCP

Réalisé et présenté par :

Félix M. G. ASSOCLE & **Jeannette M. HOUNKPE**

SOUS LA DIRECTION DE :

MAITRE DE STAGE :	**MAITRE DE MEMOIRE :**
Mr. Crespin LOGBETODE	**Prof Judith GLIDJA**
Administrateur civil	Agrégé des universités CAMES
Chef du Service des Ressources Humaines	Enseignante à la FASEG

Composition du jury

Président : **Prof MEHOBA Théodore**

Membres : **Mr AGBEDE Pierre Claver**

Mr AHOUANDJINOU Sylvain

Mention : Très Bien

JANVIER 2021

AVERTISSEMENT

La Faculté des Sciences Economiques et de Gestion n'entend donner ni approbation, ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

DEDICACE 1

A

- Mon père Jean A. ASSOCLE
- Ma mère Rachel A. DEWA
- Ma tutrice Elisabeth A. DEWA

Félix ASSOCLE

DEDICACE 2

A

- Mon père Hounsou HOUNKPE
- Ma mère Victorine Y. GNONLONFOUN

Jeannette HOUNKPE

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce travail, certes modeste, est le fruit de l'effort conjugué de bienveillantes personnes envers lesquelles s'adressent nos sincères remerciements, notamment

- Au **Professeur Denis ACCLASSATO**, Doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion ;
- Au **Docteur WOTTO Théophile**, vice-doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion ;
- Au **Professeur Judith Baï GLIDJA**, Maître de conférences, Agrégée en sciences de gestion, qui nous a fait l'honneur d'accepter diriger ce travail ;
- A tous les enseignants de la FASEG qui nous ont donnés la chose la plus chère au monde à savoir la connaissance ;
- A **Mr Crespin LOGBETODE**, chef service des RH de la DGTCP, notre maitre de stage pour sa disponibilité et son soutien ;
- A tout le personnel de la **DGTCP**, particulièrement, ceux de la **DMG** pour leurs disponibilités et aide durant la rédaction de notre mémoire ;
- A **Mr Morin KOSSOUHO** et **Mr Loro LOVISSOUKPO** pour leur soutien durant notre stage ;
- A tous les membres de la famille **ASSOCLE**, **DEWA**, **HOUNKPE, GNONLONFOUN** pour leurs efforts de tout genre ;
- Tous ceux qui de près ou de loin, ont contribués à la réalisation de cette œuvre ;
- Les membres du jury pour avoir consacré leur temps pour la lecture de notre travail.

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

- **CDRQ** : Cellule des Réformes et de la Démarche Qualité
- **DAMF** : Direction des Affaires Monétaires et Financières
- **DFPT** : Direction de la Formation Professionnelle du Trésor
- **DGTCP** : Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique
- **DIA** : Direction de l'Informatique et des Archives
- **DMG** : Direction des Moyens Généraux
- **DPCP** : Direction de la Production des Comptes Publics
- **DRC** : Direction de la Réglementation Comptable
- **GPEEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences
- **GPRH** : Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines
- **HS** : Heures Supplémentaires
- **IGS** : Inspection Générale des Services
- **MTFP** : Ministère du Travail et de la Fonction Publique
- **NGPRH** : Nouvelle Gestion Publique des Ressources Humaines
- **NMP** : Nouveau Management Public
- **NTIC** : Nouvelles Technologies d'Information et de la Communication
- **OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Économiques
- **RH** : Ressources Humaines
- **TC** : Trésorerie Communale
- **TD** : Trésorerie Départementale
- **TGE** : Trésorier Général de l'Etat
- **TMIE** : Trésorerie des Ministères et Institutions de l'Etat
- **TMIE/MEF** : Trésorerie des Ministères et Institutions de l'Etat/ Ministère de l'Economie et des Finances

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Répartition de l'effectif de la DGTCP par catégorie socio-professionnelle 10

Tableau 2 : Inventaire des forces, faiblesses, opportunités et menaces 14

Tableau 3 : Comparaison des administrations de types wébérienne et NMP 25

Tableau 4 : Modèle français de GRH publique au regard du NMP 29

Tableau 5 : Planification des objectifs à atteindre de façon hebdomadaire 42

Tableau 6 : Seuil d'atteinte des objectifs..... 42

Tableau 7 : Effet d'insuffisance de personnel sur l'efficacité des services..... 42

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Evolution de l'effectifs des agents en fonction des années..... 40

Graphique 2 : Etat des besoins en personnel par catégories..... 40

Graphique 3 : Point des effectifs dans les TD 41

RESUME

De nos jours, l'administration publique souffre d'un déficit quantitatif des RH. L'objectif général poursuivit par le présent travail est d'évaluer l'effet du déficit des RH sur l'efficacité organisationnelle de la DGTCP. Afin de mieux clarifier le problème que soulève cette thématique, une diversité de données ont été collectées à travers des entretiens semi-directs et des enquêtes par questionnaire durant notre stage. A l'aide du Tableur Excel 2016, ces différentes informations recueillies ont été traitées, analysées et présentées sous formes de tableaux et de graphes. Il en ressort de nos analyses que les effectifs présents dans les services ne leurs permettent pas d'atteindre les objectifs fixés et que le déficit du personnel à des effets négatifs tels que le manque d'efficience dans le travail, le risque d'erreur élevé et le stresse dans le travail. Afin de résoudre ce problème, nous avons formulé quelques suggestions au personnel et responsables de la DGTCP, d'une part et aux autorités compétentes (Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP)) d'autre part.
Mots clés : Déficit des RH ; Efficacité ; Organisation ; Administration publique.

ABSTRACT

Nowadays, public administration suffers from a quantitative HR deficit. The general objective of this work is to assess the effect of the HR deficit on the organizational effectiveness of the DGTCP. In order to better clarify the problem raised by this theme, a variety of data were collected through semi-direct interviews and questionnaire surveys during our internship. Using the Excel 2016 spreadsheet, this different information collected was processed, analyzed and presented in the form of tables and graphs. Our analyzes show that the staff present in the departments does not allow them to achieve the objectives set and that the staff shortage has negative effects such as inefficient work, high risk of error. and stress at work. In order to solve this problem, we have made some suggestions to the staff and officials of the DGTCP on the one hand and to the competent authorities (Ministry of Labor and Civil Service (MTFP)) on the other.
Keywords: HR deficit; Efficiency; Organization; Public administration.

SOMMAIRE

INTRODUCTION 1

CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE 2

1.1. Organisation de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique 2

1.2. Déroulement du stage 12

CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE. 17

2.1. Cadre théorique de l'étude 17

2.2. Méthodologie de l'étude 37

CHAPITRE 3 : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE 39

3.1. Résultats et Discussions 39

3.2. Implication et recommandations 44

CONCLUSION 46

INTRODUCTION

De nos jours, la gestion des ressources humaines est fortement mobilisée pour accompagner les mutations de l'économie et de l'emploi. La gestion des emplois et des compétences, le recrutement et la gestion des carrières, l'investissement, la formation et la mise en œuvre d'une politique de rémunération globale et personnalisée, la motivation, l'aménagement des temps, des conditions du travail et de sécurité, la gestion de la diversité, la communication et les relations sociales, sont devenus des facteurs de compétitivité des entreprises et des organisations. La fonction ressources humaines recouvre l'ensemble de ces domaines au service du développement humain et de la performance de l'entreprise. Dans le cadre de notre étude, nous allons nous focaliser sur la question du déficit des Ressources Humaines.

En effet, quelques recherches se sont intéressées à cette problématique au Bénin. C'est à croire qu'il n'existe comme acteurs du système économique béninois, que des directeurs techniques et les chefs services seuls. On oublie qu'une administration est une équipe, un tout comprenant les directeurs, les secrétaires, les attachés, les assistants de gestion et les autres collaborateurs. Force est dans plusieurs administrations du Bénin qu'elles sont insuffisamment dotées en RH particulièrement les contrôleurs, les assistants, les préposés et assimilés. Pour assurer avec efficacité leurs missions et atteindre leurs objectifs, les administrations ont besoin de personnel en nombre et en qualité. Malheureusement, l'insuffisance des RH y pose de nombreux problèmes aux administrations, ne permettant pas l'atteinte des objectifs. Il s'en suit des dysfonctionnements tant sur le plan administratif que personnel. Cette situation doit être corrigée sur le plan national mais en premier lieu par les administrations publiques. Nous avons constaté que plusieurs administrations n'ont pas tout le personnel administratif au complet. Or, chaque autorité administrative a des attributions bien précises dans l'administration. De plus, le déficit de personnel influence directement la performance de l'administration. C'est pour cette raison que nous avons retenu comme sujet de recherche : « ***Effet du déficit des RH sur l'efficacité organisationnelle dans l'administration publique : cas de la DGTCP »***

Pour bien aborder ce sujet, nous avons adopté un plan tripartite. Le premier chapitre est consacré à la présentation du cadre institutionnel de l'étude et du déroulement du stage ; le deuxième chapitre présente le cadre théorique et la méthodologie de l'étude et le troisième chapitre expose les résultats de recherches, les recommandations et conditions de mise en œuvre.

CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

Dans ce chapitre, nous présenterons l'organisation de la DGTCP et le déroulement de notre stage.

1.1. Organisation de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP)

Dans cette section, nous aurons à présenter la DGTCP à travers son historique et sa mission d'une part et sa structure organisationnelle d'autre part.

1.1.1. Historique, missions et attributions de la DGTCP

Il s'agira ici de présenter l'historique, les missions et attributions de la DGTCP.

1.1.1.1. Historique

Dans le cadre de l'administration des colonies, la France avait organisé les services du Trésor en Afrique Occidentale Française, par différents textes législatifs et règlementaires notamment le décret n° 50-1257 du 04 octobre 1950. Chaque territoire de l'Afrique Occidentale Française possédait un trésorier payeur, comptable principal de la colonie qui dépendait hiérarchiquement du trésorier payeur général résidant à Dakar. Le trésorier payeur de la colonie avait sous ses ordres et sa surveillance des trésoriers, des percepteurs et des agents spéciaux. Après la proclamation de l'indépendance de la République du Dahomey, de nouveaux textes ont été mis en œuvre, notamment la loi N° 61-35 du 14 Août 1961, portant création du Trésor National du Dahomey (TND). Il perd cette dénomination conformément au décret n° 69-47/PR/MEF du 17 Février 1969 portant organisation des services du Trésor de la République, et devient Direction du Trésor et de la Comptabilité Publique (DTCP).

A la suite d'une réforme, celle de l'arrêté N°213/MP/DC/CC du 09 juillet 1993 portant attribution, organisation et fonctionnement de la Direction du Trésor et de la Comptabilité Publique, elle devient Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP). Les missions successives qui lui sont conférées malgré la pluralité des textes n'ont pas trop varié. Les plus récents de ces textes sont le décret n°2017-041 du 25 janvier 2017 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de l'Economie et des Finances, l'arrêté N° 5005 / MEFPD / DC/ SGM/ DGTCP/ SP portant Attributions, Organisation et Fonctionnement de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique du 01 octobre 2015, l'arrêté n° 1551/MEF/CAB/SGM/DGTCP/DCP/SP portant attributions,

fonctionnement et organisation de la DGTCP du 22 juin 2020 imposé par la nouvelle gestion des finances publiques au sein de la sous-région (UEMOA) qui est en vigueur jusqu'à ce jour. A titre de rappel, l'actuel Directeur Général de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique se nomme Monsieur Oumara KARIMOU ASSOUMA.

1.1.1.2. Missions et attributions

L'article 1er de l'arrêté n°1551/MEF/CAB/SGM/DGTCP/DCP/SP du 22 juin 2020 portant attributions, organisations et fonctionnement (AOF) dispose que, la DGTCP a deux missions que sont la mission « Trésor » et la mission « Comptabilité Publique ». A ce titre, elle exerce trois fonctions principales :

- la fonction « Trésor » ;
- la fonction « Règlementation de la Comptabilité Publique » ;
- la fonction « Comptable ».

Au titre de la fonction « Trésor », la DGTCP est chargée de :

- l'étude et du suivi des problèmes liés à la gestion de la trésorerie de l'Etat en vue de procéder aux arbitrages nécessaires ;
- la réalisation de l'équilibre des ressources et des charges publiques dans l'espace et dans le temps ;
- la proposition et la mise en œuvre la politique financière de l'Etat ;
- l'émission et de la négociation des effets publics ;
- la gestion du portefeuille de l'Etat ;
- l'exécution, en collaboration avec l'institut d'émission, la politique monétaire de l'Etat ;
- la gestion de la dette publique en collaboration avec la Caisse Autonome d'Amortissement.

Au titre de la **fonction « Règlementation de la Comptabilité Publique »,** la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique est chargée de :

- l'initiation ou de l'étude de tous les dossiers relatifs à la réglementation, à l'organisation et au fonctionnement de tous les services comptables de l'Etat et des autres Collectivités Publiques soumis aux règles de la comptabilité publique ;
- l'animation des services du réseau comptable dont la fonction essentielle est l'exécution des opérations budgétaires et comptables de l'Etat et des Collectivités publiques.

Au titre de la **fonction « Comptable »**, la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique est chargée :

- du recouvrement des recettes non fiscales ;
- de la centralisation de toutes les recettes recouvrées au profit de l'Etat ;
- de la gestion du payement des dépenses des organismes publics régis par les règles de la comptabilité publique ;
- du suivie de la gestion financière et comptable des ministères, institutions de la République, des postes diplomatiques et consulats généraux ;
- de la production des états financiers, les statistiques des flux financiers de l'administration publique assorties d'analyses et d'élaborer le Tableau des Opérations Financières de l'Etat en liaison avec les autres directions du Ministère Chargé des Finances ;
- de la production des comptes de gestion de l'Etat et des collectivités publiques ;
- de la centralisation des comptes de tous les comptables publics ;
- de la mise en état d'examen les comptes de gestion des comptables principaux et d'en assurer la transmission à la juridiction financière compétente ;
- de l'élaboration du Compte Général de l'Administration des Finances ;
- de l'élaboration du projet de loi de règlement de l'Etat.

1.1.2. Organisation et fonctionnement de la DGTCP

Dans cette partie il est question de l'organisation de la DGTCP et les fonctions des différents services.

1.1.2.1. Structure organisationnelle et fonctionnelle de la DGTCP

À la suite de la prise du nouvel arrêté n°1551/MEF/CAB/SGM/DGTCP/DCP/SP du 22 juin 2020 portant Attributions, Organisation et Fonctionnement de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique, une modification de la structure de la DGTCP est observée surtout au niveau du réseau comptable. D'après l'article 2 du présent arrêté, la DGTCP comprend :

- le Directeur Général (DG) et son adjoint ;
- les structures et postes rattachés au DG ;
- l'inspection Générale des Services (IGS) ;
- les Directions Techniques ;
- le Réseau Comptable du Trésor Public.

1.1.2.1.1 DU DIRECTEUR GENERAL DU TRESOR ET DE LA COMPTABILITÉ PUBLIQUE ET SON ADJOINT

Les fonctions d'orientation, d'impulsion et de coordination sont assurées par le Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique. À ce titre, il assure, vis-à-vis du Ministre de tutelle, la responsabilité de l'ensemble des missions qui incombent à la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique. Il coordonne l'ensemble des activités de tous les services et évalue leur performance.

Le Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique est assisté dans ses missions, d'un Directeur Général Adjoint.

1.1.2.1.2. DES STRUCTURES ET POSTES RATTACHES AU DIRECTEUR GENERAL DU TRESOR ET DE LACOMPTABILITE PUBLIQUE

Les structures et postes rattachés au Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique comprennent :

- la Cellule des Réformes et de la Démarche Qualité ;
- l'assistant ;
- le secrétariat particulier.

1.1.2.1.3. DE L'INSPECTION GENERALE DES SERVICES

L'IGS exerce un contrôle général sur pièces et sur place sur l'ensemble des activités de la Direction générale du Trésor et de la Comptabilité publique, y compris les paieries à l'Etranger, les services intermédiaires de recettes, les régies d'avances et des menues dépenses. Elle assure également les fonctions d'audit et d'investigations. L'inspection générale des services peut être requise par le Ministre chargé des finances pour contrôler tout organisme public soumis aux règles de la comptabilité publique ainsi que toute personne ayant bénéficié de financement public. L'inspecteur général des services est assisté des collaborateurs répartis en deux pôles, l'un de vérification et l'autre d'audit. Les collaborateurs de l'Inspecteur général des Services sont dénommés Auditeurs- Vérificateurs. Ils ont rang de directeur technique adjoint.

1.1.2.1.4. DES DIRECTIONS TECHNIQUES

La DGTCP est composée de cinq (05) Directions Techniques à savoir :

❖ **La Direction des Affaires Monétaires et Financières (DAMF)**

Elle est chargée de :

- concevoir, de proposer et de mettre en œuvre la politique financière de l'état ;
- élaborer des programmes d'émissions des titres publics ;
- émettre, négocier des effets et des titres publics de leur présentation à l'escompte ;
- suivre du portefeuille de titres de l'Etat en liaison avec la Direction Générale des Participations de l'Etat et de la Dénationalisation ;
- coordonner la gestion de la dette de l'Etat en collaboration avec la Caisse Autonome d'Amortissement et de la Trésorerie Générale de l'Etat ;
- mettre en œuvre en liaison avec l'institut d'émission, de la politique de la monnaie et du crédit ;
- proposer à la DGTCP des politiques économiques et des politiques publiques dans les domaines financiers et monétaires ;
- élaborer du suivi de plan de trésorerie de l'Etat en liaison avec la Trésorerie Générale de l'Etat ;
- participer aux négociations financières avec les parties prenantes ;
- produire des statistiques sur les flux financiers de l'administration publique assorties d'analyses en liaison avec les autres directions du ministère en charge des finances.

Elle est organisée en trois services :

- le service des finances extérieures ;
- le service de la monnaie et du portefeuille de l'Etat ;
- le service de la dette publique.

❖ **La Direction des Moyens Généraux (DMG)**

Elle est en liaison avec la direction de l'administration et des finances du ministère en charge des finances et est chargée de :

- traiter toutes les questions relatives des ressources humaines ;
- traiter toutes les questions relatives à la gestion des moyens matériels ;
- préparer les projets de budgets et autres programmes de la DGTCP ;
- participer aux réunions d'arbitrage budgétaire du ministère en charge des finances et du suivi de leur exécution ;
- participer à l'organisation des concours professionnels et des tests de sélection en liaison avec la Direction de la Formation Professionnelle du Trésor ;

- actualiser les fiches de poste en collaboration avec la Direction de la Réglementation Comptable ;
- gérer les questions d'ordres social, sanitaire, culturel sportif et environnementale ;
- élaborer périodiquement le cadre organique, le plan de formation, le plan de recrutement et le tableau de positionnement ;
- actualiser les fiches des postes en collaboration avec la direction de la comptabilité publique ;
- gérer les ressources financières.

La Direction des Moyens Généraux est organisée en trois services :

- le service des ressources humaines
- le service du matériel
- le service de Ressources financières

❖ **La Direction de la Réglementation Comptable (DRC)**

Elle est chargée de :

- concevoir et développer la stratégie institutionnelle ;
- réaliser des études prospectives ou spécifiques ;
- exploiter les procès-verbaux et des rapports de l'Inspections générale des Services du Trésor ;
- examiner des actes législatifs et réglementaires soumis au trésor public pour avis et observation ;
- veiller au respect des textes en vigueur ;
- élaborer et suivre des contrats d'objectifs et de la performance ;
- suivre des dossiers relatifs aux fautes de gestion commises par les comptables publics et assimilés, notamment les procédures de mise en débets, des sanctions disciplinaires ou des poursuites pénales, des débets, de décharge de responsabilité et de remise gracieuse ;
- participer aux travaux de rédaction des textes communautaires relatifs aux finances publiques et du suivi le cas échéant de leur transposition ;
- mettre en œuvre et évaluer la disposition du contrôle interne de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique ;
- gérer les fonds documentaires.

La direction de la Réglementation comptable dispose des chargés d'études qui apprécient les dossiers et font des propositions.

❖ La Direction de l'Informatique et des Archives (DIA)

Elle est chargée de :

- assurer la disponibilité permanente du système d'information de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique en conformité avec les objectifs de la Direction des Système d'information du ministère ;
- réaliser la conception, la mise en œuvre et le maintien en conditions opérationnelles du système d'information ;
- évaluer et de préconiser les investissements en fonction des technologies souhaitées des solutions possibles (internes et externes) en tenant compte de leur efficacité et de la maitrise des risques ;
- choisir et d'implanter des progiciels intégrés ou réalisé en interne ;
- garantir la continuité du service informatique de la et télécoms fournie aux utilisateurs ;
- rédiger le schéma directeur informatique de la DGTCP et ses déclinaisons ;
- coordonner et de contrôler les aspects du système d'information qui ont fait objet d'externalisation ;
- concevoir les canevas type des contrats ;
- élaborer et de mettre en place une politique de sauvegarde et d'archivage des données ;
- assurer la veille technologique au niveau de la DGTCP ;
- identifier, de conserver, et de valoriser tout savoir nécessaire à l'amélioration des performances de la direction générale du trésor et de la comptabilité publique.

La direction de l'information et des archives comprend :

- le service études et développement ;
- le service exploitation, assistance et suivi des formations ;
- le service administration des bases de données ;
- le service réseau et maintenance ;
- le service archive et documentation.

❖ La Direction de la Formation Professionnelle du Trésor (DFPT)

Elle est chargée d'assurer la formation professionnelle, le perfectionnement et le recyclage des agents de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique en liaison avec toutes les autres Directions du Trésor Public.

La Direction de la Formation Professionnelle du Trésor comprend :

- le service des formations

- le service de la documentation et de la coopération

1.1.2.1.5 DU RESEAU COMPTABLE DU TRESOR PUBLIC (RCTP)

Le réseau comptable du trésor comprend :

- le réseau comptable des services centraux du Trésor Public

Il s'agit de :

- la Direction de la Production des Comptes Publics (DPCP) ;
- la Trésorerie Générale de l'Etat (TGE).

- le réseau comptable des services extérieurs du trésor public

Il s'agit de :

- la Trésorerie des Ministères et Institutions de l'Etat (TMIE) ;
- l'Agence Comptable de la Dette ;
- la Trésorerie Départementale (TD) ;
- la Trésorerie Communale (TC) .

Un organigramme résumant l'organisation de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique est présenté en **annexe 6.**

1.1.2.2. Ressources de la DGTCP

La Direction des Moyens Généraux est organisée en trois (03) services :

- le Service des Ressources Humaines ;
- le Service du Matériel ;
- le Service des Ressources Financières.

1.1.2.2.1. Ressources Humaines

L'effectif du personnel est réparti comme suit :

Tableau 1 : répartition de l'effectif de la DGTCP par catégorie socio-professionnelle

CATEGORIES SOCIO-PROFESSIONNELLES	FONCTIONNAIRES DE L'ETAT	AGENTS CONTRACTUELS DE DROIT PUBLIC DE L'ETAT	TOTAL
CATEGORIES A	213	02	215
CATEGORIES B	105	66	171
CATEGORIES C	61	21	82
CATEGORIES D	41	14	55
CATEGORIES E	01	08	09
TOTAL	421	111	532

Source : SRH, Juin 2020

Il est à souligner, comme le montre le tableau ci-dessus, que l'effectif de la DGTCP au 30 juin 2020 est de cinq cent trente-deux (532) agents dont quatre cent-vingt-un (421) sont des fonctionnaires de l'Etat et cent onze (111) sont des agents contractuels de droit public de l'Etat.

1.1.2.2.2 Ressources Matérielles

Elles sont essentiellement constituées des bâtiments, des matériels informatiques, des mobiliers de bureau, des matériels de transports… En outre, la DGTCP dispose en matière de prestation de service des équipements de communication.

1.1.2.2.3 Ressources Financières

Les ressources financières de la DGTCP proviennent du budget général de l'Etat. Les financements provenant du budget sont reçus après approbation et décaissement du Ministère de l'Economie et des Finances.

1.1.2.3. Environnement de la DGTCP

Il est question ici de l'ensemble des éléments extérieurs à la DGTCP mais qui influence de près ou de loin son fonctionnement. Constitué des contraintes et des variables dites environnementales, cet ensemble peut présenter des menaces et/ou des opportunités. Nous analysons le microenvironnement, le méso environnement et le macro-environnement.

1.1.2.3.1 Microenvironnement

Comme toute institution, l'environnement immédiat de la DGTCP est l'ensemble des acteurs qui interviennent dans le déroulement de ses activités et sans lesquels elle ne pourrait exister. Il s'agit essentiellement des usagers, les fournisseurs, les prestataires de services. Nous avons aussi les départements ministériels et autres services déconcentrés de l'Etat, ceci conformément aux dispositions de la lettre circulaire n°186/MF/DC/CTF du 30 décembre 1997, portant obligation à tous les gestionnaires de crédits et aux chefs de projets, d'ouvrir un compte chèque à la DGTCP pour la domiciliation de leurs fonds. Par ailleurs, les écoles et les universités ont ouvert des comptes dans les livres de la DGTCP.

Les fournisseurs sont composés de l'Etat, des bailleurs de fonds, et des établissements qui approvisionnent leurs comptes par les recettes. L'Etat alloue les fonds aux Ministères et Institutions pour leur fonctionnement et programme d'investissement Public. Les bailleurs de fonds financent certaines activités de l'Etat et les établissements approvisionnent leurs comptes par les recettes.

1.1.2.3.2. Méso environnement

Le méso environnement se définit comme l'ensemble des acteurs qui par leurs actions sont en mesure d'influencer spécifiquement les relations avec les particuliers. Il s'agit des syndicats de travailleurs, l'Etat employeur, les organisations de la société civile (ONG), etc.

1.1.2.3.3. Macro-environnement

Le macro-environnement est l'environnement général au sein duquel évolue l'institution. Il est généralement plus ou moins étendu et renvoie aux aspects économique, technologique, sociopolitique et juridique.

- **Environnement économique**

L'environnement économique est fonction du niveau de développement économique. Ceci se mesure à travers l'importance du Produit National Brut (PNB), du Produit Intérieur Brut (PIB) et du Revenu National (RN) par habitant. La DGTCP est une régie financière à laquelle, le gouvernement fixe des objectifs en termes de mobilisations des ressources financières internes et des gestions de la chaîne des dépenses. De ce fait, elle participe à la réduction de la pauvreté.

- **Environnement technologique**

Grâce aux Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), le personnel administratif et comptable dispose des outils informatiques acquis sur fonds du budget

national et l'appui des partenaires ; ce qui leur permet de travailler avec célérité. Comme outils technologiques, on a : ASTER, SIFFIP, SICOPE, Fleurette, SUNKWE… Ils informent aussi la population par téléphone ou par voie de presse (radio, télévision et journaux) sur leurs missions et activités.

❖ **Environnement juridique**

Le législateur béninois a clairement défini les activités des institutions financières bancaires ou non. C'est ainsi que la loi n°61-35 du 14 aout 1961 a donné naissance à la DGTCP. Quant à l'arrêté n°1551/MEF/CAB/SGM/DGTCP/DCP/SP du 22 juin 2020portant attributions, fonctionnement et organisation de la DGTCP, en son article38, il a créé la Direction des Moyens Généraux et en a défini les attributions.

1.2. **DEROULEMENT DU STAGE**

A travers cette section, nous allons mettre en exergue le cadre physique (DMG) qui est le lieu du déroulement de notre stage et les tâches effectuées, les acquis obtenus et les difficultés rencontrés au cours de notre stage.

1.2.1. Les tâches exécutées et diagnostic de la DGTCP

Par la lettre n°191/MEF/SGM/DGTCP/DMG/SRH/DCAR/SP du 10 juillet 2020, nous avons été acceptés à faire notre stage à la DGTCP dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de licence et mis à la disposition de la DMG. Suite à la note de service, nous avons été affectés successivement au Secrétariat Général et au Secrétariat de la DMG. Après avoir présenté la DMG, nous ferons part des tâches effectuées.

1.2.1.1. Structure parcourue et tâches effectuées

La Direction des Moyens Généraux est organisée en trois services :

- le service des ressources humaines
- le service du matériel
- le service de Ressources financières

➢ **Le Service des Ressources Humaines (SRH)**

Le service des ressources humaines est chargé de :

- gérer le personnel ;
- assurer le suivi des avancements des agents en collaboration avec les services compétents de la direction de l'administration et des finances du ministère ;

- assurer le suivi de la carrière du personnel ;
- élaborer périodiquement du projet le cadre organique, le plan de formation, le plan de recrutement et le tableau de positionnement du personnel ;
- actualiser les fiches de postes en collaboration avec la direction de la comptabilité publique ;
- proposer et de la mise en œuvre de la politique sociale de la DGTCP.

➢ **Le Service du Matériel (SM)**

Il est chargé de :

- gérer le matériel et la logistique ;
- gérer des volets de sécurité et la salubrité ;
- tenir la comptabilité des matières.

➢ **Le Service des Ressources Financières (SRF)**

Il est chargé de :

- préparer les projets de budgets et autres programmes de la DGTCP ;
- participer aux réunions d'arbitrage budgétaire et de suivi de leur exécution ;
- liquider les avantages du personnel du trésor ;
- gérer toutes les questions relatives à la gestion des ressources financières.

Conformément au calendrier du stage, nous avons été envoyés au Secrétariat Général de la DGTCP puis au Secrétariat de la DMG.

1.2.1.1.1. Secrétariat Général

Au cours de notre stage au Secrétariat Général, nous avons exécutés des tâches suivantes :

- l'accueil et l'orientation des usagers en fonction de leurs besoins vers les services convenable ;
- la réception et enregistrement des différents courriers dans le registre du Trésorerie des Ministère et Institutions de l'Etat / Ministère de l'Economie et des Finances (TMIE /MEF) ou le registre du Directeur Général (DG) suivant le numéro d'enregistrement, la date de dépôt et l'objet de chaque lettre :

le registre TMIE/MEF : les courriers enregistrés sont ceux relatifs aux, Services Comptabilités (SC), Services Soldes (SS), Services des Pensions et des Rentes Viagères (SPRV). Les courriers reçus à ce niveau sont directement affectés aux services concernés par la TMIE/MEF ;

- **le registre DG** : le Directeur Général reçoit tout d'abord ses propres courriers, des courriers destinés aux responsables du réseau comptable et des services comptables du trésor (la TGE, la DPCP, les TMIE), et des courriers des directeurs techniques (la DMG, la DIA, la DAMF, la DRC, la DFPT,). Les courriers du DG arrivés au Secrétariat Général sont enregistrés et envoyés au Secrétariat Particulier du DGTCP pour être affectes et parafes afin d'être achemines dans les services techniques par le Secrétariat Général.

1.2.1.1.2 Secrétariat du DMG

Au cours de notre stage au Secrétariat de la DMG, nous avons exécutés les tâches suivantes :

- l'enregistrement, la copie et l'archivage des courriers paraphé par la DG de la DGTCP ;
- l'envoie des courriers au paraphe au près du DMG ;
- la transmission des courriers aux services concernés et des plis aux intéressés ;

1.2.1.2. Diagnostic de la DGTCP

Au cours du stage, nous avons étudié le fonctionnement de la DGTCP en général, et en particulier, celui de la Direction des Moyens généraux. Nous avons pu identifier quelques forces, faiblesses, opportunités et menaces liées à notre sujet de recherches objet du choix de la problématique.

Tableau 2 : Inventaire des forces, faiblesses, opportunités et menaces

Forces	La DGTCP est certifiée ISO 9001 versions 2015 ; Les bureaux sont bien espacés ; Bonne collaboration entre les agents ; Élabore les plans de formation ; Organise des formations en adéquation avec les besoins professionnelles ;
Opportunités	Partenariat avec les institutions financières et bancaire de l'espace UEMOA ; Le trésor public est membre de l'Association Internationale des Services du Trésor
Faiblesses	Manque de personnel ; Inexistence d'un plan de recrutement ; Inexistence d'appareil photocopieur dans certains bureaux ; Insuffisance de la communication interne ;
Menaces	La création de la caisse des dépôts et des consignations (une partie des attributions du trésor est transférée à cette nouvelle structure)

Source : Résultat d'enquête

Au terme de cette étude diagnostique, nous pouvons dire que chacune des structures présentent des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces.

Notons que les forces sont des facteurs internes à l'organisation lui permettant de pouvoir s'imposer sur le marché et de rester compétitif tandis que les faiblesses sont également internes mais ne favorisent pas les activités de l'organisation à bon échéant.

De plus, il y a aussi les facteurs externes à l'organisation qui sont les opportunités facilitant les activités autrement dit un coup de force pour une structure et enfin les menaces qui sont susceptible de freiner ou de ralentir les activités de l'organisation dans le milieu.

Ainsi pour la bonne marche d'une organisation il est évident que l'étude diagnostique soit faite dans le but de ressortir des facteurs qui pourront faciliter les activités en mettant sur pied une politique de survie évaluation pour la bonne marche d'une entreprise.

Après l'étude diagnostique, nos observations portent sur les points suivants

- **Recrutement**

L'une des préoccupations majeures des Ressources Humaines demeure l'acquisition des compétences. Le recrutement est une pratique de la GRH qui vise à attirer vers une organisation, les individus qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper les postes vacants ou nouvellement crées.

- **Conditions de travail et motivation**

Elles regroupent l'ensemble des facteurs qui agissent ou influencent l'exécution des tâches dans une administration. Ainsi, lorsqu'on parle de condition de travail, on désigne aussi bien le système de rémunération, le cadre de travail ou l'environnement, le matériel de travail, le climat social ou l'atmosphère qui règne au cours de l'exécution des tâches, l'organisation du travail.

1.2.2 Expériences acquises et difficultés rencontrées

Nous allons mettre en exergue ici, les expériences acquises et les difficultés rencontrées.

1.2.2.1 Expériences acquises

Notre séjour de trois (03) mois à la DGTCP nous a permis de prendre connaissance du fonctionnement de l'administration publique. Tout au long du stage, nous avons pu remarquer à quel point les services se complètent dans l'atteinte des objectifs. Ainsi, nous avons pu confrontés les connaissances théoriques apprises à l'université à celle de la pratique et nous

imprégner des attitudes et aptitudes professionnelles indispensables au développement de la DGTCP.

Le stage a été l'occasion pour nous d'apprendre, de développer certaines valeurs morales et professionnelles, à savoirs : les notions de ponctualités, de savoir-faire, de service bien fait, le respect de la hiérarchie et l'usage des procédures d'exécution des tâches dans l'administration publique, le dynamisme dans les tâches commandées.

Pour finir, notre séjour s'est effectué dans un climat de parfait sympathie, grâce au sens de courtoisie et d'écoute dont le personnel de la DGTCP a fait preuve.

1.2.2.2 Difficultés rencontrées

Malgré la bonne ambiance de l'atmosphère de la DGTCP, nous avons eu à faire face à quelques difficultés, dont :

- le manque des outils informatiques, en particulier au Secrétariat Général ;
- l'indisponibilité de certains responsables à répondre à nos préoccupations à cause de leur mobilité et de leurs occupations professionnelles ;

CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.

2.1. Cadre théorique de l'étude

Dans cette section, nous avons exposé la problématique, les objectifs et les intérêts de notre étude ainsi que de la littérature.

2.1.1. De la problématique à l'intérêt de l'étude

Cette partie est consacré à la problématique et l'intérêt de l'étude.

2.1.1.1. Problématique de l'étude

Les organisations sont basées principalement sur le capital humain qui permet la réalisation de leurs objectifs, tant au niveau stratégique qu'opérationnel. En effet, les RH gèrent les autres ressources (matérielles et financières) utilisées par toute l'organisation. Si les RH sont dirigées et gérées efficacement, si elles sont utilisées de façon efficiente et si elles bénéficient de mesures incitatives appropriées, elles sont source de performance et d'excellence de toute l'organisation (Etzioni 2000). Pour autant, la fonction RH a connu plusieurs mutations engendrées par le changement de l'environnement de l'entreprise. L'une des raisons qui ont induit ces changements est de rendre la fonction RH plus efficace afin de permettre à l'organisation d'être plus performante. Selon Galdemar (2012), la notion de la performance est intimement liée aux concepts des trois ''E'' (Efficacité, Efficience et Economie). L'une de ses caractéristiques majeures est qu'elle est mesurable, d'où la nécessité de construire ou d'utiliser des indicateurs qualificatifs ou quantitatifs adaptés. La pertinence de la définition d'un indicateur dépend de la qualité des objectifs fixés. Lorsque ces derniers sont mesurables, réalistes et planifié dans le temps, il n'est pas difficile d'en déduire des indicateurs correspondants. Cette démarche de recherche de mesure de performance a donné naissance au contrôle de gestion dont l'objet principal est le pilotage de l'activité de l'entreprise. La fonction de contrôle de gestion a évolué au fil des temps et s'est dotée d'outils lui permettant la planification, la mesure et l'analyse des résultats. La DGTCP est chargée d'assurer la fonction,"Trésor", la fonction " Règlementation de la Comptabilité publique" et la fonction "Comptable" (détaillé dans chapitre 1 paragraphe1) de l'Etat. Dans cette optique, pour assurer sa pérennité, elle a opté pour un objectif de satisfaction de quatre-vingts pourcent (80%) de ses clients au moins quatre-vingts pourcent (80%) dans l'accomplissement des tâches administratives qui lui sont confiées. Mais pour atteindre cet objectif, il est nécessaire

de faire recours aux ressources financières, matérielles, immatérielles, humaines, … ceux à des proportions raisonnables. En s'intéressant aux ressources humaines, quel que soit le degré d'intelligence, d'aptitude ou de dextérité du personnel, il ne peut atteindre efficacement les objectifs qui lui sont fixés que dans des conditions appropriées. Le personnel, afin de bien effectuer son travail en toute sérénité, doit se sentir moins chargé. En effet, durant notre stage à la DGTCP, nous avons pu faire un certain nombre de constats à savoir :

- le sous-effectif dans les services de la DGTCP, les TD et les TC ;
- le surcharge du personnel ;
- la lenteur dans l'exécution des tâches.

Ces constats peuvent découler de l'insuffisance de personnel et peuvent avoir de multiples conséquences sur le résultat des agents ainsi que sur l'atteinte des objectifs de l'organisation, ce qui nous inspire la question fondamentale suivante : quel est l'effet du déficit des RH sur l'efficacité de la DGTCP ?

De cette question générale découle deux (02) questions spécifiques à savoir :

- quels sont les facteurs explicatifs du manque de personnel à la DGTCP ?
- le manque de personnel impact-il l'efficacité de la DGTCP ?

❖ Objectifs de l'étude

A travers cette partie, nous présenterons les objectifs de l'étude. Il s'agit de l'objectif général et des objectifs spécifiques.

* Objectif général

Evaluer l' effet du déficit des RH sur l'efficacité organisationnelle à la DGTCP.

* Objectifs spécifiques

De l'objectif général ainsi déterminé découlent deux (02) objectifs spécifiques à savoir :

- Identifier les causes du manque du personnel ;
- Etablir une relation entre le déficit du personnel et le niveau d'efficacité organisationnelle.

2.1.1.2.Intérêt de l'étude

Cette étude permettra de s'informer sur les réelles difficultés que peuvent avoir les administrations publiques en matière d'efficacité organisationnelle à travers l'insuffisance des RH. Elle permettra à la DGTCP d'avoir une vue unifiée sur l'ensemble des facteurs du déficit des RH en administration pour une meilleure efficacité organisationnelle, d'apprécier l'influence de ces facteurs sur la performance des administrations publiques. Elle permettra à l'Etat d'apprécier le travail qu'accomplissent ses administrations afin de participer au développement économique de la nation. Elle nous a permis 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.

2.1.2. Revue de la littérature et Hypothèses

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.

2.1.2.1. Clarification conceptuelle

Plusieurs facteurs sont à la base du déficit de personnel dont l'un d'entre eux est la mauvaise gestion des effectifs. Afin de mieux appréhender notre thème, nous allons partir de l'historique du concept de la gestion des effectifs et de à la définition de quelques expressions.

Depuis le XIXème siècle, notamment la période de la révolution industrielle, la notion de gestion des ressources humaines a fortement évolué. Si l'on considérait, à l'époque, que « l'ouvrier est une machine et le salaire le prix de son entretien », tout le monde s'accorde aujourd'hui à reconnaître le salarié comme un acteur ou une ressource de son entreprise.

S'il n'est pas ici nécessaire de reprendre l'histoire de la GRH depuis le XIXème siècle, il est cependant utile de revenir sur les facteurs qui ont conduit en premier lieu l'industrie et le secteur privé puis le secteur public – la gestion administrative à la gestion prévisionnelle.

Loin de la notion de capital humain qui conduit aujourd'hui à considérer le salarié comme une ressource pour son entreprise, l'industrie d'après-guerre, encore fortement imprégnée du taylorisme se limitait à la gestion du personnel assimilée à un coût de production. La stabilité de la situation économique, caractérisée par une croissance forte et par la main-d'œuvre abondante, incitait les entreprises à la rationalisation des processus de production. L'employé était donc considéré au regard de son positionnement hiérarchique et de la séquence du processus de production qu'il assumait. La carrière, le plus souvent linéaire, se fondait essentiellement sur l'ancienneté.

Les années 70 ont vu la fin des tentes glorieuses avec les chocs pétroliers, mais aussi les débuts de l'internationalisation. La concurrence est devenue un phénomène planétaire. Les entreprises agissent dans un contexte d'incertitude et de mutation permanente qui ne s'est démenti depuis lors. De fait, face à la mondialisation, les entreprises se voient contraintes continuellement de s'adapter à un contexte changeant : mutations technologiques, parmi lesquelles l'émergence des NTIC, ouverture des frontières, changement du contexte financier et économique. Elles se trouvent donc confrontées à la nécessité d'adapter leurs facteurs de production, donc leur personnel. La notion de compétence fait alors son apparition à travers la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

Pour Janvier Baron, « la GPEC n'est pas née au hasard au début des, années 80. Les restructurations, les licenciements collectifs pour motifs économiques, les difficultés de recrutement, les mutations des technologies, les marchés et les produits, l'exigence de qualité totale… ont conduit les entreprises à rechercher les moyens d'ajustement de leurs besoins et de leurs ressources humaines ».

La GPEC vise donc à réduire de façon anticipée, les écarts entre les disponibilités et les besoins en ressources humaines de l'organisation en termes d'effectifs et de compétences et cela en fonction de son plan stratégique ainsi que des objectifs fixés. Cette notion de GPEC n'est pas figée et sa définition ne fait pas l'objet d'un consensus dans la mesure où son contenu varie en fonction des auteurs. Tandis que certains la définissent comme la « *Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences* », d'autres la perçoivent comme la « *Gestion Prévisionnelle des Effectifs et de la Carrière* », ou encore, « *Gestion Prévisionnelle des Effectifs et des Compétences* » …Cette liste de définitions de ce sigle n'est pas exhaustive.
Mais malgré les apparentes divergences, toutes les définitions convergent, d'après Thierry (1993), vers quatre points :

La gestion prévisionnelle des effectifs : elle s'intéresse aux aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de salariés ;

La gestion prévisionnelle des compétences : elle s'intéresse à l'évolution et au développement des capacités individuelles, en d'autres termes, au volet qualitatif du travail ;

La gestion prévisionnelle des emplois : elle correspond aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou les changements dans les contenus et la structure des métiers, des qualifications et des emplois ;

La gestion prévisionnelle des carrières : elle se préoccupe des méthodes qui permettent l'identification des parcours indicatifs des carrières des salariés.

La GPEC est donc un concept générique pouvant désigner l'un et/ou l'autre des quatre (4) expressions suscitées. Ainsi, au regard des objectifs poursuivis par la présente étude, le choix est porté sur la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences.

La définition du concept étant posée, la façon dont l'insuffisance du personnel est analysée par les théoriciens peut être maintenant envisagée.

- **Administration :** Le terme « administration » vient du latin « **ministrare** » qui signifie servir pour, qui vient lui-même de **ministris** qui signifie serviteur. Ajoutons que **Ministris** est un génitif de même nature que **minaris** ; c'est-à-dire que le radical ***minus*** implique que l'administration se trouve toujours dans une position subordonnée, qu'il y a toujours au-dessus d'elle quelqu'un à qui appartient le pouvoir », Drago (1970). L'administration c'est la gestion des affaires en défendant des intérêts.
- **Administration publique :** Ensemble des unités institutionnelles dont la fonction principale est de produire des services non marchands, ou d'effectuer des opérations de redistribution du revenu et des richesses nationales. Elle tire la majeure partie de leur ressource des contributions obligatoires. Le secteur des administrations publiques comprend les administrations publiques centrales, administrations publiques locales et les administrations de sécurité sociale, Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (2016)
- **Ressources humaines** : Elle constitue l'ensemble des hommes et femmes intervenant dans le fonctionnement de l'organisation. Ils peuvent être internes ou externes.

Selon Terry et Franklin (2000) dans leur ouvrage, *les principes du management*, paris 8ème édition définissent les RH comme « des personnes à part entière avec des besoins et un avenir ; des ressources renouvelables à la marge qui rendent souhaitable une utilisation qui la préserve et soit efficace, des éléments contribuant non seulement dans l'immédiat mais aussi à long terme, à l'obtention des objectifs et au bien-être de l'organisation et de la communauté ». Elles représentent également pour une entité donnée, l'ensemble des personnes qui participent à l'accomplissement de sa mission.

- **Gestion des ressources humaines** : Selon Mahe de Boislandelle (1998), la GRH est l'ensemble des opérations effectuées dans une organisation dans le but de constituer et

de développer un potentiel humain capable de produire, de s'enrichir et de s'adapter aux changements auxquels l'organisation est soumise.

Guest (1990), quant à lui, comprend la GRH comme un ensemble de politiques permettant de maximiser l'intégration organisationnelle, l'engagement des employés, la flexibilité ainsi que la qualité du travail. Alors que St-Onge et ses collaborateurs (op.cit) mettant l'accent sur les pratiques, Guest semblent plutôt insister sur les politiques pour décrire la GRH. En se référant au dictionnaire d'Ivanovic et Collin (1997), nous arrivons à mieux comprendre l'élément différenciateur de ces deux termes. D'après cet ouvrage de référence, c'est le caractère décisionnel qui distingue la politique de la pratique. Autrement dit, si la pratique désigne la manière de faire les choses, la politique, elle, signifie la *décision* relative à la manière de faire les choses.

La définition de Dolan et al. (2002) nous intéresse car ils ajoutent une précision quant au but de la GRH. En reprenant leurs propos, la GRH constitue *« l'ensemble qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision de la stratégie et des objectifs organisationnels.* » (Dolan, 2002, p.5).

C'est un ensemble de moyen et de méthode mise en œuvre pour attirer, motiver, conserver et développer les hommes compétents et dynamiques au sein d'une organisation pour un meilleur rendement.

- **Le personnel :** Selon le dictionnaire Larousse (2011), le personnel est l'ensemble de personnes employées dans un service public ou privé, une entreprise, un particulier. Ainsi c'est l'ensemble des personnes qui exercent la même activité : le personnel politique.
- **Organisation :** Selon Wikipedia (2020)**,** une organisation est un ensemble d'individus, regroupés au sein d'une structure régulée, ayant un système de communication pour faciliter la circulation de l'information, dans le but de répondre à des besoins et d'atteindre des objectifs déterminés.
- **Efficacité organisationnelle** : Selon Etzioni (2000), elle définit efficacité organisationnelle comme un succès dans la réalisation des objectifs fixés par l'optimisation des ressources et équilibrés disponibles dans l'environnement externe.

Costa la présente comme le degré de réalisation des objectifs de l'organisation ;

Seachore et Yuthman (2001) : le défini sur la base de la relation entre la rareté des ressources dans l'environnement et le pouvoir de négociation pour obtenir des ressources rares.

Miles la défini comme la capacité de réaliser le minimum pour satisfaire les désirs et les aspirations des parties liées à la stratégie de l'entreprise. Cela inclut toutes les parties de groupes d'intérêt, les propriétaires, les individus, les concurrents, clients, fournisseurs ... etc.
Grâce à ces définitions, on déduit que l'efficacité organisationnelle est la capacité de l'organisation à arriver à l'utilisation optimale des ressources disponibles, et la création d'un état d'équilibre avec les variables internes et externes pour assurer la réalisation de ses objectifs

- **Performance organisationnelle :** Selon Galdemar (2012), la performance organisationnelle est définie comme étant « *l'optimisation des services rendus aux citoyens mesurés, entre-autre, par efficacité, la qualité et l'efficience* ». En d'autres termes, elle est le niveau d'efficacité, d'efficience et de qualité relevé au niveau de la prestation des services offerts à la communauté et aux citoyens dans l'atteinte des résultats par rapport aux objectifs attendus.

- **Recrutement :** selon Peretti (2001), le recrutement est une « *opération ayant pour but de pourvoir un poste* », en d'autres termes, c'est le processus par lequel l'organisation tente d'attirer à elle les ressources humaines nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation. Il y a plusieurs types de recrutements. Nous retiendrons le recrutement interne et le recrutement externe :
- **Recrutement interne :** il est défini comme une « *opération ayant pour but de pourvoir un poste en interne, c'est-à-dire en sélectionnant le candidat retenu parmi les salariés actuels* ». Il consiste à porter l'avis de recrutement aux travailleurs au sein de l'organisation afin que ceux-ci puissent postuler. Ce mode de recrutement est source de mobilité, car il permet à un travailleur de changer de poste ou d'emploi. L'absence de politique de recrutement interne constitue un frein à la mobilité interne car elle ne permet pas la valorisation des qualifications acquises en cours de formation ; c'est ainsi que des travailleurs pourraient rester très longtemps à leur poste de travail, nonobstant l'obtention d'un diplôme ; ce qui peut être source de démotivation, de frustration et cause de mobilité externe.
- **Recrutement externe** : il consiste à acquérir les ressources humaines mais en dehors de l'organisation. Dans le cas des administrations publiques du Bénin, c'est le Ministère du Travail et de la Fonction Publique qui fait le recrutement sur concours au profit des autres ministères.

2.1.2.2 Synthèse de la littérature

REVUE THEORIQUE

- **Le Nouveau Management Public (NMP)**

S'agissant du NMP, il intéresse notre recherche, car le contexte public est une donnée à part entière de notre étude. Effectivement, selon Gilbert (1998), il y a trois leviers à la réussite d'une GPEEC : le caractère facilitateur du contexte, l'accompagnement du responsable de la GPEEC et la maîtrise du changement. Plus exactement, l'application réussie d'une GPEEC nécessite un environnement et une culture favorables, du temps et des moyens, mais aussi des outils et des procédures.

A ce titre, le NMP est une des caractéristiques majeures des représentations et des appropriations de la GPEEC dans les universités françaises, surtout que la sphère publique est en mutation et fonctionne aujourd'hui sur ce modèle de référence qu'est le NMP. C'est un processus renvoyant à différentes conceptions : « les conceptions les plus radicales conduisent à des véritables logiques de marché et de recherche d'efficience, voire à un fonctionnement calqué sur celui de l'entreprise, tandis que les plus souples veulent maintenir la spécificité de service public tout en distillant des méthodes de gestion modernes » (Bartoli, 2009)

Mais au-delà, c'est un engagement du secteur public dans une démarche managériale, qui mobilise des outils et des techniques similaires. Ce mouvement de « managérialisme » public est présent dans de nombreux pays européens et internationaux, et se justifie par des enjeux de modernisation du secteur public multiples Fouchet (1999) : la nécessité d'adaptation des organisations publiques face à un environnement changeant ; les attentes en matière de transformation et d'accompagnement de la vie sociale ; le besoin d'adoption de pratiques managériales dépassant le cadre législatif et juridique.

Plus précisément, le NMP « prône » la transposition de méthodes de management du secteur privé à l'environnement public, par essence de nature bureaucratique. Basé sur de multiples courants de pensées (courant néoclassique, théorie des organisations, théorie de l'agence, théorie des droits de propriété, etc.), le NMP est à mettre en parallèle avec le Public Choice, dont les fondements sont (Amar et Berthier ;2007) : « l'individualisme méthodologique (c'est-à-dire sur l'idée selon laquelle les intérêts d'une organisation publique doivent avant tout être analysés au travers des individus qui la composent et des stratégies qui leurs sont associées), le recours aux privatisations et une plus grande souplesse et décentralisation des unités administratives».

Un modèle d'organisation publique découle de cette évolution, qui apparaît en opposition avec l'administration wébérienne, comme l'illustre le tableau 3 :

Tableau 3 : Comparaison des administrations de types wébérienne et NMP

	Administration wébérienne	Administration NMP
Objectifs	Respecter les règles et les procédures	Atteindre les résultats, satisfaire les clients.
Organisation	Centralisée (Hiérarchie fonctionnelle, structure pyramidale)	Décentralisée (Délégation de compétences, structuration en réseau, gouvernance)
Partage des responsabilités politiciens/administrateurs	Confus	Clair
Exécution des tâches	Division, parcellisation, spécialisation	Autonomie
Recrutement	Concours	Contrats
Promotion	Avancement à l'ancienneté, pas de favoritisme	Avancement au mérite, à la responsabilité et à la performance
Contrôle	Indicateurs de suivi	Indicateurs de performance
Type de budget	Axé sur les moyens	Axé sur les objectifs

Source : Amar et Berthier, 2007

L'idée est de donner moins d'importance aux règles et aux procédures administratives, tout en favorisant la recherche de performance, et les rapports de nature contractuelle, dans un souci de satisfaction des citoyens, et ce en se référant à trois tendances : un mouvement d'autonomisation de l'organisation, un rapprochement entre l'organisation et ses « clients », une transformation et une dynamisation de l'organisation. Pour autant, le NMP ne peut se résumer à la substitution d'un modèle privé à un modèle public, en ce sens que Pettigrew (1997), précise que c'est d'abord une volonté de modernisation des organisations publiques dans le respect de leur vocation de service public. Ce qui conduit à considérer le NMP comme la recherche progressive d'un nouveau modèle hybride, non encore achevé.

C'est pourquoi, il est important d'appréhender quels sont les acquis et les limites du NMP sur un plan plus pragmatique. Parmi les acquis, le NMP a incontestablement fait rentrer l'action

publique dans une phase de modernisation à la fois concrètement et symboliquement. D'un point de vue concret, le NMP a permis la mise en œuvre d'une rationalité managériale axée sur les résultats, qui cohabite avec une rationalité juridique historiquement prégnante dans l'environnement public. Des économies, des réductions de coûts ou encore une amélioration de la qualité de service ont ainsi été constatées. D'un point de vue symbolique, le NMP « marque une rupture avec un passé pratique et théorique qui semble tourner en rond et s'enliser. La nouvelle expression veut refléter un changement d'attitude, de mentalités et de pratiques » (Payette 1992, p. 5). Ces transformations de référentiels sont aujourd'hui perceptibles. Pour ce qui est des limites, le NMP a été ralenti par des résistances culturelles et d'acteurs, et par des particularismes organisationnels, générateurs de blocages multiples : dégradation de l'efficacité du service, différence entre temps politique et temps managérial, délégation de pouvoir insuffisante, management participatif irrégulier, etc.

Ce qui signifie que le NMP tout en reposant sur des fondements partagés, est porteur de caractéristiques faisant l'objet de débats comme (Emery et Giauque, 2005) : la privatisation partielle ; les contraintes budgétaires ; la régulation plus importante des organisations publiques ; la rationalisation et la restructuration de la hiérarchie administrative ; la démocratisation et la participation citoyenne ; la rationalisation des procédures juridiques ; l'analyse et l'évaluation plus systématiques des politiques publiques.

En résumé, si des avancées ont été permises par le NMP, sa réalisation reste inachevée en pratique, et source de débats sur le plan idéologique. Ce constat a plusieurs origines. Les termes même de management et de public, bien que très employés, sont porteurs d'ambigüités, et d'interprétations diverses en raison de leur caractère multifactoriel (Bartoli, 2008). Les secteurs public et privé sont perçus de manière très variable selon les auteurs, et au travers d'approches divergentes : ils peuvent être vus soit comme des espaces de ressemblances – le management correspond ici à des compétences générales, quel que soit le contexte -, soit comme des espaces de dissemblances – le management est dans ce cas, très spécifique au contexte où il s'applique. Le secteur public dans ses différentes composantes renvoie à des besoins de management disparates : le caractère public « publicness » (Bozeman, 1984) n'est pas « un critère simple et pur, mais une propriété multidimensionnelle » (Payette, 1992, p. 10). En effet, la théorie dimensionnelle de la publicitude Bozeman, (2007, p. 183) « soutient que le mieux pour définir la publicitude n'est pas de se référer au statut légal des institutions (à savoir gouvernementales ou commerciales) ou à leurs propriétaires, mais au degré d'autorité publique et économique affectant l'organisation ».

Ainsi, les organisations sont plus ou moins publiques ou plus ou moins privées, en ce sens qu'une organisation peut être influencée selon ses composantes ou ses domaines, tantôt par l'autorité politique, tantôt pat l'autorité économique. Par conséquent, la théorie dimensionnelle de la publicitude invite à ne plus se focaliser sur le secteur ou le statut légal des organisations, mais sur les sources et l'étendue de l'autorité politique et économique pour différencier et comparer les organisations et les institutions publiques ou privées. Il faut comprendre en cela que l'objectif initial de la théorie dimensionnelle de la publicitude est bien d'aider à comprendre les organisations à partir des contingences politiques et de marché auxquelles elles sont soumises. Cette vocation de compréhension du comportement des organisations amène à poser le principe de la reconnaissance d'une organisation publique au regard des influences de l'autorité politique et inversement de l'identification de l'organisation privée selon l'impact de l'autorité économique (selon Bozeman, 2007). Au-delà, l'application de la théorie dimensionnelle de la publicitude aux seuls contextes et questions de politiques publiques, réoriente les interrogations sur les objectifs des politiques publiques (notamment en termes de performance), et induit de s'intéresser aux valeurs publiques. Aussi dans un souci de clarification, il convient de préciser que notre recherche repose sur deux postulats : Le premier tient à l'adoption d'une vision des valeurs publiques au sens de Bozeman (2009 ; 2007) comme définie dans l'introduction. Le second renvoie à une considération du management public en référence à Bartoli (2009, p. 99-100) qui l'entend comme « l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques, visant à développer leur performance générale et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation ».

En d'autres termes, notre problématique s'inscrira dans une vision du management public appréhendé comme une « discipline spécifique, empruntant évidemment des éléments de plusieurs autres, mais différente à la fois de l'administration publique, de la science des politiques publiques (policy science), ainsi que du management général (lequel se concentre exclusivement sur l'organisation privée) » (Parenteau, 1992, p. 50). Etant entendu que ce postulat admet de manière parallèle, qu'il existe une marge de manœuvre et de liberté incompressible, dans toute partie ou dans tout secteur composant un système global, y compris quand il s'agit des règles et des procédures du secteur public.

Ainsi, le NMP pose de fait, la question du renouvellement des pratiques managériales publiques, et des nouvelles perspectives de la GRH publique, qui est un levier primordial de la

modernisation des organisations publiques. Ce qui conduit à substituer les interrogations du NMP, à celle de la GRH en secteur public.

❖ La GRH en secteur public

Si dans la plupart des pays de l'OCDE, le thème de la GRH appliquée au secteur public s'appuie traditionnellement sur une logique administrative et juridique, avec un « objectif de protection des agents publics et des fonctionnaires contre les changements et l'arbitraire politique » (Becuwe, 2010, p. 26), il en est autrement depuis les dernières réformes publiques. En effet, la diffusion et le développement du NMP ont mis en exergue un modèle rénové de GRH publique, qui peut être qualifié de « nouvelle gestion publique des ressources humaines » (NGPRH) (Becuwe, 2010, p. 27 en référence à Hood, 1991).

Globalement, la NGPRH se fonde sur des réformes convergentes, et cherche à rapprocher le management public des ressources humaines du secteur public à celui du secteur privé, à décentraliser le management public des ressources humaines en augmentant les marges de manœuvre des managers publics (notamment ceux de proximité), et à associer GRH publique et performance publique.

Ces orientations impactent l'emploi public en entraînant les conséquences suivantes (Becuwe, 2010) : banalisation de l'emploi public et rapprochement du droit commun du travail ; fixation des conditions de travail selon des conventions collectives négociées ; perte d'influence des syndicats ; décentralisation des systèmes de gestion des personnels ; réduction importante des effectifs ; augmentation des emplois atypiques ; mise en place de système de rémunération individuelle et différenciée ; place centrale de l'évaluation dans la GRH publique ; investissement significatif dans le développement des compétences ; délégation aux managers de proximité des pouvoirs de décision en matière de gestions des personnels.

Ces nouvelles pratiques interrogent les valeurs publiques, au point d'en faire une question essentielle de la littérature sur la NGPRH (OCDE, 2000 ; 2010), et un sujet révélateur des transformations de la fonction publique, particulièrement depuis une dizaine d'années, période qualifiée « d'après fonctionnariat » (Emery, 2006). Les agents publics ne peuvent plus être gérés comme auparavant : leurs attentes, leurs motivations et leur attachement à la chose publique se sont profondément modifiés et ont entraîné une rupture de « contrat psychologique » (Lemire et Martel, 2007 ; Emery et Martin, 2008).

Ainsi derrière le profil standard de la NGPRH, se cachent des réalités disparates aussi bien au regard du contenu que de l'application des réformes engagées en matière de GRH dans les pays de l'OCDE. Ainsi, en France, à l'image des pays du sud de l'Europe, et en référence au tableau ci-dessous, c'est une hybridation entre des pratiques traditionnelles de GRH associées à la notion de carrière, et des pratiques managériales de GRH associées à la notion d'emploi, qui caractérise la GRH en secteur public. Au-delà de cette mixité de fondements et des spécificités de chaque pays, il est un acquis transversal à l'ensemble des pays de l'OCDE, c'est la mise en avant d'une véritable culture managériale issue du NMP, qui de fait, concerne aussi la GRH.

Tableau 4 : Modèle français de GRH publique au regard du NMP

Système à dominante carrière	Système à dominante emploi
-Contrat de droit public et/ou nomination unilatérale du fonctionnaire. -Recrutement en début de carrière. -Recrutement dans un corps donnant accès à plusieurs emplois. -Exigences légales de qualification ou de diplômes pour des carrières spécifiques. -Reconnaissance limitée de l'expérience professionnelle acquise dans le secteur privé. -Système de rémunération statutaire (avancement selon le principe de l'ancienneté). -Emploi à vie. -Code de bonne conduite (comprenant des règles de discipline spécifiques). -Processus de travail plus basé sur les procédures que sur les objectifs. -Accent mis sur la fidélité, l'impartialité et le respect de la règle de droit. -Subordination au principe de performance. -Régimes de pension de retraite spécifiques.	-Relation contractuelle basée en partie sur le droit commun du travail. -Recrutement pour un emploi spécifique (quelle que soit la position). -Reconnaissance de l'expérience professionnelle acquise dans le secteur privé. -Facilité de mobilité. -Absence de principe de l'ancienneté pour la détermination de la rémunération. -Système de promotion non formalisé. -Absence de l'emploi à vie. -Absence de régime spécifique de pension. -Gestion par la performance / Accords sur les objectifs à atteindre.

Source : Adapté à Becuwe, 2010, p. 35)

Ainsi, de nouveaux dispositifs de GRH apparaissent dans la plupart des organisations publiques. La mise en œuvre de pratiques nouvelles au sein des EPSCP se caractérise

d'ailleurs par un renouvellement d'outils et de pratiques tels que : l'évaluation, l'appréciation des compétences, la formation, la rémunération au mérite et plus généralement la GPEEC. Ces nouveaux dispositifs RH attestent de l'importance de ce renouvellement et ancrent la spécificité des organisations publiques en la matière (Bartoli, 2009, p. 152). L'enjeu actuel est donc d'éviter une transférabilité à tout prix, et donc potentiellement inappropriée et stérile des méthodes du secteur privé au secteur public : ce qui risquerait de créer une « réalité vide de sens et ambiguë » (Verrier, 1989, p. 56). En d'autres termes, le défi est d'arriver à créer un processus d'hybridation que ne soit pas confus, et qui tienne compte des similarités et des différences de chaque secteur en matière de GRH. Etant précisé que les similarités sont essentiellement dues à l'instrumentation de gestion, au sens des outils de gestion (de GRH) c'est-à-dire des formalisations de l'activité organisée (Moisdon, 1997) ; étant admis que les différences sont en grande partie de nature culturelle, et bâties sur le service de l'intérêt général et le respect de valeurs de service public telles que l'égalité, la continuité, la mutabilité ou encore la solidarité. Ce qui induit des caractéristiques propres à l'environnement public, qui influencent la NGPRH.

Au regard de ces éléments, la création d'une NGPRH doit passer par une « différenciation positive de l'emploi public » (Emery et Giauque, 2005, p. 691), justifiée par trois grandes raisons :

- un environnement et un management différents : le secteur public est par essence plus complexe, avec notamment des contraintes d'organisation et de fonctionnement très particulières, dont l'origine est liée à l'intérêt général. Ce qui lui confère des traits distinctifs à intégrer en matière de GRH comme (Holcman, 2007) :

l'impersonnalité des prestations publiques, c'est-à-dire l'existence de liens distendus entre responsabilité et identification dans le secteur public (qui s'explique notamment par la recherche de neutralité des agents publics dont l'action doit être axée sur l'intérêt général) ; un rapport au temps radicalement divergent entre les secteurs public et privé, le temps du public est un temps plus long, en raison de la complexité de son environnement interne et externe ; une absence de confrontation directe entre les acteurs des organisations publiques.

- La recherche d'une identité et d'une motivation renouvelées pour les agents publics est une autre explication primordiale du besoin de différenciation positive de l'emploi public, et ce de manière à éviter une « banalisation de l'emploi public » (Emery et Giauque, 2005, p. 695), synonyme de perte d'identité publique et de démotivation durable.

- La définition d'une nouvelle éthique publique est la dernière expression de la différenciation positive de l'emploi public : elle se traduit par la quête d'un équilibre forcément difficile entre des valeurs totalement orientées sur une éthique de résultats (non sans danger pour la légitimité du secteur public), et des valeurs totalement « bureaucratiques », obsolètes au regard des attentes des citoyens.

En ce sens, la NGPRH se trouve de manière analogue au NMP à la croisée deux espaces : « les valeurs traditionnelles du secteur public (ethos du fonctionnaire, honnêteté, intégrité, impartialité, objectivité, sens de l'intérêt général, dévouement, bien commun) et les valeurs inspirées de l'organisation privée (importance de la rentabilité, managérialisme, culture du résultat, performance, efficience) » (Emery et Martin, 2008, p. 4).

En conséquence, la légitimation de la NGPRH oscille entre une référence à des démarches d'étude proches de celles du secteur privé, et des démarches d'action propres au secteur public et d'une autre nature que celles du secteur privé (Batal, 1997). Ce qui suppose d'appréhender la NGPRH en tant qu'instrumentation de gestion pour la cerner selon deux volets (Gilbert, 1998, p. 25) : en termes de contenu, c'est-à-dire par rapport à l'ensemble des instruments qui couvrent le même champ fonctionnel, et qui accompagnent la conduite des pratiques de gestion sur ce champ ; en termes de processus, au sens d'une création, constituée d'une succession d'activités aboutissant à l'application d'un ou plusieurs instruments à des pratiques de gestion. Ce qui invite également à tenir compte aussi bien des freins –prégnance des habitudes liées au statut, fonctionnement budgétaire annuel de principe, etc.- que des atouts de la GRH publique – stabilité des missions et des personnels, attachement du personnel aux missions de service public comme source de motivation, etc.- (Batal, 1997).

Aussi, pour que la NGPRH devienne une « clé de voûte de la réforme du secteur public » (à l'image du Québec, il faut que ses représentations et ses appropriations s'inscrivent certes, dans le paradigme « post bureaucratique » (Barzelay, 1992), au sens de l'implantation de pratiques de GRH assez standards ; mais cela, sans pour autant pouvoir s'exonérer des particularités du contexte public, de manière à aboutir à une NGPRH faite d'hybridation et d'innovation. Etant entendu que pour Wolfe (1995, p. 314) une « innovation dans la GRH est une idée, un programme, une pratique ou un système qui est en rapport avec la fonction RH et qui est nouveau pour l'organisation qui l'adopte ». C'est le cas de la GPEEC.

REVUE EMPIRIQUE

❖ **Les réformes de l'administration et la nouvelle gestion publique**

Depuis le milieu des années 1970, on observe une volonté politique de contrôler les coûts et d'améliorer l'efficience de la gestion publique en Suisse (Caron, Giauque 2004, p. 66). Ces efforts de rationalisation connaissent un grand coup d'accélérateur dans les années 1990 sous l'impulsion d'un courant international de modernisation de l'administration, la nouvelle gestion publique (NGP) ou new public management (NPM) en anglais (Giauque, Emery 2008, p. 16). Un vent de réforme important souffle alors sur l'administration publique en Suisse. A tous les niveaux, fédéral, cantonal et communal, des initiatives de modernisation et de transformation sont lancées. Elles ont comme objectif commun de rendre l'administration plus productive (ou performante), d'améliorer les prestations fournies aux administrés en termes de qualité, d'économicité ou d'efficience, selon l'orientation privilégiée (Giauque, Emery 2008). Fondamentalement, la nouvelle gestion publique s'appuie sur une séparation du politique et de l'administration. Le pouvoir politique conserve la prise de décision stratégique alors que l'opérationnel est confié uniquement à l'administration. Les managers publics bénéficient de fait d'une autonomie accrue mais doivent répondre des performances de leur service au regard des objectifs stratégiques fixés par le politique à travers un contrat ou mandat de prestations. Ces réformes s'inspirent fortement des principes et outils de management qui ont cours dans les entreprises privées : simplification des structures, analyse et rationalisation des processus, adoption d'une comptabilité analytique qui permet de calculer le coût de chaque prestation, orientation client, mise en concurrence de certains services voire privatisation partielle et surtout généralisation du principe de la gestion par objectif et de l'évaluation des performances.

Les bibliothèques ne restent pas en marge de cette dynamique générale. De manière concomitante, un changement de paradigme s'opère et les bibliothèques passent d'une logique centrée sur la collection à une logique centrée sur l'usager. A la même époque, l'évaluation de la performance devient également un sujet de préoccupation majeure avec la publication, en 1996, du manuel *Mesurer la qualité : mettre en place des indicateurs de performance dans les bibliothèques universitaires* publié par l'IFLA, et de la norme ISO 11620 de 1998 sur les indicateurs de performance dans les bibliothèques.

❖ **La vision traditionnelle de l'efficacité « rationalisatrice »**

Pour Livian (1998), l'efficacité se définit comme « le degré d'atteinte des objectifs de l'organisation, par rapport à ce qu'en attendent les parties prenantes » (p.22). L'efficacité d'un processus de changement s'évalue donc par le niveau d'atteinte des objectifs fixés a priori. Pichault (2009) qualifie de « rationalisatrice » cette vision du changement qui repose sur le diptyque « objectif-résultat ». Cette vision s'appuie sur des travaux anciens qui accordent une grande importance à la planification. Cette dernière suppose une collecte rigoureuse des informations nécessaires à la définition des objectifs, à la conception d'un enchaînement d'étapes, à l'élaboration d'un plan d'action et d'outils de contrôle de la réalisation des objectifs. Selon Pichault (2009), cette conception du changement repose sur 4 postulats : - l'information est parfaitement disponible, - les dirigeants poursuivent des objectifs clairs et stables, - il existe une solution optimale à tout problème, - les collaborateurs vont spontanément adhérer aux décisions prises.

Cette efficacité « rationalisatrice » nous semble bien correspondre à la vision Européenne de l'efficacité décrite par Jullien. La recherche des solutions est le résultat d'un exercice théorique (surtout lorsqu'elle mobilise des modèles mathématiques d'optimisation). Les objectifs fixés sont « surplombants », extérieurs à la situation initiale. L'action managériale joue un rôle clé dans la conduite du changement. Dans cette perspective, certes le décideur va collecter des informations pour caractériser la situation initiale, mais l'essentiel de l'attention se porte sur le modèle, sur le futur imaginé, qui va permettre de définir les objectifs. Ensuite, l'obsession sera de réduire les écarts entre la théorie et le réel.

Bien sûr, plusieurs auteurs, dans la lignée des travaux de Simon (1959) sur la rationalité limitée, ont critiqué cette approche en montrant : - que l'information est souvent incomplète, - que les objectifs des dirigeants sont peu clairs et instables, - que les problèmes complexes n'ont pas de solution optimale mais seulement satisfaisante, - que les collaborateurs poursuivent leurs intérêts propres.

Ces différents facteurs conduiraient à ce que le changement réalisé soit souvent éloigné du changement délibéré. De nombreux travaux se sont donc attachés à mieux décrire le contenu réel des changements mis en œuvre dans les organisations. Par exemple, Mintzberg et Waters (1982) ont souligné l'importance des stratégies émergentes. Les travaux de Callon (1986) puis Akrich, Callon et Latour (1988a, 1988b) ont progressivement contribué à fonder la théorie de la traduction (ou théorie de l'acteur-réseau) qui analyse finement la manière, à la fois délibérée et émergente, selon laquelle le changement se produit dans les organisations (Akrich, Callon & Latour, 2006). L'ensemble de ces travaux conduisent à penser une gestion

« polyphonique » du changement qui intègre une approche politique (Crozier et Friedberg, 1977), une approche incrémentale, une approche contingente et une approche interprétative (Lawrence et Lorsch, 1983). Cette vision « polyphonique » du changement conduit à ce que le décideur prenne en compte de nouvelles dimensions (le comportement des groupes d'acteurs, les représentations, les contraintes de l'environnement et des décisions passées qui limitent les alternatives) de la situation lors de la conception et du pilotage du changement (Pichault, 2009).

Ces différents auteurs ont contribué à l'émergence d'une conception « élargie » de l'efficacité. L'efficacité « rationalisatrice » se focalise sur le rapport existant entre les objectifs et les résultats et s'interroge seulement sur le fait de savoir si les objectifs ont été atteints. L'efficacité « élargie » garde intacte cet intérêt majeur pour le degré d'atteinte des objectifs. Toutefois, elle « élargit » la perspective en s'interrogeant sur l'efficience de la démarche (les résultats ont-ils été obtenus dans une économie de moyen ?) et surtout, elle est parfaitement consciente du fait que les objectifs comme les résultats ne sont pas extérieurs à la situation dans laquelle ils sont posés et mesurés. Ils sont donc l'objet de stratégies politiques. Ils s'inscrivent dans des dépendances de sentier, des logiques incrémentales liées à l'histoire de l'organisation (Quinn, 1980) et à son environnement (Lawrence et Lorsch, 1983).

L'efficacité « élargie » ne se focalise donc plus seulement sur l'output (le résultat immédiat et tangible) mais sur l'outcome (le produit plus ou moins lointain du changement). Cette efficacité « élargie » a permis à la conception « rationalisatrice » de l'efficacité d'intégrer les nuances et les critiques qui lui ont été adressées et de rester dominante en sciences de gestion.

❖ La GRH en Afrique

Les enquêtes menées par d'Iribarne en 2003 (cité par Frimousse et Peretti) auprès de quatre grandes firmes multinationales dans quatre pays (Mexique, Maroc, Cameroun et Argentine) montrent qu'il est possible de concilier les pratiques de management universelles avec les spécificités locales. Ces firmes n'ont pas copié les pratiques internationales des modèles de management efficaces. Elles ont façonné un management original, trouvant son sens pour les salariés dans la culture nationale. Par différence avec l'organisation traditionnelle, dont les délimitations relativement bien classées la séparaient de l'environnement externe, la ligne de démarcation actuelle entre ce qui est « dedans » et ce qui est « dehors » est de plus en plus incertaine. C'est la raison pour laquelle on évoque de plus en plus le concept de compétence, d'entreprises apprenantes et de l'organisation qualifiante.

Toutefois, ces travaux reposent plus sur les entreprises du secteur formel. La prise en compte du secteur informel, montre que la qualité de GRH dépend des niveaux de performance économique de l'organisation : ainsi, des performances économiques élevées conduiront à une bonne prise en compte des besoins du personnel. Ceci est tout à fait réaliste dans la mesure où dans les entreprises africaines les employés sont de moins en moins impliqués dans le fonctionnement réel de celles-ci. L'employé est considéré comme une unité de production et non comme un partenaire.

La recherche du consensus est essentielle dans les sociétés africaines, elle se traduit par des difficultés à gérer les situations, pouvant entraîner des affrontements ouverts. Les oppositions sont considérées comme une remise en cause des personnes et non pas comme une simple critique de situations factuelles. L'évolution des environnements économiques, technologiques et socioculturels n'a cessé d'imposer à la gestion des ressources humaines des défis permanents. C'est la raison pour laquelle il convient de mettre en place de nouveaux outils de mobilisation du personnel.

Cependant, Sire (1994) distingue au sein de la rétribution globale les éléments intrinsèques et extrinsèques qui viennent en contrepartie de la contribution du salarié. Les stratégies de motivation du personnel en général et des dirigeants en particulier sont rarement pratiquées dans les entreprises africaines en général et camerounaises en particulier. Car, les dirigeants sont plus préoccupés par des éléments matériels et quantitatifs tels que le chiffre d'affaires, la part de marché, le résultat net que par des éléments qualitatifs et non quantifiables comme la gestion des carrières, la gestion des compétences, etc.

La prise en compte simultanée de l'organisation non seulement comme un lieu de contrats mais également comme un lieu d'épanouissement permet de comprendre les motivations du personnel. Mais ces deux phénomènes à eux seuls ne peuvent pas expliquer le manque de repères dans la gestion des ressources humaines dans les entreprises africaines. Il convient cependant de tenir compte d'un modèle d'investigation des pratiques de GRH dans les entreprises camerounaises.

Afin de mieux comprendre et expliquer notre thème de recherche nous avons opté pour les différentes théories d'insuffisance de personnel de certains auteurs. Ces théories cherchent à déterminer les causes du déficit des RH, ses conséquences sur la vie d'une organisation et quelques approches de solutions.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est aujourd'hui mise en avant dans le cadre de la réforme d'une fonction publique trop souvent qualifiée de sclérosée.

La GPEC est apparue en France dans la sphère publique avec la circulaire de Michel Rocard du 23 février 1989 qui l'a érigée en « instrument privilégié d'une politique de valorisation des ressources humaines permettant d'assurer la cohérence entre l'évolution des métiers, des qualifications et des politiques de gestion du personnel ». La transposition à l'administration de la GPEC ne va pas de soi a priori. En effet, « les missions publiques ont des processus souvent inversés par rapport aux objectifs marchands. Au lieu de s'approvisionner en ressources productives en proportion des profits escomptés, elles répondent plutôt à des besoins croissants avec des budgets sous contraintes ».

Pour Marcel Pochard (2001), « la fonction publique va devoir opérer une révolution copernicienne ». Le secteur public, contesté et placé dans une logique concurrentielle, doit faire face à l'enjeu de la performance et une meilleure gestion des ressources humaines, atout-clé de l'organisation, lui permettrait de s'inscrire dans une véritable « stratégie de développement ».

Il existe donc un réel enjeu à anticiper la gestion des emplois et des compétences dans une fonction publique qui se veut moderne et répondant aux attentes des usagers. L'édition en, par le Ministère en charge de la fonction publique et de la réforme administrative française d'un guide intitulé « Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences » (GPEEC), s'inscrit dans cette dynamique.

Selon Ballo (2014), dans son mémoire de fin de formation à l'emploi, « le déficit en personnel administratif et d'encadrement dans les établissements secondaire du Burkina-Faso » édition 2014, après état des lieux montre que le déficit du personnel des enseignants est engendré par un manque de formation adéquate, maintien du personnel et un faible taux de recrutement suivant les besoins exprimés. De ces causes naissent des conséquences négatives dont, le surcharge de travail pour les agents présents, créant une relation difficile avec la hiérarchie, une démotivation, et des stresses dans le travail ; les répercussions négative sur le fonctionnement des établissements, qui se traduisent par des journées de travail perdues, la perte de qualité d'encadrement, et une répercussion négative sur le résultat scolaire.

Pour améliorer la gouvernance scolaire et combler le déficit du personnel au sein de l'équipe de direction des établissements secondaires, la 5è Conférence Annuelle de l'Enseignement Secondaire (CAES) tenue en Août 2013 recommande la « *création effective de l'emploi de chef d'établissement du secondaire, son accession par voie de concours et son évolution vers l'inspection de la vie scolaire* ». Cela conduira à professionnaliser et à motiver aussi les chefs d'établissement dans leur quête de meilleures conditions de travail pour leurs collaborateurs et

aussi des élèves qui leur sont confiés. La création de ce nouvel emploi permettra de « *trouver un autre modèle de gestion et d'encadrement de l'école pour accompagner les élèves* ».

2.1.2.3. Hypothèses de recherche

L'hypothèse est considérée comme un argument explicite aux questions que l'on se pose au cours d'un travail scientifique. Elle permet aux chercheurs de tracer une ligne à suivre ou encore un point de vu donné pour connaître d'avantage ce dont on désire découvrir, l'hypothèse peut être affirmée ou infirmée après une recherche.

En effet, comme l'hypothèse sert à faire comprendre le raisonnement difficile, en proposant provisoirement certaines de ses dimensions ainsi donc voici comment se présente la réponse à notre questionnement :

- le déficit de personnel à la DGTCP s'explique par l'irrégularité des recrutements et l'absence de planification des effectifs ;
- le déficit du personnel impact négativement l'efficacité organisationnelle.

2.2. Démarche méthodologique

La méthodologie s'avère indispensable pour une certaine crédibilité à une étude. Elle se définit comme l'ensemble des démarches entreprises pour la collecte de donnée, de leur traitement en vue de produire des résultats qui permettent d'atteindre les objectifs fixés et de vérifier les hypothèses. Dans cette section nous aurons à aborder trois paragraphes : méthodes de collecte des données, méthodes de traitement des données et la méthode de vérification des hypothèses.

2.2.1. Méthodes de collecte des données

Dans ce paragraphe nous aurons à aborder de trois points : l'étude qualitative, population et échantillonnage, et la technique de collecte des données

2.2.1.1. Étude qualitative

Selon Vandercammen et Gauthy-Sinéchal (2006), l'étude qualitative est une étude souvent réalisée comme phase préalable d'une étude quantitative et qui vise à comprendre le comportement, les habitudes ou les attitudes d'un consommateur ou l'univers imaginaire

autour d'un produit. Elle permet de répondre à la question pourquoi ? Son caractère évidemment subjectif exige très souvent une validation quantitative.

2.2.1.2. Population d'étude et échantillonnage

- **Population d'étude**

Dans le cadre de notre étude, la population cible est composée de l'ensemble agents de la DGTCP.

- **Echantillonnage**

Pour choisir notre échantillonnage, nous avons adopté une approche méthodologique dite échantillonnage subjectif. Dans cette approche, la personne la mieux documentée sélectionne des éléments de la population qu'elle pense être les plus représentatifs de la population. Dans le cas de notre étude, il s'agit des chefs de service.

Technique de collecte des données

- **Entretien**

L'entretien est un outil qui vise à collecter des informations sur la prestation des services en vue de connaître les conséquences des effets du déficit des RH. Cet entretien a été réalisé avec des chefs de service. Ces CS ont été interviewés en fonction de leurs degrés d'implication et selon leurs fonctions.

- **Observation**

Cette technique a consisté en une constatation, de la réalité de l'existant à la suite de la description faite par les différents acteurs interviewés. Par ailleurs, elle nous a permis, de comprendre le contexte étudié et d'obtenir les preuves des faiblesses liées à l'insatisfaction du personnel.

- **Analyse documentaire**

La recherche documentaire a consisté à exploiter et à analyser la documentation existante pouvant permettre de tirer les informations nécessaires à l'atteinte des objectifs de l'étude à réaliser.

A cet effet, la recherche documentaire dans le cadre de cette étude a été orientée d'une part, vers des ouvrages spécifiques dans lesquels les questions de satisfaction et fidélisation

RH sont traitées, et d'autre part, vers des travaux de recherches tels que les mémoires, les rapports de travail. Ceci nous a amené à parcourir les centres de documentation de la place comme celui de la bibliothèque de la FASEG (Faculté des sciences économique et de gestion), celui de la DGTCP et l'exploration sur internet.

2.2.2. Méthodes de traitement des données

Cette étape permet de mettre sous forme exploitable les données recueillies auprès des CS de la DGTCP. Ces données sont dépouillées manuellement et présentées. Le logiciel Excel 2016 a été utilisé pour le traitement statistique et les travaux d'analyses.

2.2.3. Méthode de vérification des hypothèses

Nous allons entreprendre dans cette partie, comment traiter les résultats de nos différentes méthodes d'information. Cependant, pour valider ces hypothèses, nous allons utiliser les méthodes suivantes :

Seuil de décision pour valider l'hypothèse 1

Pour la validation de l'hypothèse 1, nous allons utiliser deux facteurs : l'évolution des effectifs et l'état des besoins en RH à la DGTCP. L'état des besoins en RH a plus d'effet que l'évolution de l'effectif car comportant en son sein les besoins réels en RH. Cette hypothèse serait validée si le recrutement se fait au fur et à mesure que les besoins sont exprimés.

Seuil de décision pour valider l'hypothèse 2

Pour la validation de l'hypothèse 2, nous allons utiliser essentiellement un indicateur qui permettra de nous montrer l'effet de déficit des RH sur l'efficacité de la DGTCP. Il s'agit du seuil d'atteinte des objectifs.

CHAPITRE 3 : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE

Dans ce chapitre, nous présenterons les résultats, les discussions, les implications et les recommandations.

3.1. Résultats et Discussions

Dans cette section nous allons présenter et analyser les résultats de la recherche.

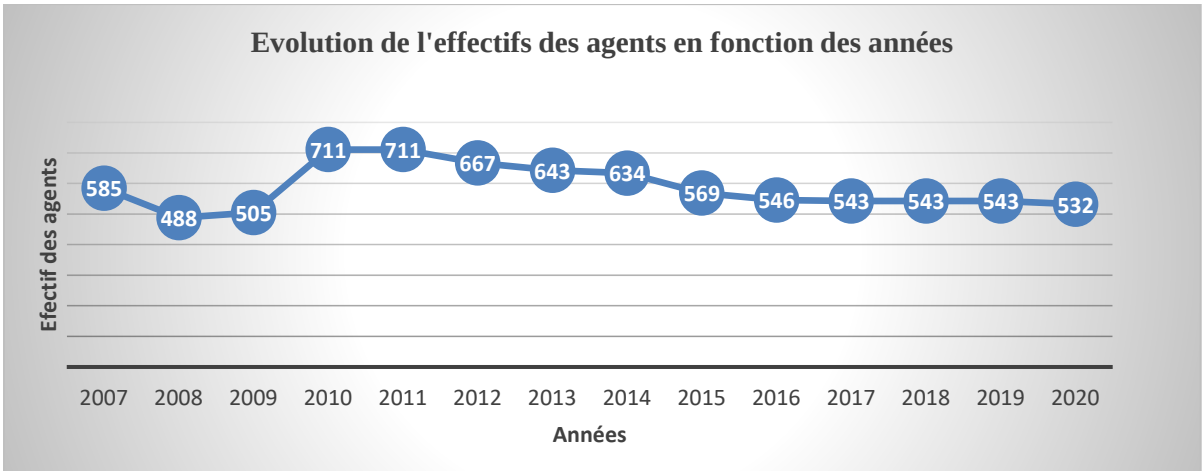
3.1.1 Présentation des résultats

A l'aide du Tableur Excel 2016, les données collectées dans les divers services de la DGTCP ont été traitées et nous les avons analysé. Les résultats obtenus sont consignés dans des tableaux et sous forme de graphes.

Afin d'évaluer la justesse de notre hypothèse 1 qui stipule que le déficit de personnel s'explique par l'irrégularité des recrutements et l'absence de planification des effectifs, les graphiques suivants ont été réalisés et analysés.

Le graphique 1 présente l'évolution de l'effectif des agents en fonction des années.

Graphique 1 : Evolution de l'effectifs des agents en fonction des années

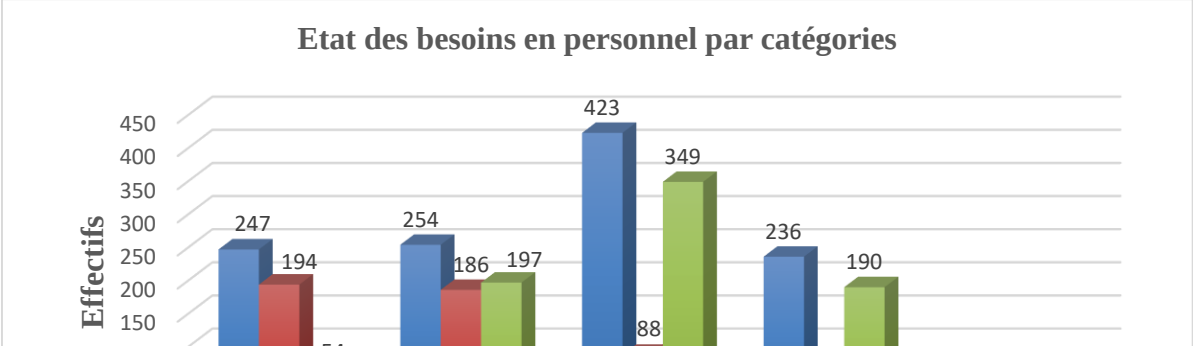


Source : Résultats d'enquête

D'après ce graphique, on constate que de 2007 à 2008 l'effectif des agents a diminué passant de 585 agents à 488 agents. De 2008 à 2010, l'effectif a considérablement augmenté passant de 488 agents à 711 agents. De 2010 à 2011 on note une stabilité de l'effectif. Enfin de 2011 à 2020, on note une diminution progressive de l'effectif des agents de la DGTCP passant de 711 agents à 532 agents.

Le graphique 2 relatif à l'état des besoins en personnel de la DGTCP.

Graphique 2 : Etat des besoins en personnel par catégories

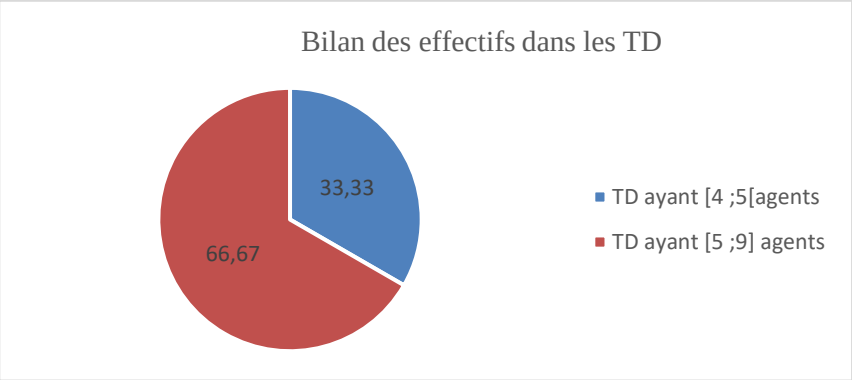


Source : **Résultats d'enquête**

De ce graphique, nous constatons que le personnel de la DGTCP est composé de cinq (05) catégories d'agents à savoir : catégories A, B, C, D et E, toutes présentant des déficits en personnel à l'exception de la catégorie E. l'évaluation de ce déficit nous permet de conclure que pour le bon fonctionnement de la DGTCP, il faut un effectif supplémentaire de 790 agents posant ainsi le problème d'un recrutement massif.

Le graphique 3 quant à lui est relatif à l'état des besoins en personnel de la DGTCP

Graphique 3 : Bilan des effectifs dans les TD



Source : **Résultats d'enquête**

De ce graphique, nous retenons que 33,33% des TD ont un effectif de moins de cinq (05) agents et 66,67% des TD ont un effectif de 05 à 09 agents, alors que l'effectif optimal qu'il faut pour le bon fonctionnement est de 15 agents par TD.

Il en a de même pour les TC dont la majorité dispose de deux (02) agents, alors que l'effectif optimal qu'il faut pour le bon fonctionnement est de 09 agents par TC.

Afin d'évaluer la justesse de notre hypothèse 2 qui stipule que le déficit du personnel impact négativement l'efficacité organisationnelle, les tableaux suivantes sont analysés.

Le tableau 5 présente la planification des objectifs à atteindre de façon hebdomadaire.

Tableau 5 : Planification des objectifs à atteindre de façon hebdomadaire

Modalités	Effectifs	Fréquence (%)
Oui	35	87,5
Non	5	12,5
Total	40	100

Source : Résultats d'enquête

De ce tableau 5, nous constatons que 87,5% des enquêtés affirment qu'ils planifient des objectifs à atteindre de façon hebdomadaire et contre 12,5%. Nous pouvons conclure que les imprévus et les surcharges ne leurs permettent pas de planifier leurs objectifs.

Tableau 6 : Seuil d'atteinte des objectifs

Eléments	Effectifs	Fréquence (%)
Oui	10	25
Non	30	75
Total	40	100

Source : Résultats d'enquête

De ce tableau 6, nous constatons que 25% des enquêtés affirment qu'ils se débrouillent du mieux qu'ils peuvent pour atteindre ces objectifs contre 75%. Nous pouvons conclure que le travail pèse sur l'effectif présent qu'il n'arrive pas à atteindre leurs objectifs.

Tableau 7 : Effet de l'insuffisance de personnel sur l'efficacité des services

Eléments	**Effectif (sur 40)**	**Fréquence (%)**
Pas d'efficience dans le résultat	**38**	**95**
Risque d'erreur élevé	**27**	**67,5**
Stress du travail	**30**	**75**
Heures supplémentaires	**25**	**62**

Source : Résultats d'enquête

Ce tableau montre que :

- 95% des enquêtés affirment qu'il n'y a pas d'efficience dans l'atteinte des résultats ;
- 67,5% des enquêtés affirment que le risque d'erreur est élevé dans l'exécution des tâches ;
- 75% des enquêtés affirment qu'ils sont surchargés, ce qui engendrent le stress dans le travail ;

- 62% des enquêtés affirment qu'ils effectuent des HS afin de mieux avancer dans leur travail.

3.1.2. Vérification des hypothèses et discussions

Les résultats obtenus et présentés dans les tableaux du paragraphe précèdent nous permettent de faire une analyse.

Du **graphique 1**, nous pouvons conclure que l'augmentation de l'effectif des agents de 2008 à 2011 est dû à un recrutement massif organisé à un moment donné. De même la diminution sans cesse de l'effectif de 2013 à 2020 peut s'expliquer de plusieurs manières : soit cela est dû au départ à la retraite des agents, ou des démissions dû au mauvais conditions de travail, ou des décès des agents en fonction ou encore à un absence de recrutement.

Au niveau du **graphique 2** présentant l'état des besoins en personnel de la DGTCP au 30 juin 2020, nous constatons que le personnel de la DGTCP est composé de cinq (05) catégories d'agents à savoir : catégories A, B, C, D et E, toutes présentant des déficits en personnel à l'exception de la catégorie E. La DGTCP a un besoin de **790 agents.**

L'analyse du **tableau 5** présentant la planification des objectifs à atteindre de façon hebdomadaire, nous amène à dire que 87,5% des enquêtés fixent des objectifs contre 12,5%. **Cela est une bonne chose car le personnel à qui on fixe des objectifs fera des efforts pour être efficace puisqu'il s'attendra à des contrôles a posteriori**.

L'analyse du **tableau 6** présentant le seuil d'atteinte des objectifs fixés avec l'effectif actuel du service, nous permet de retenir que 75**%** des enquêtés affirment qu'ils n'arrivent pas à atteindre leur objectif dans les délais prévus. **Cela n'est pas une bonne chose, car la DGTCP étant une administration publique, a des missions bien défini, qu'elle doit atteindre dans les délais prévus par le gouvernement.**

L'analyse du **tableau 7** présentant les effets de l'insuffisance des RH sur l'efficacité des services nous a permis de retenir quelques effets tels que : l'absence d'efficience dans le résultat, le risque d'erreur élevé, le stress dans l'exécution du travail et l'excès des heures normal de travail (heures supplémentaires).

Notre étude a permis de mieux comprendre et d'identifier les facteurs qui justifient le déficit des RH d'une part, et d'évaluer son impact sur l'efficacité organisationnelle d'autre part. La comparaison de ces données d'analyse liées à l'effectif présent indique que tous les services de la DGTCP sont en déficit de RH, et que la date du dernier recrutement est un peu lointaine. Ce qui nous permets d'affirmer que le premier volet de la première hypothèse de notre étude

qui stipule que **« le déficit des RH s'explique par l'irrégularité des recrutements »** est validée car d'une part, le **graphique 1** montre que le dernier recrutement à la DGTCP a eu lieu en **2009**, et d'autre part, le **graphique 2** montre que la DGTCP a besoin de plus de RH (ce besoin est supérieur à l'effectif présent) et que le second volet de la première hypothèse de notre étude qui stipule que **« le déficit des RH s'explique par l'absence de planification des effectifs »** est invalidée car l'annexe 2 présentant l'état des besoins en personnel de la DGTCP au 30 juin 2020 prouve qu'il existe une planification des effectifs par le Service des Ressources humaines de la DGTCP.

En ce qui concerne la seconde hypothèse qui stipule que : **« le déficit des RH impact négativement l'efficacité organisationnelle »** ; les tableaux 6 et 7 montrent que les effectifs présents dans les services ne leurs permettent pas d'atteindre les objectifs fixés et que le déficit du personnel à des effets négatifs tel que le manque d'efficience dans le travail, le risque d'erreur élevé et le stresse dans le travail donc l'hypothèse est validée.

3.2. Implication et recommandations

Dans cette section, nous allons aborder les implications de la recherche d'une part et les recommandations d'autre part.

3.2.1. Implications

Les résultats obtenus de nos traitements de données montrent que le déficit des RH a des conséquences néfastes sur l'organisation de toute administration. Celles-ci se manifestent de différentes manières sur la structure à savoir :

* Le retard dans l'exécution des tâches
* Le surcharge du personnel en matière des tâches à accomplir
* L'augmentation des horaires supplémentaires du personnel
* Mauvaise productivité de la structure
* L'implication des stagiaires dans certaines tâches sensibles, confidentielles.

3.2.2. Recommandations

À la suite de l'analyse des données, nous avons jugé nécessaire de soumettre quelques recommandations multiformes aux problèmes posés. Ces recommandations que nous formulons ici sont issues non seulement des résultats de nos enquêtes mais aussi des aspirations et suggestions des agents.

Ainsi, il apparaît nécessaire au vu des forces et faiblesses relevées de proposer les pistes à exploiter pour faire face à l'insuffisance des RH dans les administrations publiques. Parmi celles-ci nous avons retenu :

- ❖ A l'endroit des autorités de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique, il faut :

- poursuivre la dématérialisation de certaines processus à travers l'usage des nouvelles technologies ;
- motiver le personnel existant à travers l'amélioration des conditions de vie et de travail ;
- réorganiser les tâches ;
- améliorer la politique de reconnaissance et de motivation;
- orienter la politique de communication vers l'implication du personnel afin de développer le sentiment d'appartenance qui conduira au développement de l'amour pour le travail .

- ❖ A l'endroit du personnel :

- se rendre disponible et se donner à fond dans son travail afin d'atteindre ses objectifs ;
- déterminer et gérer les risques tout en tenant compte des résultats escomptés et des ressources requises.

- ❖ A l'endroit des autorités du Ministère de Travail et de la Fonction Publique :

Primo, il est important de faire de la GPEC un élément du dialogue social. En effet, la GPEC est une composante essentielle de la gestion des ressources humaines et il est normal que les organisations syndicales s'intéressent à ce sujet.

Il est donc indispensable de développer un dialogue social portant sur l'essentiel, à savoir la connaissance des finalités et des moyens de la GPEC.

Toutefois le dialogue social n'est pas synonyme de gestion en commun des ressources humaines, car les organisations syndicales ne peuvent pas appréhender toutes les variables de gestion des ressources humaines, telle la SRH.

Secundo, il est indispensable que le MTFP facilite le recrutement au profit de la DGTCP pour accroître l'effectif de ladite direction.

Toutefois, les actions proposées ne seront effectives que s'il existe une réelle capacité de mise en œuvre et en priorité des gestionnaires formés à une véritable gestion des ressources humaines et non à la simple administration des agents.

Toutes les recommandations resteront un vœu si les différents acteurs de la DGTCP et du MTFP ne sont pas intéressés et impliqués.

CONCLUSION

Ces dernières années, il est démontré que la gestion des ressources humaines est un déterminant de l'efficacité des organisations. La recherche de cette efficacité passe par la détermination des hommes qui compose la structure. Dernièrement, plusieurs études ont été effectuées sur le sujet.

L'objectif de la présente étude consiste à identifier l'influence du déficit des RH sur l'efficacité organisationnelle à la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique. Un effectif raisonnable des RH est fondamental pour l'administration, car il ne contribue pas seulement à l'atteinte des objectifs de l'administration, mais aussi au bien-être des employés. Une politique de recrutement bien défini doit être instaurer par l'autorité compétente afin de doter la DGTCP des RH en cas de besoins. 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 à la direction générale du trésor et de la comptabilité publique, le déficit des RH engendre le stress au travail, une marge d'erreur élevé et une lenteur dans l'exécution des tâches.

De l'analyse des données, le déficit des RH influence négativement l'efficacité organisationnelle de la direction générale du trésor et de la comptabilité publique.

S'il faut admettre que le déficit des RH exerce une influence négative sur l'efficacité organisationnelle, il faut reconnaitre qu'un effort est fait à la direction générale du trésor et de la comptabilité publique pour atteindre leurs objectifs. Néanmoins sur les faiblesses relevées, nous avons formulé quelques suggestions aux dirigeants afin d'améliorer davantage les pratiques GRH.

Ainsi, au terme de cette étude, nous souhaitions que les recommandations évoquées dans le présent document soient prises en compte par les responsables de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique afin de l'instauration d'une meilleure gestion des ressources humaines mises à leur disposition.

Enfin, la recherche n'ayant pas aborder tout le développement du thème, nous incitons vivement que d'autre études ultérieures soient menées dans ce sens. A cet effet, d'autres aspects intéressants pourront faire l'objet de développement et permettrons d'apporter de solutions importantes aux problèmes de l'institution.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Akrich, M., Callon, M. & Latour, B. (1988a). « A quoi tient le succès des innovations ? :L'art de l'intéressement », *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, n°11, 4-17.
2. Amar A., Berthier L., 2007, « Le nouveau management public : avantages et limites », Revue Gestion et Management Publics, www.airmap.fr.

3. Barthe S., « Les technologies du web : une réponse éventuelle aux nouveaux défis de la gestion des ressources humaines », Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°41 septembre, 2001, p. 5-20.
4. Bartoli A., 2008, « Les outils du management public : fausses pistes et vrais défis », in Huron D., Spindler J. (études coordonnées), Le management public en mutation, Collection Management Public, L'Harmattan, pp. 73-94.
5. Bartoli A., 2009, Le management dans les organisations publiques, 3ème Edition, Dunod.
6. Becuwe A., 2010, Gestion des ressources humaines dans les municipalités françaises – De l'expérimentation à l'institutionnalisation, L'Harmattan.
7. Bozeman B., 2007, « La publicitude normative : comment concilier valeurs publiques et valeurs du marché », Politiques et Management Public, 25, n°25-4, pp. 179-211.
8. Brillet F., Sauviat I., 2012, « L'évaluation des compétences : enjeux et effets en termes de changement. Le cas d'un EPST », *Revue Recherches en Sciences de Gestion*.
9. Callon, M. (1986), « Eléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'année sociologique*, n°36, 169-208.
10. Caron, Daniel J. et Giauque, David, 2004. Stratégies des réformes administratives et impacts sur la gestion des ressources humaines. Une comparaison Suisse-Canada. *Politiques et management public*. 2004. Vol. 22, n° 3, pp. 63-80. DOI 10.3406/pomap.2004.2849.
11. Costa Eleni, S., « The colleges of human resource management towards organizational Effectivenss Acomparative Study in Southern Eu», Journal of European industrial Training ,Vol.29, no.2 Emerald Group publishing Limited. (2005)
12. Emery Y., Martin N., 2008, « Quelle identité d'agent public aujourd'hui ? Représentations et valeurs au sein du service public Suisse », Revue Française d'Administration Publique, 3, n°127, pp. 559-578.
13. Fouchet R., 1999, « Performance, service public et nouvelles approches managériales », Revue Politiques et Management Public, 17-2, pp. 35-49.
14. Frimousse S. et J-M. Peretti, « L'émergence d'une gestion des ressources humaines hybrides au Maghreb », Revue Française de Gestion, n°166, 2006, p. 149-158.
15. Galdemar, V. et al (2012) : performance, efficacité, efficience : les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents ? Cahier recherche. No 299.

Paris (France) : CREDOC (Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie). Pages, 4, 9-12

16. Hernandez E-M., « Entre tradition et modernité, proposition d'un modèle de management africain », Revue Gestion 2000, n° 1, janvier – février, 2007, p. 21-30.
17. Jean-Marie Peretti, Gestion des Ressources Humaines, 15e édition 2008
18. Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. (1989). *Adapter les structures de l'entreprise. Intégration ou différenciation.* Paris: Les Editions d'Organisation.
19. Lemire L., Martel G., 2007, « L'approche systémique de la gestion des ressources humaines : le contrat psychologique des relations d'emploi dans les administrations du XXIème siècle », Presses de l'Université du Québec.
20. Mintzberg, H. & Waters, J.A. (1982). « Tracking strategy in an entrepreneurial firm », *Academy of Management Journal*, *25*(3), 465-499.
21. OCDE, 2000, Renforcer l'éthique dans le service public les mesures des pays de l'OCDE, Editions OCDE.
22. Payette A., 1992, « Eléments pour une conception du management public », in Parenteau R. (sous la direction), Management public : comprendre et gérer les institutions de l'Etat, Les Presses de l'Université du Québec, pp. 2-24.
23. Pettigrew A., 1997, « Le new public management conduit à un modèle hybride public-privé », Revue Française de Gestion, n°115, pp. 113-120.
24. Roger A., Roques O., 1999, « Le rôle des acteurs dans la mise ne place d'une GPEC », Xème Congrès de l'AGRH.
25. Rolland Drago, *Cours de science administrative*, Paris, Les cours du droit, 1970 Billaudeau (2012),
26. Terry et Franklin (2000) dans leur ouvrage, *les principes du management*, paris 8ème édition
27. Tidjani B., « La gestion des ressources humaines dans le secteur informel en Afrique », Encyclopédie de Gestion des Ressources Humaines, 2ème édition, Editions, 2006, p. 1227-1237.

Ouvrages et memoires

1. Gestion des ressources humaines dans les entreprises africaines : cas du Cameroun ; Jean-François NGOK EVINA Enseignant-Chercheur
2. La gestion prévisionnelle du personnel dans une bibliothèque universitaire de Aurélie ROULET (2014)

3. La GPEEC dans les universités françaises : quels enjeux pour la valeur publique ? Franck Brillet, Isabelle Sauviat (2013)
4. Le déficit en personnel administratif et d'encadrement dans les établissements secondaires du Burkina-Faso ; Stéphane BALLO (2014)
5. Surmonter les difficultés de la mise en œuvre de la Gestion Prévisionnelle des Métiers et des Compétences (GPMC) à l'hôpital public : les apports d'une approche en termes « d'effectivité » de Christophe BARET1 Professeur en Sciences de Gestion ; Ewan OIRY, Maître de Conférences en Sciences de Gestion ; Pénélope CODELLO-GUIJARRO, Maître de Conférences en Sciences de Gestion ; Patricia KOFFI Doctorante en Sciences de Gestion.

ANNEXES

Annexe 1 : Evolution de l'effectif du personnel de la DGTCP

ANNEES	EFFECTIFS AGENTS
2007	585
2008	488
2009	505
2010	711
2011	711
2012	667
2013	643
2014	634
2015	569
2016	546
2017	543
2018	543
2019	543
2020	532

Source : Service des RH, 2020

Annexe 2 : Etat des besoins en personnel de la DGTCP au 30 juin 2020

CORPS/CATEGORIES	**EFFECTIF OPTIMUM**	**EFFECTIF EXISTANT**	**BESOINS REELS DE PERSONNEL**
CATEGORIES A	247	194	54
CATEGORIES B	254	186	197
CATEGORIES C	423	88	349
CATEGORIES D	236	33	190
CATEGORIES E	11	11	0
TOTAL	1171	532	**790**

Source : SRH/DGTCP 2020

Annexe 3 : Bilan des effectifs dans les TD

Eléments	Effectifs	Fréquence (%)
TD ayant [4 ;5[agents	**04**	**33,33**
TD ayant [5 ;9] agents	**08**	**66,67**
Total	**12**	**100**

Source : SRH/DGTCP 2020

Annexe 4 : Etat des besoins en personnel dans les TD

Trésorerie Départementale	Effectifs Disponible	Effectifs Optimum	Ecart
ALIBORI	6	15	**9**
ATACORA	6	15	**9**
ATLANTIQUE	5	15	**10**
BORGOU	9	15	**6**
COLLINES	4	15	**11**
COUFFO	4	15	**11**
DONGA	7	15	**8**
LITTORAL	7	15	**8**
MONO	4	15	**11**
OUEME	7	15	**8**
PLATEAU	5	15	**10**
ZOU	4	15	**11**
Total	**68**	**180**	**112**

Source : SRH /DGTCP 2020

Annexe 5 : Questionnaire d'enquête

Bonjour Monsieur/Madame

Dans le cadre de notre préparation du mémoire de licence en Gestion des Ressources Humaines, à la FASEG-UAC, nous entreprenons une recherche portant sur le thème : « **EFFET DU DEFICIT DES RH SUR L'EFFICACITE ORGANISATIONNELLE DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE : CAS DE LA DGTCP** ».

Notre objectif est de montrer à travers un échantillon du personnel de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique, le rôle essentiel des RH sur l'efficacité organisationnelle de la DGTCP. En prélude, nous tenons à vous remercier pour le temps à consacrer à cette tâche. Ainsi, Nous vous saurions gré de bien vouloir répondre aux

différentes questions. Et Nous tenons à vous rassurer que ces informations qui seront fournies resteront confidentielles et ne seront exploitées que dans le cadre du mémoire.

1) Identification du service : …….

2) Fixez-vous des objectifs à atteindre de façon hebdomadaire ?

3) Arrivez-vous à atteindre vos objectifs dans les délais prévus avec l'effectif présent ? **Oui** ☐ **Non** ☐

4) L'effectif actuel de votre service vous permet-il d'atteindre ces objectifs ?

Oui ☐ **Non** ☐

5) L'insuffisance des RH a-t-il une influence sur le rendement du personnel ?

Oui ☐ **Non** ☐

6) Citer quelques effets d'insuffisance des RH sur l'efficacité de votre service ?

a) ……

b) ……

c) ……

Merci pour votre contribution et votre disponibilité

Annexe 6 : Organigramme de la DGTCP

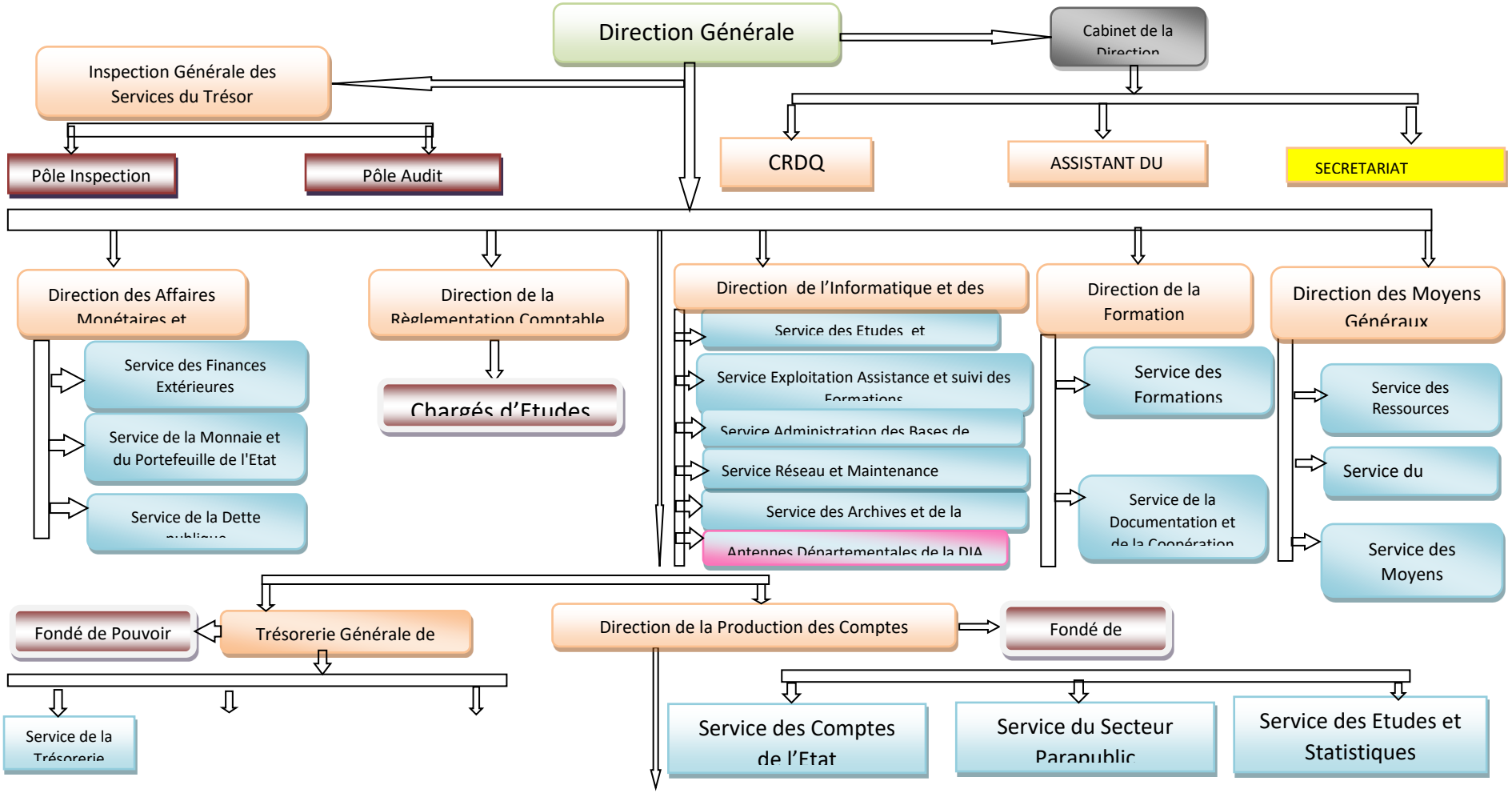


TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT i

DEDICACE 1 ii

DEDICACE 2 iii

REMERCIEMENTS iv

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES v

LISTE DES TABLEAUX vi

LISTE DES GRAPHIQUES vii

Résumé viii

Abstract viii

SOMMAIRE ix

INTRODUCTION 1

CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE 2

1.1. Organisation de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Public (DGTCP) . 2

1.1.1. Historique, missions et attributions de la DGTCP 2

1.1.1.1. Historique 2

1.1.1.2. Missions et attributions 3

1.1.2. Organisation et fonctionnement de la DGTCP 4

1.1.2.1. Structure organisationnelle et fonctionnelle de la DGTCP……..……..4

1.1.2.1.1 DU DIRECTEUR GENERAL DU TRESOR ET DE LA COMPTABILITÉ PUBLIQUE ET SON ADJOINT 5

1.1.2.1.2. DES STRUCTURES ET POSTES RATTACHES AU DIRECTEUR GENERAL DU TRESOR ET DE LACOMPTABILITE PUBLIQUE 5

1.1.2.1.3. DE L'INSPECTION GENERALE DES SERVICES 5

1.1.2.1.4. DES DIRECTIONS TECHNIQUES 5

1.1.2.1.5 DU RESEAU COMPTABLE DU TRESOR PUBLIC (RCTP) 9

1.1.2.2. Ressources de la DGTCP 9
1.1.2.2.1. Ressources Humaines 9
1.1.2.2.2 Ressources Matérielles 10
1.1.2.2.3 Ressources Financières 10
1.1.2.3. Environnement de la DGTCP 10
1.1.2.3.1 Microenvironnement 11
1.1.2.3.2. Méso environnement 11
1.1.2.3.3. Macro-environnement 11
1.2. DEROULEMENT DU STAGE 12
1.2.1. Les tâches exécutées et diagnostic de la DGTCP 12
1.2.1.1. Structure parcourue et tâches effectuées 12
1.2.1.1.1. Secrétariat Général 13
1.2.1.1.2 Secrétariat du DMG 14
1.2.1.2. Diagnostic de la DGTCP 14
1.2.2 Expériences acquises et difficultés rencontrées 15
1.2.2.1 Expériences acquises 15
1.2.2.2 Difficultés rencontrées 16
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE. 17
2.1. Cadre théorique de l'étude 17
2.1.1. De la problématique à l'intérêt de l'étude 17
2.1.1.1. Problématique de l'étude 17
2.1.1.2. Intérêt de l'étude 18
2.1.2. Revue de la littérature et Hypothèses 19
2.1.2.1. Clarification conceptuelle 19
2.1.2.2 Synthèse de la littérature 24
2.1.2.3. Hypothèses de recherche 37
2.2. Démarche méthodologique 37

2.2.1. Méthodes de collecte des données 37

2.2.1.1. Étude qualitative 37

2.2.1.2. Population d'étude et échantillonnage 38

2.2.2. Méthodes de traitement des données 39

2.2.3. Méthode de vérification des hypothèses 39

CHAPITRE 3 : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE 39

3.1. Résultats et Discussions 39

3.1.1. Présentation des résultats 40

3.1.2. Vérification des hypothèses et discussions 43

3.2. Implication et recommandations 44

3.2.1. Implications 44

3.2.2. Recommandations 44

CONCLUSION 46

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES 47

ANNEXES ..... a

TABLE DES MATIERES ..... e