

**BUREAU D’EVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES
(BEPP)**

**EVALUATION DE L'APPLICATION
DU REPERTOIRE
DES HAUTS EMPLOIS TECHNIQUES**

RAPPORT FINAL



BENIN CONSULTING GROUP

03 BP 2739 Cotonou (Bénin)
Tel: 21.30.24.50
Fax: 21.30.24.50
e.mail : becg @ intnet.bj

Novembre 2012

SOMMAIRE

Liste des sigles.....	3
Liste des tableaux.....	4
Définition de concepts.....	5
Résumé.....	7
Introduction.....	9
I Approche methodologique.....	11
II Présentation du Répertoire des Hauts Emplois Techniques (RHET) de la fonction publique.....	14
III Résultats de l'évaluation.....	22
IV Proposition de plan d'actions de mise en œuvre du RHET.....	36
Conclusion.....	41
Annexes.....	42
Références bibliographiques.....	59

LISTE DES SIGLES

ACDI	: Agence Canadienne de Développement International
BEPP	: Bureau d'Evaluation des Politiques Publiques
BIT	: Bureau International du Travail
BM	: Banque Mondiale
CCRA	: Comité de Coordination de la Réforme Administrative
CITP	: Classification Internationale Type des Professions
CNCRA	: Comité National de Consultation de la Réforme Administrative
DHET	: Directeur des Hauts Emplois Techniques
EGFPMA	: Etats Généraux de la Fonction Publique et de la Modernisation Administrative
EPSI	: Ecole Privée des Sciences Informatiques
HET	: Hauts Emplois Techniques
NTIC	: Nouvelles Technologie de l'Information et de la Communication
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
RHET	: Répertoire des Hauts Emplois Techniques
ROME	: Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois

LISTE DES TABLEAUX

N°	Titres	Pages
Tableau I	: Répartition de l'échantillon.....	12
Tableau II	: Répartition des secteurs de regroupement avec leurs composantes.....	15
Tableau III	: Répartition des grandes fonctions et des composantes.....	16
Tableau IV	: Répartition des enquêtés suivant leur opinion sur la pertinence du répertoire et la distinction Postes techniques/politiques	23
Tableau V	: Répartition des personnes enquêtées d'après leur opinion sur la synergie entre le RHET et les autres dispositifs de la réforme administrative.....	24
Tableau VI	: Répartition des enquêtés suivant leur réponse sur la conformité du processus d'élaboration du REHT aux bonnes pratiques internationales.....	27
Tableau VII	: Répartition des enquêtés selon leur niveau de connaissance du répertoire....	29
Tableau VIII	: Répartition des membres des comités <i>ad hoc</i> suivant la participation à la formation.....	29

DEFINITION DE CONCEPTS

- **Accords de performance :** Un accord de performance est un accord négocié entre l'employeur et l'employé, qui mentionne les objectifs stratégiques généraux de l'organisation déclinés en éléments de programmes, les moyens pour l'atteinte ces objectifs ainsi que les critères et indicateurs d'évaluation.
- **Efficacité :** Mesure dans laquelle les programmes atteignent les objectifs ou les résultats prévus. L'efficacité est l'élément le plus important du concept d'« optimisation des ressources » dans le secteur public. Les biens et les services peuvent être fournis de manière économique et efficiente mais, s'ils n'atteignent pas les objectifs prévus, cela pourrait constituer un gaspillage des ressources utilisées.
- **Efficience :** Relation optimale entre les biens et les services produits par un programme ou une activité (résultats) et les ressources utilisées pour les produire (moyens ou intrants).
- **Évaluation de la performance :** Méthode et ensemble de procédures permettant l'appréciation et/ou la notation du travail d'un fonctionnaire/employé en fonction de normes et de critères objectifs appliqués uniformément dans une ou plusieurs organisations.
- **Gestion des performances :** Les systèmes de gestion des performances visent à lier la gestion des personnes aux objectifs et stratégies institutionnels.
- **Hauts Emplois Techniques :** Emplois les plus élevés de la fonction publique qui, par leur nature, sont pourvus par Décret pris en Conseil des Ministres. Ces emplois exigent de la part du titulaire une qualification et un ensemble de savoirs, de savoir-faire, de savoir-être et de pratiques professionnelles acquis par la formation et l'expérience, durablement maîtrisés et que l'on peut mobiliser

dans un cadre professionnel déterminé et dans un délai requis en vue de l'atteinte des résultats.

- **Indicateurs de performance :** Les indicateurs de performance montrent si les objectifs sont atteints ou en passe de l'être, au niveau soit de l'administration toute entière (macrogestion), soit d'un agent ou d'une équipe (microgestion). Ils doivent être non seulement spécifiques, mesurables, accessibles, réalistes et définis dans le temps (SMART), mais aussi pertinents, utiles, durables et vérifiables.

RÉSUMÉ

Le Répertoire des Hauts Emplois Techniques (RHET) de la fonction publique béninoise est un outil de référence pour aider à la gestion des emplois supérieurs de l'administration publique. Il regroupe et classe, selon une méthode spécifique, tous les hauts emplois actuels de l'administration publique du Bénin et décrit la raison d'être, les finalités, les missions, les attributions, les activités, les exigences et les compétences associées à chacun d'eux¹. Il est organisé suivant deux types de classifications. La classification par secteur et la classification par fonction. La mise en œuvre du RHET est assurée par plusieurs organisations à savoir ; le Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle (MRAI), les ministères sectoriels et les institutions de l'Etat sous la supervision de l'organe de suivi de l'exploitation du RHET.

L'évaluation de l'application du REHT s'est fondée sur les critères d'évaluation en rapport avec les questions évaluatives contenues dans les instructions au consultant. Ainsi, les analyses ont porté sur la pertinence du RHET, l'efficacité et l'effectivité de sa mise en œuvre et enfin l'appropriation du RHET par les cadres de l'administration publique.

L'élaboration du RHET est une action d'opérationnalisation du Programme n°2 « *Rationalisation et stabilisation des structures et de l'organisation administrative* » du plan de réforme et de modernisation de l'administration publique béninoise. Il découle également de la mise en œuvre de l'objectif stratégique prioritaire 2 " *Rationnaliser et stabiliser les structures et l'organisation administratives* " du document cadre de réforme de l'administration adopté en juin 2000.

Le processus d'élaboration du RHET se résume en quatre (04) étapes à savoir ; la description des emplois, la définition des emplois, la classification des emplois et l'élaboration du profil des compétences.

L'exercice d'évaluation a permis de constater que le RHET a été conçu suivant une approche participative avec une cohérence qui a combiné l'expertise nationale et internationale. Les critères qui ont servi à la classification des emplois-types de l'administration publique sont reconnus universels, objectifs et neutres. Ils mettent l'accent sur le développement de la « logique compétence » afin d'impulser la performance dans l'administration publique.

La procédure retenue pour la nomination est décrite et comprend six (06) étapes. Il s'agit de l'expression et le traitement du besoin (i), la manifestation d'intérêt et le recueil des candidatures (ii), la présélection des candidats (iii), la sélection des candidats (iv), la

¹ Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle, 2009. *Le nouveau système de dotation des hauts emplois techniques de la fonction publique béninoise*, Cotonou., page 667

validation/approbation de la sélection par le ministre (v), l'approbation de la sélection par l'organe de suivi et la nomination des candidats retenus (vi).

Cette approche qui apparait et classique pour la dotation des hauts emplois au niveau international met l'accent sur une procédure visant la nomination des cadres suivant les valeurs de transparence, de compétence et du principe cardinal de l'adéquation profil/poste.

En termes de dotation des hauts emplois techniques, à ce jour, une seule nomination à été faite conformément au RHET.

Par ailleurs, l'application du répertoire à certains corps de la fonction publique suscite des interrogations. Il s'agit des corps régis par un statut particulier à savoir les magistrats, les militaires et les paramilitaires.

A l'issue de l'évaluation, il a été dégagé les forces et les faiblesses liées à l'application du répertoire. Parmi les forces, on peut citer, l'élaboration du répertoire suivant une approche participative, le respect des normes universelles dans la conception, l'existence d'un cadre réglementaire et institutionnel qui régit le répertoire, la transparence et la simplicité des procédures retenues pour la nomination, et l'engagement du Gouvernement à améliorer les performances à travers la gestion axée sur les résultats.

Quant aux faiblesses, il s'agit essentiellement du manque de volonté politique, du caractère réglementaire des actes juridiques, l'inexistence de force juridique contraignante à l'endroit des gouvernants, le manque de leadership de la structure en charge de la mise en œuvre du répertoire, l'insuffisance de vulgarisation et de dissémination, la mobilité des cadres et surtout des membres du comité *ad hoc* de mise en œuvre du RHET, etc.

Au terme de l'évaluation, sur la base des analyses, des recommandations assorties d'un plan d'action ont été formulées en vue d'accroître l'efficacité de la mise en œuvre du répertoire.

INTRODUCTION

Cinquante années après les indépendances, la question de la performance de l'administration publique béninoise reste entièrement posée. En effet, les assises majeures de la Conférence des forces vives de la Nation de février 1990, les états généraux de la fonction publique et de la modernisation administrative de décembre 1994, l'atelier sur le diagnostic de l'environnement institutionnel du Bénin d'octobre 1996 ont abouti à l'identification des maux qui minent la performance de l'administration publique béninoise. Il s'agit, entre autres, de l'absentéisme, du clientélisme, du népotisme, de la politisation à outrance, de la contre performance des organisations occasionnant du coup des résultats peu satisfaisants à l'endroit des citoyens, etc. Loin d'être un lieu neutre, l'administration publique devient un milieu dans lequel le politique coordonne et gère les affectations aux postes et les nominations aux hauts emplois techniques.

Pour corriger les maux identifiés par le diagnostic établi au cours des Etats Généraux de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration (EGFPMA), le document-cadre de la réforme administrative publié en juin 2000 par le Gouvernement du Bénin, a été bâti autour des six objectifs stratégiques prioritaires à savoir :

1. clarifier les missions de l'Etat ;
2. rationaliser et stabiliser les structures et l'organisation administratives ;
3. promouvoir les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ;
4. promouvoir et développer les ressources humaines ;
5. promouvoir la bonne gouvernance
6. mettre en place une politique de décentralisation.

L'objectif II du document-cadre de réforme administrative « Rationaliser et stabiliser les structures et l'organisation administratives », dans sa stratégie 1 «Poursuite de l'élaboration des organigrammes fonctionnels généraux et stabilisation des structures qui en découlent», a mis un accent particulier sur la nécessité de la clarification des emplois à travers la réalisation du Répertoire des Hauts Emplois Techniques. En exécution de cet objectif, le Conseil des Ministres, en sa séance du mercredi 28 février 2007, a adopté le Répertoire des Hauts Emplois Techniques de la fonction publique au Bénin (RHET). Après trois (03) années de mise en œuvre, il est utile d'évaluer l'application du RHET afin d'appréhender les forces et les faiblesses. C'est donc en exécution des instructions données par le Gouvernement que le

Ministère en charge du Développement a recruté le Cabinet Bénin Consulting Group international pour évaluer l'application du RHET de la fonction publique au Bénin.

Le présent rapport après une présentation du RHET, fait le point de sa mise en œuvre, en dégage les forces et faiblesses puis, formule des recommandations en vue d'une meilleure application.

I. APPROCHE METHODOLOGIQUE

La démarche méthodologique adoptée a été une approche participative dont les grandes étapes sont la séance de cadrage et de lancement de l'étude, la recherche documentaire ; la préparation et la réalisation de l'enquête (conception des outils de collecte de données, échantillonnage, entretiens sur le terrain), l'analyse des données et l'élaboration du rapport de la mission.

1.1. Lancement de la mission

Le lancement officiel de la mission a été consacré par la séance de cadrage qui a réuni les experts du cabinet BeCG et le Bureau d'Evaluation des Politiques Publiques (BEPP) le vendredi 28 avril 2011. A cette séance, le maître d'ouvrage a rappelé aux parties les objectifs de l'étude, les résultats attendus, les tâches du consultant et les questions évaluatives qui ont connu de légères modifications par rapport aux termes de référence.

1.2. Revue documentaire et affinement du rapport méthodologique

La revue documentaire a consisté, pour le consultant, à passer en revue toute la documentation disponible sur le RHET au Bénin. Un accent a été mis sur le RHET, les textes de loi qui l'autorisent, les différents textes et lois portant création, composition, attributions et fonctionnement de toutes les structures qui ont en charge la mise en application du RHET, les différents rapports d'étape de son application, les documents de normes, etc.

Sur la base des clarifications faites par le maître d'ouvrage au cours de la séance de cadrage et des résultats de la recherche documentaire, le consultant a procédé à un affinement de son rapport méthodologique. Ce rapport comprenait la méthodologie à adopter, le planning de réalisation de la mission, l'échantillon et les outils de collecte de données.

La validation du rapport méthodologique par le maître d'ouvrage a permis au consultant de passer à l'enquête.

1.3. Population d'enquête et échantillonnage

La population mère est composée des cadres de l'administration centrale et déconcentrée, des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) et des élus locaux.

Pour constituer l'échantillon, nous avons combiné deux techniques à savoir, le recensement et la technique aléatoire. Pour ce faire, tous les membres du Comité de Coordination de la Réforme Administrative (CCRA), les membres du comité *ad hoc* de mise en œuvre du répertoire par ministère (SGM, DRH, DPP, IGM), les membres de l'organe de suivi de l'exploitation du Répertoire des Hauts Emplois Techniques et tous les cadres censés être nommés dans les hauts emplois techniques en utilisant le RHET ont été retenus dans

l'échantillon. Par ailleurs il a été choisi de façon aléatoire certains titulaires aux hauts emplois techniques de l'administration publique. L'échantillon enquêté est composé ainsi qu'il suit :

Tableau I: Répartition de l'échantillon

Catégorie d'acteurs	Structure	Personne à interroger	Effectif
Partenaires techniques	Agence Canadienne de Développement International (ACDI)	Conseiller Technique Secteur Gouvernance	01
	Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)	Team Leader gouvernance	01
Cadres de l'Administration	Ministères, préfectures et communes	CCRA, DPP, IGM, Directions techniques et cadres	114
	Comité de Coordination de la Réforme Administrative (CCRA)	Secrétaire Général du Ministère	15
Institution publique	OLC	Chargé de projet	01
Organisations de la Société Civile	FONAC	Trésorier	01
TOTAL			133

1.4. Conception des outils de collecte de données

Il s'agit essentiellement de trois (03) guides d'entretien et un questionnaire. Le premier guide a été adressé aux partenaires techniques et financiers, le deuxième aux membres du CCRA et de l'Organe de Suivi de l'Exploitation du RHET, et le troisième aux Organisations de la Société Civile. Le questionnaire a été administré aux cadres de l'administration afin d'appréhender leur niveau de connaissance et d'acceptation du RHET.

1.5. Recrutement et formation des enquêteurs

Un personnel de collecte (10 agents) a été recruté sur la base de qualification (BAC+3 au moins) et d'expériences avérées en matière de collecte de données. Les agents de collecte ont été formés sur le contenu du REHT, les objectifs de la mission et le contenu des outils de collecte.

1.6. Préenquête

A l'issue de la formation, une préenquête organisée en direction d'un groupe de fonctionnaires, a permis de tester la fiabilité des différents outils.

1.7. Déroulement de l'enquête

La collecte de données s'est déroulée pendant dix (10) jours ouvrables au moyen des différents outils conçus à cet effet. *Les guides d'entretien* ont servi à la collecte des informations nécessaires pour l'appréciation de la pertinence du répertoire, sa cohérence

interne et externe, la pertinence du processus qui a abouti à son élaboration et le rôle de chaque acteur dans sa mise en œuvre. Quant au *questionnaire*, il a permis d'appréhender le niveau de connaissance et d'acceptation du RHET par les cadres de l'administration béninoise, les acquis, les facteurs qui inhibent une meilleure application dudit répertoire.

1.8. Supervision et contrôle de qualité

La supervision des opérations de collecte a été assurée par les experts du cabinet BeCG. Dans cette mission, ils ont été appuyés par trois (03) agents superviseurs ayant de solides expériences en matière de supervision de collecte de données. Les superviseurs avaient pour tâches de vérifier la fiabilité des données collectées et d'appuyer au besoin les agents enquêteurs qui relèvent de leur responsabilité.

1.9. Traitement et analyse des données

Les différentes opérations de dépouillement informatique, d'apurement et de traitement ont été réalisées à l'aide du logiciel statistique dénommé **Statistical Package for Social Sciences (SPSS)**. Le traitement a permis de produire les résultats de la collecte sous la forme de fréquences (absolues ou relatives) et de tableaux. Ces résultats ont nourri les analyses pour l'élaboration du rapport de la mission.

II. PRESENTATION DU REPERTOIRE DES HAUTS EMPLOIS TECHNIQUES (RHET) DE LA FONCTION PUBLIQUE

Le Répertoire des Hauts Emplois Techniques (RHET) de la fonction publique béninoise est un outil de référence pour aider à la gestion des ressources humaines et des emplois supérieurs de l'administration publique. Il regroupe et classe, selon une méthode spécifique, tous les hauts emplois existant dans l'administration publique du Bénin et en décrit la raison d'être, les finalités, les missions, les attributions, les activités, les exigences et les compétences associées à chacun d'eux². Il est organisé suivant deux (02) types de classifications. La classification par secteur et la sous classification par fonction.

2.1. La classification par secteur

La classification par secteur distingue quatre (04) secteurs d'emplois codés de 1 à 4 à savoir ; le secteur social (1), le secteur administration et gestion (2), le secteur développement économique (3) et le secteur sécurité et protection du territoire (4).

Chaque secteur regroupe les hauts emplois qui ont pour fonction d'élaborer les supports professionnels, de communiquer avec l'extérieur, de gérer les structures, d'inspecter la réglementation ou de gérer des opérations relevant d'un certain nombre de domaines. Il s'agit :

- Secteur social : éducation, sante, promotion sociale, famille et solidarité, travail et sécurité sociale, formation professionnelle, culture, alphabétisation, loisir, jeunesse.
- Secteur administration et gestion : finances et économie, plan, fonction publique, administration territoriale, législation, affaires extérieures, communication et information gouvernementale.
- Secteur développement économique : agriculture, pêche, élevage industrie, commerce, travaux publics et transport, urbanisme, habitat, environnement, artisanat, mines, énergie, hydraulique, tourisme.
- Secteur sécurité et protection du territoire sécurité, défense.³

2.2. La sous classification par fonction

La sous-classification par fonction procède à une répartition des emplois d'un même secteur en cinq (05) fonctions d'emplois affectées de code (1 à 5). Les fonctions retenues sont les

² République du Bénin, 2009, Répertoire des Hauts Emplois Techniques de la fonction publique béninoise. Cotonou, Star Éditions, p 667

³ Ibidem

suivantes: support professionnel (1), relations avec l'extérieur, communication (2), gestion des structures (3), inspection de la réglementation (4) et gestion des opérations (5).

Les emplois de chaque secteur sont dans un fascicule. Chaque fascicule contient deux (02) types de fiches à savoir, les fiches d'emplois génériques et les fiches de postes. Les premières fiches décrivent les données relatives à un certain nombre d'emplois spécifiques poursuivant la même finalité. Les fiches de poste, quant à elles, décrivent les informations relatives à la mission, aux activités principales et au profil requis pour occuper un emploi spécifique.

Au total, on dénombre dans le Répertoire des Hauts Emplois Techniques, deux cent quatre vingt deux (282) emplois spécifiques regroupés en vingt (20) familles d'emplois.

Tableau II: Répartition par secteurs avec leurs composantes⁴

Numéro	Secteur	Composantes	
1	Social	A	Education/Science/Alphabétisation
		B	Santé
		C	Promotion sociale, Famille et Solidarité
		D	Travail et Sécurité social
		E	Formation professionnelle
		F	Culture
		G	Loisirs/Jeunesse/Sports
2	Administration et Gestion	A	Finances et Economie
		B	Plan
		C	Fonction publique
		D	Administration
		E	Législation
		F	Affaires extérieures
		G	Communication et information gouvernementale
3	Développement économique	A	Agriculture, Pêche, Elevage
		B	Industrie
		C	Commerce
		D	Travaux publics et Transport
		E	Urbanisme, Habitat, Environnement
		F	Artisanat et Tourisme
		G	Mines
		H	Energie
		I	Hydraulique
4	Sécurité et protection du territoire	A	Sécurité
		B	Défense

⁴Ibidem

Tableau III : Répartition des grandes fonctions et des composantes

Code	Fonction	Composantes
1	Support professionnel	Légal Comptabilité Développement des politiques
2	Relations avec l'extérieur, Communication	Diplomatie Communication
3	Gestion des structures	Scolaire Santé
4	Inspection de la réglementation	Contrôle des normes
5	Gestion des opérations	Mise en œuvre Opération Bourses
6	Autres	

MODELE DE FICHE DE POSTE ⁵

Fiche n°	Poste Directeur/trice de la Programmation et de la Prospective			Date de mise à jour : Juillet 2005	
Localisation Cotonou	Institution	Ministère		Relations fonctionnelles	
	Unité	Direction de la programmation et de la prospective			
	Position hiérarchique	N+1 : Secrétaire Général du Ministère		Interne : Toutes les autres directions, tous les coordonnateurs de projets Externe : Tous autres Ministères et Présidence de la République	
		N-1 : Chefs de services			
Mission Assurer la fonction d'aide à la décision stratégique du ministère					Objectifs/Résultats Attendus <ul style="list-style-type: none"> • Les objectifs de performance sont atteints dans les délais ; • Les ressources mobilisées sont gérées conformément aux procédures en vigueur ; • Les activités de la direction sont connues et soutenues par les pouvoirs publics et les partenaires au développement.
ATTRIBUTIONS PRINCIPALES Coordonner les activités de la direction Veiller à la bonne gestion des ressources de la direction Veiller à la promotion des activités de la direction					
ACTIVITES PRINCIPALES			ACTIVITES PRINCIPALES (suite et fin)		
<u>1- Coordination des activités</u> veille à l'adéquation des projets et programmes avec les orientations de développement et les stratégies du ministère ; assiste les structures du ministère dans l'élaboration de leurs projets et programmes ; élabore les bilans et rapports trimestriels et annuels d'exécution des projets et programmes du ministère ; suit l'exécution des projets et programmes inscrits au PAG et rend compte au Secrétaire Général			<u>2- Gestion des ressources</u> veille à l'élaboration du budget et ordonne les dépenses éligibles veille à la mise en œuvre des procédures de gestion des marchés ; signe les notes de service et les documents administratifs ; propose le recrutement du personnel et signe les contrats de travail ; étudie les courriers et les affecte aux collaborateurs concernés ; veille à la bonne gestion des ressources matérielles.		

⁵ Idem

<p>du Gouvernement ; réalise les études prospectives et d'évaluation qui permettent d'éclairer les stratégies à mettre en œuvre par le ministère ; assure tous les travaux de suivi des réformes. centralise les données relatives à l'ensemble des programmes du Ministère ; assure un appui technique aux structures du ministère ; élabore en collaboration avec le SG le programme d'activité annuel du ministère ainsi que son rapport d'exécution ; assiste les structures du Ministère dans l'élaboration de leurs projets et programmes. élabore les bilans d'exécution du plan d'action du ministère.</p>	<p style="text-align: center;">3- <u>Promotion des activités</u></p> <p>participe aux diverses manifestations relatives aux activités de la direction sur le plan national et international ; participe aux négociations et à la mobilisation des ressources avec les partenaires au développement.</p>	
RESSOURCES HUMAINES	MOYENS MATERIELS ET LOGISTIQUES	
5 agents de la catégorie A	Locaux équipés de mobilier Informatique et bureautique disponible	
DOCUMENTATION ET OUTILS ADMINISTRATIFS DE TRAVAIL		
<p>Décret N° 2004-137 du 18 mars 2004 portant attribution, organisation et fonctionnement du MCPPD ; Arrêté N° 12 MCCAG-PG/DC/SGM du 28 mai 2002 portant attribution, organisation et fonctionnement de la DPP ; Ouvrages spécifiques.</p>		
Profil requis		
Formation de base (niveau et diplôme)	Formation (s) complémentaire (s)	EXPERIENCE {DOMAINE (S) ET DUREE}
BAC + 5 ans en planification, gestion des projets ou toute autre option équivalente	leadership management des services publics informatique	<p>Exigible : 10 ans dont 2 à un poste de responsabilité dont 2 à un poste de responsabilité</p> <p>Souhaitable : 15 ans</p>
Qualification : Ingénieur planificateur ou administrateur		STATUT : APE OU CONTRACTUEL

2.3. Dispositif institutionnel de mise en œuvre et de suivi du RHET

La mise en oeuvre du RHET est assurée par plusieurs structures à savoir :

- le Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle (MRAI) à travers la Direction des Hauts Emplois Techniques (DHET);
- les ministères sectoriels et institutions de l'Etat ;
- l'organe de suivi de l'exploitation du RHET.

2.3.1 La Direction des Hauts Emplois Techniques (DHET)

Conformément au Décret n° 2010-642 du 31 décembre 2010 portant attributions, organisation et fonctionnement du MRAI, la DHET a pour mission de :

- superviser les activités de vulgarisation du répertoire, du Guide et des outils de mise en œuvre ;
- accompagner les différentes structures administratives dans la mise en œuvre du nouveau mécanisme de dotation des hauts emplois techniques ;
- suivre et évaluer périodiquement la mise en œuvre du nouveau mécanisme de dotation des hauts emplois techniques ;
- développer des activités d'information, d'éducation et de communication sur le nouveau mécanisme ;
- faire réaliser ou participer à toute étude rentrant dans le cadre de la séparation effective des fonctions politiques de celles administratives et techniques ;
- participer aux diverses manifestations relatives à la gestion des emplois supérieurs sur le plan national et international.

2.3.2. Les ministères sectoriels et institutions de l'Etat

Au niveau de chaque ministère il sera mis en place par arrêté un comité *ad hoc* chargé de conduire le processus de sélection des candidats aux hauts emplois techniques. Le comité *ad hoc* est composé comme suit :

- Président : le SG du ministère ;
- Rapporteur : DRH (facilitateur) ;
- Membres :
 - L'Inspecteur Général du Ministère ;

- Le Directeur de la Programmation et de la Prospective ;
- Un Spécialiste du secteur dont le poste est à pourvoir.

2.3.3. L'Organe de Suivi de l'Exploitation du RHET.

Créé par Décret n°2007-293 du 16 juin 2007 portant création, composition, attributions et fonctionnement de l'Organe de Suivi de l'Exploitation du Répertoire des Hauts Emplois Techniques, cette structure, directement rattachée à la Présidence de la République, a pour mission essentielle de procéder à l'approbation de toute la procédure de sélection et d'émettre son avis avant l'examen du dossier par le Conseil des Ministres.

A ce titre, il :

- apprécie la conformité des profils des cadres proposés pour nomination en Conseil des Ministres avec les prescriptions du répertoire des hauts emplois techniques de la fonction publique ;
- émet un avis consultatif au Conseil des Ministres sur les propositions de nomination ;
- veille à la collecte et à la diffusion dans les conditions de temps requis, des informations relatives aux postes vacants à pourvoir dans les organisations régionales et internationales, à l'actualisation permanente du fichier des cadres supérieurs de l'administration publique susceptibles d'être promus auxdits postes.

Pour assurer cette mission, l'organe de suivi est composé ainsi qu'il suit :

- **Président** : Secrétaire Général du Gouvernement
- **Membres permanents** :
 - Inspecteur Général des Services et Emplois Publics (IGSEP) ou son représentant,
 - Secrétaire Général du Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP),
 - Secrétaire Général du Ministère de la Réforme Administrative (MRAI) ;
 - Secrétaire Général du Ministère des Affaires Etrangères, de l'Intégration Africaine, de la Francophonie et des Béninois de l'Extérieurs (MAEIAFBE).

- **Membres occasionnels**

Le Secrétaire Général du Ministère concerné par le dossier en étude

La présentation du RHET et des organes impliqués dans sa mise en œuvre sera suivie des résultats auxquels nous sommes parvenus à l'issue de l'exercice d'évaluation.

III. RESULTATS DE L'EVALUATION

L'évaluation de l'application du RHET s'est fondée sur les critères d'évaluation en rapport avec les questions évaluatives contenues dans les instructions au consultant. Ainsi, les analyses ont porté sur la pertinence du RHET, l'effectivité et l'efficacité de sa mise en œuvre et enfin, l'appropriation du RHET par les cadres de l'administration publique.

Pour ce faire, l'enquête réalisée dans le cadre de cette étude a permis de toucher environ cent dix huit personnes dont 38 membres des comités *ad hoc* chargés de la mise en œuvre des RHET, trois Partenaires Techniques et Financiers, l'Observatoire de Lutte contre la Corruption (OLC) et une organisation de la société civile. Parallèlement à cet échantillon, quinze Secrétaires Généraux des Ministères ont été interrogés en vue d'appréhender leurs perceptions sur les différents aspects de l'évaluation. Au total, cent trente trois (133) personnes se sont prêtées à nos questionnaires.

3.1. Analyse de la pertinence du RHET

L'analyse de la pertinence du RHET a consisté d'une part, à revisiter les dysfonctionnements qui ont conduit à sa création, vérifier s'il est en mesure de résorber ces dysfonctionnements, et d'autre part, analyser sa cohérence interne et externe. Il s'agit donc de faire ressortir la synergie qui existe entre le RHET et les documents de planification au niveau national, analyser le processus de son élaboration et la procédure instituée pour la dotation des hauts emplois techniques.

En effet, les assises de la Conférence des forces vives de la Nation (février 1990), les états généraux de la fonction publique et de la modernisation administrative (décembre 1994), l'atelier sur le diagnostic de l'environnement institutionnel du Bénin (octobre 1996) ont abouti à l'identification des maux qui minent la performance de l'administration béninoise. Il s'agit entre autres de l'absentéisme, du clientélisme, de la politisation à outrance, de la contre performance des organisations, occasionnant du coup des résultats peu satisfaisants à l'endroit des citoyens. Loin d'être un lieu neutre, l'administration publique devient un milieu dans lequel le politique prend le pas en matière d'affectation aux postes et de nominations aux hauts emplois techniques. Ainsi, la sympathie partisane prend le dessus sur le mérite. C'est donc pour corriger ces dysfonctionnements, qu'est née l'idée de la création du répertoire des hauts emplois techniques de la fonction publique béninoise. Le répertoire vise à assurer l'adéquation profil-poste pour induire une autre image à l'Administration à savoir une Administration intègre, républicaine et performante. Le bien fondé du Répertoire des Hauts Emplois Techniques (RHET) réside dans la nécessité de dépolitiser l'Administration par la

séparation des emplois techniques de ceux politiques. Il se veut un outil de dotation des postes sur la base des compétences requises, de fixation aux titulaires des postes, des objectifs pertinents assortis de ressources nécessaires pour y parvenir, d'évaluation des performances et de promotion des cadres dans les organismes internationaux.

Tableau IV : Répartition des enquêtés suivant leur opinion sur la pertinence du répertoire et la distinction Postes techniques/politiques

Modalités	Pourcentage	
	Pertinence	distinction Postes techniques/politiques
Parfaitement	92,5	64,3
plus ou moins	7,5	21,4
pas du tout	-	4,8
Ne sait pas	-	9,5
Total	100,0	100,0

92,5 % et 85,7% des cadres interrogés affirment respectivement que le RHET est pertinent et qu'il permet la distinction entre les postes techniques et les postes politiques de l'administration publique. Cette assertion des cadres rejoint celle des Secrétaires Généraux des Ministères (SGM) qui, unanimement, ont reconnu cette caractéristique du répertoire. Seul 4,8% ont affirmé le contraire sans pouvoir justifier leur position.

Les différentes analyses ont révélé que le RHET est un outil pertinent de gestion et de modernisation de la fonction publique béninoise. Il garantit l'adéquation entre profil et poste nécessaire dans la mise en place d'une administration intègre et performante. C'est également un cadre de référence qui donne des informations pertinentes sur les emplois de hauts cadres pourvus par nomination en Conseil des Ministres. Il renseigne sur la raison d'être, les attributions et les activités principales du poste ainsi que les compétences requises pour prétendre au poste. Enfin, le répertoire a le mérite de :

- constituer un outil de référence pour la gestion des compétences à l'échelle de l'administration publique;
- unifier le référencement des emplois et des compétences ;
- constituer un cadre d'élaboration de cahier de charge et d'évaluation des titulaires des hauts emplois techniques de la fonction publique ;
- instaurer l'équité d'une part, entre homme et femme et d'autre part, entre tous les potentiels candidats aux hauts emplois techniques.

3.1.1. Analyse de la cohérence externe du RHET

L'élaboration du RHET est une action d'opérationnalisation de l'orientation stratégique 1 « *Construire une administration au service de l'intérêt général et du développement du secteur privé* » des Orientations Stratégiques des Développement (OSD) et du Programme n°2 « *Rationalisation et stabilisation des structures et de l'organisation administratives* » du plan de réforme et de modernisation de l'administration publique béninoise engagé par le Gouvernement avec l'appui des Partenaires Techniques et Financiers, notamment le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI).

Le RHET découle également de la mise en œuvre de l'objectif stratégique prioritaire 2 "*Rationnaliser et stabiliser les structures et l'organisation administratives*" en particulier les stratégie 1 "*Poursuite de l'élaboration des organigrammes fonctionnels généraux et stabilisation des structures qui en découlent*" et stratégie 2 "*Poursuite de la séparation des fonctions politiques des fonctions administratives et techniques*" du document cadre de réforme de l'administration adopté en juin 2000.

En effet, la stratégie 1 prévoit la clarification des emplois à travers la description des emplois, la définition et le regroupement des emplois cibles des ministères et de la Présidence de la République. Quant à la stratégie 2, elle vise à prendre des mesures tendant à assurer la continuité et la neutralité politique du service public. Les actions à mener dans ce sens sont entre autres, l'installation d'une structure permanente chargée de la dépolitisation de l'administration, le renforcement du rôle et du pouvoir des SGM, et le respect d'un minimum de longévité au poste de Directeurs techniques.

L'élaboration du répertoire des hauts emplois techniques au niveau de la fonction publique béninoise n'est pas un acte isolé et unique. Elle est en synergie avec les Orientations Stratégiques de Développement, le plan de réforme et de modernisation de l'administration publique béninoise et le document cadre de réforme de l'administration qui constituent des cadres de référence au niveau national. Cette opinion est partagée par les cadres de l'administration comme l'illustre le tableau suivant :

Tableau V : Répartition des personnes enquêtées d'après leur opinion sur la synergie entre le RHET et les autres dispositifs de la réforme administrative

Réponses	Effectifs	Pourcentage
OUI	68	57,63
NON	17	14,41
NSP	33	27,97
Total	118	100,0

A la lecture du tableau ci-dessus, 57,63% des enquêtés affirment que le répertoire des hauts emplois est en synergie avec les dispositions de la réforme administrative au niveau national.

Si la synergie entre la RHET et les documents de réforme nationale est incontestable, il est également très important de jeter un regard critique sur le processus ayant abouti à son élaboration et la procédure de dotation aux hauts emplois instituée par le *Guide et outils de nomination aux hauts emplois techniques*.

3.1.2. Analyse de la cohérence interne du RHET

3.1.2.1. Le processus d'élaboration du RHET

Le processus d'élaboration du RHET se résume en quatre (04) étapes à savoir ; la description des emplois, la définition des emplois, la classification des emplois et l'élaboration du profil des compétences.

La description des emplois a consisté en la collecte des données auprès des titulaires des postes dans l'administration publique. Les données recueillies, à partir des fiches conçues à cet effet, ont été validées par les Directeurs des Ressources Humaines (DRH) et les Secrétaires Généraux des Ministères (SGM) et transmises à la Direction Générale de Réforme et de la Modernisation Administrative du ministère en charge de la fonction publique, érigée à partir d'avril 2006 en MRAI, pour traitement et analyse en vue de la définition des emplois. C'est à cette étape que les cadres de l'Administration ont été véritablement associés au processus.

La définition des emplois a pris en compte deux activités essentielles. L'analyse et le traitement des données recueillies d'une part, et d'autre part, la prescription des activités au titulaire du poste conformément aux normes (Décrets portant attributions organisation et fonctionnement des ministères et directions techniques, Répertoire Opérationnel des Métiers

et Emplois⁶). Sur la base des emplois définis, il a été établi des fiches d'emploi individuelles. Ces fiches décrivent les tâches, les fonctions, les responsabilités, les exigences, les conditions de travail, le profil requis pour occuper le poste, etc⁷. Les emplois ainsi définis ont fait l'objet d'une classification.

Cette étape se fonde sur deux éléments que sont la détermination des emplois génériques et la codification. Afin de *déterminer les emplois génériques* (ou famille d'emplois), il a été procédé à un regroupement des emplois spécifiques du même secteur visant la même finalité. Ainsi le RHET de la fonction publique béninoise est composé de quatre (04) secteurs à savoir, le secteur social, le secteur administration et gestion, le secteur développement économique et le secteur sécurité et protection du territoire. Les emplois d'un même secteur ont été par la suite répartis par "*fonction*". Cinq (05) fonctions sont retenues à savoir :

- support professionnel ;
- relations avec l'extérieur, communication ;
- gestion des structures ;
- inspection de la réglementation ;
- gestion des opérations.

La *codification des emplois* est une affectation à chaque emploi générique d'un code qui permet d'identifier le secteur, la fonction et leurs composantes. La codification du RHET de la fonction publique béninoise s'est référée à la Classification Internationale Type des Professions (CITP-88) dont le Bureau International du Travail (BIT) est le principal responsable⁸. Cette classification a été approuvée par la quatorzième Conférence internationale des statisticiens du Travail dans sa résolution du 06 novembre 1987. Selon la CITP-88, le nombre 1120 est le code correspondant aux cadres supérieurs de l'administration publique. Adopté dans le cas béninois, le numéro 1120 accompagné d'une combinaison de deux chiffres (code du secteur et code de la fonction) permet d'identifier les différents emplois consignés dans le RHET.

L'élaboration du profil de compétence s'est inspirée du Modèle de compétences Compmetrica de l'Ecole Privée des Sciences Informatiques (EPSI) et du Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois (ROME). Dix compétences sont retenues par emploi générique et par

⁶Le ROME (Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois) est un référentiel conçu par Pôle emploi. Il présente l'ensemble des métiers regroupés par fiches, organisés par domaines professionnels. Ces fiches proposent une description détaillée des métiers (définition, conditions d'accès et activités).

⁷La fiche de description des postes est en annexe

⁸Bureau International du Travail (BIT), *Résolution de la quatorzième Conférence internationale des statisticiens du Travail*, Genève, 1988, (CITP-88)

emploi individuel (après des échanges avec des spécialistes de chaque domaine de formation). Elles sont réparties comme suit :

- Compétences transversales : 03 (savoir planifier, savoir commander, communication écrite) ;
- Compétences spécifiques : 07 dont :
 - Compétences liées aux secteurs : 01 (Empathie) ;
 - Compétences liées aux fonctions : 02 ;
 - Compétences liées aux activités : 04.

Tableau VI : Répartition des enquêtés suivant leur réponse sur la conformité du processus d'élaboration du REHT aux bonnes pratiques internationales

Modalités	Pourcentage
OUI	60,5
NON	2,5
NSP	37,0
Total	100,0

Pour 60,5% des enquêtés, le processus d'élaboration du REHT est conforme aux bonnes pratiques internationales en la matière. Pour justifier leur opinion, deux principaux arguments ont été évoqués. Il s'agit de l'expertise conjointe des Canadiens et du PNUD dont le Bénin a bénéficié à toutes les étapes du processus d'élaboration du répertoire.

On peut donc retenir que le RHET a été conçu suivant une approche participative avec une cohérence qui a combiné l'expertise nationale et internationale. Les critères qui ont servi à la classification des emplois-types de l'administration publique sont reconnus universels, objectifs et neutres. Ils mettent l'accent sur le développement de la « logique compétence » afin d'impulser la performance dans l'administration publique.

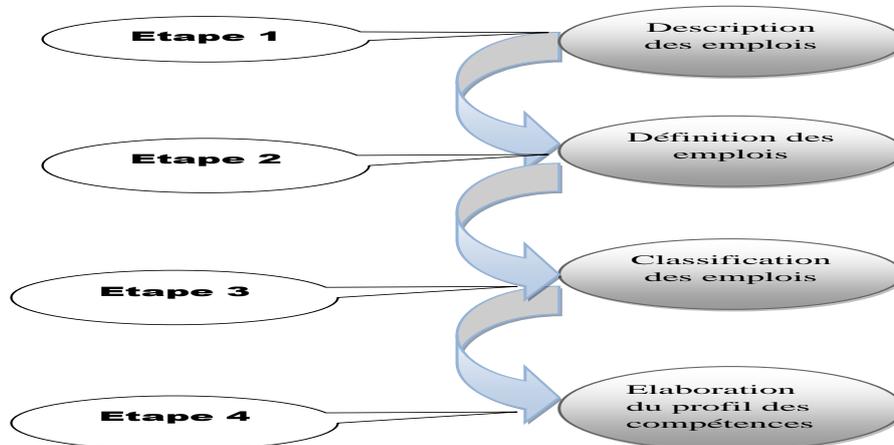


Figure : Schéma des étapes du processus d'élaboration du RHET

3.1.2.2. La procédure de nomination aux hauts emplois techniques

La procédure retenue pour la nomination est décrite dans un manuel "*Guide et outils de nomination aux hauts emplois techniques*" adopté par le Conseil des Ministres en sa séance du 28 octobre 2009. Ce manuel, après une description de la procédure de nomination, présente des outils dont la finalité est de faciliter l'application du répertoire. Six (06) étapes se distinguent au cours de la procédure. Il s'agit de :

1. l'expression et le traitement du besoin ;
2. la manifestation d'intérêt et le recueil des candidatures ;
3. la présélection des candidats ;
4. la sélection des candidats ;
5. la validation/approbation de la sélection par le ministre.
6. l'approbation de la sélection par l'Organe de suivi et la nomination des candidats retenus.

Il y a lieu de noter que l'élément déclencheur de la procédure de nomination est le besoin de dotation d'un poste. Plusieurs motifs peuvent expliquer ce besoin notamment la création de poste, le départ à la retraite, le décès, la démission et l'affectation/mutation.

La procédure de nomination présentée dans le manuel Guide et outils pour la nomination aux hauts emplois techniques est reconnue classique et universelle avec une garantie de transparence, d'objectivité et de recherche de compétence. Cette opinion des cadres de l'administration rejoint celle des membres du CCRA et des partenaires techniques et financiers qui confirment que le Bénin a bénéficié de l'appui des experts internationaux en l'occurrence les Canadiens et des experts nationaux du domaine.

On en déduit également qu'il s'agit des pratiques universelles et classiques de dotation aux hauts emplois au niveau international. Cette approche met l'accent sur des étapes et des outils visant la nomination des cadres suivant les valeurs de transparence, de compétence et du principe cardinal de l'adéquation profil/poste.

3.2. Analyse de l'effectivité et de l'efficacité de la mise en œuvre du RHET

Après l'adoption du répertoire en février 2007, plusieurs actions ont été menées par le gouvernement en vue de son opérationnalisation. Au titre de ces actions, nous pouvons citer, la prise par le Conseil des Ministres du Décret n°2007-293 portant création, composition, attributions et fonctionnement de l'Organe de Suivi de l'Exploitation du Répertoire des Hauts

Emplois Techniques, l'adoption en Conseil des Ministres (relevé n°36 du 28 octobre 2009) du Guide et des outils pour les nominations aux hauts emplois techniques, la création de la Direction des Hauts Emplois Techniques (DHET) par Décret n° 2010-642 du 31 décembre 2010 portant attributions organisation et fonctionnement du Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle (MRAI) et enfin, la création des comités *ad hoc* devant conduire le processus de sélection dans les ministères et institutions de l'Etat.

Les comités *ad hoc* à travers le SGM assisté par le DRH, sont chargés sur la base du Décret portant attributions, organisation et fonctionnement de leurs ministères de tenir et de mettre à jour le tableau de bord des emplois en général et en particulier celui des hauts emplois pourvus et non pourvus, de déterminer la liste des postes à pouvoir, d'exprimer la demande de nomination et de conduire le processus de sélection. A ce jour, les tâches assignées au comité *ad hoc* n'ont pas connu une réalisation effective. Aucun ministère ne dispose du fichier électronique des hauts emplois techniques. Sur l'ensemble, seuls deux (02) comités *ad hoc* ont expérimenté le REHT. Il s'agit du comité *ad hoc* du MRAI, dans le cadre de la sélection du Directeur des Hauts Emplois Techniques (DHET) et du Directeur des Ressources Humaines (DRH), et du comité *ad hoc* du ministère en charge de la justice dans le cadre de la sélection du Directeur du Centre de la Documentation et d'information Juridiques.

On peut donc affirmer que l'opérationnalisation des comités *ad hoc* n'est pas encore effective. Dans un tel contexte, les résultats escomptés sont loin d'être atteints.

Pourtant, en prélude à l'application du RHET, le Ministère de la réforme Administrative et Institutionnelle (MRAI) a organisé à l'endroit des membres du comité *ad hoc* en charge de la mise en œuvre du répertoire et des gestionnaires des ressources humaines des Ministères et Institutions de l'Etat, des formations sur le processus de dotation des hauts emplois techniques et les techniques d'entrevue de sélection. Cette formation n'a pas connu la participation des DPP et IGM, pourtant membres du comité *ad hoc*.

Tableau VII : Répartition des membres des comités *ad hoc* suivant la participation à la formation

Modalités	Effectif	Pourcentage
OUI	9	30,0
NON	21	70,0
Total	30	100,0

Seul 30 pour cent des membres du comité *ad hoc* affirme avoir suivi une formation dans le cadre de l'application du RHET. Ce faible taux de formation pourrait s'expliquer par la non participation des DPP et des IGM et la mobilité des cadres de l'administration publique.

Certains cadres ayant suivi la formation sont mutés vers d'autres administrations ou à des postes ne leur permettant pas de faire valoir les compétences acquises.

A défaut d'une formation, il a été organisé une séance d'information à l'endroit des membres de l'Organe de Suivi de l'Exploitation du Répertoire des Hauts Emplois Techniques et des cadres de l'administration publique béninoise. Cette séance d'information organisée de façon isolée n'est pas de nature à garantir une parfaite connaissance du répertoire dans l'administration publique. Cette situation est aggravée par le silence des comités *ad hoc* qui, n'ont mené aucune activité de sensibilisation et d'information à l'endroit des agents de leur ministère.

La majorité des SGM rencontrés estime que les comités *ad hoc* n'ont jamais été installés et pour ce fait, n'ont mené aucune activité. Il convient alors de clarifier le concept de comité *ad hoc* et préciser ses attributions et son mode de fonctionnement.

Créé par Décret n°2007-293, l'Organe de Suivi de l'Exploitation du Répertoire des Hauts Emplois Techniques est chargé d'une part, d'examiner et d'approuver la proposition de nomination faite par le ministre à la suite des différents tests de recrutement organisés par le comité *ad hoc* et d'autre part, de préparer le dossier pour adoption en Conseil des Ministres.

A ce niveau, toutes les personnes interrogées ont déploré le retard observé dans la nomination en Conseil des Ministres des candidats retenus. Les membres de l'organe de suivi interrogés dans le cadre de cette étude ont affirmé que l'examen et l'approbation des nominations auxquels ils ont participé, a duré exactement une journée malgré qu'ils ne soient pas limités dans un délai par les textes. La grande interrogation est de savoir à quel niveau se situe exactement le retard observé dans la nomination par le Conseil des Ministres du candidat retenu.

Il est aisé de constater que les activités relatives aux deux (02) dernières étapes de la procédure de nomination à savoir ; la validation/approbation de la sélection par le Ministre (étape 5) et l'approbation de la sélection et la nomination des candidats retenus ne sont pas encadrées dans le temps (étape 6). Cette marge de manœuvre laissée aux acteurs intervenants à chacune de ces étapes pourrait expliquer les dysfonctionnements relevés.

Dans le souci de promouvoir les cadres béninois aux postes régionaux et internationaux, l'organe de suivi, à travers la présence du ministère en charge des affaires étrangères, est également chargé de veiller à la collecte et à la diffusion, dans les conditions de temps requis, des informations relatives aux postes vacants à pourvoir dans les organisations régionales et

internationales, à l'actualisation permanente du fichier des cadres supérieurs de l'administration publique béninoise susceptibles d'être promus auxdits postes.

Pour y parvenir, il a été créé dans toutes les représentations diplomatiques et consulaires des services qui mènent des activités de veille par rapport aux vacances de poste. Le fichier des diplomates béninois éligibles aux postes régionaux et internationaux est régulièrement tenu et mis à jour dans le cadre des activités du ministère des affaires étrangères. Cette activité n'a pas connu une extension au niveau national comme prévue.

En termes de dotation des emplois, à ce jour, sur les (03) trois tentatives de dotation des hauts emplois suivant la procédure instituée par le RHET, seule celle du Directeur des Hauts Emplois Techniques (DHET) est allée à terme. Les (02) deux autres à savoir, la sélection du Directeur des Ressources Humaines du MRAI et du Directeur du Centre de Documentation et d'Information Juridiques du Ministère de la Justice, de la Législation et des Droits de l'Homme (MJLDH) ont connu des biais.

En ce qui concerne ces poste, le processus à été conduit jusqu'à la dernière étape à savoir l'approbation par l'organe de suivi de l'exploitation du RHET. Contre toute attente, le candidat retenu au poste de Directeur du Centre de Documentation et d'Information Juridiques du Ministère en charge de la justice à été nommé par arrêté du ministre de la justice et non par Décret pris en Conseil des Ministres comme l'exige la procédure normale.

Quant au candidat retenu pour le poste de Directeur des Ressources Humaines du MRAI, après l'achèvement du processus il a été nommé par Décret pris en Conseil des Ministres au poste de DRH du Ministère des Travaux Publics et des Transports (MTPT) en lieu et place de celui du MRAI. Il est à souligner à ce niveau que ce candidat n'a pas subi le même exerce pour le compte du poste de DRH du ministère en charge des travaux publics.

3.3. Appréciation du niveau d'appropriation du RHET par les cadres de l'administration béninoise

Tableau VIII: Répartition des enquêtés selon leur niveau de connaissance du répertoire

Modalités	Effectifs	Pourcentage
Oui vraiment	50	42,4
oui sommairement	46	39,0
Non	22	18,6
Total	118	100,0

A partir du tableau ci-dessus, il se dégage que 81,4% des personnes interrogées sont informées de l'existence du RHET sans en avoir une parfaite connaissance. Ce constat est en harmonie avec l'appréciation qui est faite par les membres du CCRA sur la connaissance du répertoire par les agents de l'administration publique en général et ceux de leur ministère en particulier. En effet, les Secrétaires Généraux des Ministères, membres du Comité de Coordination de la Réforme Administrative (CCRA) et Présidents de Comités *ad hoc* de mise en œuvre du répertoire, ont affirmé que les cadres de l'administration publique, bien qu'ayant été impliqués dans le processus d'élaboration, n'ont pas une connaissance suffisante du répertoire et du guide d'application.

Par ailleurs, 18,6 % soutiennent n'être pas informé de l'existence du répertoire. Les raisons avancées par les personnes interrogées sont, entre autres, l'insuffisance de la vulgarisation du répertoire, la non dissémination du répertoire à tous les cadres ou à défaut aux titulaires des hauts emplois techniques.

A l'issue de notre enquête, il y a lieu de noter une faible vulgarisation du RHET à l'endroit de tous les acteurs de l'administration béninoise. Ainsi, le RHET demeure encore un instrument très peu connu mais accepté par la quasi totalité des cadres de l'administration béninoise. Face à cette réalité, la grande question qui se pose est de savoir à qui revient la responsabilité de la vulgarisation du répertoire ?

Les personnes interrogées ont affirmé que la vulgarisation et la dissémination du répertoire et des outils relève de la responsabilité du Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnel (MRAI) et des comités *ad hoc* de mise en œuvre du répertoire dans les ministères et institutions de l'Etat.

3.4. Les difficultés de l'application du répertoire à certains corps de la fonction publique

L'application du répertoire à certains corps de la fonction publique suscite des interrogations. Il s'agit de certains corps régis par un statut particulier à savoir les magistrats, les militaires et les paramilitaires.

Les nominations dans le secteur de la justice (magistrats), de la défense et de la sécurité répondent déjà à certaines dispositions légales contenues dans leur statut respectif. Ces secteurs qui relèvent du domaine régalién de l'Etat, sont très sensibles et nécessitent une confiance entre les différents niveaux de la hiérarchie. Ces secteurs pourraient être laissés à la discrétion du gouvernement pour des nominations à sa guise.

3.5. Forces et faiblesses liées à l'application du répertoire

L'analyse du niveau de la mise en œuvre du RHET a révélé des forces et des faiblesses. Au nombre de celles-ci, on peut citer :

Forces
<ul style="list-style-type: none"> - élaboration selon une approche participative ; - respect des normes universelles dans la conception ; - existence d'un dispositif normatif et institutionnel qui régit le répertoire ; - transparence et simplicité des procédures retenues pour la nomination ; - cohérence du répertoire avec les stratégies nouvelles de recherche de la performance des administrations publiques en Afrique face à la crise économique et financière ; - existence de compétences dans tous les ministères pour la mise en œuvre du RHET ; - formation des SGM et DRH dont la plupart sont encore en poste; - Plus de crédibilité qu'accorderaient les PTF au Bénin ;
Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - caractère réglementaire des actes juridiques d'application de RHET; - inexistence de force juridique contraignante à l'endroit des gouvernants ; - manque de leadership de la structure en charge de la mise en œuvre du répertoire ; - insuffisance de vulgarisation ; - manque de dissémination ; - non concrétisation de la volonté politique affirmée ; - mobilité des cadres et surtout des membres du comité <i>ad hoc</i> de mise en œuvre du RHET.

3.6. Recommandations

Au terme de l'évaluation, des recommandations sont formulées en vue d'accroître d'une part, l'effectivité et l'efficacité de l'application du RHET et d'autre part, son appropriation par les cadres de l'administration publique. Ces recommandations sont présentées dans la matrice ainsi qu'il suit :

Critères d'évaluation	Recommandations	cibles
Effectivité et efficacité	<p>⇒ <i>Le RHET est dépourvu d'une base légale.</i> Il est donc nécessaire de lui conférer cette force coercitive par la transformation des textes le régissant en projet de loi à faire voter par le Parlement.</p>	PM, MRAI, Direction codification, Cour Suprême, Gouvernement, Assemblée Nationale
	<p>⇒ <i>L'ancrage institutionnel.</i> La DHET a été créé en 2010, par le Décret n° 2010- 642 du 31 décembre 2010, portant création, attributions, organisation et fonctionnement du MRAI. Ce Décret confère à la DHET le rôle de la coordination et de la supervision de l'application du RHET dans les ministères et institutions de l'Etat. Depuis la nomination en 2011 (Décret n° 2011-684 du 14 octobre 2011) de son Directeur, la DHET éprouve des difficultés liées à l'insuffisance de ressources humaines compétentes et de ressources financières conséquentes. La fonction de coordination et de supervision est une fonction d'état-major qui nécessite assez d'engagement et de leadership. Cette fonction ne saurait être confiée à un ministère sectoriel.</p> <p>A priori, il serait juste de penser à l'ancrage de cette direction au Ministère du Travail et de la Fonction Public (MTFP) parce qu'il constitue la structure gestionnaire des ressources humaines de l'Etat. Cependant, le problème de leadership de la DHET risque de se poser. Face à cette situation, nous pensons que la meilleure formule est de loger cette direction sous la responsabilité du Président de la République ou du Premier Ministre. Nous laissons alors la latitude au Gouvernement d'apprécier en retenant la meilleure formule d'ancrage institutionnelle de la DHET qui puisse lui permettre de jouer efficacement son rôle.</p>	Gouvernement, Organe de suivi, MRAI, MTFP

	<p>⇒ Dans le souci de renforcer le suivi de la mise en œuvre, les organisations de la société civile intervenant dans la lutte contre la corruption pourraient être impliquées à travers la présence de deux (02) représentants dans les jurys de recrutement. En amont, il paraît important d'associer ces organisations aux séances de renforcement de capacité qui seront organisées à cet effet.</p>	<p>Gouvernement, Organe de suivi, MRAI, MTFP, OSC</p>
	<p>⇒ Enfin, il paraît utile de fixer un délai de deux (02) semaines pour l'étape 5 (validation/approbation de la sélection par le ministre) et l'étape 6 (approbation de la sélection par l'Organe de suivi et la nomination des candidats retenus) de la procédure de nomination aux hauts emplois techniques.</p>	<p>Gouvernement, Organe de suivi</p>
<p>Appropriation</p>	<p>⇒ A l'instar des séances de sensibilisation organisées sur la loi contre la corruption, des séances de sensibilisation pourraient être organisées à l'endroit des cadres de l'administration dans tous les ministères et institutions de l'Etat, dans les départements et dans les communes sur toute l'étendue du territoire. A cette occasion, l'objectif du répertoire et les nouvelles procédures de nomination aux hauts emplois techniques de l'administration seront exposés et expliqués aux participants. Un accent sera mis sur la date retenue pour l'entrée en vigueur du RHET. Les sensibilisations s'achèveront par la distribution d'un exemplaire du répertoire et du guide et outils de nomination à tous les participants.</p>	<p>MRAI, Comité <i>ad hoc</i></p>

Pour faciliter la mise en œuvre du RHET, les recommandations formulées sont assorties d'un plan d'actions.

IV. PROPOSITION DE PLAN D' ACTIONS DE MISE EN ŒUVRE DU RHET

4.1. Période transitoire

N°	Actions	Activités à mener	Structures responsables	Structures impliquées	Périodes d'exécution 2013								Coût prévisionnel (fcfa)	Sources de financement	Observations	
					J	F	M	A	M	J	J	A				
1.	Fixation de la date d'entrée en vigueur de la procédure de dotation des emplois supérieurs sur la base des principes du RHET	- convoquer les comités <i>ad hoc</i> pour convenir d'une date (arrêter de commun accord la date d'entrée en vigueur du répertoire)	PM/MRAI	Comité <i>ad hoc</i> , OSC		x							800.000	Budget National (BN)		
		- Prendre les textes règlementaires pour le respect de la date retenue (Décret, arrêté, note de service)	Président de la République	Ministres et Présidents d'institutions				x						-	-	
		- Publier la date sur toute l'étendue du territoire national (JO, ORTB, etc...)	PM/MRAI	JO, ORTB					x					-	-	
2.	Vulgarisation et dissémination du RHET	- éditer le RHET	MRAI	Imprimerie				x					30.000.000	BN		
		- Sensibiliser les cadres de l'administration sur toute l'étendue du territoire (disséminer le RHET)	MRAI	PM/MTFP, cadres, OSC						x				30.000.000	BN	
3.	Elaboration du fichier national des hauts emplois techniques	- Identifier les emplois techniques par ministère en vue de l'élaboration du tableau de bord de ces emplois	SGM/DRH	DHET							x		3.000.000	BN		
		- Transmettre le tableau à la DHET	SGM/DRH	DHET							x			-	-	
		- Compilation des différents tableaux et finalisation du tableau de bord des hauts emplois techniques au niveau national	DHRET	SGM/DRH/S ervice Informatique MRAI								x		500.000	BN	

N°	Actions	Activités à mener	Structures responsables	Structures impliquées	Périodes d'exécution 2013									Coût prévisionnel (fcfa)	Sources de financement	Observations		
					J	F	M	A	M	J	J	A						
4.	Renforcement des capacités des comités <i>ad hoc</i>	- Former les comités <i>ad hoc</i> à la maîtrise du contenu du répertoire, à l'identification des postes, l'organisation des techniques d'entrevue de sélection et à l'utilisation des outils	MRAI/Organe de suivi de l'exploitation du RHET	Formateur (Consultant international) comité <i>ad hoc</i>									x	x	35.000.000	BN		
5.	Soumission à l'Assemblée Nationale pour vote en procédure d'urgence d'un projet de loi portant application du RHET et de la procédure de nomination aux HET	- Elaborer le projet de loi	PM/MRAI										x					
		- Valider et codifier le projet de loi	Direction codification	PM/MRAI										x				
		- Avis de la Cour Suprême	Cour Suprême												x			
		- Transmission du projet de loi à l'Assemblée Nationale	Gouvernement												x			
		- Vote de la loi	Assemblée Nationale														x	
		- Mise en application de la loi																
TOTAL												99.300.000	BN					

4.2. Les hypothèses critiques

Sur le plan politique	<p>Max Weber écrit que les joutes politiques s'expliquent presque toujours par un mobile simple : "le contrôle et la distribution des postes". Les américains, grand champion et vitrine supposée de la démocratie, ont systématisé l'instinct de pouvoir et même le côté alimentaire de la prise de responsabilité par l'expression de <i>spoils system</i> (système des dépouilles). Le parti vainqueur aux élections chasse les vaincus de certains postes de l'administration et nomme ses hommes, en toute légalité. La démocratie pluraliste se conjugue donc avec une chasse aux sorcières dans l'administration publique, chaque fois qu'un parti gagne des élections générales. Les vainqueurs veulent contrôler les rouages du pouvoir politique mais aussi administratif avec tout ce que cela comporte comme avantages matériels et prestige. Dans ce contexte, la démocratie et ses méthodes deviennent elles-mêmes des freins à une administration publique républicaine et loyale.</p>
Sur le plan sociologique	<p>Un béninois est membre d'une ethnie et/ou d'une religion avant d'être citoyen. Les allégeances ethno-religieuses l'emportent très souvent sur le respect des préceptes de déontologie d'une administration républicaine, neutre et loyale. La culture du "fofo", du "frère du village" est une donnée de notre sociologie administrative à ne pas négliger. Un haut emploi technique, occupé par un cadre recruté selon les critères de professionnalisme sera-t-il un bon collaborateur du ministre ou un espion infiltré dans son environnement immédiat ? La question mérite d'être posée à la lumière du comportement courant des cadres de l'administration lorsque le politique et l'ethnique se mêlent et servent de ligne de démarcation entre l'opposition et le gouvernement.</p>

Pour toutes ces raisons et pour d'autres, la stratégie de mise en œuvre du RHET doit être repensée de la manière qui suit.

4.3. Stratégie de mise en œuvre du RHET

La mise en œuvre sectorielle	<p>Au regard de la difficulté liée à la mise en œuvre du RHET, il convient de distinguer plusieurs secteurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ <i>Le secteur des emplois correspondant à une compétence régaliennne de l'Etat : sécurité, justice, diplomatie, défense.</i> Ce secteur pourrait être laissé à la discrétion du gouvernement pour des nominations à sa guise. Le secteur régalien de l'Etat est un secteur sensible et de confiance nécessaire entre les différents niveaux de la hiérarchie, du ministre jusqu'au cadre subalterne. ⇒ <i>Le secteur des emplois liés au monde de la production de biens et de services marchands : industrie, commerce, artisanat, tourisme, etc.</i> Ce secteur devrait pouvoir fonctionner selon les mêmes normes de rationalité, d'efficacité et de professionnalisme que son interface, le monde des affaires. Le RHET devra être appliqué entièrement et totalement : sélection au mérite, évaluation périodique, sanction de la contre-performance. ⇒ <i>Le secteur social : éducation et santé.</i> Une différenciation pourrait être faite ici entre les très hauts emplois et les hauts emplois ; les très hauts emplois seraient laissés à la discrétion du gouvernement et les hauts emplois soumis à compétition.
La mise en œuvre dans le temps :	Il est souhaitable que la mise en œuvre du répertoire soit progressive. Ainsi, les emplois à pourvoir suivant le répertoire seraient les nouveaux emplois, les emplois non encore pourvus et les emplois dont les titulaires sont admis à

	<p>faire valoir leur droit à la retraite.</p> <p>Toutefois, pour les hauts emplois techniques déjà pourvus et dont les titulaires ne donneraient pas objectivement satisfaction, l'autorité de tutelle aura la latitude de les mettre en compétition.</p>
La durée d'occupation des postes :	<p>La durée d'occupation des hauts emplois techniques découlera de l'application cumulative du répertoire et du nouveau Décret portant structure type des ministères. Ce Décret prévoit la durée au poste des emplois de direction, des postes de SGM, leurs adjoints, etc.</p>
L'évaluation de la performance au poste :	<p>Tout occupant d'un haut emploi technique fera l'objet d'une évaluation annuelle de performance. L'évaluation prendra en compte les résultats de l'action du titulaire du poste mais aussi ses performances comportementales : capacité de travail en équipe, force d'entraînement, climat de travail, opinion des usagers.</p>

CONCLUSION

Le RHET est un outil destiné à orienter et encadrer la dotation des hauts emplois techniques au niveau de l'administration publique. Sa conception se veut une innovation attachée aux objectifs de modernisation de l'administration, de performance et de développement durable. Ainsi, d'énormes efforts ont été consentis par le Gouvernement du Bénin et les Partenaires Techniques et Financiers en vue de la mise en œuvre effective du répertoire. En dépit de ces efforts, l'exercice d'évaluation a révélé que le répertoire n'est ni connu par la majorité des cadres, ni appliqué pour la dotation des hauts emplois techniques de la fonction publique. Parmi les facteurs de freinage, on note le manque de leadership de la structure en charge de la mise en œuvre du répertoire, l'insuffisance de vulgarisation et de dissémination, le caractère réglementaire des actes juridiques (absence de force coercitive) etc... Pour corriger ces insuffisances en vue d'une application efficace, des recommandations ont été formulées assorties d'un plan d'actions.

Toutefois, la mise en œuvre de cet outil dans l'avenir ne manquera pas de révéler un besoin d'enrichissement ou d'adaptation. C'est la nature de tous les outils et guides qui ne cessent de se développer à l'aide de la pratique ou la critique.

ANNEXES

Annexe 1 : Liste des personnes rencontrées

Annexe 2 : Rappel des termes de référence

Annexe 3 : Outils de collecte

Annexe 1 : Liste des SGM rencontrés

N°	NOM ET PRENOMS	STRUCTURE	CONTACT
1.	BOUKARY Idrissou	SGM MRAI	
	BAWATH Magloire	SGMA MCRI	95 79 61 06
2.	TCHOCA FANIKOUA François	SGMA MCRI	97 11 27 07
3.	Dr. Valère GOYITO	SGM MS	95 84 66 99
4.	Général Bakassiri BIO NINGUI	SGM MDN	95 56 83 91
5.	ZINKPE Grégoire	SGM MTFP	
6.	JHONSON Pauline	SGM MDGAALT	90 90 23 13
7.	KOUKOU D. Honoré	SGM MJLDH	90 90 40 94
8.	M. SALAMI et Daniel ADJE CHABI	DPRA/DHET	95 25 35 23
9.	YAHA Pascal	SGM MDAEP	
10.	GOUTONDJI Pamphile	SGM MAEIAFBE	21 31 94 21
11.	Dr. TOPANOU Adolphe	SGM MESRS	
12.	SOGBOSI ADE Collecte	SGM MISP	90 92 61 84
13.		SGM MFSN	

Titulaire aux hauts emplois techniques selon le RHET

N°	NOM ET PRENOMS	STRUCTURE	CONTACT
1.	Daniel ADJE CHABI	DHET/MRAI	97 01 06 12
2.		DCDJ/MJ	

Institution publique

N°	NOM ET PRENOMS	STRUCTURE	CONTACT
1.	BADOU Etienne	OLC	95 45 81 04

OSC

N°	NOM ET PRENOMS	STRUCTURE	CONTACT
	NOUACTCHI Théodore	FONAC	97 12 82 81

Partenaires Techniques et Financiers (PTF)

N°	NOM ET PRENOMS	STRUCTURE	CONTACT
1.	AGBODJI HOUNSOU Jacques	Team Leader Gouvernance/ PNUD	96 32 57 71
2.	ZOCLI Véronique	Conseiller Technique-Secteur Gouvernance à la Coopération Canadienne	95 81 47 90

Annexe 2 : Rappel des termes de référence

I. RAPPEL DES TERMES DE REFERENCE

1.1. Rappel des termes de référence

A la lumière des termes de référence, la mission d'évaluation de l'application du Répertoire des Hauts Emplois Techniques (RHET) de la fonction publique béninoise vise :

1.1.1. Objectif général la mission

L'objectif général de l'évaluation de l'application du Répertoire des Hauts Emplois Techniques est d'analyser les conditions de mise en œuvre du RHET et de vérifier son efficacité en rapport avec les effets attendus.

Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques de cette évaluation sont :

- faire le point de l'application du Répertoire des Hauts Emplois Techniques ;
- identifier les forces et faiblesses dans le cadre de l'application du Répertoire des Hauts Emplois Techniques ;
- analyser l'acceptabilité de cette réforme par les cadres concernés ;
- élaborer un plan d'action de l'application du Répertoire des Hauts Emplois Techniques en cohérence avec le rythme de la réforme dans l'administration publique ;
- proposer éventuellement des solutions permettant de faciliter l'application du Répertoire des Hauts Emplois Techniques.

1.1.2. Résultats attendus

Les résultats attendus de la mission se présentent ainsi qu'il suit :

- un état des lieux de l'application du Répertoire des Hauts Emplois Techniques est réalisé ;
- une analyse de l'acceptabilité de cette réforme par les cadres concernés est faite;
- un projet de plan d'action de l'application du Répertoire des Hauts Emplois Techniques est rendu disponible ;
- des recommandations sont formulées en vue de l'amélioration de l'application du Répertoire des Hauts Emplois Techniques.

1.1.3. Questions évaluatives

Le consultant dans le cadre de la mission aura à répondre aux questions évaluatives suivantes :

- Le REHT est-il à même de résorber les dysfonctionnements qui ont conduit à son adoption ?

- Le RHET est-il bien conçu ? Comment s'intègre t-il aux autres dispositifs de la réforme administrative?
- Les procédures du répertoire sont-elles capables de garantir l'adéquation profil/poste ? Sont-elles conformes aux bonnes pratiques internationales en la matière ?
- La mise en œuvre du RHET est-elle effective ? Quels sont les freins à son application ?
- Quel est le niveau d'appropriation du RHET par les cadres de l'administration publique ?

Annexe 3 : Outils de collecte

GUIDE D'ENTRETIEN(SGM)

POUR L'ÉVALUATION DE L'APPLICATION DU REPERTOIRE DES HAUTS EMPLOIS TECHNIQUES (RHET)

1- CONNAISSANCE ET PERTINENCE DU RHET

1.1 Quelle appréciation faites vous aujourd'hui de la connaissance du RHET dans votre ministère?

1.2. Le répertoire tel que conçu permet-il de répondre à l'adéquation profil/poste ?

.....
.....

1.3. Le RHET est-il conçu conformément aux normes internationales en la matière ?

.....
.....

1.4. Quelle appréciation faites-vous du processus de nomination aux hauts emplois techniques par le RHET ?

.....
.....

2- APPLICATION

2.1. En votre qualité de président du comité adh'oc chargé du recrutement avez vous suivi des formations sur le processus de recrutement ? Oui Non

2.2. Si oui, lesquelles ?

N°	Titre de la formation	Durée en jours	Année
1.			
2.			
3.			

2.3. A cette date, quelle appréciation faites vous de l'application du répertoire ?

.....
.....

2.4. Des nominations ont-elles été effectuées dans votre ministère conformément au RHET?

.....
.....

2.5. Avez-vous des difficultés dans la mise en œuvre du RHET ?

.....
.....

2.6. Si oui, quelles sont les difficultés majeures que vous rencontrez dans la mise en œuvre du RHET dans votre ministère ?

.....
.....

2.7. Quelles sont les forces dont dispose votre structure pour la mise en application efficace du RHET ?

.....
.....

2.8. Le RHET a-t-il un avenir ? Oui Non

.....
.....

2.9. Connaissez-vous un pays où le RHET est appliqué ? Oui Non

2.10. Si oui, quels sont les éléments qui ont favorisé la réussite de cette réforme ?

.....
.....

3. RECOMMANDATIONS

3.1. Pour améliorer le RHET dans son contenu

.....
.....
.....

3.2. Pour améliorer le processus de nomination

.....
.....
.....

3.3. Pour améliorer le RHET dans sa mise en œuvre

.....
.....
.....

GUIDE D'ENTRETIEN (BAILLEURS)

POUR L'ÉVALUATION DE L'APPLICATION DU REPERTOIRE DES HAUTS EMPLOIS TECHNIQUES (RHET)

3- CONNAISSANCE ET PERTINENCE DU RHET

1.1 Avez-vous connaissance du RHET élaboré par les autorités béninoises?

.....

1.2. Si oui, avez-vous participé à son élaboration ?

.....
.....

1.3. Le RHET est-il conçu conformément aux normes internationales en la matière ?

.....
.....

1.4. Le répertoire tel que conçu permet-il de répondre à l'adéquation profil/poste?

.....
.....

1.5. Quelle appréciation faites-vous du processus de nomination aux hauts emplois techniques par le RHET ?

.....
.....

1.6. Quelles sont vos impressions sur ce répertoire (présentation, contenu, etc.)

- Points forts
- Points faibles

4- APPLICATION

2.1. Le RHET est-il utilisé par les autorités pour les nominations dans la fonction publique ?

- Si oui, commentaires

- Si non, commentaires

2.2 Selon vous que doit représenter un RHET

2.3. Connaissez-vous un pays où le RHET est appliqué ? Oui Non

2.4. Si oui, quels sont les éléments qui ont favorisé la réussite de cette réforme ?

.....
.....

3. RECOMMANDATIONS

3.1. Pour améliorer le RHET dans son contenu

.....
.....
.....

3.2. Pour améliorer le processus de nomination

.....
.....
.....

3.3. Pour améliorer le RHET dans sa mise en œuvre

.....
.....
.....

GUIDE D'ENTRETIEN (SOCIETE CIVILE)**POUR L'EVALUATION DE L'APPLICATION DU REPERTOIRE DES HAUTS EMPLOIS TECHNIQUES (RHET)****1. CONNAISSANCE ET PERTINENCE DU RHET**

1.1 Avez-vous connaissance du RHET élaboré par les autorités béninoises?

.....

1.2. Si oui, avez-vous été associés à son élaboration ?

.....

1.3. Le RHET est-il conçu conformément aux normes internationales en la matière ?

.....

1.4. Le répertoire tel que conçu permet-il de répondre à l'adéquation profil/poste?

.....

1.5. Quelle appréciation faites-vous du processus de nomination aux hauts emplois techniques par le RHET ?

.....

1.6. Quelles sont vos impressions sur ce répertoire (présentation, contenu, etc.)

- Points forts
- Points faibles

2. APPLICATION

2.1. Le RHET est-il utilisé par les autorités pour les nominations dans la fonction publique ?

- Si oui, commentaires

- Si non, commentaires

2.2 Selon vous que doit représenter un RHET

2.3. Connaissez-vous un pays où le RHET est appliqué? Oui Non

2.4. Si oui, quels sont les éléments qui ont favorisé la réussite de cette réforme ?

.....
.....

3. RECOMMANDATIONS

3.1. Pour améliorer le RHET dans son contenu

.....
.....
.....

3.2. Pour améliorer le processus de nomination

.....
.....
.....

3.3. Pour améliorer le RHET dans sa mise en œuvre

.....
.....
.....

QUESTIONNAIRE POUR L'EVALUATION DE L'APPLICATION DU REPERTOIRE DES HAUTS EMPLOIS TECHNIQUES (RHET)

Introduction

Mon nom est _____, je travaille pour le compte du Bénin Consulting Group (BeCG) qui a été commandité par le ministère chargé du développement pour réaliser la mission d'évaluation de l'application du Répertoire des Hauts Emplois Techniques (RHET) de la fonction publique.

Vous avez été retenus dans un échantillon d'individus à enquêter pour l'obtention d'informations nécessaires à l'appréciation de l'application effective du répertoire et son acceptation par les cadres de l'administration béninoise.

Questionnaire DRH, DPP, IGM et cadres de l'administration

I- IDENTIFICATION

Q1.1	Date de l'entretien	
Q1.2	Ministères/direction	
Q1.3	Qualité du répondant	
Q1.4	Contact du répondant	
Q1.5	Nom et prénoms de l'enquêteur	

II- CONNAISSANCE

Q2.1 Etes-vous informés de l'existence d'un tel répertoire ?

1	oui vraiment	Si 1 ou 2, allez à Q2.2
2	oui sommairement	
3	non (pas du tout)	

Q2.1.1 Si non, quelles peuvent en être les raisons ?

		OUI	NON
1	Non implication des cadres de l'administration		
2	Document non disséminé		
3	Le MRAI en a fait son affaire		
4	Manque de volonté politique		
5	Absence de vulgarisation		
6	Insuffisance de vulgarisation		
	Autre : Précisez : _____		

Q2.2 Si Q1 = (1 ; 2), que pensez vous des caractéristiques suivantes du RHET

		OUI	NON
1	Bien élaboré		
2	Exhaustif		
3	Conforme aux normes internationales en la matière		
4	Facile à lire		

5	S'intègre aux autres dispositifs de la réforme administrative		
6	Existence de contradictions ou conflits potentiels avec les autres réformes de la fonction publique		
7	Autre : Précisez		

Q2.3 Connaissez-vous les objectifs assignés au RHET ?

1	oui vraiment
2	oui sommairement
3	non (pas du tout)

Q2.4 si oui, citez quelques uns

1	
2	
3	
4	
5	
6	

Q2.5 Existe t-il une synergie entre le RHET et les autres dispositifs de la réforme administrative ? Oui Non

Q2.6 Si oui lesquels ?

Q2.7 Etes vous au courant des différentes étapes du processus qui devra régir les nominations aux Hauts emplois techniques ?

1	Oui vraiment
2	Oui sommairement
3	Non (pas du tout)

Q2.8 Si Q2.5 =(1 ; 2), citez quelques unes de ces étapes (*ne pas énoncer les modalités*)

		OUI	NON
1	Expression de besoin		
2	Appel à candidature		
3	Présélection		
4	Sélection		
5	Validation		
6	Nomination		

Q2.9 Ces procédures sont-elles conformes aux bonnes pratiques internationales en la matière ?

Oui Non

III- APPLICATION

3.1. En votre qualité de président du comité adh'oc chargé du recrutement avez vous suivi des formations sur le processus de recrutement (DPP, DRH, IGM) ? Oui Non

2.3. Si oui, lesquelles (DPP, DRH, IGM)?

N°	Titre de la formation	Durée en jours	Année
4.			
5.			
6.			

Q3.1 Depuis combien de temps, selon vous, le RHET est mis en application dans les différentes structures de l'administration

1	1 an		
2	2 ans		
3	Plus de 2 ans		
4	Pas opérationnel		
5	N'en sait rien		

Q3.2. Le RHET assure il une adéquation entre le profil de la personne nommée et le poste ?

1	Parfaitement	
2	Plus ou moins	
3	Pas du tout	
4	Ne sait pas	

Q3.2.1 Si (2;3), dites pourquoi ?

Q3.2.2 Le RHET permet il désormais de bien distinguer les nominations aux postes techniques des nominations aux postes politiques?

1	Parfaitement	
2	Plus ou moins	
3	Pas du tout	

Q3.2.3 A Si (2;3), dites pourquoi ?

Q3.3 Avez-vous l'impression que les nominations faites en Conseil des Ministres aux postes de hauts emplois techniques sont conformes au RHET ?

--	--	--

1	Parfaitement	
2	Plus ou moins	
3	Pas du tout	

Q3.3.1. Justifiez votre réponse ?

Q.3.4 Quels sont selon vous, les facteurs (faiblesses) bloquant de l'application du RHET

		OUI	NON
1	Politisation		
2	Népotisme		
3	Corruption		
4	Effets non suffisamment contraignants des textes en la matière		
5	Inexistence de mesures coercitives		
6	Absence de volonté politique		
7	Existence de volonté politique mais non concrétisée		

Q.3.5 Quels sont selon vous, les facteurs (forces) qui pourraient favoriser l'application efficace du RHET ?

		OUI	NON
1	Prise de conscience des autorités		
2	Adhésion des acteurs de l'administration publique		
3	Veille de la société civile		
4	Volonté politique manifeste et opérationnelle		
5	Adhésion et soutien des PTF		
6	Autres (à préciser)		

Q3.6 Adhérez-vous aux objectifs du RHET ?

Oui Non

Q3.7. Justifier votre réponse

IV- RECOMMANDATIONS

4.1. Pour améliorer le RHET dans son contenu

4.2. Pour améliorer le processus de nomination

.....
.....
.....

4.3. Pour améliorer le RHET dans son application

.....
.....
.....

Merci pour votre collaboration

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Ketelaar, A., N. Manning et E. Turkisch 2007, "Formules de gestion de la haute fonction publique axées sur les performances : Les expériences respectives de l'OCDE et de différents pays", *Documents de travail sur la gouvernance publique*, 2007/5, Éditions OCDE.
- LOI N° 2001-35 du 19 novembre 2001 portant Statut de la Magistrature en République du Bénin.
- République du Bénin, 2010. *Renforcement de la Professionnalisation de la Gestion des Ressources Humaines dans la Fonction Publique en Afrique*. Rapport général de l'atelier à l'intention du Personnel Chargé des Ressources Humaines en Afrique sur le "Renforcement des Capacités des Ressources Humaines pour la Réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement de l'Afrique" Cotonou, p 54.
- République du Bénin, 2009. *Répertoire des Hauts Emplois Techniques*. Editions Star ; Cotonou, p 667.
- République du Bénin, *Guide et outils pour les nominations aux hauts emplois techniques*. 2009.
- République du Bénin, 1994. *Etats Généraux de la Fonction Publique et de la Modernisation Administrative*. Cotonou, p 66
- République du Bénin, 1996. *Atelier sur le diagnostic de l'environnement institutionnel au Bénin*. Cotonou, p 174.
- Bureau International du Travail (BIT), 1988. *Résolution de la quatorzième Conférence internationale des statisticiens du Travail*, Genève, (CITP-88).

TABLE DES MATIERES

LISTE DES SIGLES	3
LISTE DES TABLEAUX.....	4
DEFINITION DE CONCEPTS	5
RÉSUMÉ.....	7
INTRODUCTION.....	9
I. APPROCHE METHODOLOGIQUE	11
1.1. Lancement de la mission.....	11
1.2. Revue documentaire et affinement du rapport méthodologique.....	11
1.3. Population d'enquête et échantillonnage	11
1.4. Conception des outils de collecte de données.....	12
1.5. Recrutement et formation des enquêteurs.....	12
1.6. Préenquête.....	12
1.7. Déroulement de l'enquête	12
1.8. Supervision et contrôle de qualité.....	13
1.9. Traitement et analyse des données.....	13
II. PRESENTATION DU REPERTOIRE DES HAUTS EMPLOIS TECHNIQUES (RHET) DE LA FONCTION PUBLIQUE	14
2.1. La classification par secteur	14
2.2. La sous classification par fonction	14
2.3. Dispositif institutionnel de mise en œuvre et de suivi du RHET	19
2.3.1 La Direction des Hauts Emplois Techniques (DHET)	19
2.3.2. Les ministères sectoriels et institutions de l'Etat.....	19
2.3.3. L'Organe de Suivi de l'Exploitation du RHET.	20
III. RESULTATS DE L'EVALUATION	22
3.1. Analyse de la pertinence du RHET	22
3.1.1. Analyse de la cohérence externe du RHET	24
3.1.2. Analyse de la cohérence interne du RHET.....	25
3.2. Analyse de l'effectivité et de l'efficacité de la mise en œuvre du RHET	28
3.3. Appréciation du niveau d'appropriation du RHET par les cadres de l'administration béninoise.....	31

3.4. Les difficultés de l'application du répertoire à certains corps de la fonction publique.	32
3.5. Forces et faiblesses liées à l'application du répertoire	33
3.6. Recommandations	33
IV. PROPOSITION DE PLAN D' ACTIONS DE MISE EN ŒUVRE DU RHET	36
4.1. Période transitoire.....	36
4.2. Les hypothèses critiques.....	38
4.3. Stratégie de mise en œuvre du RHET	39
CONCLUSION	41
Annexe 1 : Liste des SGM rencontrés	43
Annexe 2 : Rappel des termes de référence.....	44
Annexe 3 : Outils de collecte.....	47
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	59