REPUBLIQUE DU BENIN

****

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

****

UNIVERSITE D'ABOMEY – CALAVI

****

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE LA GESTION

****

LABORATOIRE DE RECHERCHE SUR LES PERFORMANCES ET DEVELOPPEMENT DES ORGANISATIONS (LARPEDO)

****

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

LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES DE GESTION

OPTION :
Sciences de Gestion

SPECIALITE :
Gestion des Ressources Humaines

ANALYSE DE L'EFFET DE LA GESTION DES CARRIERES SUR LA PERFORMANCE SOCIALE DANS LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES BENINOISES : CAS DU MINISTERE DU TRAVAIL ET DE LA FONCTION PUBLIQUE (MTFP)

Réalisé et soutenu par :

Ayikuélé Rachel Leatitia **ATAYI** & Griselde Adriane Djaou **FELIHO**

Sous la direction de :

Maître de stage :

M. Philémon ATCHOU

Chef Service SRP

Directeur de Mémoire :

Pr. Emmanuel Cossi HOUNKOU

Professeur titulaire des Universités de CAMES

Président du jury : Dr. AGOSSOU Patrice Aimé

Membre du jury : Dr ACAKPO Rachidi

: M. MERE GODE Constant

23 Décembre 2021

AVERTISSEMENT

LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTIONS DE L'UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI N'ENTEND DONNER AUCUNE APROBATION OU IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES A LEURS AUTEURS.

DEDICACE 1

A :

- Mon père Guillaume ATAYI
- Ma mère Julienne METCHENANSSI

Ayikuélé Rachel Leatitia ATAYI

DEDICACE 2

A :

- Mon père Guillaume FELIHO
- Ma mère Alexine BATOSSI

Griselde Adriane Djaou FELIHO

REMERCIEMENTS

Ce présent mémoire a pu être mené à bout grâce à la participation de plusieurs personnes que nous ne pouvions oubliées et passons par cette occasion pour exprimer très sincèrement toutes nos gratitudes. Nos remerciements vont particulièrement à l'endroit de :

- ✓ La FASEG à travers son doyen le Professeur Dénis ACCLASSATO HOUENSOU pour son sacrifice et détermination dans la formation et ra recherche des sciences économiques et de gestion ;
- ✓ Le Vice doyen Docteur Théophile Magloire Adrien WOTO pour son sacrifice et détermination dans la formation et la recherche des sciences économiques et de gestion ;
- ✓ Le chef département ressources humaines Docteur Mariette HOUNTON pour sa détermination dans la formation et la recherche des sciences économique et de gestion ;
- ✓ Notre maître de mémoire, Professeur Emmanuel Cossi HOUNKOU pour avoir accepté de superviser ce travail et de l'encadrer. Ses suggestions et remarques nous ont été d'une grande importance.
- ✓ Tous les encadreurs du laboratoire LARPEDO pour leurs disponibilités et leurs suivis pour la réalisation de ce mémoire ;
- ✓ L'ex Directeur Général de la Fonction Publique du MTFP, monsieur Bertin M. QUENUM pour nous avoir permis d'effectuer notre stage au sein de l'institution ;
- ✓ Le Directeur de la Réglementation et du Suivi des Carrières, monsieur Eric C. AÏNAMON pour nous avoir accueilli dans sa direction ;
- ✓ Notre maître de stage, Monsieur Philémon ATCHOU, chef service SRP pour nous avoir encadré et accompagné tout au long de notre rédaction ;
- ✓ Monsieur Romaric HOUNDAKPO pour son encadrements, ses précieux conseil et son suivi ;
- ✓ Mesdames et messieurs les agents des différents services du MTFP pour nous avoir accordé leurs temps ;
- ✓ Tous les membres du jury pour l'honneur qu'ils nous font en acceptant d'apprécier le travail qui a été fait ;
- ✓ Tous les enseignants de la FASEG qui ont contribué à notre formation ;
- ✓ Tous nos amis et camarades de promotion pour leurs soutiens ;
- ✓ Toutes les personnes qui n'ont ménagé aucun effort pour que ce travail vienne à bout.

LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACDPE : Agent Contractuel des Droits Publics de l'Etat

ACE : Agent Contractuel de l'Etat

APN : Agent Politiquement Nommé

BIT : Bureau International du Travail

CDD : Contrat à Durée Déterminée

CDI : Contrat à Durée Indéterminée

CGFUR-PE : Cellule de Gestion du Fichier Unique de Référence et de la Programmation des Effectifs

CJ : Cellule Juridique

CMPS : Caisse Mutuelle de Prévoyance Sociale

CNSS : Caisse Nationale de Sécurité Sociale

CPMP : Commission de Passation des Marchés Publics

CSRAI : Cellule de Suivi de la Réforme Administrative et Institutionnelle

DAF : Direction de l'Administration des Finances

DECRD : Direction des Etudes, du Contentieux et du Régime Disciplinaire

DGRCE : Direction Générale du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité

DGFP : Direction Générale de la Fonction Publique

DGT : Direction Générale du Travail

DPP : Direction de la Programmation et de la Prospection

DRA : Direction des Retraites et des Archives

DRAE : Direction du Recrutement des Agents de l'Etat

DRSC : Direction de la réglementation et du Suivi des Carrières

DSI : Direction des Systèmes d'Informations

DT : Direction Technique

FASEG : Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

FE : Fonctionnaire d'Etat

GRH : Gestion des Ressources Humaines

INFOSEC : Institut de Formation Sociale, Economique et Civique

MFPRA : Ministère de la Fonction et de la Réforme Administrative

MFPTRA : Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de la Réforme Administrative

MTAS : Ministère du Travail et des Affaires Sociales

MTFP : Ministère du Travail et de la Fonction Publique

MTFPAS : Ministère du Travail, de la Fonction Publique et des Affaires Sociales

MTFPRAI : Ministère du Travail, de la Fonction Publique, de la Réforme Administrative et Institutionnelle

MTFPRAI-DS : Ministère du Travail, de la Fonction Publique, de la Réforme Administrative et Institutionnelle, chargé du Dialogue Sociale

MTFPT : Ministère du Travail, de la Fonction Publique et des Transports

OFPA : Observatoire des Fonctions Publiques Africaines

PNUD : Programme des Nations Unis pour le Développement

PRMP : Personne Responsable du Marchés Publics

PSE : Performance Sociale des Entreprises

RSE : Responsabilité Sociale des Entreprises

SA : Secrétariat Administratif

SD : Secrétariat de Direction

SGAM : Secrétariat Général Adjoint du Ministère

SGM : Secrétariat Général du Ministère

SMS : Service des Mouvements et des Statistiques

SRP : Service des Reclassements et Promotions

SRVS : Service de la Règlementation et de la Veille Sociale

SIA : Service d'Intégration et des Avancements

SIGRH : Système d'Information de la Gestion des Ressources Humaines

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Répartition du personnel du MTFP par statut, catégorie et sexe..... 8
Tableau 2 : Genre (sexe) des agents enquêtés..... h
Tableau 3 : Ancienneté des agents..... h
Tableau 4 : Catégorie socio professionnelle des agents..... h
Tableau 5 : Satisfaction par rapport au mode de gestion des carrières..... h
Tableau 6 : Existence d'un plan de carrière dans la structure..... i
Tableau 7 : L'évaluation du rendement des agents..... i
Tableau 8 : Perception du prime de rendement..... i
Tableau 9 : Récompense en termes de mérite (encouragement, décoration, félicitation)..... i
Tableau 10 : Evaluation du climat social dans la structure..... j
Tableau 11 : L'absentéisme au poste des agents..... j
Tableau 12: Qualité des relations sociale entre les employés..... j

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique n°1 : Catégories socio professionnelle des agents 39
Graphique n°2 : Genre (sexe) des agents enquêtés 40
Graphique n°3 : ancienneté des agents 40
Graphique n°4 : Existence d'un plan de carrière dans la structure 41
Graphique n°5 : Satisfaction des par rapport au mode de gestion de leur carrière 41
Graphique n°6 : L'évaluation du rendement des agents 42
Graphique n°7 : Bénéfice de la prime de rendement 42
Graphique n°8 : Récompense en termes de mérite (encouragement, décoration, félicitation) 42
Graphique n°9 : Evaluation du climat social du MTFP 43
Graphique n°10 : L'absentéisme des agents 43
Graphique n°11 : La qualité des relations sociales entre les employés 44

RESUME

Les administrations publiques rencontrent des difficultés dans la gestion des carrières de ses agents. Ces causes de ces problèmes sont autant dues à l'administration qu'aux agents eux-mêmes, ce qui affecte la performance sociale de ces agents. Notre recherche qui consiste à analyser les effets de la gestion des carrières sur la performance sociale au MTFP nous a amenée à réaliser une enquête auprès des dirigeants et des agents à partir des statistiques descriptives pour vérifier nos hypothèses. Ainsi, à travers les résultats obtenus, nous avons identifié comme effets de la gestion des carrières sur la performance : l'insatisfaction des agents par rapport à la gestion de leur carrière ; un mauvais climat social ; l'absence au poste des agents et une mauvaise relation entre eux. Il ressort de nos recherches que le système de gestion serait plus efficace si le MTFP prend en compte les suggestions de ses agents en vue d'une bonne performance.

Mots clés : Effets ; Gestion de carrière ; Performance sociale ; Administration publique

ABSTRACT

Public administrations encounter difficulties in managing the careers of their employees. These causes of these problems are as much due to the administration as to the agents themselves, which affects the social performance of these agents. Our research, which consists in analyzing the effects of career management on social performance at MTFP, led us to carry out a survey of managers and agents using descriptive statistics to verify our hypotheses. Thus, through the results obtained, we have identified as effects of career management on performance: agents' dissatisfaction with their career management; a bad social climate; the absence of officers and a bad relationship between them. Our research shows that the management system would be more efficient if the MTFP takes into account the suggestions of its agents for a good performance

Keywords: Effects; Career Management ; Social performance; Public administration.

SOMMAIRE

INTRODUCTION 1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL, PROBLEMATIQUE ET OBJECTIFS DE L'ETUDE 3
SECTION I : Cadre institutionnel de l'étude. 4
SECTION 2 : Problématiques, intérêt et objectifs de l'étude 21
CHAPPITRE II : REVUE DE LITTERATURE, HYPOTHESE ET CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE 25
SECTION 1 : Revue de littérature et hypothèse de recherche 26
SECTION 2 : Cadre méthodologique de l'étude 35
CHAPITRE III : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET IMPLICATIONS MANAGERIALES 38
SECTION 1 : Présentation et analyse des résultats 39
SECTION 2 : Validation des hypothèses et implications managériales 45
CONCLUSION 48
REFERENCES BIBILIOGRAPHIQUES 50
ANNEXES ..... a
TABLE DES MATIERES ..... k

INTRODUCTION

Les évolutions socio-économiques vécues par les entreprises ces dernières années s'accentue sur la place qu'occupe les ressources humaines au niveau de ces dernières, de même la faculté d'adaptation et de flexibilité des hommes au niveau des entreprises dépendent essentiellement des politiques de rétribution mise en place par leur employeur. A cet effet la satisfaction et les aspirations du personnel ne dépendent pas uniquement de la motivation salariale mais sont liées aussi à l'enrichissement des tâches à l'autorité et une meilleure position hiérarchique fondés sur la compétence que la direction pourra éventuellement leurs offrir. La gestion des carrières étant qu'une des principales politiques des ressources humaines, elle est au centre des dispositifs permettant aux salariés de développer leurs potentiels et à l'entreprise d'atteindre ses objectifs. Dans la fonction publique béninoise, les agents bénéficient des améliorations au cours de leur vie professionnelle et sont assurés de maintenir un emploi comparable quelques soient les modifications de structure de l'administration. Ainsi, le bien-être des employés, l'atteinte des objectifs fixés ainsi que l'obtention des résultats attendus sont des facteurs permanemment pris en compte par l'entreprise.

Au-delà de ces effets favorables sur la motivation et l'évolution personnelle des agents, la gestion de carrière participe également à l'instauration d'un climat social favorable permettant à l'administration de maintenir un environnement stable et de se projeter vers l'avenir.

L'articulation entre le concept de gestion de carrière et celui de performance sociale, et les différents constats faits au cours de notre stage au Ministère du Travail et de la Fonction Publique ont suscités en nous un certain nombre de questionnements qui nous on motivés à choisir cette thématique qu'est **« l'analyse des effets de la gestion des carrières sur la performance sociale dans les administrations publiques béninoise : cas du Ministère de Travail et de la Fonction Publique »** et l'opérationnaliser au niveau des entreprises publique.

L'exécution de notre mémoire s'effectue autour de trois chapitres. Le premier chapitre dans lequel nous présenterons le cadre institutionnel de l'étude, la problématique ainsi que les objectifs de l'étude ; ensuite dans le second chapitre, nous présenterons la revue de littérature, les hypothèses ainsi que le cadre méthodologique de l'étude et enfin dans notre chapitre trois il sera question de la présentation, de l'analyse des résultats et de leurs implications managériales.

CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL, PROBLEMATIQUE ET OBJECTIFS DE L'ETUDE

Ce chapitre présente le Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP) à travers sa localisation, son historique, ses missions, ses ressources, son environnement ainsi que le déroulement du stage. Il est consacré d'une part, à la présentation de la structure d'accueil, la description des activités menées et d'autre part à la présentation de la problématique, de l'intérêt et des objectifs de l'étude à partir de l'état des lieux en matière de gestion des ressources humaines.

SECTION I : Cadre institutionnel de l'étude.

Il est question dans cette section, de décrire la localisation du Ministère du Travail et de la Fonction Publique, son évolution depuis sa création, d'énumérer ses missions, ses ressources, son environnement, sa structure organisationnelle et fonctionnelle, ainsi que le déroulement du stage.

PARAGRAPHE I : Localisation, historique, missions, ressources, environnement du MTFP et le déroulement du stage.

Nous faisons part dans cet ordre localisation, historique, missions, ressources, environnement du MTFP et déroulement du stage.

I- Localisation et historique du Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP)

Il est question ici de décrire la situation géographique et l'historique du MTFP. Le Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP), est situé à Cotonou dans le quartier Cadjèhoun juste avant la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS), en quittant l'église « Bon Pasteur » pour la « place des Martyrs » et est logé dans l'une des tours administratives (tour B). Il est en face de l'Observatoire des Fonctions Publiques Africaines (OFPA).

Ce ministère a connu plusieurs dénominations dans le temps. Suite à la proclamation de la République le 04 Décembre 1958 sous la gestion coloniale française et à l'ascension du Dahomey à l'indépendance le 1er Août 1960, le président Hubert K. MAGA et son gouvernement ont entamé un vaste chantier de la création et de la structuration des institutions d'Etat. Le 05 Janvier 1964, la nouvelle constitution a vu le jour posant ainsi la base de l'organisation de l'Etat.

Connu aujourd'hui sous la dénomination du « Ministère du Travail et de la Fonction Publique », il a connu plusieurs appellations dues aux évènements politiques du Bénin. Le décret N°163/PR/MTFPT du 26 Mai 1967 sous l'appellation de Ministère du Travail de la Fonction

Publique et des Transports (MTFPT), il était chargé de la gestion de la mise à disposition de l'Etat du personnel administratif et des transports.

Au lendemain de la conférence des forces vives de la Nation, et par décret Nº90/385 du 04 Décembre 1990, cette institution étatique a été restructurée et a connu une nouvelle appellation : Ministère du Travail et des Affaires Sociales (MTAS). La volonté incessante du gouvernement du Président Nicéphore Dieudonné SOGLO d'améliorer la gestion de la chose publique a conduit à la prise du décret Nº92/36 du 17 Février 1992 qui lui donne le nom de Ministère la Fonction Publique et de la Réforme Administrative (MFPRA).

Avec l'avènement du Gouvernement du Président Mathieu KEREKOU, le décret Nº2002-369 du 22 Août confère à cette institution la dénomination de Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de la Réforme Administrative (MFPTRA), sous la gouvernance du Président Thomas BONI YAYI, il est pris le décret 2006-408 du 10 Août qui lui confère l'appellation du Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP). Au cours du deuxième quinquennat dudit gouvernement, d'autres décrets ont conféré plusieurs appellations dont le Nº2013-319 11 Août (Ministère du Travail, de la Fonction Publique, de la Réforme Administrative et Institutionnelle, chargé du Dialogue Sociale (MTFPRAI-DS). Le décret Nº2014-512 du 20 Août lui confère l'appellation du Ministère du Travail, de la Fonction Publique, de la Réforme Administrative et institutionnelle (MTFPRAI).

A l'avènement du gouvernement du Président Patrice G. A. TALON, les réformes entreprises ont conduit à la prise du décret Nº2016-424 du 20 Juillet d'où la dénomination de Ministère du Travail, de la Fonction Publique et des Affaires Sociales (MTFPAS), du décret Nº2018-029 du 31 Janvier d'où celle Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP) maintenu jusqu'à ce jour sous le décret Nº2020-241 du 15 Avril.

II –Missions, ressources et environnement

Conformément aux dispositions de l'article 03 du décret n° 2020-241 du 15 Avril 2020 portant Attributions, Organisation et Fonctionnement du Ministère du Travail et de la Fonction Publique, le Ministère du Travail et de la Fonction Publique a pour mission, la définition, la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la politique de l'Etat en matière de travail, de fonction publique et de suivi des réformes de l'Etat, conformément aux lois et règlements en vigueur.

A- Missions

Comme toute autre institution, le Ministère du Travail et de la Fonction Publique a aussi plusieurs attributions. Par conséquent, conformément aux dispositions du décret nº2020-241 du 15 Avril 2020 portant Attributions, Organisation et Fonctionnement, ce dernier est chargé :

1- En matière de travail :

- d'élaborer, de suivre et de contrôler la législation du travail et de la sécurité sociale ;
- de définir et de suivre la mise en œuvre des politiques de promotion du travail décent dans tous les secteurs, en collaboration avec les autres ministères sectoriels ;
- de définir et de mettre en œuvre la politique de sécurité sociale des travailleurs de l'économie formelle et informelle ;
- de définir et de mettre en œuvre la politique de lutte contre le travail des enfants.

2- **En matière de fonction publique :**

- de concevoir et de mettre en œuvre, en collaboration avec les autres ministères sectoriels, des politiques et stratégies de gestion prévisionnelle des ressources humaines de l'Etat ;
- d'élaborer, de suivre et d'adapter, selon les besoins, les textes régissant la fonction publique d'Etat et de fonction publique territoriale, aux exigences du progrès et de la modernisation ;
- de concevoir et de mettre en œuvre un système intégré de gestion des ressources humaines de l'Etat ;
- de définir et de mettre en œuvre la politique de formation continue et d'évaluation des performances des agents de l'Etat ;
- de gérer les éléments servant de base à la rémunération des agents de l'Etat, incluant un système d'information statistique performant en relation avec le ministère en charge des finances.

3- **En matière de suivi des réformes administratives et institutionnelles :**

- d'assurer le suivi des réformes administratives et institutionnelles adoptées par le gouvernement ;
- d'appuyer les ministères sectoriels dans la conception des politiques et stratégies de réformes globales sectorielles et de suivre leur application effective ;
- d'appuyer le ministère en charge du numérique dans la dématérialisation des services du ministère du travail et de la fonction publique ;
- d'identifier et de proposer les mesures et actions de renforcement des capacités des agents de l'Etat en matière de conduite efficace des réformes administratives et institutionnelles ;
- de promouvoir les valeurs morales et éthiques fondées sur la primauté de l'intérêt général, la culture du travail bien fait, le sens du bien commun, de la responsabilité et du patriotisme.

B- Les ressources du MTFP

1. Les ressources humaines

Le personnel actuel du Ministère du Travail et de la fonction publique est consigné par statut, par catégorie et par sexe dans le tableau suivant :

Tableau 1 **:** Répartition du personnel du MTFP par statut, catégorie et sexe

Catégories/Sexe / Pourcentages %	**FE / APE**				**A CD P E / ACE**				**AAE/ANP**				**FE, ACDPE ET ANP**			
	M	**F**	**T**	**%**	**M**	**F**	**T**	**%**	**M**	**F**	**T**	**%**	**M**	**F**	**T**	**%**
A	127	67	194	35,93	22	07	29	5,37	09	01	10	1,85	158	75	**233**	43,15
B	45	28	73	13,52	31	25	56	10,37	00	00	00	00	76	53	**129**	23,89
C	17	20	37	6,85	12	16	28	5,18	00	00	00	00	29	36	**65**	12,04
D	35	02	37	6,85	40	18	58	10,74	02	01	03	0,56	77	21	**98**	18,15
E	02	00	02	0,37	13	00	13	2,41	00	00	00	00	15	00	**15**	2,78
Totaux	**226**	**117**	**343**	63,52	**118**	**66**	**184**	34,07	**11**	**02**	**13**	2,41	**355**	**185**	**540**	100

Source : Service des Ressources Humaines et du Dialogue Social (SRHDS) du MTFP

Nous remarquons par l'analyse de ce tableau que le MTFP dispose d'un personnel de trois types de statuts distincts : les Fonctionnaires de l'Etat (FE) ex Agents Permanents de l'Etat (APE) ; les Agents Contractuels des Droits Publics de l'Etat (ACDPE) ou Agents Contractuels de l'Etat (ACE) ; et les autres agents qui sont généralement des Agents Politiquement Nommés (APN). Etant le statut ayant l'effectif le plus élevé du MTFP, les FE sont au nombre de 343 sur un effectif total de 540 estimé à un pourcentage de 63,52% ; suivis des ACDPE, avec le deuxième effectif le plus élevé s'élevant à 184 agents sur 540 soit 34,07% ; et enfin les autres agents qui sont au nombre de 13 sur 540 représentants 2,41% de l'effectifs total.

La lecture par catégorie nous amène à dire que les agents de catégorie A dominent en nombre avec un effectif de 233. Ce qui fait 43,15%. Les agents de la catégorie B suivent avec un effectif de 129 soit un pourcentage de 23,89% ; et ensuite les agents de la catégorie D, 98 estimé à 18,15% ; ceux de la catégorie C et E passent en dernier avec respectivement 65 et 15 agents ; soit 12,04 % et 2,78%.

2. Les ressources matérielles

Elles sont de façon essentielle constituées de bâtiments administratifs, de matériels informatiques et des mobiliers de bureau. Outre ces éléments, le MTFP dispose également de matériels roulants de diverses marques pour les différentes missions et déplacement de son personnel.

3. Les ressources financières

En ce qui concerne les ressources financières, elles proviennent du Budget Général de l'Etat, des partenaires techniques et financiers et des organismes internationaux. Le budget du MTFP au titre de l'année 2021 s'élève à 7.227.793.000 Francs CFA.

C- Environnement du MTFP

1. Le micro-environnement

Le micro-environnement regroupe tous les facteurs, acteurs, et éléments extérieurs aux entreprises sur lesquelles l'institution peut agir et qui ont un impact sur ses activités. Il s'agit de son environnement direct, celui avec lequel il échange au cours de son activité.

Ce sont les usagers, les fournisseurs et les partenaires du MTFP

- **Les usagers**

L'effectif des usagers du MTFP ne cesse de croitre chaque jour. Ils sont très diversifiés et variés. Au nombre de ceux-ci nous avons : les agents permanents de l'Etat, les agents contractuels de l'Etat et les étudiants en fin de cycle de formation en quête d'information pour la rédaction de leur mémoire et leur rapport de stage.

- **Les fournisseurs**

Le MTFP possède essentiellement plusieurs types de fournisseurs que ce soient les différentes entreprises en termes de biens et services (les petites et moyennes entreprises, les établissements à caractère commerciale) et les consultants sans terme de prestations intellectuelles qui aident le ministère dans ses différentes activités.

- **Les partenaires**

Pour se rendre efficace et compétitif, le MTFP travaille avec plusieurs organisations. Ce sont les organisations syndicales, organisations sociales et les organismes internationaux à savoir : le PNUD et le BIT.

2. Macro-environnement

Le macro-environnement désigne l'environnement général au sein duquel l'organisation de évolue. Il s'agit des caractéristiques générales de l'économie et de la société qui peuvent l'influencer. Nous distinguons pour le compte de la présente étude, l'environnement technologique, politico-légal et démographique.

- **Environnement technologique**

Il dispose des outils informatiques tels que : les ordinateurs, imprimantes, photocopieuses dans presque tous les bureaux. Tous les bureaux sont équipés du Wifi. De plus, le MTFP dispose d'un site web dont le lien est www.travail-gouv.bj. Mais, on constate que la plupart de ces machines ne sont pas en bon état de fonctionnement, bien qu'elles soient neuves. Pour l'accomplissement des différentes prestations de services, Le MTFP dispose des équipements adéquats à la pointe de la technologie.

- **Environnement politico-légal**

Le MTFP est un département ministériel. De ce fait il est régi entre autres textes et lois par le décret n° 2020-241 du 15 avril 2020 portant attributions, organisation et fonctionnement du

Ministère du Travail et de la Fonction Publique, et la loi n°2015-18 du 1er septembre 2O17 portant statut général de la fonction publique

Les actes du MTFP sont régis par le même décret signé 2020-241 du 15 avril 2020 par le Président de la République son excellence M. Patrice Athanase Guillaume TALON.

- **Environnement démographique**

Le MTFP compte 540 agents toutes catégories et statut confondus et se répartissent comme l'indique le tableau n°1. En effet, ces agents entretiennent de bonnes relations entre eux et leurs supérieurs hiérarchiques pour l'atteinte des objectifs fixés. L'évolution de la population en termes démographiques tels que l'évolution des naissances, le vieillissement de la population ouvrent de nouvelles opportunités ou au contraire réduisent la taille de certains marchés

III- Structure organisationnelle et fonctionnelle.

Ici, nous parlons de la structure organisationnelle et fonctionnelle du MTFP

A. Structure Organisationnelle

La structure du MTFP comprend :

- le Ministre ;
- le Cabinet du Ministre ;
- des personnes et services directement rattachés au Ministre ;
- une Inspection Générale des Services et Emplois Publics ;
- un Secrétariat Général du Ministère ;
- des Directions Centrales ;
- des directions techniques ;
- les directions départementales ;
- des organismes sous tutelle ;
- des organes consultatifs nationaux ou de gouvernance participative.

B. Structure Fonctionnelle

Le MTFP est organisé et fonctionne de la manière suivante :

- ✓ **Le Ministre**

Le Ministre dirige l'ensemble des structures du ministère. Il a le leadership politique et institutionnel de son secteur et veille en permanence à la qualité de la gouvernance et à l'efficacité de l'action publique dans le domaine de compétence du ministère. Le Ministre exerce ses fonctions sous l'autorité et par délégation du Président de la République, Chef de l'Etat, Chef du Gouvernement.

- ✓ **Cabinet du Ministre**

Conformément aux dispositions de l'article 5 du décret n°2020-241 du 15 avril 2020, le Ministre du Travail et de la Fonction Publique dispose d'un Conseiller Technique Juridique et selon les besoins, de quatre autres Conseillers Techniques dont il définit les attributions.

- ✓ **Structures directement rattachées au ministre**

Conformément à l'article 4 du décret n°2020-241 du 15 avril 2020, outre les personnes et services qui lui sont rattachés tel que prévu par le décret fixant la structure-type des ministères, le Ministre du Travail et de la Fonction Publique dispose d'une Cellule de Suivi des Réformes Administratives et Institutionnelles.

Cette cellule assure le suivi des réformes administratives, institutionnelles et sectorielles. Elle est dirigée par un chef de cellule qui a rang de Directeur Technique (DT).

Les attributions, l'organisation et le fonctionnement de la cellule sont fixés par arrêté du ministre.

- ✓ **Le Secrétariat Général du Ministère**

C'est l'organe chargé de l'exécution correcte de la mission du Ministère (SGM). Il veille à l'atteinte des résultats et à la satisfaction des citoyens. Il assure la continuité de l'administration du Ministère. Le SGM est dirigé par un Secrétaire Général du Ministère assisté d'un Secrétaire Général Adjoint du Ministère (SGAM). Les Directeurs Centraux, techniques, et les responsables d'organismes sous tutelle sont sous l'autorité du SGM. Outre le Secrétaire Général du Ministère et son adjoint, le Secrétariat Général du Ministère est constitué de l'Assistant du Secrétaire Général du Ministère, du Secrétariat Administratif (SA), de la Cellule Juridique (CJ), des Personnes Responsables des Marchés Publics (PRMP), de la Commission

de Passation des Marchés Publics (CPMP) et de la Cellule de Suivi de la Réforme Administrative et Institutionnelle (CSRAI).

- ✓ **Les Directions Centrales**

Les Directions Centrales sont les structures d'appui du Ministère chargées d'accompagner toutes les structures en leur assurant les ressources adéquates pour la réalisation de la mission du Ministère, l'atteinte des résultats et l'amélioration des performances.

Les Direction Centrales sont : la Direction de l'Administration et des Finances (DAF), la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) et la Direction des Systèmes d'Information (DSI).

- ✓ **Les directions techniques**

Ce sont des structures opérationnelles du Ministère. Elles sont coordonnées par le Secrétaire Général du Ministère. Elles sont au nombre de trois (03) :

- ➢ **La Direction Générale du Travail (DGT)**

La DGT assure la mise en œuvre de la politique de l'État en matière de Travail.

- **La Direction Générale de la Fonction Publique (DGFP)**

La DGFP assure la conception, la définition et la mise en œuvre de la politique de l'État en matière de la fonction publique.

- ➢ **La Direction Générale du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité (DGRCE)**

La DGRCE assure la mise en œuvre de la politique de l'État en matière de formation et de valorisation des ressources humaines.

- ✓ **Les directions départementales du Travail et de la Fonction Publique**

Les directions départementales du Travail et de la Fonction Publique sont des démembrements territoriaux du ministère. Placées sous l'autorité sur SGM, les directions départementales sont chargées de la gestion des plans d'actions sectoriels, de l'assistance technique et de l'appui conseil aux communes dans les domaines de compétences du ministère conformément aux lois sur la décentralisation.

Dans le département, le Directeur départemental est placé sous l'autorité du préfet de département et participe à la Conférence
Administrative Départementale pour la mise en cohérence administrative des interventions de l'État dans le département.
Les attributions, l'organisation et fonctionnement des directions générales et départementales sont précisés par arrêté du ministre.

- ✓ **Organismes sous tutelle**

Les organismes sous tutelle du Ministère sont :

- la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) ;
- l'Institut de Formation Sociale, Economique et Civique (INFOSEC) ;
- la Caisse Mutuelle de Prévoyance Sociale (CMPS).

Les attributions, l'organisation et le fonctionnement des organismes sous tutelle sont fixés par leur statut respectif.

- ✓ **Les organes consultatifs nationaux ou de gouvernance participative**

Dans le cadre de la mise en œuvre des actions pour atteindre les différents objectifs en matière de politique du travail et de la fonction publique au Bénin, il est institué au sein du MTFP, des organes consultatifs nationaux ou de gouvernance participative.

IV- Présentation du cadre de stage

Il s'agit ici de présenter la Direction Générale de la Fonction Publique, la structure nous ayant accueillis pendant notre stage.
Conformément aux dispositions de l'article 8 du décret n° 2020- 241 du 15 avril 2020 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère du Travail et de la Fonction Publique, la DGFP est l'organe de conception, de définition et de mise en œuvre de la politique de l'Etat en matière de fonction publique.

La DGFP est chargée :

- d'assurer la gestion prévisionnelle et la programmation des effectifs de la fonction publique ;
- d'organiser le recrutement des agents de l'Etat ;
- de suivre la gestion des carrières des agents de l'Etat ;

- d'organiser la gestion des départs à la retraite ;
- de conserver les archives du personnel de l'Etat ;
- d'élaborer les textes législatifs et règlementaires en matière de fonction publique ;
- de gérer les relations avec les juridictions en matière de contentieux administratif ;
- d'organiser la discipline dans la fonction publique ;

Organisation

La DGFP est dirigé par un directeur général chargé d'assurer la coordination des directions relevant de son autorité. Il est assisté d'un adjoint qui le suppléé en cas de d'absence ou d'empêchement. Le Ministre définit par arrêté les affaires dont le directeur général adjoint assure la gestion permanente. Il est membre du comité de direction.

Pour l'atteinte de sa mission, la DGFP dispose outre le secrétariat de la direction et les unités directement rattachées au Directeur Général de la Fonction Publique de quatre (04) directions techniques et d'une (01) cellule. Il s'agit de :

- la Direction du Recrutement des Agents de l'Etat (DRAE) ;
- la Direction de la Réglementation et du Suivi des Carrières (DRSC) : elle a pour mission d'initier, de centraliser, de vulgariser les textes de la Fonction Publique et de suivre en liaison avec les structures de gestion des agents de l'Etat, la gestion des carrières des personnels de l'Etat. A ce titre, elle est chargée :

- d'élaborer les projets de textes régissant la fonction publique ;
- de suivre l'application des textes relatifs à la promotion de la sécurité et de la santé au travail dans les services publics ;
- d'élaborer les plans de carrière dans la fonction publique ;
- de prendre ou de contrôler les actes relatifs à la gestion des carrières ;
- d'appliquer les décisions du conseil de santé ;
- d'assurer la veille sociale dans la fonction publique ;
- d'étudier les dossiers des agents de l'Etat partis de la fonction publique ainsi que ceux de leur reconversion ;
- de contrôler et de suivre l'exécution des contrats de travail avec l'administration publique.

- La Direction de la Règlementation et du Suivi des Carrières (DRSC) comprend, outre le secrétariat de direction (SD), les services ci-après :

- le service de la règlementation et de la veille sociale (SRVS) ;
- le service d'intégration et des avancements (SIA) ;
- le service des reclassements et promotion (SRP) ;
- le service des mouvements et des statistiques (SMS) ;
- l'Unité d'Appui à la Reconversion des Agents Partis de la Fonction Publique (UAR-APFP).

✓ ***Le service de la règlementation et de la veille sociale est chargé :***

- d'initier les projets de textes régissant la gestion des carrières ;
- d'étudier les dossiers relatifs à l'interprétation des textes de gestion des carrières ;
- de suivre l'application des textes régissant la fonction publique ;
- de gérer les contrats du personnel non agent de l'Etat nommé par décret ou arrêté ;
- de suivre l'application des textes relatifs à la promotion de la sécurité et de la santé au travail dans les services publics ;
- de prendre les actes d'évacuation sanitaire.

Il comprend trois (03) divisions :

- la division des textes et de la veille sociale ;
- la division du suivi du personnel non agent de l'Etat ;
- la division de la promotion de la sécurité et de la santé au travail.

✓ **Le service d'intégration et des avancements est chargé :**

- d'élaborer ou de contrôler les actes d'engagement, de nomination et de titularisation des fonctionnaires de l'Etat ;
- d'élaborer ou de contrôler les actes d'avancement d'échelon ou d'avancement exceptionnel des fonctionnaires de l'Etat ;
- d'élaborer des projets de contrat au profit des agents contractuels de droit public de l'Etat ;
- d'élaborer ou de contrôler des avenants accordant des majorations de salaire au profit des agents contractuels de droit public de l'Etat.

Il comprend deux (02) divisions :

- la division des fonctionnaires de l'Etat ;
- la division des agents contractuels de droit public de l'Etat.

✓ **Le service des reclassements et promotions est chargé :**

- d'élaborer et de contrôler des actes d'avancement de grade au profit des agents de l'Etat ;
- de prendre les actes de reclassement suite à une formation diplômante, au succès à un concours ou à un examen professionnel et à la validation des acquis de l'expérience ;
- d'élaborer les actes de changement de corps, de reversement et ceux accordant des indemnités de spécialisation suite à une formation spécialisation.

Il comprend deux (02) divisions :

- la division des fonctionnaires de l'Etat ;
- la division des agents contractuels de droit public de l'Etat.

✓ **Le service des mouvements et des statistiques est chargé :**

- de prendre les actes de positions exceptionnelles, de mise à disposition et d'affectation pour ordre des agents de l'Etat ;
- de rechercher, d'exploiter, de centraliser et de diffuser la documentation sur la carrière des agents de l'Etat ;
- de collecter et de mettre à jour les données statistiques sur la carrière des agents de l'Etat ;
- d'élaborer les plans de carrière des agents de l'Etat.

Il comprend deux (02) divisions :

- la division des mouvements ;
- la division des statistiques.

✓ **L'unité d'appui à la reconversion des agents partis de la fonction publique est chargée :**

- de suivre en permanence les agents partis de la fonction publique dans la cadre de la réalisation de leurs plans d'affaires ;

- d'orienter et d'informer ces agents sur les créneaux porteurs et réseaux de services nécessaires aux activités qu'ils mènent ou qu'ils souhaitent mener, ainsi que les structures d'appui auxquelles ils peuvent recourir en ce qui concerne leur reconversion ;
- d'étudier et de traiter les dossiers de réclamations des agents partis volontaires et des agents ciblés et dégagés de la fonction publique ;
- d'établir et de délivrer les états de droits à payer aux agents partant de la fonction publique ;
- de prendre les projets d'actes de carrière au profit des agents partis de la fonction publique ;
- de gérer la base de données des agents partis de la fonction publique ;
- de vérifier et de contrôler dans la base de données des agents partis de la fonction publique toutes listes d'agents de l'Etat admissibles à un concours de recrutement dans la fonction publique et ce, en collaboration avec la direction du recrutement des agents de l'Etat avant toute mise à disposition ;
- d'établir et de délivrer les attestations de radiation, de non radiation et de non départ de la fonction publique.

Il comprend plusieurs divisions :

- la division de la gestion des départs ;
- la division de la documentation, de l'orientation de l'encadrement et du suivi.
- la Direction des Retraites et des Archives (DRA) ;
- la Direction des Etudes, du Contentieux et du Régime Disciplinaire (DECRD);
- la Cellule de Gestion du Fichier Unique de Référence et de la Programmation des Effectifs (CGFUR-PE).

V- Déroulement et constats de stage

Dans cette section, nous présentons le déroulement du stage ainsi que les intérêts du stage.

A- Déroulement du stage

Dans le but d'acquérir des compétences et de recueillir les informations nécessaires à la rédaction de notre mémoire, la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) nous recommande un stage pratique dans une entreprise. Pour ce faire, nous avons porté notre choix sur le Ministère du Travail et de la Fonction Publique. Ainsi par la lettre

N°199/MTFP/DAF/SRHDS/DPRF/SA du 30/06/2021, nous avons reçu l'autorisation de démarrer le stage le Mercredi 30 Juin 2021 au Lundi 27 septembre 2021.

B- Les activités menées

Au cours de notre stage, nous avons eu à réaliser plusieurs tâches. Entre autres, nous avons été chargés de :

- l'enregistrement de plusieurs types de courriers ;
- de réceptionner, d'enregistrer et de ventiler le courrier ;
- la distribution des dossiers affectés aux agents concernés ;
- la photocopie des courriers et des documents administratifs ;
- l'accueil et l'orientation des visiteurs et usagers ;
- l'établissement du point de présence journalier des agents ;
- d'assurer le classement, le rangement et le préarchivage des correspondances de la direction générale ;
- d'organiser la liaison avec le secrétariat administratif du ministère,
- réception des appels téléphoniques,
- l'habillage de document qui consiste à l'établissement d'un bordereau d'envoi faisant mention des documents qui composent le dossier en veillant à mettre le nom de l'expéditeur.

PARAGRAPHE II : Etat des lieux, forces et faiblesses de la GRH au MTFP.

Dans ce paragraphe, nous allons faire l'état des lieux de notre stages, relevé les forces et les faiblesses de la GRH au MTFP

A- ETATS DES LIEUX

Le stage effectué au ministère de la fonction publique nous a permis d'apprécier la gestion des ressources humaines dans l'institution. Cette appréciation nous a permis de relever les forces et faiblesses de la GRH qui s'y pratique au niveau de plusieurs centres d'intérêt tels que la gestion des carrières des agents, la motivation des agents, la formation professionnelle continue, les dysfonctionnements sociaux, etc. Toutefois, nous développons uniquement les constats de stage relatifs aux forces et faiblesses de la gestion de la carrière des agents au MTFP. Les agents concernés par ces constats sont les Fonctionnaires et les Agents Contractuels de l'Etat.

En parlant de ressources humaines il est à noter que le MTFP dispose d'un personnel dynamique, dévoué au travail dans une ambiance conviviale de travail (force).

La gestion des carrières est le suivi du parcours professionnel d'un agent au sein d'une entreprise. J-M PERETTI (2000) le définit comme : « un ensemble d'activités entreprises par une personne pour suivre et diriger son cheminement professionnel, (dans ou en dehors) d'une organisation spécifique, de façon à lui permettre d'atteindre le plus haut niveau possible de compétences et de réussite, hiérarchiquement ou socialement, compte tenu de ces aptitudes et ces qualifications ». Pour une bonne gestion des carrières, il est primordial d'impliquer l'employé dans le suivi de sa carrière. La gestion de la carrière s'accompagne de la prise de nombreux actes tels que les actes de nomination, de titularisation, d'avancement, de promotion, etc.

De nos jours, l'évolution des TIC représentent un véritable atout indispensable à l'administration, en ce sens qu'ils facilitent l'exécution de plusieurs tâches quotidiennes. Ainsi donc, le MTFP n'est pas resté en marge de ces TIC. Il a opté pour l'utilisation des numériques dans la gestion des carrières des agents afin d'assurer un bon suivi du système de procédure des actes de gestion de la carrière de son personnel. On parle de la dématérialisation des actes de carrières. (Force). Mais, malgré cette dématérialisation, nous avons constaté que ces actes de carrière ne paraissent pas à bonne date dans cette institution. C'est le cas des actes d'avancement et d'avenant qui accusent beaucoup de retard avant de paraître. (Faiblesse) Par ailleurs, il existe au MFTP un système de notation des agents basé beaucoup plus sur les chiffres. Mais, les agents se plaignent de son opacité et du peu d'objectivité qui caractérise ce système de notation. Il en résulte une opacité et peu d'objectivité dans le système de notation des agents au MTFP en ce sens que ce dernier ne participe pas et ne peuvent savoir la note qui leurs a été attribué afin de parfaire son rendement (faiblesse).

Les agents sont mutés dans les délais requis au MTFP. Il y a un cadre règlementaire pour les mutations qui permet aux agents de connaitre des mouvements de mobilités au poste et entre service ou entre direction qui est bien respectés (force). Par ailleurs, les agents sont également immatriculés au Fonds National de la Retraite du Bénin (FNRB) et la (CNSS). Leurs cotisations sont à jour et ils bénéficient des prestations de cette institution (force). Le MTFP procède chaque année à un état des effectifs du ministère. Cela permet d'actualiser les données et de connaitre réellement l'effectif exact des agents de ce ministère. (Force)

B- Inventaire des forces relatives à la gestion des carrières des agents au MTFP

- existence d'un état d'effectif mis à jour chaque année ;
- dématérialisation des actes de gestion des carrières en cours ;

- bonne ambiance au travail entre les agents ;
- mobilités au poste entre service et entre direction ;
- immatriculation des agents au FRNB et à la CNSS;
- Cotisation à jour et jouissance d'une prestation de la CNSS ;
- Disponibilité du réseau internet par le Wireless Fidelity (Wifi) ;
- Tenue de réunion hebdomadaire entre les Directeurs et leurs collaborateurs

C- Inventaire des faiblesses/ problèmes relatifs à la gestion des carrières des agents au MTFP

- retard dans la parution des actes d'avancement et d'avenant ;
- opacité et peu d'objectivité dans le système de notation des agents

SECTION 2 : Problématiques, intérêt et objectifs de l'étude

Dans cette section, nous allons présenter dans un premier temps la problématique et dans un second temps les intérêts et les objectifs de l'étude.

PARAGRAPHE I : Problématique et intérêt de l'étude

A travers ce paragraphe, nous allons présenter en premier lieu la problématique de l'étude et par la suite l'intérêt de notre étude.

I- PROBLEMATIQUE

Le personnel est l'un des principaux appuis sur lequel repose toute entreprise et sa qualification ainsi que sa performance fait partie des préoccupations principales des dirigeants d'entreprise et ceux de l'administration publique. La Gestion des Ressources Humaines en générale répond à ses attentes mais est confrontée à de nombreuses insuffisances dans les domaines comme : le recrutement, la formation, la planification du temps et aussi la gestion des carrières. Tous ces facteurs influencent négativement la performance des agents et engendre la non attente de leurs objectifs. Fort malheureusement ne pouvant pas aborder tous ces points notre mémoire se propose d'aborder les aspects relatifs à la gestion des carrières.

La gestion des carrières étant parmi les leviers les plus importants de la GRH, elle s'inscrit dans une démarche globale de la gestion des ressources humaines. Elle est un élément fondamental de la politique de l'emploi des organisations puisqu'elle met en relation plusieurs champs

comme : la motivation des agents, la formation professionnelle continue, la promotion, le reclassement, etc. La gestion des carrières permet de concilier les besoins des agents et ceux de l'organisation.

Le concept de la gestion des carrières a émergé au cours des années 1960. Il a ainsi pris toute sa signification dans une organisation stratégique. Le lien existant entre les salariés et l'entreprise devient un cheminement conjoint dans le temps. Selon Gutteridge et al (1993), elle se définit comme étant « une suite de fonctions et d'activités liées au poste qu'occupe une personne au cours de sa vie et auxquelles on associe des attitudes et des réactions particulières ». Pour J.M. Peretti (2005), « Une carrière est une succession d'emploi, et la gestion d'une carrière inclut le suivi, dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise ». La carrière d'un agent doit donc être gérer de façon minutieuse. Dans la Fonction Publique béninoise, le mode de gestion de carrière a évolué. Dans l'ancien système, on avait recours à un mode manuel, les actes de carrières étaient gérés au quotidien. Cette procédure était longue et complexe entrainant ainsi une lourdeur dans la gestion des actes. En effet, on apercevait des insuffisances dans la prise des actes de carrières des agents notamment le manque de logiciel de gestion des carrières, le traitement manuel des dossiers, le transport des dossiers à la fonction publique par les agents eux-mêmes.

Dans le but de permettre aux agents de suivre leur propre carrière et pour pallier à ces insuffisances, il a été mis en place le Système d'Information de la Gestion des Ressources Humaines (SIGRH) permettant, la gestion électronique de la carrière des agents. Ce procédé a des avantages tels que : la rapidité et la qualité du service, la réduction de la quantité de papiers et l'assurance d'un meilleur suivi de la masse salariale. Il est donc possible pour un agent de suivre sa situation administrative depuis son poste de travail sans se déplacer. La dématérialisation de la gestion des carrières est perçue comme une méthode pour faciliter le suivi de la carrière. Mais la dématérialisation n'est pas que le remplacement d'un document papier par leur version électronique, elle est aussi, l'émancipation de l'information par rapport au support papier. Cette dématérialisation est supposée corriger les problèmes rencontrés par l'ancien système dans nos administrations publiques.

Mais, malgré cette volonté de moderniser le processus de gestion des carrières des fonctionnaires et agents contractuels de l'Etat au Bénin, les constats faits au cours de notre stage révèlent de nombreuses insuffisances dans la gestion des carrières des agents. Ces constats révèlent deux insuffisances majeures : le retard dans la parution des actes d'avancements et

d'avenant, de l'opacité et du peu d'objectivité dans le système de notation des agents. Les actes d'avancement doivent paraitre automatiquement chaque deux ans, mais le constat général fait est la lenteur observée dans la parution de ces actes. Cette situation fait observer des arriérés de salaire, des frustrations, et une démotivation des agents. Nous avons aussi comme insuffisances une forte pression en ce qui concerne les activités effectuées au sein du Ministère entrainant la fatigue des agents et donc certaines erreurs dans le traitement des divers dossiers et une faible connexion. Ces problèmes ne sont pas sans conséquence sur la performance sociale des agents. D'une manière générale, la performance est un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition. Selon Bourguignon (1996), la performance désigne « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs ». Une autre définition utilisée par Fansi et al. (2003) conçoit la performance d'une entreprise comme la qualité des processus en jeu dans l'entreprise et leurs résultats. A ce titre, on distingue plusieurs types de performance dont la performance sociale qui mesure la qualité d'un processus. Elle vise à faire le rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre pour y parvenir. Ainsi, ces constats faits au sein du MTFP sont alarmant et risque de compromettre sa performance.

D'où la question de savoir quels sont les effets de la gestion des carrières sur la performance sociale ? De cette question fondamentale découlent des sous questions que sont :

- **Quels sont les facteurs déterminants de la performance sociale au sein du MTFP ?**
- **La gestion des carrières a-t-elle un effet sur la performance sociale du MTFP ?**

II- INTERET DE L'ETUDE

La gestion de la carrière nous permet en tant que gestionnaires des ressources humaines de mettre en évidence les outils favorables à l'évolution des compétences des agents à travers les variations des postes occupés au sein de l'entreprise. Elle permet également de garantir l'employabilité à travers la mobilité, la flexibilité, le développement des compétences, la fidélisation et le suivi de l'évolution du parcours des agents. Ce stage par son importance nous permet d'acquérir non seulement le savoir-faire mais aussi de confronter les connaissances théoriques **à** celles pratiques qui ont été acquises. Le mémoire vient en complément de la formation reçue en classe et vise spécifiquement l'application des méthodes et concepts appris à travers l'étude d'un cas concret en entreprise. Il nous permet de nous confronter au monde professionnel et de nous préparer en ce qui concerne l'insertion professionnelle, de déceler un problème, diagnostiquer le problème en identifiant les causes et les conséquences et enfin proposer des recommandations pour résoudre le problème décelé.

Pour finir, grâce à ce stage nous nous sommes également accoutumés avec l'ambiance qui règne au sein d'une organisation et nous avons mieux cerné les différentes problématiques de la GRH

PARAGRAPHE II : Objectifs de recherche

Les objectifs de recherches ont été fixés par rapport aux problèmes à résoudre. Ils se déclinent en objectif général et en objectifs spécifiques.

I- Objectif général

L'objectif général de notre étude est d'analyser les effets de la gestion des carrières sur la performance sociale au sein du MTFP

II- Objectifs spécifiques

Conformément aux questions spécifiques évoquées ci-dessus, les objectifs spécifiques poursuivis sont les suivants :

- Identifier les facteurs déterminants de la performance sociale au sein du MTFP ;
- Analyser l'effet de la gestion des carrières sur la performance sociale du MTFP.

CHAPPITRE II : REVUE DE LITTERATURE, HYPOTHESE ET CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Ce chapitre est consacré au cadre théorique de notre étude à travers la revue de littérature, les hypothèses, ainsi que le cadre méthodologique de l'étude.

SECTION 1 : Revue de littérature et hypothèse de recherche

La revue de littérature est une évaluation critique d'un ensemble d'ouvrages liés à une question de recherche. Elle permet dans le cadre de toute recherche de s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises sur les problèmes identifiés. Au niveau de cette partie, nous allons clarifier quelques concepts et exposer des cas d'études antérieurs liés à notre problème.

PARAGRAPHE I : La revue de littérature

Ce chapitre concerne la revue de littérature qui est constitué de la clarification des concepts, la revue théorique et la revue empirique.

I- Clarification des concepts

Pour faciliter la compréhension de notre développement, nous allons passer en revue la définition de quelques concepts clés.

C. Gestion

C'est l'action ou la manière de gérer, d'administrer, de diriger, d'organiser quelque chose. Le terme est utilisé dans de nombreux domaines comme celui de l'entreprise, de l'administration, etc. La gestion se caractérise dans ces situations par le fait de confier à autrui, ou à soi-même, des affaires à gérer. Selon Pierre et BERGERON (1984 : 91), la gestion est définie comme étant un processus par lequel on planifie, organise, dirige et contrôle les ressources d'une organisation afin d'atteindre les buts visés.

Pour le cas de notre travail nous considérons la définition de George TERRY et Stephan FRANKLIN car elle est la plus complète, du fait qu'elle décrit la gestion comme un processus consistant dans les activités de planifier, d'organiser, motiver et contrôler.

D. Carrière

Selon le Larousse, c'est une vie professionnelle considérée comme un ensemble d'étape à parcourir. A partir d'études fondées sur des histoires de vie, Hugues (1937) et les sociologues de l'université de Chicago ont distingué une définition objective de la carrière comme une succession de statuts et de postes bien définis dans une société très structurée, et une définition subjective de la carrière comme la façon dont une personne perçoit globalement l'évolution de

sa vie au cours du temps et interprète ce qui lui arrive. Le concept a ensuite été appliqué dans le contexte des organisations. La carrière a longtemps été synonyme de promotion verticale gouvernée par les règles de l'organisation dans laquelle elle se développe. Elle est alors considérée comme un avancement vers des postes de niveau plus élevé. Hall propose d'élargir cette définition : il décrit la carrière comme « la perception individuelle d'une succession d'attitudes et de comportements associés à des expériences et à des activités reliées au travail tout au long de la vie de la personne ».

E. Gestion des carrières

Selon le Lexique de gestion et de management, ceux sont les actions menées, au sein d'une organisation sociale, en vue d'anticiper et de rationaliser les évolutions professionnelles, d'assurer la mobilité interne (de poste en poste), d'assister et d'encourager les salariés à participer activement au pilotage de leur propre parcours professionnel.

F. Performance

Résultat obtenu dans un domaine précis, exploit ou réussite remarquable en un domaine quelconque. Etymologiquement, performance vient de l'ancien français *parformer* qui signifiait « accomplir, exécuter ». Le verbe anglais *to perform* apparait au XVe siècle avec une signification plus large. Au sens strict du terme, une performance est un résultat chiffré dans une perspective de classement (par rapport à soi – améliorer ses performances et / ou par rapport aux autres). Elle se définie comme un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant T, toujours en référence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine (Notat, 2007). Dans le domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë, rarement définie explicitement. Depuis les années 80, de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir (Bouquin, 1986 ; Bescos el al.,1993 ; Bourgnignon,1995 ; Lebas,1995 ; Bessire, 1999…) et plus récemment cette notion est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable (Capron et Quairel, 2005). Lebas et Euske *(2007, p.125)* notent que le mot performance est largement utilisé dans tous les domaines de la gestion.

G. Social

Ensemble des actions relevant de l'amélioration des conditions de vie ; de travail des travailleurs.

H. Performance sociale

La performance sociale désigne le niveau quantitatif et qualitatif des résultats obtenus par une entreprise en matière de climat social, comme le bien-être au travail des différentes catégories de salariés et le comportement des dirigeants et des cadres à l'égard de leurs subordonnés. Elle vise également à évaluer le ratio-moyens/résultats des politiques sociales mis en œuvre, ainsi que l'impact de ces politiques sur la performance globale de l'entreprise.

I. Administration publique

Du latin administratio, c'est l'ensemble des services de l'Etat, ensemble des fonctionnaires chargés d'un service public.

II- Revue théorique et empirique

A- Chronologie de la gestion des carrières

Le terme gestion des carrières a pendant longtemps désigné la période pendant laquelle une personne travaillait pour une autre. Durant ce parcours, chaque salarié prenait en main sa carrière et progressait en s'orientant le mieux possible sur le marché de l'emploi. Jusqu'à la décennie 60, la GRH a joué un rôle très limité dans l'organisation en ce qui concerne le recrutement qui se faisait à l'externe plutôt qu'à l'interne comme des promotions ce qui pouvait favoriser le développement du potentiel des salariés et leurs services. Durant les décennies 60 et 70, la demande pour les postes hiérarchiques s'étant accrue, les employeurs ont été amener à mieux planifier leurs carrières. La gestion de cette époque consistait à définir les étapes que le salarié devait suivre à la lettre. L'évolution de la technologie depuis les années 80 ainsi que la mondialisation des marchés ont entraîné de profond changement dans le milieu de travail. Les employés font face à un marché de travail plus sélectif et réagissent en s'impliquant personnellement et plus activement dans la progression de leurs carrières.

B- Conception traditionnelle et moderne de la carrière

La carrière est un terme qui a toujours été au cœur des préoccupations de l'individu et de l'organisation permettant de satisfaire les besoins des deux parties de façon simultanée. Deux principales approches ont donné à ce concept une dimension managériale. La première est statique et qualifiée de traditionnelle et le second est dynamique et qualifiée de moderne. Dans le concept traditionnel, la carrière se caractérise par une progression stable à travers une succession d'étape suivant un schéma préalable. Les changements de métier ou d'organisation sont rares et l'emploi stable à long terme chez un employeur unique est privilégié. C'est cet employeur ou l'organisation qui s'occupe de la gestion de la carrière de l'individu.

Pour Pernin (1985), l'avancement dans la pyramide hiérarchique se base sur la combinaison de deux critères, l'ancienneté qui « *détermine d'une part un ordre de préférence pour obtenir les postes vacants et, d'autres part qui déclenche quel que soit le poste occupé, des augmentations de salaire (c'est le système des échelons des fonctionnaires)* » et surtout la promotion qui traduit la montée dans les niveaux hiérarchiques de l'organisation.

Falcoz (2001) pour définir la carrière « classique », met en exergue quelques caractéristiques majeures qui renvoient toutes au caractère intra-organisationnel du parcours professionnel traditionnel. Il indique que ce caractère se conçoit dans une aire étendue de promotion et bien organisée. Elle nécessite également l'intervention de différentes parties notamment celle de la fonction ressources humaines, qui gère la progression de carrière en imposant des principes d'actions et proposant des dispositifs de gestion en vue de faciliter et d'encadrer les parcours.

Iellatchitch apporte une définition résumant tous ces aspects. Pour lui, la carrière se rapporte à une organisation où se présente des opportunités de progression ascendantes à travers différents niveaux hiérarchiques en respectant les règles strictes et préétablies. La mobilité verticale, la succession des postes et l'organisation sont fortement liée à cette description. Dany (2004) confirme cela en décrivant la carrière comme une séquence d'expériences pertinentes sont doc offert aux salariés qui en échange font preuve d'engagement et de fidélité. Cette vision de la carrière reste d'actualité aujourd'hui et représente un gage d'une relation d'emploi à long terme et un moyen privilégié de fidélisation du personnel. Tout employeur a intérêts à garder des salariés de qualité aussi longtemps que possible en raison des coûts qui y sont associés (recrutement, formation, etc…) et cela devient accessible à travers les offres de possibilités de carrières et/ ou de rémunération plus élevée que le marché.

La deuxième conception de la carrière plus moderne est née dans les années 1990. Le contexte était caractérisé par plusieurs changements et mutations technologiques (internet), économiques (mondialisation des échanges commerciaux et intellectuelle, instabilité), sociaux (revalorisation des valeurs individualistes) et managériaux (structures aplaties et par projets, développement des start-up).

En effet, dans l'environnement incertain d'aujourd'hui, l'emploi à vis présente des handicaps et la carrière basée sur une progression et prédéterminée semble ne plus être adéquate. Pour Vernazorbres (2013), cette approche classique, s'est progressivement trouvée en décalage avec les évolutions économiques et organisationnelles et les clefs de lecture renouvelées sont apparues dans les années 1990.

La naissance de ces conceptions moderne de carrière et l'émergence du courant des nouvelles carrières (Gingras et al., 2006 p.415) ont ouvert le champ de plusieurs notions.

Hall et Mirvis dessinent en 1996, le cadre de la ''carrière protéenne'' ou l'individu se détache de l'organisation et n'associe plus systématiquement sa carrière à un emploi rémunéré. ''La carrière sans frontière'' quant à elle, comporte des séquences établies sur la base d'opportunités de travail qui dépassent les limites d'une seule organisation (DeFillipi et Arthur, 1996). Et plus tard, une autre appellation sous le terme ''carrière normale'' par Cardin et al. (2000,2003).

Dans ce nouveau cadre de carrière, Mirvis et Hall (1994), précise que les rôles professionnels et les rôles non professionnels se croisent continuellement pour sculpter l'identité de l'individu. Par ailleurs, il est de plus en plus difficile pour les organisations aujourd'hui de respecter leur part du contrat. Celles-ci cherchent à déléguer aux salariés la majeure partie de la responsabilité de leur carrière. Dans le but de faire face au poids de plus en plus lourd des marchés internes du travail, elles s'efforcent de valoriser les discours sur l'émergence d'un nomadisme généralisé en lien avec une idéologie libérale.

C- La théorie des ancres de carrière

La théorie des ancres de carrière ou ancrage de carrière permet aux organisations de mieux comprendre les attentes des salariés pour améliorer leur bien- être et leur performance au travail. Cette théorie a été élaborée par Edgar Schein, psychologue du travail et des organisations. Pour Schein (1978), le principe d'ancre de carrière est relié à un ensemble de perception et d'image ainsi qu'à une certaine connaissance de soi. Ce savoir sur soi est relié aux aspirations personnelles qu'on défend et aux réussites qu'on peut mettre en avant. Plus d'individu accumule les expériences professionnelles, plus il verra cette option se développe. Dans ce sens, l'ancrage professionnel relève de l'interaction entre la personne et l'environnement professionnelle. Tout au long de sa carrière, l'individu est confronté à des situations où, il est amené à faire des choix développant des valeurs et des besoins prioritaires, qui vont le guider dans ses orientations. L'individu face à la complexité de certains choix, prend conscience de ce qu'il juge essentiel ou prioritaire. De ce fait, sa connaissance de soi s'améliore en passant par des épreuves professionnelles et des apprentissages. Cette prise de conscience est une sorte d'ancre qui va lui permettre d'orienter ses choix de carrières. Le psychologue identifie huit (08) ancres de carrières que sont :

- **L'ancre technique :** La carrière s'organise autour d'un métier spécifique. Le salarié souhaite devenir un expert dans son domaine et acquérir sans cesse de nouvelles compétences pour se perfectionner.
- **L'ancre managériale :** La carrière est dirigée vers les postes de direction. Le salarié entend changer de poste régulièrement et franchir les étapes les unes après les autres pour se rapprocher du sommet de la hiérarchie.
- **L'ancre autonomie :** La carrière s'appuie sur un besoin d'indépendance et d'autonomie. Le salarié cherche avant tout à être libre dans ses décisions professionnelles. Il est à même de quitter l'entreprise pour se concentrer sur des projets personnels (auto-entrepreneur, freelance).
- **L'ancre sécurité-stabilité :** La carrière est orientée vers une zone de confort. Le salarié est peu susceptible d'accepter un changement de poste ou une mobilité géographique (au Bénin ou à l'international).
- **L'ancre créativité :** La carrière est fondée avant tout sur le besoin de créer. Le salarié préfère se tourner vers des entreprises innovantes, qui introduisent régulièrement des nouveaux services ou produits. Il est également susceptible de lancer sa propre activité.
- **L'ancre dévouement :** La carrière s'oriente sur une activité perçue comme une cause, par exemple travailler pour une entreprise qui, propose des produits correspondants à son centre d'intérêt (industrie automobile, sport, musique, art…). Cela est particulièrement vrai dans l'humanitaire ou les activités culturelles.
- **L'ancre défi :** La carrière est définie par la nécessité de se confronter à des obstacles pour les dépasser, par exemple partir à l'étranger ou changer de secteur d'activité.
- **L'ancre style de vie :** La carrière est centrée sur la recherche de la qualité de vie (horaire, charge de travail, travailler dans une ville donnée…). La recherche d'un équilibre entre vie privée et vie professionnelle est primordiale.

Depuis la théorie originelle, une nouvelle ancre a été ajoutée :

- **L'ancre internationale** : dans celle-ci, la carrière est tournée vers la mobilité à l'international. Les salariés placent l'étranger et la découverte d'une nouvelle culture au cœur de leur projet personnel

Les principaux modèles de la performance sociale.

Les premiers travaux sur le thème de performance sociale de l'entreprise (PSE) ont été menés par Carroll (1979). Il a proposé le premier véritable modèle conceptuel de la PSE. Ce modèle définit le concept de performance sociale de l'entreprise comme l'interaction et l'articulation de trois dimensions : les principes de RSE, la manière dont l'entreprise applique ses principes (sensibilité sociale) et ses valeurs sociétales. Carroll identifie quatre catégories de responsabilités (économiques, légales, éthiques et discrétionnaires). Cette catégorisation est complétée par un éclairage sur la philosophie de réponse développée par l'entreprise. L'auteur distingue un continuum qui va de la simple réaction à la pro-action en passant par des phases de défense et d'accommodation.

Wartick et Cochran (1985) élargissent l'approche de Carroll en mettant en exergue la spécificité de la PSE comme une résultante de l'interaction de trois dimensions : les principes de la RSE, le processus de sensibilité sociale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux (principes/process/politiques). Ils rappellent par ailleurs que la RSE est une approche microéconomique de la relation entre l'entreprise et son environnement et non une vision institutionnelle des liens entre les entreprises-institutions et la société dans son ensemble.

Selon Wood (1991), les philosophies de réponse proposées par Carroll ne constituent en aucun cas un éclairage sur le processus interne de la responsabilité sociale. Elle lui apporte des clarifications conceptuelles et intègres des aspects mesurables. Dans cette optique, Wood propose un modèle de PSE renouvelé Il apporte de véritables compléments dans la compréhension des principes en découpant ces derniers suivant trois logiques : institutionnelles, organisationnelles et individuelles. Wood repère également trois processus (l'évaluation et l'analyse de l'environnement, la gestion des parties prenantes, la gestion des enjeux sociaux). Les résultats regroupent la réduction des impacts sociaux négatifs, la mise en place effective de programmes et politiques sociales.

Complétant les travaux antérieurs, Clarkson (1995) considère la PSE comme la capacité à gérer et à satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise. Le modèle identifie des problèmes spécifiques pour chacune des principales catégories de stakeholders distingués : les employés, les propriétaires/actionnaires, les consommateurs, les fournisseurs et les concurrents.

La PSE a fait l'objet de multiples tentatives d'opérationnalisation. A partir des travaux de Decock-Good (2001), il est possible de distinguer cinq catégories de mesures de la PSE :

- *L'analyse de contenu de rapports annuels*

Elle est fréquemment mobilisée dans les travaux de comptabilité. Elle s'efforce de mesurer la dimension sociale du discours, le plus souvent dans le but d'en expliquer les déterminants.

- *Les indices de pollution*

Ils sont généralement produits par des organismes publics indépendants. Ces données ne se focalisent que l'environnement écologique.

- *Les indicateurs de réputation*

Les plus réputés sont ceux de Moskowitz et du magazine Fortune. Ce sont des mesures perceptuelles qui sont produites à partir d'enquêtes menées auprès de personnes externes à l'entreprise.

- *Les enquêtes par questionnaire*

Elles se proposent d'opérationnaliser directement les différentes dimensions des modèles à travers un ensemble d'items mesurant chacune des dimensions du construit. L'une des premières tentatives de construction d'échelle de mesure a été effectuée par Aupperle, Carroll et Hatfield (1985). Cet instrument reprend les catégories de responsabilité sociale de Carroll (1979) et ne mesure donc que l'une des dimensions de performance sociale.

- *Les données produites par les organismes spécialisés.*

Ce sont des agences spécialisées dans l'évaluation du comportement socialement responsable de l'entreprise.

D- La théorie des parties prenantes (TPP)

Nombreuses sont les théories qui peuvent servir à l'étude de la PSE. Afin d'opérer une analyse approfondie de celle-ci et de donner et de donner une explication contingente des déterminants sociaux l'influençant, la TPP est l'approche la plus mobilisée. Pour Freeman (1994), elle désigne tout groupe ou tout individu qui peut affecter ou lui-même être affecté par la réalisation des objectifs d'une organisation. Certains auteurs se sont penchés sur solidité de cette approche par rapport aux autres. Pour les partisans de la TPP, la firme ou l'organisation doit répondre aux attentes de multiples partenaires dans l'élaboration de stratégies socialement responsables. La TPP a pour intérêt la prise en compte de toutes les

parties contractuelles et les parties secondaires n'ayant pas de relation avec l'entreprise (Caroll, 1989). La TPP comparativement au courant néo-institutionnaliste, caractérise l'environnement institutionnel et leurs acteurs qui exercent des pressions sur l'organisation. Clarkson est l'un des premiers auteurs ayant mobilisé la TPP pour l'étude de la PSE. Les dimensions descriptives et expérimentales sont mieux à même de cerner l'effet des parties prenantes de cette dernière. D'un point de vue descriptif, la faculté prédictive de ce cadre est un outil de décision stratégique ; il permet d'améliorer les performances futures de l'organisation. Sous l'angle instrumental, la considération de toutes les parties à l'importance pondérée de la participation de chacune d'entre elles dans la création de valeur, et un moyen judicieux pour améliorer la PSE.

E- Indicateurs de la performance sociale

Pour mesurer la performance sociale de l'organisation, on fait recours aux indicateurs ci-dessous :

- Pourcentages d'hommes et de femmes, des personnes débutantes et de personnes ayant beaucoup d'ancienneté (analyse de pyramide des âges) ;
- nombres de CDD et de CDI ;
- niveau de satisfaction des salariés dans l'organisation ;
- nombre de recrutement par an, durée du processus de recrutement ;
- taux d'absentéisme ;
- nombre moyen d'années de présence dans l'organisation ;
- qualité des relations entre les employés ;
- taux de démissions annuel ;
- budget consacré à la formation, nombre de jours de formation par salarié ;
- qualité du climat social dans l'entreprise ;
- rémunération moyenne du personnel.

PARAGRAPHE II : Les hypothèses de l'étude

Notre recherche est basée sur deux (02) hypothèses :

H1 : La gestion des carrières influence positivement la performance sociale des employés du MTFP ;

H2 : La performance sociale du MTFP dépend de la gestion des carrières de ses employés.

SECTION 2 : Cadre méthodologique de l'étude

Cette section retrace les outils utilisés pour la collecte des données. Il s'agit de la revue documentaire, les entretiens semi structurés et l'enquête par questionnaire.

PARAGRAPHE I : Objectif de la recherche et la revue documentaire

Dans ce paragraphe, il est question de faire ressortir les objectifs de notre recherche et la revue documentaire.

A- Objectif de la collecte

L'objectif de la collecte poursuivi à travers nos enquêtes est de mobiliser les informations nécessaires pour vérifier les hypothèses formulées dans notre travail de recherche.

B- La revue documentaire

Elle nous a aidées à élargir nos connaissances antérieures sur le sujet et d'enrichir la revue de littérature. Cette recherche s'est faite sur la base de :

- Consultation des mémoires antérieurs portant sur notre sujet ;
- Consultations des ouvrages spécialisés en GRH et gestion des personnes, gestion des carrières ;
- Consultation des supports de cours.

C- Les difficultés rencontrées

Malgré l'accueil convivial dont nous avons bénéficié de la part de l'ensemble des agents, nous avons été confrontés à quelques difficultés. Dans le cadre de notre recherche, celles auxquelles nous avons été confrontées sont de multiples genres dont celles liées au temps ; car pour comprendre les problèmes liés à la gestion des ressources humaines, il faudra disposer d'un peu plus de temps pour observer les agents dans l'accomplissement de leurs tâches quotidiennes et de la logistique pour recueillir les données. On constate également le manque de matériels de travail et de fournitures (encre, ficelle, papier, encre, ficelle) ; l'insuffisance de classeur, d'armoire et de chrono ; ce qui ne permet pas un système de classement efficace. De cette façon, les documents sont rangés dans des cartons, ce qui rend la recherche de certains dossiers ou différentes lettres longue ; l'indisponibilité d'un second ascenseur, rendant ainsi la transmission de courrier compliqué, étant donné que le nombre de personnes pouvant prendre l'unique ascenseur est limité à quatre personnes par voyage en raison de la crise sanitaire, la mal compréhension de certains usagers à l'égard des renseignements qui leur sont communiqués.

PARAGRAPHE II : Les entretiens semi structurés et l'enquête par questionnaire

Ici, nous parlerons des entretiens effectués dans le cadre de notre stage que sont les entretiens semi structurés et l'enquête par questionnaire.

A- Les entretiens semi structurés

C'est une conversation solliciter par le chercheur auprès d'un individu et qui porte sur son sujet de recherche. Cette démarche est menée en vue d'appréhender l'avis des responsables tels que le Directeur de l'Administration et des Finances (DAF), le chef service des Ressources Humaines (RH). A ce propos, un guide d'entretien a été conçu pour servir de support aux divers échanges. Il a été administré et chaque entretien est obtenu sur rendez-vous et a duré une trentaine de minutes environs, physiquement et face à face.

B- L'enquête par questionnaire

Pour recueillir l'avis des agents sur l'analyse des effets de la gestion de carrière sur la performance sociale, nous avons élaboré un questionnaire de 19 questions. En élaborant notre questionnaire, nous nous sommes limités aux informations recherchées et élaborées par rapport aux problèmes spécifiques.

1- La population cible

La population mère de l'étude prend en compte l'ensemble du personnel administratif du MTFP dont l'effectif est de 540 agents toutes catégories confondues et tous concernés par la problématique de la gestion de leurs carrières.

2- Echantillon

L'échantillon se définit comme un sous-ensemble représentatif d'une population de base. Pour assurer la crédibilité des résultats, l'échantillon doit être représentatif de la population étudiée. Pour se faire, nous avons retenu un échantillon de 125 agents ; soit un pourcentage de 23,14% de la population mère. Nous avons donc distribué 125 questionnaires et récupérés 120 dont 117 ont été exploités ; soit un taux de récupération de 96% et un taux d'exploitation de 93,6%. Le reste des questionnaires n'a pas été retourné et certains parmi ceux qui ont été retournés sont mal remplis.

3- Le dépouillement

Les données recueillies sont dépouillées manuellement et traitées sur l'outil informatique avec le logiciel Excel. La plupart des résultats sont présentés sous forme de tableaux puis analysés.

4- Les limites de l'étude

Toute recherche scientifique comporte certainement des limites. L'enquête s'est limitée au personnel administratif du MTFP. Nous aurions voulu l'étendre à tous les agents de l'organisation, mais les contraintes académiques et professionnelles ne nous ont pas permis d'observer tous les agents de ce cadre et d'être en interaction avec eux. Les informations obtenues par des questionnaires n'ont pas fait l'objet d'une vérification avant d'être exploitées. Nous les avons considérés comme fiables quoique certaines puissent être biaisées.

5- Seuil de validation des hypothèses

L'hypothèse 1 qui indique que « la gestion des carrières influence positivement la performance sociale des employés de MTFP » sera confirmée si après analyse des résultats, nous obtenons un seuil de validation supérieure à 50% pour les variables d'action.

En ce qui concerne l'hypothèse 2, qui stipule que « la performance sociale du MTFP dépend de la gestion des carrières de ses employés » sera confirmée si après traitement des données nous obtenons un seuil de validation supérieure à 50% pour la variable d'action.

CHAPITRE III : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET IMPLICATIONS MANAGERIALES

Nous présentons d'une part les résultats des enquêtes ainsi que les analyses des et d'autre part, la validation des hypothèses et leur implication managériale.

SECTION 1 : Présentation et analyse des résultats

Dans cette section, nous présentons et analysons les données d'enquête recueillies.

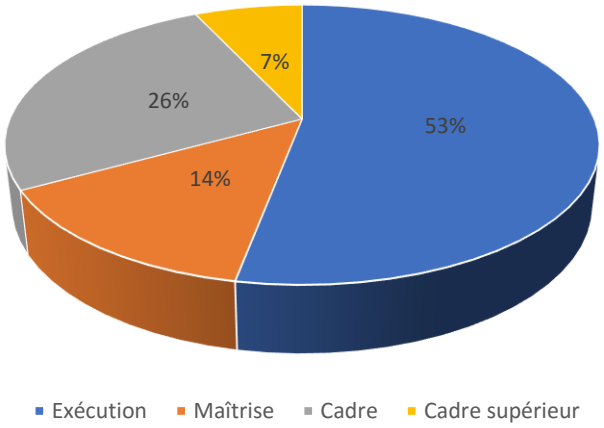
PARAGRAPHE 1 : Présentation et analyse des résultats de l'enquête par questionnaire

Dans ce paragraphe, nous allons présenter les résultats obtenus de l'enquête par questionnaire, les illustrer à travers des graphiques et les commenter.

A- L'échantillonnage

Pour pouvoir constituer un échantillon représentatif d'une population mère, nous avons définir le public auquel nous nous intéressons. En raison des contraintes temporelles, on s'est limité à un échantillon de 117 agents de toutes catégories socio professionnelles confondues. Les caractéristiques des agents enquêtés ce présente comme suit :

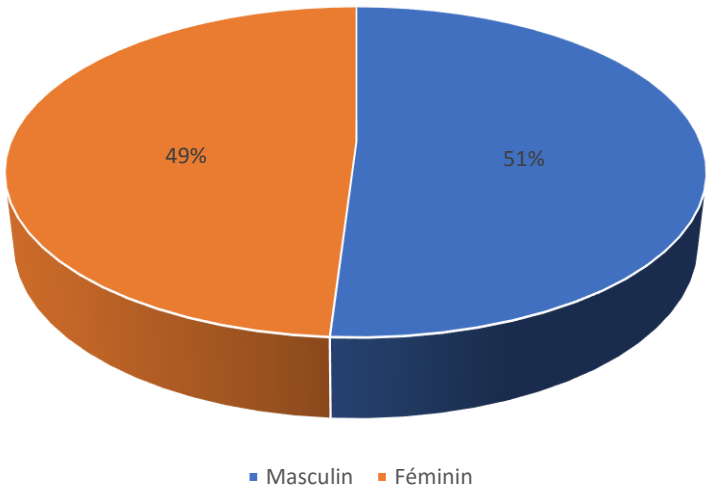
Graphique n°1 : Categories socio professionals des agents



Source : résultat de l'enquête ; Octobre 2021

Nous constatons que la majorité des agents enquêtés est constitués de jeune soit un pourcentage de 67% ayant un âge comprise entre 30 et 45 ans ; 26% dans la tranche de 45 à 55 ans et un faible pourcentage de 7% qui ont plus de 55 ans.

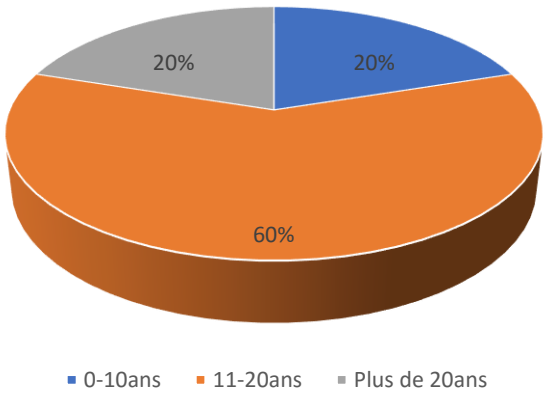
Graphique n°2 : Genre (sexe) des agents enquêtés



Source : résultat de l'enquête ; Octobre 2021

Ce graphique nous montre que le nombre d'agent de sexe masculin enquêté est supérieur à celui du sexe féminin au sein du MTFP.

Graphique n°3 : ancienneté des agents



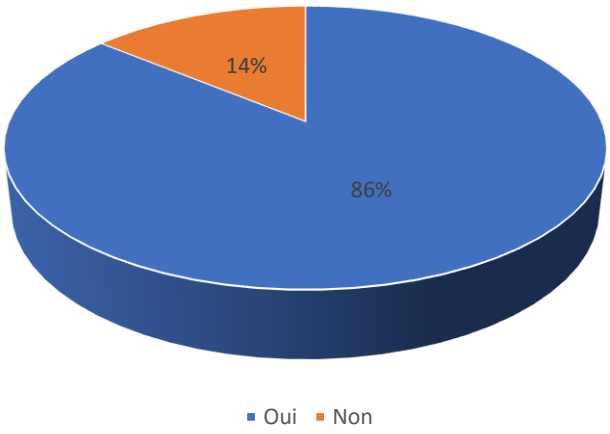
Source : résultat de l'enquête ; Octobre 2021

Ces résultats montrent que la majorité soit un pourcentage de 80% des agents enquêté ont une ancienneté de plus de 10 ans contre un pourcentage de seulement 20% avec une ancienneté de moins et égale à 10 ans.

B- Par rapport à la gestion des carrières

Afin de connaitre la perception des agents par rapport à la gestion de leur carrière, nous avons posé quelques questions dont les réponses sont analysées comme suit :

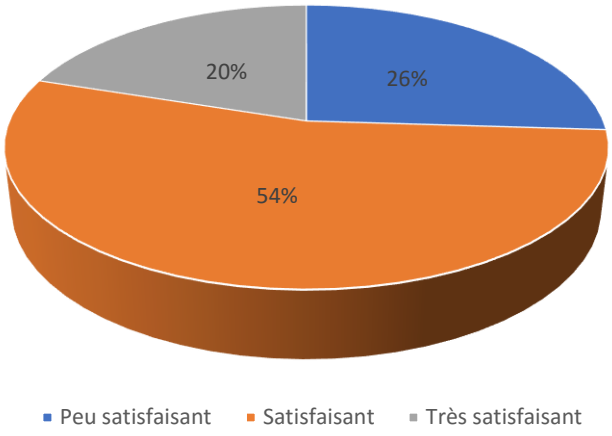
Graphique n°4 : Existence d'un plan de carrière dans la structure



Source : résultat de l'enquête ; Octobre 2021

Les résultats obtenus nous permettent d'affirmer qu'une grande partie des agents soit un pourcentage de 86% sait qu'il y a un plan de carrière contre 14% des agents qui disent ne pas en avoir connaissance.

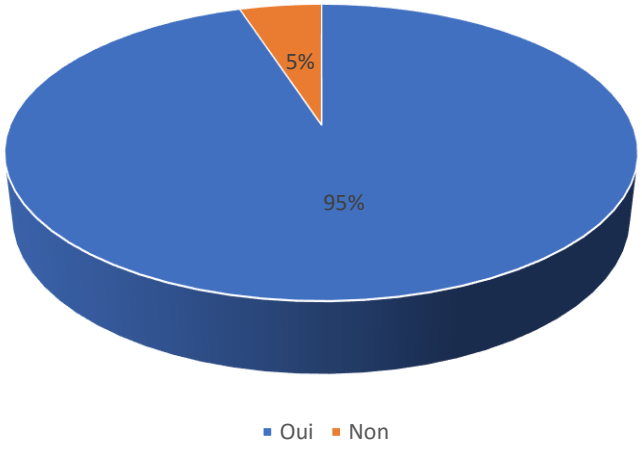
Graphique n°5 : Satisfaction des par rapport au mode de gestion de leur carrière



Source : résultat de l'enquête ; Octobre 2021

Nous constatons que seul 26% des interrogés estiment que la gestion de leur carrière est peu satisfaisante contre 54% qui sont satisfait et 20% qui sont très satisfait.

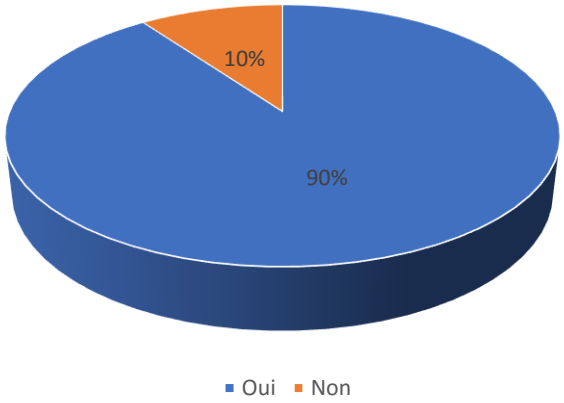
Graphique n°6 : L'évaluation du rendement des agents



Source : résultat de l'enquête ; Octobre 2021

Après analyse du graphique, nous constatons qu'une partie non négligeable soit 95% des agents affirment que leurs rendements sont évalués contre seulement 5% qui disent le contraire.

Graphique n°7 : Bénéfice de la prime de rendement



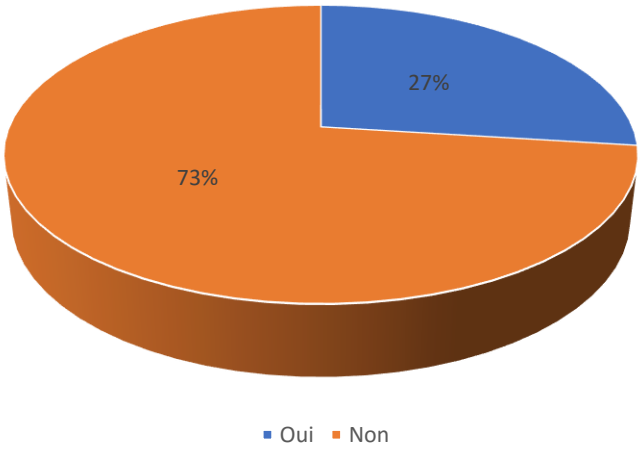
Source : résultat de l'enquête ; Octobre 2021

Nous notons à travers ce graphique que 90% des agents enquêtés déclarent bénéficier de leurs primes de rendement alors que les 10% restant affirment ne pas en bénéficier.

C- Par rapport à la performance sociale

Nous allons représenter graphiquement le point de vue des agents sur les facteurs qui entravent leurs performances

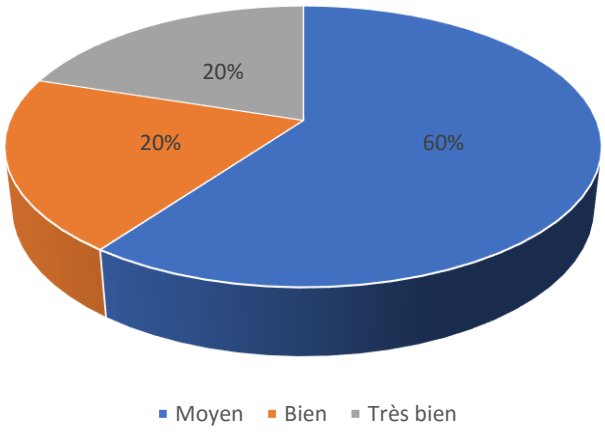
Graphique n°8 : Récompense en termes de mérite (encouragement, décoration, félicitation)



Source : résultat de l'enquête ; Octobre 2021

Les résultats obtenus à cette question nous montrent que plus de la moitié (73%) des agents déclarent qu'ils ne bénéficient d'aucune forme de récompense en termes de mérite de la part du MTFP contre seulement 23% des agents qui disent le contraire.

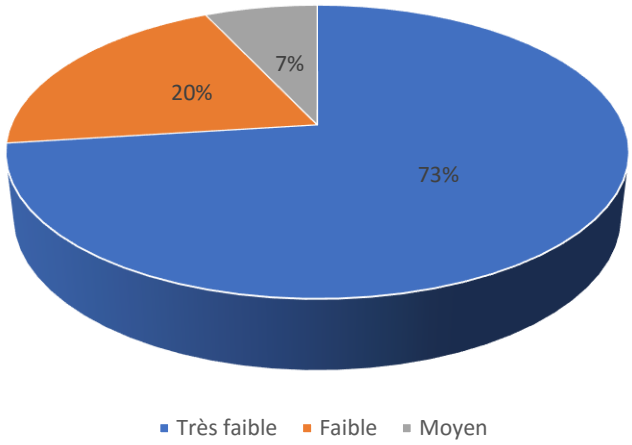
Graphique n°9 : Evaluation du climat social du MTFP



Source : résultat de l'enquête ; Octobre 2021

Nous notons à travers ce graphique que 60% des agents du MTFP enquêté estiment que le climat social du MTFP est moyen contre 20% qui le qualifie de bien et 20% également qui le trouvent très bien.

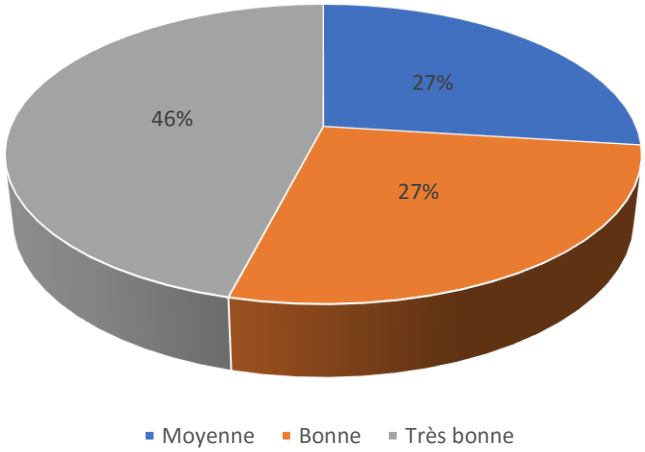
Graphique n°10 : L'absentéisme des agents



Source : résultat de l'enquête ; Octobre 2021

73% des salariés interrogés au MTFP estiment que le taux d'absentéisme est très faible dans l'entreprise, 20% pensent qu'il est globalement faible et 7% pensent qu'il est moyen.

Graphique n°11 : La qualité des relations sociales entre les employés



Source : résultat de l'enquête ; Octobre 2021

Les résultats obtenus à cette question montrent que la qualité des relations sociales entre les employés du MTFP comme moyenne (27%), bonne (27%) et très bonne (46%). Nous constatons que globalement, les répondants estiment que les relations entre les employés sont plutôt bonnes.

PARAGRAPHE 2 : Présentation des résultats des entretiens

Dans ce paragraphe, nous présenterons les résultats obtenus grâce aux entretiens effectuer avec certains responsables du MTFP

A- Existence d'un service de gestion des carrières

Les responsables nous affirment qu'il existe bien au sein du MTFP un service de gestion de carrière qui est la Direction de la Réglementation et de Suivi des Carrières.

B- Existence d'un plan de carrière

Selon les responsables, tout agent travaillant au sein du ministère doit s'informer des lois et texte existant dans la structure. Par conséquent, tous les agents connaissent l'existence du plan de carrière.

Les responsables affirment que la carrière de tous les agents est gérée sans discrimination ni distinction donc par conséquent est bien gérer. Mais force est de constater que certains agents ne déposent pas dans les délais leur dossier et subissent donc des retards dans son traitement.

C- L'absentéisme au poste des agents

Les autorités affirment fièrement que les agents du MTFP ne sont presque pas absents et si c'est le cas demande 72heures au préalable une autorisation.

D- Récompense en termes de mérite

Les responsables du Ministère du Travail et de la Fonction Publique reconnaissent que les employés ne sont pas récompensés pour leurs efforts se qui entrainent malheureusement des mécontentements et un manque de motivation.

SECTION 2 : Validation des hypothèses et implications managériales

Dans cette section, nous procédons à la validation des hypothèses d'une part et donnons d'autre part des approches de solutions ainsi que des solutions.

Paragraphe 1 : Validation des hypothèses

Ce paragraphe fait part de la validation des hypothèses.

Les résultats issus de notre étude nous permettent à présent de valider les hypothèses émises dans le chapitre 2. Cette validation se fera de la façon suivante :

. Reprise de l'hypothèse ;

. Présentation de la synthèse des donnés collecté relative à l'hypothèse ;

. Conclusion.

Hypothèse 1 : La gestion des carrières influence positivement la performance sociale des employés du MTFP

Un seuil de validation supérieure à 50% a été retenu, pour la validation de l'hypothèse n°1.

De l'analyse des graphiques n°4, 5, 6 et 7, on constate que la moyenne des petites variables d'actions qui est de 81.25% est supérieure au seuil de validation.

Conclusion : de tout ce qui précède, nous pouvons en déduire que l'hypothèse n°1 est confirmée.

Hypothèse 2 : La performance sociale du MTFP dépend de la gestion des carrières de ses employés

Un seuil de validation supérieure à 50% pour la validation de l'hypothèse n°2. De l'analyse des graphiques n°8, 9,10, et 11, on constate que la moyenne des petites variables d'actions qui est de 63% est supérieure au seuil de validation.

Conclusion : De notre synthèse, il ressort que l'hypothèse n°2 est confirmée.

Paragraphe 2 : Implications managériales

Le système de gestion de carrière comporte certaines insuffisances. Ce paragraphe nous permet de faire ressortir diverses stratégies afin d'améliorer l'efficacité de ce système.

A- Approches de solutions

Afin de faire face aux difficultés de gestion des carrières des agents et leurs impacts sur la performance sociale, nous allons donner quelques solutions.

- Etablir une loi obligeant tout agents recrutés à s'imprégner des règles et lois en vigueur au sein de la structure ;
- Faire des réunions hebdomadaires ou mensuelles avec les agents afin de connaître leurs avis sur la gestion de leurs carrières et les éventuelles solutions qu'ils peuvent apportées ;
- Mettre en œuvre un système de suivi qui va consister à étudier le comportement des agents dans le but d'améliorer le climat social qui règne entre les agents de la structure ;
- Développer un service spécialiser dans le suivi des agents et pouvant leur permettre de s'exprimer librement et en toute confidentialité par rapport aux divers conflits entre agents ;

- Constituer des groupes d'agents (2 à 4 au plus) pouvant représenter les agents en dehors du syndicat pour un dialogue direct entre dirigeant et agent pour un bon climat social au sein du MTFP ;
- Développer un système d'enregistrement informatiser pour suivre l'heure d'arriver et de départ de chaque agent afin de remédier aux retards et aux absences non justifiées ;

B- Suggestions

Le ministère rencontre plusieurs problèmes par rapport à la gestion de la carrière de ses agents, ce qui agit sur leurs performances. Pour remédier à ces problèmes, nous avons formulé quelques suggestions :

- **Méthode de gestion de carrière des agents :** Le MTFP doit être doté d'un guide de procédure et veiller à son respect afin de faciliter le suivi par chaque agent de sa carrière.
- **Conditions de travail :** Améliorer les conditions matérielles de travail en renouvelant les matériaux amortis et fournis régulièrement des fournitures de bureau pour éviter les pénuries.
- **Climat social :** Sensibiliser les agents sur l'importance du travail en équipe et une bonne ambiance au travail afin d'obtenir un très bon rendement et une bonne ambiance de travail.
- **Innovation :** Le Ministère du Travail et de la Fonction Publique doit permettre aux agents de faire part de leurs idées pour améliorer leur travail et leurs conditions de travail pour un meilleur rendement.

CONCLUSION

La carrière d'un agent est tout un ensemble d'étape à parcourir au cours de sa vie et contribue à son développement sur le plan professionnel que personnel. Il nécessite en effet une gestion efficiente de cette carrière pour accroitre la performance d'un agent et l'inciter à obtenir un meilleur rendement.

Néanmoins, les différentes recherches effectuées nous ont permis d'analyser la gestion des carrières et ses effets sur la performance sociale. Ces recherches ont permis d'identifier des insuffisances comme : l'insatisfaction de certains agents sur le mode de gestion de leur carrière, l'absentéisme ou le retard au poste de quelques agents, un climat social et une relation sociale très peu satisfaisant au sein de la structure. Ces différents problèmes entrainent chez les agents une certaine réticence au travail, ce qui affecte leur performance et entraine le non atteint des objectifs qui leur sont fixés.

C'est à travers tous ces éléments que nous avons déduit qu'une bonne gestion des carrières encourage et incite les agents à être plus performant ; de même que la gestion des carrières est un facteur déterminant de la performance sociale. Ceci constitue une preuve que ces deux variables vont de paires et que l'une influence l'autre.

Nous espérons par la présente étude, avoir apporté notre contribution à la résolution des problèmes que rencontre le MTFP par rapport à la gestion des carrières des agents et son impact sur la performance sociale.

Nous n'avons pas la prétention d'avoir cerné tous les aspects de cette étude, nous espérons que les différentes ouvertures laissées constitueront des pistes pour des recherches ultérieures.

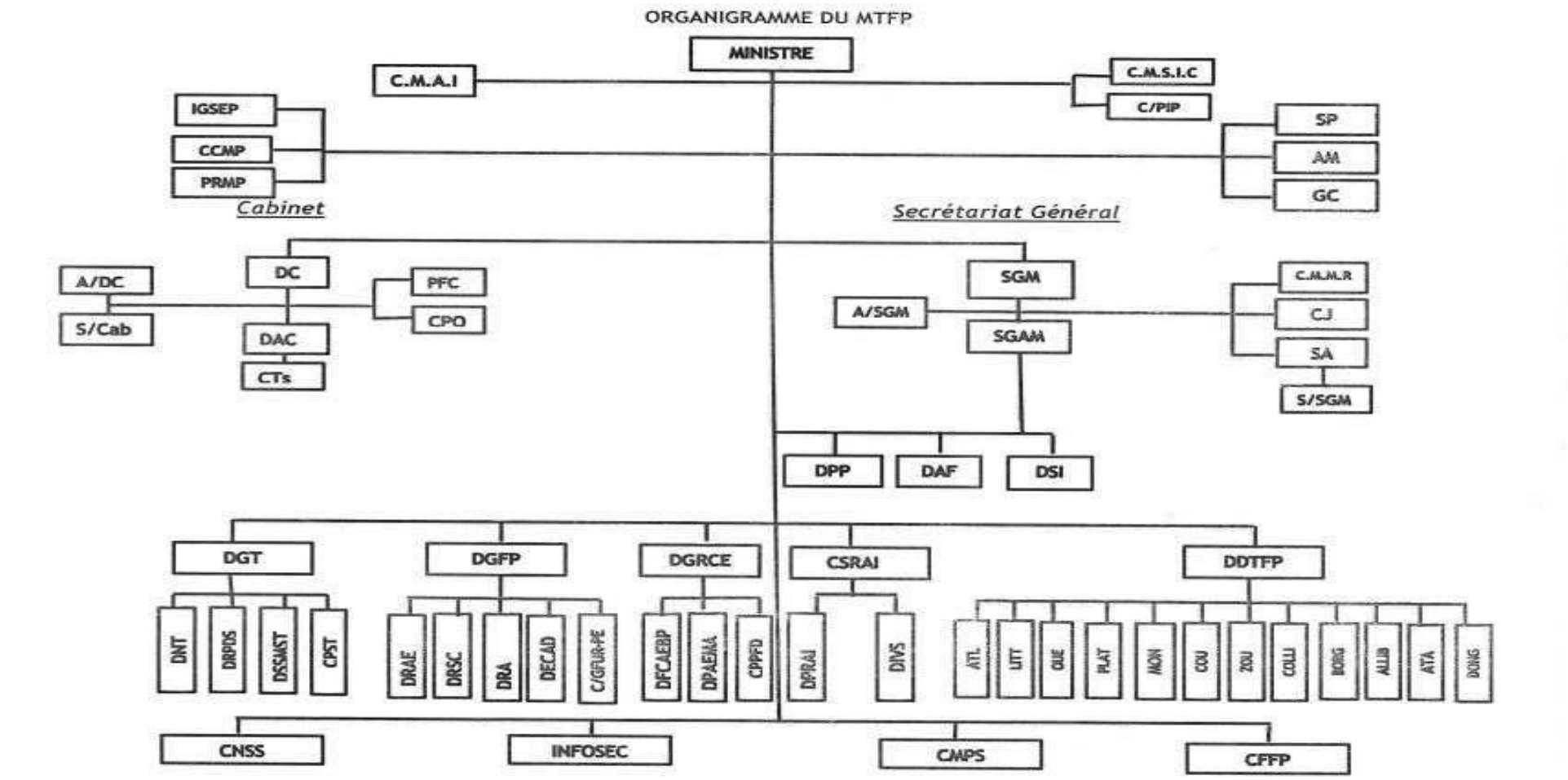
REFERENCES BIBILIOGRAPHIQUES

- Bergeron, P.G., (1985) « La Gestion moderne théorique et cas », éd. Gaétan, Paris, p.4
- Bourguignon, A. (1996), « Définir la performance : Une simple question de définition ?» in Performance et Ressources Humaines, Ed. Economica, Fericelli , A.M. pp.18-31
- Cardin, L., Bender, A.-F., de Saint-Giniez, V. et Pringle, J.K. (2000). « Carrières nomades et contextes nationaux ». Revue de gestion des ressources humaines, nº37, pp76-96
- Cardin, L. Bender, A.-F. et de Saint-Giniez, V. (2003). Carrières nomades : Les enseignements d'une comparaison internationale. Paris : Vuibert.
- Caroll, A.B. (1979), «A three-dimensional conceptual model of Corporate Social Performance», Academy of Management Review,4, 97-505.
- Caroll, A.B. et Hatfield, J.-D. (1985), «An empirical examination of the relationship between corporate responsibility and profitability», Academy of Management Journal, Vol. 28, nº 2, pp. 446-463.
- Caroll, A.B. (1989), "Corporate Social Responsibility- Evolution of a Definitional Construct, Business & Society, Vol. 38, nº 3, September, pp. 268-295.
- Dany, F. (2004). « La théorie des carrières : d'où venons-nous et où allons-nous ?». In S. Guerrero, J-L. Cerdin et A. Roger (Dir.), La gestion des carrières. Enjeux et perspectives (pp.335-349). Paris : AGRH, Vuibert.
- Decock-Good, C. (2001), "L'engagement mécanique des entreprises : mesure de l'une des expressions de leur responsabilité sociétale", Finance, Contrôle, Stratégie, Vol .4, nº4, Décembre, 29-57.
- Defillippi , R.J. et Arthur, M.B. (1996). «Boundaryless contexts and careers: A Competency-Based perspective». In M.B. Arthur et D.M. Rousseau (Eds.), The boundaryless career: A new employement principle for a new organizational Era (pp.116-131). NewYork/Oxford: Oxford University Press.
- Falcoz, C. (2001). " « La carrière classique existe encore : le cas des cadres à haut potentiel » Gérer et comprendre/ Annales des Mines,vol. 64 , pp.4-11.
- Freeman, R.E. (1984), Strategic Management: A Stackholder Approach, Boston, Pitman.

- Gingras, M., Spain, A. et Cocandeau Bellanger, L. (2006). "La carrière, un concept un concept en évolution". Carriérologie, vol.10, nº3-4, pp. 411-426.

ANNEXES

ANNEXE N°1: Organigramme du MTFP



ANNEXE N°2:

Mlles ATAYI Leatitia et mon binôme FELIHO Griselde, étudiantes en Gestion des Ressources Humaines(GRH) à l'Université d'Abomey-Calavi(UAC), nous réalisons un mémoire de fin d'étude en licence professionnelle sur «L'Analyse des effets de la Gestion des Carrières sur la performance sociale dans les administrations publiques béninoise : cas du MTFP» Dans ce cadre, nous vous remercions de bien vouloir consacrer quelques minutes pour répondre au questionnaire ci-joint. Vos réponses sont anonymes.

Veuillez s'il vous plaît, cocher les cases et remplir les zones pointillées.

Sexe : homme ☐ Femme ☐

Age : 20-30 ☐ 30-45 ☐

45-55 ☐ 55 et plus ☐

Poste occupée actuellement : …….

……

Catégorie socioprofessionnelle :

☐ Exécution ☐ Maîtrise ☐ Cadre ☐ Cadre supérieure

☐ Autres ……...

Postes occupés précédemment (s'il a lieu) : …….

……

Ancienneté : ……

Quel niveau d'étude avez-vous compléter ?

☐ Primaire ☐ Secondaire ☐ Universitaire

Dans quelle spécialité ?.....

…….....

Par rapport à la gestion des carrières :

1) Selon vous le recrutement se fait-il ?

☐ Selon les compétences et le Savoir-faire

☐ Selon les affinités

☐ Autres……

……...

2) Lors de votre recrutement, quel est le principal type d'épreuve que vous avez passé ?

☐ Test

☐ Entretien

☐ Autres

3) Avez-vous déjà bénéficié d'une formation ?

☐ Oui ☐ Non ☐ Pas d'avis

4) Ce programme de formation, concerne-t-il l'ensemble du personnel ?

☐ Oui ☐ Non

5) A la fin de votre formation, avez-vous acquis de nouvelles connaissances ?

☐ Oui ☐ Non

6) Souhaiteriez- vous suivre des formations ?

☐ Oui ☐ Non

7) Saviez- vous qu'il existe un plan de carrière dans votre structure ?

☐ Oui ☐ Non

8) Comment apprécier vous votre satisfaction par rapport au mode de gestion de votre carrière?

☐ Très satisfaisant ☐ Peu satisfaisant

☐ Satisfaisant ☐ Pas du tout Satisfait

9) Pensez-vous que la structure dispose d'une politique de promotion de son personnel ?

☐ Oui ☐ Non ☐ Pas d'avis

10) Pensez- vous que la politique de promotion de votre personnel est juste et équitable ?

☐ Oui ☐ Non

11) Votre rendement est-il évalué par votre structure ?

☐ Oui ☐ Non ☐ Pas d'avis

12) Bénéficier vous de prime de rendement ?

☐ Oui ☐ Non

13) Votre structure dispose-t-elle de moyen pour diffuser les informations concernant son fonctionnement ?

☐ Oui ☐ Non ☐ Pas d'avis

14) Etes-vous informé des résultats de la structure ?

☐ Pas informer ☐ Peu informer ☐ Bien informer

15) Etes-vous récompensé en terme, de mérite (Encouragement, décoration, félicitation) ?

☐ Oui ☐ Non

16) Les diverses primes sont-elles payées à bonne date ?

☐ Oui ☐ Non

Par rapport à la performance sociale :

17) Comment évaluez-vous le climat social de votre structure ?

☐ Très-bien ☐ Bien

☐ Moyen ☐ Mauvais ☐ Très mauvais

18) Le taux d'absence des agents est-il ?

☐ Très faible ☐ ibles

☐ Moyen ☐ Elevé ☐ Très élevé

19) Comment évaluez-vous la qualité des relations sociales entre les employés ?

☐ Très bien ☐ Bien

☐ Moyen ☐ Mauvais ☐ Très mauvais

ANNEXE N°3 : Guide d'entretien

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion sur le thème « Analyse de l'effet de la gestion des carrières sur la performance sociale des administrations publiques béninoise : cas du MTFP », nous vous prions de bien vouloir répondre objectivement aux questions ci-dessous.

- Existence d'un service de gestion des carrières
- Existence d'un plan de carrière
- L'absentéisme au poste des agents
- Récompense en termes de mérite

Nous vous garantissons que les informations reçues resteront strictement confidentielles et seront traités avec la plus grande discrétions.

Tableau 2 : Genre (sexe) des agents enquêtés

Genre	**Effectif**	**Pourcentage (%)**
Masculin	60	51
Féminin	57	49
Total	**117**	**100**

Source : *résultat de l'enquête ; Octobre 2021*

Tableau 3 : Ancienneté des agents

Nombre d'année	**Effectif**	**Fréquence %**
0 -10 ans	24	20
11 – 20 ans	24	60
Plus de 20 ans	23	20
Total	**117**	**100**

Source : *résultat de l'enquête ; Octobre 2021*

Tableau 4 : Catégorie socio professionnelle des agents

Catégorie	**Effectif**	**Pourcentage %**
Exécution	62	53
Maîtrise	16	14
Cadre	31	26
Cadre Supérieure	8	7
Total	**117**	**100**

Source : *résultat de l'enquête ; Octobre 2021*

Tableau 5 : Satisfaction par rapport au mode de gestion des carrières

Comment apprécier vous votre satisfaction par rapport à la gestion de votre carrière ?		
Avis des agents	**Effectif**	**Pourcentage %**
Peu satisfaisant	31	26
Satisfaisant	63	54
Très satisfaisant	23	20
Total	**117**	**100**

Source : *résultat de l'enquête ; Octobre 2021*

Tableau 6 : Existence d'un plan de carrière dans la structure

Saviez-vous qu'il existe un plan de carrière dans votre structure ?		
Avis des agents	**Effectif**	**Pourcentage %**
OUI	101	86
NON	16	14
Total	**117**	**100**

Source : *résultat de l'enquête ; Octobre 2021*

Tableau 7 : L'évaluation du rendement des agents

Votre rendement est-il évalué par votre structure ?		
Avis des agents	**Effectif**	**Pourcentage %**
OUI	111	95
NON	6	5
Total	**117**	**100**

Source : *résultat de l'enquête ; Octobre 2021*

Tableau 8 : Perception du prime de rendement

Bénéficiez-vous de votre prime de rendement ?		
Avis des agents	**Effectif**	**Pourcentage %**
OUI	105	90
NON	12	10
Total	**117**	**100**

Source : *résultat de l'enquête ; Octobre 2021*

B- Par rapport à la performance sociale

Tableau 9 : Récompense en termes de mérite (encouragement, décoration, félicitation)

Etes-vous récompensé en termes de mérite *(*encouragement, décoration, félicitation)?		
Avis des agents	**Effectif**	**Pourcentage %**
Oui		27
Non		73
Total	**117**	**100**

Source : *résultat de l'enquête ; Octobre 2021*

Tableau 10 : Evaluation du climat social dans la structure

Comment évaluez-vous le climat social dans votre structure ?		
Avis des agents	**Effectif**	**Pourcentage %**
Moyen	71	60
Bien	**23**	20
Très bien	**23**	20
Total	**117**	**100**

Source : *résultat de l'enquête ; Octobre 2021*

Tableau 11 : L'absentéisme au poste des agents

Le taux d'absence des agents au poste est-il ?		
Avis des agents	**Effectif**	**Pourcentage %**
Très faible	86	73
Faible	23	20
Moyen	8	7
Total	**117**	**100**

Source : *résultat de l'enquête ; Octobre 2021*

Tableau 12: Qualité des relations sociale entre les employés

Comment évaluez-vous la qualité des relations sociale entre les employés ?		
Avis des agents	**Effectif**	**Pourcentage %**
Moyen	31	2
Bien	31	26
Très bien	55	48
Total	**117**	**100**

Source : *résultat de l'enquête ; Octobre 2021*

TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT ii
DEDICACE 1 iii
DEDICACE 2 iv
REMERCIEMENTS v
LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS vi
LISTE DES TABLEAUX ix
LISTE DES GRAPHIQUES x
RESUME xi
SOMMAIRE xii
INTRODUCTION 1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL, PROBLEMATIQUE ET OBJECTIFS DE L'ETUDE 3
SECTION I : Cadre institutionnel de l'étude. 4
PARAGRAPHE I : Localisation, historique, missions, ressources, environnement du MTFP et le déroulement du stage. 4
I- Localisation et historique du Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP) 4
II –Missions, ressources et environnement 5
A- Missions 6
B- Les ressources du MTFP 7
C- Environnement du MTFP 9
III- Structure organisationnelle et fonctionnelle. 11
A. Structure Organisationnelle 11
B. Structure Fonctionnelle 11
IV- Présentation du cadre de stage 14
V- Déroulement et constats de stage 18
A- Déroulement du stage 18
B- Les activités menées 19
PARAGRAPHE II : Etat des lieux, forces et faiblesses de la GRH au MTFP. 19
A- ETATS DES LIEUX 19
B- Inventaire des forces relatives à la gestion des carrières des agents au MTFP 20

C- Inventaire des faiblesses/ problèmes relatifs à la gestion des carrières des agents au MTFP 21
SECTION 2 : Problématiques, intérêt et objectifs de l'étude 21
PARAGRAPHE I : Problématique et intérêt de l'étude 21
II- INTERET DE L'ETUDE 23
PARAGRAPHE II : Objectifs de recherche 24
I- Objectif général 24
II- Objectifs spécifiques 24
CHAPPITRE II : REVUE DE LITTERATURE, HYPOTHESE ET CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE 25
SECTION 1 : Revue de littérature et hypothèse de recherche 26
PARAGRAPHE I : La revue de littérature 26
I- Clarification des concepts 26
II- Revue théorique et empirique 28
PARAGRAPHE II : Les hypothèses de l'étude 34
SECTION 2 : Cadre méthodologique de l'étude 35
PARAGRAPHE I : Objectif de la recherche et la revue documentaire 35
A- Objectif de la collecte 35
B- La revue documentaire 35
C- Les difficultés rencontrées 35
PARAGRAPHE II : Les entretiens semi structurés et l'enquête par questionnaire 36
A- Les entretiens semi structurés 36
B- L'enquête par questionnaire 36
CHAPITRE III : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET IMPLICATIONS MANAGERIALES 38
SECTION 1 : Présentation et analyse des résultats 39
PARAGRAPHE 1 : Présentation et analyse des résultats de l'enquête par questionnaire 39
PARAGRAPHE 2 : Présentation des résultats des entretiens 45
B- Existence d'un plan de carrière 45
C- L'absentéisme au poste des agents 45
SECTION 2 : Validation des hypothèses et implications managériales 45
Paragraphe 1 : Validation des hypothèses 45

Paragraphe 2 : Implications managériales 46
A- Approches de solutions 46
B- Suggestions 47
CONCLUSION 48
REFERENCES BIBILIOGRAPHIQUES 50
ANNEXES ..... a
TABLE DES MATIERES ..... k