

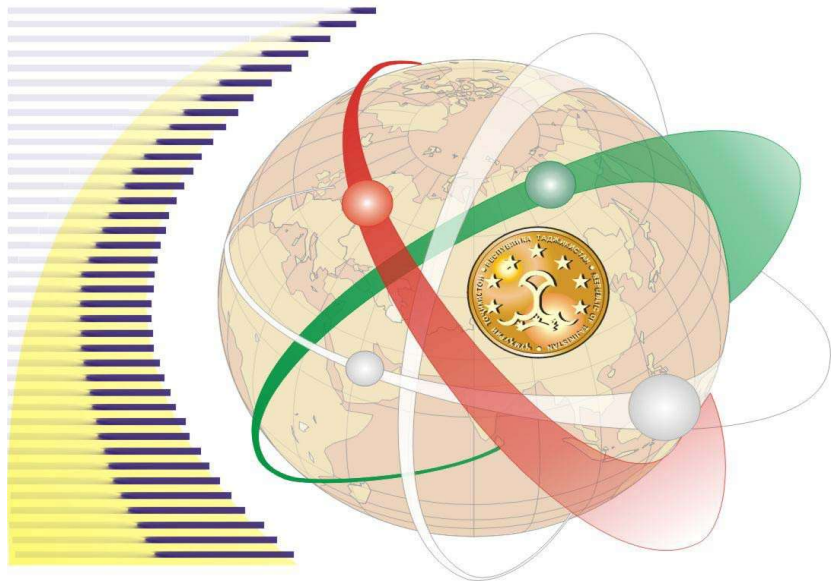


La revue scientifique
**Les Cahiers
du CBRST**

La science au service de la société

DOSSIERS

**Lettres, Sciences Humaines et Sciences
Sociales**



03 BP 1665Tél (229) 21 32 12 63 2132 09 77

Fax : (229) 21 32 36 71

Mail : cahiersducbrst@yahoo.fr ;

cahiersducbrst@gmail.com

Site Web: <http://www.cbrst-benin.org>



CAHIERS DU CBRST

Cahiers du CBRST

N° 18, 2^{ème} semestre 2020 ; ISSN : 1840-703X, Cotonou (Bénin)

Dépôt légal n° 12567 du 04/11/2020 4^{ème} trimestre 2020

Bibliothèque Nationale du Bénin,

DIRECTEUR DE PUBLICATION : Professeur Marc T.T. KPODEKON ; Directeur Général du CBRST

DIRECTEUR ADJOINT DE PUBLICATION : Professeur *AZONHE Thierry Hervé*

CONSEILLER SCIENTIFIQUE : Apollinaire Guy MENSAH ; *Directeur de Recherche*

REDACTEUR EN CHEF : SOGLO Yves

SECRETAIRE DE REDACTION : AGBOKOUNOU Aristide

COMITE SCIENTIFIQUE

Médecine et santé publique

Pr. DARBOUX Raphael (Bénin), Pr. SECK Sidy Mohamed (Senegal), Pr. BIGOT André (Bénin), Pr. KABA Lamine (Guinée), Pr. AKPONA Simon (Bénin), Pr. LALEYE Anatole (Bénin), Pr. El Hadj KA Fary (Senegal), Pr. HOUNNOU Gervais (Bénin), Pr. HOUNGBE Fabien (Bénin), Pr. MASSOUBODJI Achille (Bénin), Pr. KAZE François (Cameroun), Pr. LALEYE Anatole (Bénin), Mca SABI Kossi (Togo)

Agriculture, environnement et sciences de l'ingénieur

Pr. MAKOUTODE Michel (Bénin), Pr. OYEDE Marc (Bénin), Pr. MENSAH Guy Apollinaire, Pr. TOSSA Joel (Bénin), Pr. SINSIN Brice (Bénin), Pr. GBENOU Joachim (Bénin), Pr. GBAGUIDI Fernand (Bénin), Pr. AHANHANZO Cornelle (Bénin), Pr. HONTONFINDE Félix (Bénin), Pr. SOCLO Henri (Bénin), Pr. ADOUKONOU S. Dominique, Pr KPODEKON Marc T.,

Lettres, sciences humaines et sociales

Pr. ALINSATO Alastair (Bénin), Pr. AZONHE Thierry Hervé (Bénin), Pr. TCHAMIE Tiou (Togo), Pr. CLEDJO Placide (Bénin), Pr. HOUNDENOU Constant (Bénin), Pr. IGUE Charlemagne (Bénin), Pr. HOUNKOU Emmanuel (Bénin), Pr. ANIGNIKIN Sylvain (Bénin), Pr. GLIDJA Judith (Bénin), Pr. SAMBA KIMBATA Joseph (Congo B), Pr. GBEASSOR Messanvi (Togo), Pr. AFOUDA Abel (Bénin), Pr. ZOUNGRANA Pierre Tanga (Burkina), Pr. ATTANASO Odile (Bénin), Pr. JOSSE Roger (Bénin), Pr. Pr. VISSIN Expédit (Bénin), Pr. AMOUZOUVI Dodji H. (Bénin), Pr. SOGBEDJI M. Jean (Togo), Pr. GBEMOU Mahulikplimi K. (Togo), Pr ODOULAMI Léocadie, Pr IMOROU Aboubakari,

COMITE DE LECTURE

Prof DOSSOU-YOVO Adrien; Pr AVLESSI Félicien; Prof CLEDJO Placide; Prof da CRUZ Maxime; Prof EDAH Daniel ; Prof KOUNOUHEWA Basile ; Prof MENSAH G. A.; Prof TOSSOU Okri Pascal; Prof AGOÏNON Norbert ; Dr TENTE Brice; Dr YABI Ibourahima; Dr. Zacharie SOHOU ; Pr. LALEYE Anatole ; Prof. GBAGUIDI Célestin ; Prof MONGBO Roch ; Prof. GNELE José ; Dr ALAMOU Eric ; Prof AZANDO E. V.; Dr DOUGNON Victorien; Prof GBAGUIDI Fernand; Prof GBANGBOCHÉ A. B.; Prof GLELE KAKAÏ Romain ; Prof TCHIBOZO Eric ; Pr HOUNHOUIGAN Joseph ; Pr KPOVIESSI Salomé ; Pr OYEDE Marc ; Pr. Ag. FOLLIGAN Bénédiction ; Pr. Ag. YAO-GNANGOURA Victor ; Pr. AKPONA Simon ; Pr. ALLABI Aurel ; Pr. BIGOT André ; Pr. CHIKOU Antoine ; Pr. DARBOUX Raphael ; Pr. HOUNGBE Fabien ; Prof. GLIDJA Judith ; Pr. HOUNNOU Gervais ; Prof. Ag. MOUMOUNI Hassane ; Prof LANHA Magloire ; Prof. CHABOSSOU Augustin ; Prof AINA Martin ; Prof ALLABI Aurel ; Dr HOUNGNIHIN Roch ; Prof. SOGLO Yves ; Prof JOHNSON Christian; Prof KPOHOU Ferdinand; Prof GNIMADI Clément, Prof SOHOU Zacharie; Dr AGBOKOUNOU Aristide, Dr DEGBEY Georges; Prof VIGNINOU Toussaint; Prof GIBIGAYE Moussa; Prof YABI Fidèle; Prof OREKAN Vincent; Prof GBAGUIDI Arnould; Prof TOKO Ismaël; Prof VISSOH Sylvain; Prof HEDIBLE Sidonie, Dr SOSSOU K. Benoît ; Prof. AHOUANJINOU Raymond-Bernard ; Prof. GOMEZ Ansèque ; Prof. VODOUNOU Jean Bosco; Prof. DOSSOU Jéstin Paulin; Prof. AFOUDA Servais; Prof. HADONOU Julien; Prof. TAMA Clarisse

Toute reproduction, même partielle de cette revue est rigoureusement interdite. Une copie ou reproduction par quelque procédé que ce soit, photographie, microfilm, bande magnétique, disque ou autre, constitue une contrefaçon passible des peines prévues par la loi 84-003 du 15 mars 1984 relative à la protection du droit d'auteur en République du Bénin.

**SOMMAIRE**

1. Discursivité et sémantique des proverbes *bisa* et *moore* : le stéréotype de sexe.....01
Oumar LINGANI
2. Les expulsés de Folembay (1994-2019).....21
Mahamoudou OUBDA
3. Ethical issues confronting leaders in educational management in republic of Benin.....47
Théophile G. KODJO SONOU
4. Population, pression foncière liée a la vente des terres et vulnérabilité agricole dans l'arrondissement de Gobada (commune de Savalou).....66
Gabin Ahognisso TCHAOU
5. Des représentations sociales a la prise en charge : le cancer du col de l'utérus en milieu urbain, Ouagadougou, Burkina Faso..... 85
Salifou ZEBE
6. Stratégies d'insertion socioprofessionnelle des patients guéris du noma dans la région du centre du Burkina Faso : cas de l'ONG « sentinelles » et la « fondation l'hymne aux enfants ».....131
T. Pascal ZOUNGRANA
7. L'expression de la révolte dans la dramaturgie de Jean-Pierre Guingane : cas des pièces *le fou* et *la malice des hommes*.....151
Seexonam Komi AMEWU
8. Faible réactivité commerciale du Bénin : l'influence de la demande étrangère.....173
Emile AIFA
9. Production et commercialisation de l'arachide dans la commune de Dassa-Zoume (centre Bénin).....202
Aboubakar KISSIRA



10. Kant et sa philosophie de l'histoire.....222
Ayouba LAWANI
11. Le pays senoufo de Côte-d'Ivoire : économie et société à l'orée de la colonisation française (fin XIX^e-1905).....237
YEO Valy
12. Analyse technico économique de la production piscicole dans le département de l'atlantique.....261
Honorat SATOQUINA
13. Déterminants des stratégies d'adaptation à l'érosion côtière.....285
Inès Djohôdô MONWANOU
14. Pédagogie, didactique par l'image.....300
Elavagnon Dorothee DOGNON
15. Chronotopie identitaire, hétérotopie mémorielle: résistance et résilience des esclaves dans A Mercy de Toni Morrison.....310
Fatoumata OUSMANE
16. Au sujet de la protection et de la conservation d'éléments du patrimoine de la ville de Porto-Novo : entre patrimoine architectural et objet rituels et musicaux.....335
Didier Marcel HOUENOUE
17. Le phénomène d'enfants de la rue à Porto-novo (Benin) : causes, prise en charge institutionnelle et énigme de l'insertion socioprofessionnelle.....357
MEHINTO Michel Mètonou
18. Monoparentalité féminine et pauvreté à Porto-Novo au Bénin : éléments de compréhension et analyse des stratégies de prise en charge.....385
GBAGUIDI Arnauld, SETHO Hugues, HOUETCHENOU Bernard ; HOUNGBO Audrey
19. Electricité décentralisé dans l'Alibori: risque environnemental d'une prolifération non contrôlé.....398
BOKO Finangnon A.M-A. Dominique



20. La sorcellerie : Un conçu social ou une réalité mystique au Sud du Bénin ...417
Florent Eustache HESSOU, Dodji H. AMOUZOUVI
21. Etudes des facteurs d'inefficacité du système de gestion des congés du personnel dans les administrations publiques béninoises.....427
Déo-gratias T. RIBOUI, Emmanuel C. HOUNKOU
22. Le député, le peuple et l'argent : analyse socio-anthropologique des déterminants des dépenses politiques au Bénin.....453
CHABI IMOROU Azizou
23. Comprendre les facteurs explicatifs de la déviance fiscale dans la commune d'Abomey-Calavi au Sud Bénin 475
BOKO-AZONHE Ghislaine



ETUDES DES FACTEURS D'INEFFICACITE DU SYSTEME DE GESTION DES CONGES DU PERSONNEL DANS LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES BENINOISES.

Déo-gratias T. RIBOUIS¹, Emmanuel C. HOUNKOU²

¹Docteur en Sciences de Gestion/ Université d'Abomey-Calavi (Bénin),
Laboratoire de Recherche sur les Performances et le Développement des
Organisations (LARPEDO), E-mail : deorib@yahoo.fr

²Professeur Titulaire en Sciences de Gestion/ Université d'Abomey-Calavi
(Bénin), LARPEDO ; E-mail : emmahk4@yahoo.fr

RESUME

L'objectif de ce papier est d'identifier les facteurs explicatifs d'inefficacité du système de gestion des congés du personnel dans les administrations publiques béninoises. Sur la base d'un échantillon représentatif de 343 individus à partir de la méthode du choix raisonné, les données sont collectées et traitées à l'aide des logiciels STATA et SPAD VERSION 5.5. Les résultats de l'étude montrent que l'inefficacité du système de gestion des congés du personnel dans les administrations publiques s'explique par une taille insuffisante du personnel, existantes de primes au poste occupé, le changement de poste au cours d'une période, manque d'intérimaires qualifiés et compétents répondant, insuffisance professionnelle du titulaire au poste, la faible rémunération et le personnel non polyvalent.

Mots clés : Inefficacité, gestion des congés, personnel administratif, administrations publiques.

ABSTRACT

The objective of this paper is to identify the factors explaining the ineffectiveness of the leave management system for administrative staff in the Beninese public administrations. Based on a representative sample of 343 individuals using the reasoned choice method, data are collected and processed using STATA and SPAD VERSION 5.5 software. The results of the study show that the ineffectiveness of the administrative staff leave management system is explained by an insufficient size of the staff,



existence of bonuses for the post occupied, change of post during a period, non-professional qualification temporary workers, low pay, and non-versatile staff.

Keywords: *Inefficiency, leave management, administrative staff, public administrations.*

INTRODUCTION

Partout dans le monde, la gestion des organisations publiques a considérablement subi des modifications sur le plan organisationnel et sur le plan fonctionnel. Les conditions qui ont favorisé ce changement reposent essentiellement sur les situations politiques, économiques et sociales. Après un certain nombre d'années de mise en œuvre du modèle classique reposant essentiellement sur la bureaucratie, il est tout à fait important de faire l'état des lieux pour mettre en place une stratégie de développement axée sur un outil « personnel administratif », pour redynamiser le fonctionnement de l'administration publique. L'objectif recherché vise essentiellement à améliorer la qualité des services publics dans les administrations publiques. Dans une administration publique, l'inexistence d'un système de management de qualité pourrait impacter négativement la qualité des prestations des services. Ce système de management doit s'insérer dans la dynamique de la politique nationale et reposer sur le leadership du dirigeant. Lorsque la relation entre service public/ usagers se détériore, les objectifs poursuivis ne pourront pas être atteints. C'est pourquoi les autorités compétentes doivent baser les réformes sur des stratégies nouvelles pour instaurer de nouvelles pratiques comportementales gages d'un changement et de la modernisation des administrations publiques.

Au Bénin, les administrations publiques se cherchent, se restructurent depuis près de deux décennies. Cette situation est au centre des nombreuses réformes opérées dans le souci de rationaliser les dépenses publiques : les Programmes d'Ajustement Structurel (PAS), la Facilité d'Ajustement Structurel (FAS), la modernisation de la gestion des finances publiques, Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), les Orientations Stratégiques de Développement (OSD 2006-2011), la Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (SCR), Bénin Alafia 2025



pour ne citer que ceux-là. Il apparaît manifeste que la plupart de ces réformes ont rencontré des difficultés dans la mise en œuvre surtout sur des points essentiels comme l'amélioration qualitative des prestations, le niveau des rémunérations, la compétence et la responsabilisation des agents. Les recrutements et mutations ne s'effectuent pas sur des critères rationnels. On note plus d'agents proches ou ayant atteint l'âge de la retraite que de jeunes qualifiés. Les avancements sont faits de manière non transparente et irrégulière, ce qui ne favorise pas l'émergence de savoir-faire et le changement de comportements au sein des administrations publiques béninoises. Au niveau des conditions de travail, les moyens disponibles sont globalement inadéquats et l'acquisition des équipements s'effectue sans planification globale et sans évaluation des charges récurrentes. En outre, les procédures administratives décrivant l'organisation des services et des missions sont peu connues et/ou appliquées. Les mécanismes de contrôle ne sont pas effectifs et les sanctions ne sont pas appliquées. Les services publics d'accueil, d'informations et de communication à l'égard des administrés sont défailants. Il en résulte des dysfonctionnements majeurs qui touchent l'ensemble des administrations qui sont ainsi inefficaces au service du développement. La qualité des prestations de service public est mauvaise et la relation entre l'administration et les usagers s'est détériorée. Face à ce tableau sombre, la gestion et la planification des congés pose un véritable problème au niveau des administrations publiques béninoises. En effet la loi portant Statut Générale des Agents de l'Etat (SGAE) prévoit pour les agents en activité dans la fonction publique, un congé annuel avec traitement d'une durée de trente (30) jours consécutifs pour une année de service accomplie, avec possibilité de cumul n'excédant pas trois (03) mois (article 80 du Statut). Le constat montre que dans les administrations publiques béninoises, certains agents ne bénéficient pas ou du moins rencontre des difficultés énormes pour jouir de leurs droits de congés cumulant plus de trois mois de congés consécutifs. Cette situation prouve l'inefficacité du système de gestion des congés du personnel administratif. Quels sont alors les facteurs d'inefficacité du système de gestion des congés du personnel dans les organisations publiques béninoises ?

L'objectif principal de cette recherche est d'identifier les facteurs explicatifs d'inefficacité du système de gestion des congés du personnel dans les administrations publiques béninoises. Pour atteindre cet objectif, nous avons utilisé une démarche à la fois qualitative et quantitative. A l'aide du logiciel



STATA, nous avons réalisé une analyse économétrique basée sur le modèle logit. Celle-ci nous a permis d'étudier les facteurs qui influencent le système de gestion des congés du personnel administratif. Grâce au logiciel SPAD VERSION 5.5 nous avons effectué une étude exploratoire des données à travers une analyse des composantes multiples afin d'identifier les variables susceptibles d'expliquer l'inefficacité du système de gestion des congés du personnel administratif. Ces tests ont permis d'identifier les facteurs susceptibles d'expliquer l'inefficacité du système de gestion des congés du personnel dans les administrations publiques béninoises.

Cette recherche aborde dans un premier temps les généralités sur la gestion du personnel et les facteurs explicatifs d'inefficacité du système de gestion des congés du personnel administratifs. Les fondements théoriques sont abordés dans la deuxième partie. La troisième partie traite du cadre méthodologique de l'étude et enfin les résultats et les aspects managériaux sont présentés dans la quatrième partie.

1. REVUE DE LITTÉRATURE

Dans cette section, nous présentons d'abord les généralités sur la gestion du personnel avant d'aborder la question de gestion de l'absentéisme au travail et enfin les congés.

1.1. Généralités sur la gestion du personnel

Les études ont montré une nette évolution de la gestion du personnel au niveau des directions des ressources humaines. Plusieurs chercheurs se sont alors intéressés à l'évolution de la fonction personnelle. Selon (Bourreau et al., 1997), son avènement remonterait à 1850 et connaîtra plus tard son développement en 1990. En effet l'évolution de la fonction personnelle à la fonction ressources humaines se résume en trois phases essentielles à savoir : la phase d'administration, ensuite la phase de gestation et enfin la phase de développement (Bourreau et al., 1997). A partir de ce moment, l'organisation de la fonction personnelle en générale a connu dans le temps une évolution de sa structure organisationnelle. Ainsi toute organisation quelle que soit sa taille, son secteur d'activité, qu'elle soit publique ou privée, a besoin de plusieurs ressources pour le bon déroulement de ses



activités. Les ressources humaines (capital humain) étant la plus importante devant les ressources financières et matérielles, elles méritent une attention et une gestion particulière afin de permettre à l'organisation d'être performante. Voilà pourquoi la littérature en science de gestion, principalement, le domaine des ressources humaines accorde une place immense au capital humain. Selon (Garant, Fabi, 1999), une bonne gestion des ressources humaines favorise la croissance d'une organisation. Une bonne compréhension sans ambiguïté de la gestion du personnel, requiert en amont une parfaite compréhension et distinction des expressions « ressources humaines (RH) » et « gestion des ressources humaines (GRH) ». C'est d'ailleurs ce que Bratton et Gold (2017) tentent d'expliquer. Les ressources humaines sont considérées comme des personnes aptes et compétentes, qui souhaitent travailler dans une organisation (Werther et al. 1990). Plus tard cette définition évolue et présente les ressources humaines en tant que la main d'œuvre disponible (Dion 1996). Pour Peretti (2016 ; p 01) précise que « ressources humaines ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources mais que les hommes ont des ressources. » C'est la GRH qui se chargera de développer les ressources des personnes qui travaillent dans une organisation.

Laroche et Salesina (2019) précisent à leur tour que « les RH sont nécessairement un domaine particulier, dès lors que leur objet est l'humain et le travail humain. » De là, nous déduisons que la RH confère ainsi à la GRH une fonction importante au sein de l'organisation du fait qu'elle est liée à un domaine précis dans l'organisation (RH) et ensuite elle s'assure de développer les compétences des travailleurs. Rappelons que l'évolution de la gestion du personnel à la GRH, a entraîné aussi l'évolution de la valeur accordée à la main d'œuvre. Ainsi (Bah, 2014, p 22) précise que la main d'œuvre selon l'approche gestion du personnel est considérée comme « une source de coût à minimiser donc une personne substituable qui a des droits et des devoirs, géré par un chef personnel ». Tandis que l'approche gestion des ressources humaines la considère comme « un investissement, un sujet porteur de culture, d'aspiration et d'attente et ne doit pas être comme un simple sujet de droit, gérée par la direction des ressources ».

Quant à la GRH, précédemment connue sous le nom « gestion du personnel » est aujourd'hui appelée « gestion des ressources humaines », qui, non seulement couvre la gestion administrative mais également la



gestion du capital humain de l'organisation ainsi que les activités associées (Thévenet et al., 2012). De par son rôle stratégique et transversal incontournable, elle constitue un énorme moyen d'action entraînant la réalisation des politiques de l'entreprise (Calista et Karolewicz, 2005; Thévenet et al., 2012). Elle a donc une grande place au milieu des chercheurs. Elle est alors définie comme l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité (Cadin et al., 2004). Pour St-onge et al, (2004, p.6), c'est aussi « un ensemble variable de pratiques qui visent à aider l'organisation à résoudre avec efficacité, efficience et équité les problèmes associés à la présence de personnes au sein d'une entreprise ». Selon l'Office Québécois de la Langue Française (OQLF) (2015), elle est « l'ensemble des activités qui visent à constituer et à développer le capital humain capable de progresser et de s'adapter aux changements auxquels l'organisation est soumise ainsi qu'à traiter les problèmes posés par les relations professionnelles entre l'organisation et ses salariés ». En réalité, la GRH consiste à diriger, à planifier le développement, et à contrôler le domaine particulier de l'entreprise que constituent ses ressources humaines. Elle permet aussi d'analyser, de décider et de contrôler (Thévenet et al., 2015). La GRH est chargée de mettre en place « la meilleure adéquation possible entre les emplois de l'entreprise et les ressources des hommes » (Citeau, 2000, p.38). Les activités exécutées par la GRH concernent principalement selon Laroche et Salesina (2019 p27 ; 28) : « le recrutement et le licenciement, la gestion des carrières, la formation, la rémunération et l'arbitrage de ses composantes, l'organisation du travail et l'affectation des personnes à des différentes missions et ou tâches, le contrôle des process, l'évaluation des individus, la gestion des professionnels, la conformation aux règles légales de manière transversale (parité, temps de travail, rémunération, hygiène, sécurité et bien être, etc.), et enfin les études RH ». La GRH constitue alors une fonction de gestion à part entière et au même titre que les autres fonctions au sein d'une organisation telles que la comptabilité, la finance, le marketing... et contribue à son efficacité puis à sa performance. Il est alors important de comprendre la relation entre la GRH et la gestion de l'absentéisme au travail.



1.2. La GRH et la question de gestion de l'absentéisme au travail.

La GRH étant une fonction organisationnelle, elle est alors susceptible d'être confrontée à plusieurs problèmes qui d'une manière ou d'une autre contribueront à son développement. Ainsi la question de gestion de l'absentéisme constitue un énorme problème pour la GRH. Elle fait l'objet de plusieurs études auprès des chercheurs en science de gestion. De plus les absences créent des charges supplémentaires à l'organisation (Saval et Zardet 1992) et aussi qu'aux salariés (Dumas 2006). Les travaux de Manon (2005) sur l'absentéisme au travail révèlent qu'il n'existe aucune définition précise ou universelle de l'absentéisme au travail. Les chercheurs ne s'accordent pas sur l'association mesure d'absence et intentionnalité. Voilà pourquoi dans cette recherche, il nous est difficile de faire référence à une définition de l'absentéisme. Selon Steel (2003) La littérature révèle que les absences de longue durée sont liées à des motifs involontaires et les absences à courte durée sont liées à des motifs volontaires. Les recherches ont montré qu'il existe trois principales approches de recherche sur l'absentéisme (Kaiser, 1998). Il s'agit des approches individuelle, psychosociale et économique. L'approche individuelle a trouvé son fondement des principes de la psychologie industrielle et du comportement organisationnel pendant que l'approche psychosociale fait le lien entre l'absence d'un individu et le contexte social de son travail. Quant à l'approche économique, elle est basée sur des notions d'instrumentalité et de réciprocité. Mais les travaux révèlent que l'approche individuelle a beaucoup plus intéressé les chercheurs. Les congés étant une forme d'absentéisme, il est logique d'en savoir un peu plus sur ce concept.

1.3. Les congés

Les congés de manière générale quel que soit le type, font partie des types d'absences considérées par l'absentéisme au travail (Peretti, 2016). Plusieurs facteurs peuvent être à l'origine d'un départ en congé à savoir : la maladie, un accident de travail, un accouchement, etc. Mais la présente étude s'intéresse plus au congé annuel accordé aux agents en activité dans les administrations publiques. Au Bénin, la loi portant Statut Générale des Agents de l'Etat (SGAE) prévoit pour les agents en activité dans la Fonction Publique, un congé annuel avec traitement d'une durée de trente (30) jours consécutifs pour une année de service accomplie, avec possibilité de cumul



n'excédant pas trois (03) mois (article 80 du Statut). La convention collective générale du travail précise en son article 50 que les congés annuels sont accordés sur la base de deux (02) jours ouvrables par mois soit 24 jours ouvrables par année de services. La littérature montre que plusieurs études se sont intéressées à l'absentéisme à travers sa mesure, les théories qui sont liées à elle et beaucoup d'autres points qui lui sont associés. Mais peu d'études s'intéressent à la gestion des congés annuels notamment ceux du personnel dans les administrations publiques. Cette étude se penche sur la gestion des congés annuels au sein des administrations publiques béninoises et plus précisément sur les facteurs explicatifs d'inefficacités de la gestion des congés annuels du personnel administratif.

1.4. Les facteurs explicatifs d'inefficacités du système de gestion des congés annuels du personnel administratif.

A notre connaissance, la littérature n'a du tout pas traité les facteurs explicatifs d'inefficacités du système de gestion des congés annuels du personnel administratif. C'est pourquoi dans le cadre de la présente étude, nous nous intéressons aux variables déduites des entretiens réalisés et des questionnaires après dépouillement. Ceci étant, les variables à considérer pour cette étude ne sont pas liées à l'absence du personnel mais plutôt au refus de certains personnels administratifs d'aller en congé annuel. Ainsi nous avons retenu un certain nombre de variables pour expliquer le refus du personnel à bénéficier de leurs congés annuels comme prévu la loi portant Statut Général des Agents de l'Etat (SGAE). Au nombre de celles-ci, nous avons retenu les variables :

- « peur d'être saboté ». En effet, le titulaire du poste craint que son intérimaire soit animée d'une mauvaise foi et sabote le travail qu'il aurait exécuté avant son départ. Ce délit pourrait ne pas être découvert ou prouvé aussitôt. Ce qui engendrerait sûrement des demandes d'explication de la part de la hiérarchie ou causerait des dégâts importants dans le bon fonctionnement du service au point de porter préjudice au titulaire du poste.
- « La taille du personnel administratif », elle sous-entend l'effectif du personnel administratif ou simplement le nombre de personnes qui détermine le personnel administratif. En effet, un directeur des ressources humaines d'un service public qui manque de personnel serait beaucoup plus réticent à accorder de congé aux travailleurs.



- « Les avantages liés au poste occupé », il s'agit d'une forme de motivations quelconque (matérielles ou non, financières) liées à un poste donné et attribuées au titulaire du poste afin de l'encourager dans l'exercice de ses fonctions. Ils sont préalablement définis par les textes et sont connus par le personnel. Il peut s'agir par exemple, d'une prime pour mission, d'une dotation en carburant ou encore d'un véhicule attribué à un poste et mis entièrement à la disposition du titulaire du poste. En général, la plupart des agents vivent rigoureusement au dépend de ces avantages liés au poste et s'endettent en conséquence. En effet, ils ont des engagements ou des obligations qui tiennent compte des avantages liés au poste et il leur serait difficile d'en être privés momentanément.
- « La qualification professionnelle », de l'intérimaire renseigne sur son niveau de compétence et d'expérience de ce dernier vis-à-vis des tâches à exécuter au niveau du poste dont il veut assurer l'intérim. En effet à partir de cette variable, le titulaire du poste reconnaît en lui une certaine incompétence dans l'exécution de sa fonction et craint que l'intérimaire soit plus compétent que lui et assure mieux la fonction. Ce qui pourrait lui faire perdre son poste. Il faut retenir ici que « la qualification professionnelle » peut être aussi perçue dans un autre sens. En effet, lorsqu'il s'agit de la qualification professionnelle du titulaire et un manque de personnel qualifié pour assumer son intérim, le titulaire peut être réticent voire refuser d'aller en congés administratifs de peur d'interrompre le cours normal des services de qualité de son administration, de revenir reprendre tout ce qui serait embrouillé après son départ en congés. Cet état de choses auxquels l'on assiste des fois dans les administrations publiques dénote d'une défaillance dans la gestion des ressources humaines. En effet, dans la planification des congés annuels, des intérimaires qualifiés devraient être prévus.
- « La polyvalence de la fonction du personnel administratif », cette variable insiste sur le fait que plusieurs tâches associées à différents postes sont réalisées par une même personne affectée régulièrement à plusieurs postes. Ce qui lui confère un caractère polyvalent.
- « La rotation de poste avant les congés », il s'agit ici, d'une mutation à un nouveau poste avant un éventuel départ en congé ou une demande de congé. Ceci étant, on n'a pas encore une connaissance parfaite de toutes les réalités du nouveau poste. Un départ en congé est donc inopportun.



- « Niveau Salarial », à ce niveau, le salaire joue un rôle pas des moindres. En effet, plus le salaire de l'occupant du poste est important, moins il cherche à s'accrocher au poste. Par contre si le salaire est trop bas, il voudra passer plus de temps à son poste afin de bénéficier de quelques avantages informels qui se présentent à lui.

La partie suivante aborde les fondements de la recherche.

2. LES FONDEMENTS THEORIQUES DE LA RECHERCHE

Cette recherche vise à contribuer à renforcer les pratiques managériales dans les organisations publiques béninoises. Elle repose principalement sur deux théories à savoir : la théorie des ressources et la théorie du nouveau management public ou du new public management.

2.1. La théorie des ressources

La théorie des ressources est de la réflexion qui consiste à gérer les organisations autrement face à l'évolution de l'environnement social, politique et économique. Elle pense que les seules variables externes ne permettent plus aux organisations de développer des stratégies d'affaires de manière efficace et efficiente (Houkou, 2009 ; Chrétien et al, 2005). Les dirigeants doivent désormais se focaliser à la fois sur les variables externes et surtout interne car sur ces dernières, ils peuvent exercer un contrôle (Ribouis, 2018). Développée par Wernerfelt (1984), la théorie des ressources stipule que les pratiques de GRH et le mode d'organisation du travail peuvent jouer un rôle essentiel dans le développement et le maintien d'un avantage concurrentiel difficile à imiter ou à reproduire (Barney et Wright, 1998). Elle a été enrichie de plusieurs contributions dont celle de Prahalad et Hamel (1990), Barney (1991), Peteraf (1993), Teece, Pisano et Shuen (1997). Elle défend l'idée selon laquelle les entreprises doivent mobiliser les variables sur lesquelles elles peuvent exercer un contrôle pour avoir des avantages comparatifs. Cette théorie cadre mieux avec l'objet de notre étude qui vise à s'appuyer sur le style de management des dirigeants pour planifier et gérer les congés du personnel dans les organisations publiques. En marge de cette théorie, la théorie du nouveau management public vise le pilotage de l'efficacité dans les organisations publiques.



2.2. La théorie du nouveau management public.

Le nouveau management public est une méthode ou technique de gestion qui est acté dans la prise en compte des catégories managériales dans le fonctionnement des administrations publiques. Il vient pour corriger les insuffisances de la méthode traditionnelle qu'est la bureaucratie. Le New Public Management va insister sur la programmation, la coordination, la contractualisation, l'évaluation des décisions (ex ante et ex post). Plus concrètement, il se caractérise par la mise en œuvre d'indicateurs d'activité, d'outils de gestion budgétaire et comptable, d'outils de mesure des coûts dans la perspective de répondre à trois logiques d'action : celle de l'efficacité socio-économique (les objectifs énoncent le bénéfice attendu de l'action de l'Etat), celle de la qualité de service (les objectifs énoncent la qualité attendue du service rendu à l'utilisateur), celle de l'efficacité de gestion ou d'efficience (les objectifs énoncent, pour le contribuable, l'optimisation attendue dans l'utilisation des moyens employés en rapportant les produits ou l'activité obtenus des ressources consommées). Selon Hughes (2003), le projet du New Public Management est « d'insuffler l'esprit d'entreprise dans l'appareil d'Etat en introduisant des logiques de marché dans son fonctionnement, perspectives de la gouvernance privée comprises ». Les activités dans les administrations publiques tournent principalement dans la fourniture de services. Il est donc indispensable que les congés du personnel administratif soient efficacement planifiés pour éviter les pertes de temps et les gaspillages de ressources financières aux usagers des administrations publiques. Cette recherche repose sur une démarche méthodologique qu'il est nécessaire de décrire pour justifier la fiabilité des résultats.

3. METHODOLOGIE DE RECHERCHE.

La méthodologie adoptée dans le cadre de la présente étude repose essentiellement sur les outils de collectes de données et sur les outils d'analyses et d'interprétations des résultats.

3.1. Les outils de collectes des données.

Afin de bien déceler les facteurs de l'inefficacité du système de gestion des congés du personnel dans les administrations publiques béninoises, nous avons utilisé des outils de collecte de données qui cadrent avec la



thématique traitée. Ainsi l'observation directe a été pratiquée sur le terrain pour prendre connaissance et vivre de façon visuelle l'influence d'un certain nombre de variables qui affectent péjorativement le système de gestion de congés du personnel. Des questionnaires ont été administrés aux fonctionnaires travaillant dans la plupart des administrations publiques béninoises afin de déceler les principales variables affectant négativement le système de congé du personnel administratif. La recherche documentaire est une démarche systématique, qui consiste à identifier, récupérer et traiter des éléments divers (chiffres, bibliographie, textes.....) sur un sujet donné. Elle permet de recueillir des données théoriques, d'avoir un champ d'analyse plus large et oriente les informations à collecter sur le terrain. La technique documentaire est la littérature scientifique relative à l'objet d'étude et dont le but est l'élaboration de la littérature en vue de concevoir une problématique théorique. Ces différentes informations nous ont permis de constituer pour notre enquête un échantillon que nous jugeons représentatif. Les données sur lesquelles porte la présente étude sont collectées à l'aide de questionnaires administrés librement et de façon guidée selon le niveau de compréhension du répondant. Notre échantillon est constitué des personnels administratifs. En effet vu la clause d'interdiction de divulgation des informations propre à certaines unités statistiques à cause de leur sensibilité, nous avons pu avoir les données sur 343 personnels administratifs dans les administrations béninoises ayant au moins cinq ans d'anciennetés au postes. Les données analysées dans le présent travail ont donc été recueillies grâce à la méthode du choix raisonnée.

3.2. Les outils d'analyses des données.

L'analyse économétrique a permis d'étudier les facteurs qui influencent le système de gestion de congés du personnel administratif. La variable dépendante dans le cadre de cette étude est une variable qualitative binaire. Dans ce cas la spécification du modèle nous a mis en présence de deux types de modèles couramment utilisés dans la littérature : le modèle logit et le modèle probit. Nous avons opté pour le modèle logit en raison de la forte utilisation dans la littérature (Davoine, 2006 ; Razafindrakoto et Roubaud, 2011 ; Aboh et Attere, 2017), de son extrême flexibilité d'une part et contre tenu de l'interprétation des paramètres associés aux variables explicatives et de sa simplicité mathématique et numérique d'autre part. Dans la pratique, les résultats obtenus des deux modèles sont toutes fois similaires. Le modèle



logit est basé sur l'estimation de la probabilité de succès $P(Y=1/X)$ par le maximum de vraisemblance et c'est une approximation du modèle probit permettant des calculs plus simples (Hurlin, 2013). Les éléments de base de ce modèle sont :

- un événement : variable à expliquer, codée Y pour N individus indicés $i = 1, \dots, N$
- $Y = \begin{cases} 1 & \text{si l'événement s'est réalisé pour l'individu } i \\ 0 & \text{si l'événement ne s'est pas réalisé pour l'individu } i \end{cases}$
- Des caractéristiques : K modalités (Variables explicatives),
 $\begin{cases} X_i^k = 1, & \text{Si l'individu } i \text{ a ces caractéristiques} \\ X_i^k = 0, & \text{sinon} \end{cases}$
- $P_i = P(Y=1/ X_i)$ la probabilité (chance) qu'a l'individu i de connaître l'événement Y , ($Y_i = 1$), ses caractéristiques étant connues

$$P_i = A(X_i\beta) = \frac{e^{x_i\beta}}{1+e^{x_i\beta}}$$

Ou $A(X_i\beta)$ est la fonction de répartition de la loi logistique, ex représente la fonction exponentielle et β le vecteur des coefficients des modalités qui sont des paramètres à estimer.

- Le modèle logit simplifié se présente comme suit:

$$\text{Ln} \left(\frac{P(y_i=1)}{1-P(y_i=1)} \right) = \beta_0 + \beta_i X_i + \mu_i$$

Avec β_0 la constante, β_i les paramètres associés à chaque variable explicative, μ_i les thèmes d'erreurs, X_i les variables explicatives et $P(y_i = 1)$ la probabilité de réalisation de la variable à expliquer sachant X_i définie ci-haut.

3.3. Tests de validation du modèle et d'interprétation des résultats.

Nous avons fait recours notamment au linktest, ensuite à l'estimation de l'aire sous la courbe ROC (Receiver Operating Curve), puis au test de Hosmer-Lemeshow et enfin au test du pouvoir prédictif du modèle. Le linktest nous a permis de voir si le modèle tel que défini est bien spécifié et il y a peu de chance qu'une variable explicative additionnelle soit significative. Pour ce test nous avons vérifié la significativité des deux nouvelles variables « $_hat$ » et « $_hatsq$ ». Quant à l'aire sous la courbe ROC, elle a contribué à apprécier le pouvoir discriminant de notre modèle.



Elle a favorisé l'étude des variations de la spécificité et de la sensibilité d'un test. Plus l'aire sous la courbe est élevée, plus le pouvoir discriminant du modèle est important. En ce qui concerne le test de Hosmer-Lemeshow, il indique si l'ajustement du modèle est bon et bien calibré. Enfin le test du pouvoir prédictif a permis d'obtenir le taux de bonnes et mauvaises prédictions. Tous ces tests sont effectués à partir du logiciel STATA v14.

L'analyse des résultats de ce type de modèle économétrique se fait au moyen du signe des coefficients, de leur significativité, du calcul des odds ratios et des effets marginaux. Les valeurs numériques des coefficients estimés ne sont pas directement interprétables. La seule information réellement utilisable est le signe des coefficients, indiquant en cas de significativité du paramètre, si la variable associée influence la variable dépendante de façon positive ou négative. Un paramètre est significatif lorsque la pvalue qui lui est associée est inférieure au seuil choisi (ici 5%). L'odds-ratio (OR) ou rapport de chances, comme son nom l'indique, est une mesure statistique permettant d'exprimer de façon relative le degré de dépendance entre les modalités de la variable explicative et celles de la variable dépendante. En régression logistique, l'OR correspond à l'exponentielle du coefficient estimé de la variable ou modalité correspondante. Les effets marginaux permettent de voir la variation de la probabilité prédite si la variable explicative quantitative X_j varie d'une unité. Dans le cas où cette variable X_j est qualitative, l'évolution de la probabilité lorsque l'on passe d'un stade à un autre (par exemple de 0 à 1) est l'effet discret. Pour analyser les données, nous avons interprétés les paramètres des variables suivantes : la taille du personnel administratif ; les avantages liés au poste occupé ; la qualification professionnelle de l'intérimaire ; la polyvalence de fonction du personnel administratif ; la rotation de poste avant les congés et le Sabotage.

L'analyse des résultats de ce type de modèle économétrique se fait au moyen du signe des coefficients et de leurs significatifs. Le signe des paramètres indique, en cas de significativité du paramètre, si la variable associée influence la variable dépendante de façon positive ou négative. Par ailleurs les outils d'analyse qui ont été utilisés sont : le logiciel SPSS VERSION 21 pour la réalisation de tableaux illustrant divers facteurs de notre étude ; le logiciel SPAD VERSION 5.5 pour effectuer une étude exploratoire des données à travers une analyse des composantes multiples



afin d'identifier les variables susceptibles d'expliquer le système de gestion de congés du personnel administratif et le logiciel STATA pour la conception du modèle économétrique, l'analyse économétrique et les différents tests économétriques.

3.4. Les tests de traitement et d'analyses des données.

Nous avons examiné les liaisons entre les variables indépendantes et la variable dépendante. Le test de Khi-deux permet de vérifier s'il existe une liaison entre deux variables qualitatives. En alternative au test de Khi deux, le test de Mann Whitney est utilisé pour étudier la corrélation entre variables quantitative et qualitative. Pour effectuer ces tests, on se donne une marge d'erreur α généralement égale à 0,05. La règle de décision est la suivante : lorsque la probabilité associée à la statistique du Khi-deux ou de Mann Whitney est inférieure au seuil de significativité de 5%, les deux variables sont dépendantes. Dans le cas contraire, les deux variables sont indépendantes. Pour l'analyse factorielle, nous avons fait recours à l'Analyse des Correspondances Multiples (ACM). L'utilisation de l'ACM dans la présente étude est justifiée par le fait que, la plupart des variables est qualitative, et qu'elle permet d'étudier les relations existantes entre plusieurs variables à la fois. Elle nous a permis d'étudier les associations existantes d'une part, entre les variables indépendantes et la variable dépendante et d'autre part, entre les variables indépendantes (entre elles), et de ce fait, elle met en évidence des types d'individus ayant des profils semblables aux attributs choisis pour leur description. Les interprétations s'effectuent à l'aide du plan factoriel (formé par deux axes) qui explique mieux les relations entre les modalités insérées dans la méthode. On interprète :

- ✓ la proximité entre individus en terme de ressemblance : deux individus se ressemblent s'ils ont globalement les mêmes modalités ;
- ✓ la proximité entre modalités de variables différentes en terme d'association : ces modalités correspondent aux points moyens des individus qui les ont choisies et sont proches parce qu'elles concernent globalement les mêmes individus ou des individus semblables ;
- ✓ la proximité entre deux modalités d'une même variable en termes de ressemblance : par construction, les modalités d'une même variable s'excluent. Si les variables sont proches, cette proximité s'interprète en



termes de ressemblance entre les groupes d'individus qui les ont choisies.

Le tableau ci-dessous présente les différentes variables d'études :

Tableau 1 : Présentation des variables d'études

Variables	Abréviation	Modalités
La taille du personnel administratif	Taille_Per_Adm	1- Suffisante 2- Insuffisante
Les avantages liés au poste occupé	Av_Poste_Occupé	1- Pas de primes 2- Existence de primes
La qualification professionnelle de l'intérimaire	Qual_Prof_Int	1- Qualifié 2- Non qualifié
La polyvalence de fonction du personnel administratif	Poly_Fon_Pers_Adm	1- Personnel Polyvalent 2- Personnel non Polyvalent
La rotation de poste avant les congés	Rotation_Poste	1- Changement de poste 2- Pas de changement de poste
Niveau Salarial	Niv_Salarial	3- Faible 4- Moyen 5- Elevé
Sabotage		6- Etre saboté 7- Pas de sabotage

Source : auteurs, 2020

4. CADRE EMPIRIQUE ET MANAGERIALE DE LA RECHERCHE.

Cette section est consacrée à la présentation des résultats de l'étude d'une part et de l'implication managériale dans les administrations publiques d'autre part.

4.1. Résultat du test de khi-deux.

Après avoir réalisé le test de khi-deux à partir des données collectées, le résultat est présenté dans le tableau n°1 ci-dessous.



Tableau 2 : Résultat du test de khi-deux

Variables	Pvalue	Décision
La taille du personnel administratif	0,022	Liaison
Les avantages liés au poste occupé	0,001	Liaison
La qualification professionnelle de l'intérimaire	0,000	Liaison
La polyvalence de fonction du personnel administratif	0,032	Liaison
La rotation de poste avant les congés	0,000	Liaison
Le Sabotage	0,000	Liaison
Niveau Salarial	0,025	Liaison

Source : Issus des résultats de l'étude (2020).

En nous focalisant sur la Pvalue de chaque variable, il ressort de ce tableau que toutes les variables explicatives choisies sont statistiquement liées au système de gestion de congés du personnel administratif.

4.2. Résultats de l'analyse économétrique.

Pour aller au-delà des analyses descriptives, une analyse économétrique a été réalisée sous le logiciel stata. Le tableau ci-dessous présente les résultats obtenus après l'estimation du modèle logit binaire.

Tableau 3: Résultat de l'estimation du modèle logit binaire.

Variable expliquée: système de gestion des congés administratifs			
Variables explicatives	Modalités	Coefficient	PValue
Taille Per Adm	Suffisant	Référence	
	Insuffisant	-0,897	0,045
Av_Poste_Occupé	Pas de primes	Référence	
	Existence de Primes	-3,532	0,001
Qual_Prof_Int	Qualifié	Référence	
	Non qualifié	-2,427	0,005
Poly_Fon_Pers_Adm	Personnel polyvalent	Référence	
	Personnel non polyvalent	-0,197	0,023
Rotation_Poste	Pas de changement de poste	Référence	
	Changement de poste	-3,058	0,033
Niv_Salarial	Faible	Référence	



	moyen	1,784	0,044
	Elevé	-2,305	0,006
Sabotage	Pas de sabotage	Référence	
	Etre saboté	-0,678	0,033

Source : Issus des résultats de l'étude (2020)

Les résultats d'estimations révèlent que les coefficients des variables suivantes sont significatifs : la taille du personnel administratif, les avantages liés au poste occupé, la qualification professionnelle de l'intérimaire, la polyvalence de la fonction du personnel administratif, la rotation de poste avant les congés et le niveau salarial. Ces différents facteurs expliquent donc significativement le système de gestion des congés du personnel administratif. Il est aussi important de préciser que ces variables n'ont pas le même degré d'influence sur la variable dépendante. Il ressort donc que :

- ✓ une taille insuffisante du personnel administratif affecte négativement le système de gestion des congés du personnel administratif ;
- ✓ lorsque le personnel bénéficie des avantages liés au poste occupé, ce dernier refuse parfois d'aller en congé. Cette situation influence négativement le système de gestion du personnel administratif. Ce qui se justifie par le fait que lors des collectes des données, nous avons constaté que certains personnels depuis quatre ans n'ont pas pu aller en congé ;
- ✓ lorsque l'intérimaire n'est pas qualifié pour assurer les fonctions du titulaire du poste, ce dernier refuse parfois d'aller en congé. Ce qui prouve que dans les administrations publiques béninoises, la non qualification de certains intérimaires empêche les titulaires du poste d'aller en congé ;
- ✓ la non polyvalence de fonction du personnel administratif affecte négativement le système de gestion des congés du personnel administratif ;
- ✓ un récent changement de poste au cours d'une année ne favorise pas au personnel administratif de bénéficier de ces droits de congés annuels ;
- ✓ plus le niveau salarial du personnel administratif est faible, plus ce dernier évite d'aller en congé afin de bénéficier des quelques avantages informels liés au poste. Ceci influe donc négativement le système de gestion de congés du personnel administratif.



Par ailleurs, les résultats des tests de validation du modèle se présentent ainsi qu'il suit

- ❖ pour le test du linktest, la pvalue associée à la variable « Hat » est inférieur à 5% et celle associée à la variable « Hatsq » est supérieur à 5%. Le linktest est donc significatif et montre que notre modèle est saturé.

Tableau 4 : Résultats de linktest

Variables	Z	Pr ($> z $)
Hat	4,61	0,000
Hatsq	-0,18	0,855
Cons	0,03	0,978

Source : Issus des résultats de l'étude (2020)

- ❖ de même, le test de Hosmer-lemeshow révèle que la probabilité associée à la statistique de khi-deux est supérieure à 0,05. Par conséquent l'ajustement du modèle est bon et le modèle est bien calibré.
- ❖ Enfin, le test du pouvoir prédictif du modèle permet de bien classer un individu. Ainsi, lorsqu'on prend un individu qui appartient à notre échantillon, le pouvoir prédictif permet d'affirmer si un personnel administratif peut bénéficier ou non de ses congés annuels. Les résultats de ce test montrent que le "Correctly classified" est égal à 80,26%. Alors, le pouvoir prédictif est bon. Par conséquent, un individu pris au hasard auquel on applique le modèle peut être bien classé.

4.3. Résultats de l'analyse des composantes multiples.

L'Analyse des Correspondances Multiples (ACM) a l'avantage d'examiner en même temps l'ensemble des interrelations entre plusieurs variables en les regroupant ou en les opposant selon leur corrélation. Elle est utilisée ici, dans le but de déterminer les facteurs de l'inefficacité du système de gestion des congés du personnel administratif.

4.3.1 Interprétations des axes factoriels.

Nous avons retenu le premier plan factoriel constitué des deux premiers axes pour l'analyse des résultats. La lecture de ce plan et de la matrice des



contributions de chaque modalité à l'inertie expliquée par chaque axe nous a permis de mettre en évidence les modalités fortement liées entre elles. L'inertie expliquée par ces axes représente 19,74% de l'inertie totale de l'ensemble des axes. Ceci nous a permis d'avoir une bonne représentation des modalités des différentes variables sur les axes. Les modalités qui contribuent fortement à la définition de chaque axe sont celles dont les contributions relatives (CTR) sont supérieures à la contribution moyenne, cette dernière étant égale à la contribution totale (100) rapportée au nombre de modalités. Ainsi, les modalités retenues sont celles dont les $CTR \geq 2,5$. En effet, le positionnement des modalités sur le premier axe factoriel permet de distinguer deux sous-groupes. Le sous-groupe 1, comprend les modalités de la partie positive de l'axe 1, opposées à celles de sa partie négative qui constituent le sous-groupe 2. En effet, le sous-groupe 1 est constitué des modalités suivantes : efficacité du système de gestion de congé, taille suffisante du personnel administratif, inexistence de primes au poste occupé, pas de changement de poste au cours d'une période, qualification professionnelle de l'intérimaire, salaire moyen et salaire élevé, personnel polyvalent. Le sous-groupe 2 quant à lui est constitué des modalités ci-après : inefficacité du système de gestion de congé, taille insuffisante du personnel administratif, agent contractuel de l'état, existence de primes au poste occupé, changement de poste au cours d'une période, qualification non professionnelle de l'intérimaire, faible rémunération, et personnel non polyvalent.

4.3.2 *Interprétation du plan factoriel*

De l'examen du plan factoriel (figure ci-dessous), deux groupes de facteurs se distinguent suivant l'état du système de gestion du personnel administratif :

Le premier groupe met en exergue les caractéristiques qui impactent positivement le système de gestion de congés du personnel administratif. Les analyses révèlent qu'un personnel administratif bénéficie de ses droits de congés annuels si et seulement si les caractéristiques ci-après sont réunies : taille suffisante du personnel administratif, inexistence de primes au poste occupé, pas de changement de poste au cours d'une période, qualification professionnelle de l'intérimaire, salaire moyen et salaire élevé, personnel polyvalent. Par contre, l'inefficacité du système de gestion de congé, s'explique par une taille insuffisante du personnel administratif,



existence de primes au poste occupé, changement de poste au cours d'une période, non qualification professionnelle de l'intérimaire, faible rémunération, et personnel polyvalent.

GROUPE 1	GROUPE 2
<p>Sys_Gest_Cong_Efficace</p> <p>Pas_de_changement_d_poste</p> <p>Salaire_élevé Personnel_polyvalent</p> <p>Av_Poste_Occupé_Pas_de_prime</p>	<p>Taille du per Insuffisant</p> <p>changement_de_postee</p> <p>Salaire_faib</p>
<p>Salaire</p> <p>Taille_Per_Adm_Suffisante</p> <p>Qual_Prof_Int_qualifié</p>	<p>Av_Poste_Occupé_Existance_primes</p> <p>Qual_Prof_Int_Non_qu</p> <p>Qual Prof Int Non</p> <p>Personnel_non_p</p> <p>Sys_Gest_Cong_Inefficace</p>

Graphique 1 : Résultats de l'ACM

Source : Issus des résultats de l'étude (2020)

4.3.1. Les implications managériales de l'étude

Les autorités administratives en générale et béninoises en particulier doivent désormais mobiliser les outils de management pour faire face à la gestion efficace et efficiente de leurs administrations. Pour ce faire, un regard



particulier doit être focalisé sur la gestion du personnel qui constitue le levier principal dans le système de pilotage et d'atteinte des objectifs de manière efficace et efficiente. Ce papier présente les facteurs explicatifs de l'inefficacité du système de gestion des congés du personnel dans les administrations publiques béninoises. En conclusion, il est à retenir que l'inefficacité du système de gestion des congés dans les administrations publiques béninoises, s'explique par une taille insuffisante du personnel administratif, existence de primes au poste occupé, changement de poste au cours d'une période, non qualification professionnelle de l'intérimaire, faible rémunération, et personnel non polyvalent. Pour pallier un tant soit peu ces insuffisances et planifier de manière efficace et efficiente les congés du personnel administratif, les autorités ou dirigeants doivent :

- ✓ Recruter le personnel nécessaire et suffisant pour faire face à la gestion des affaires publiques ;
- ✓ Procéder à l'uniformisation des primes selon le grade ou l'échelon ;
- ✓ Procéder à la relecture des salaires dans le souci de les améliorer ;
- ✓ Faire former le personnel administratif et le rendre polyvalent à plusieurs postes ;
- ✓ Faire en sorte que les affectations soient objectives ;
- ✓ Veiller à ce que le personnel face au moins trois ans au poste avant d'être muté ;
- ✓ Rendre les congés annuels obligatoires à défaut développer le système de congé payé au personnel administratif ;
- ✓ Supprimer les primes liées à l'exécution d'une activité et réexaminer le système de primes liées au poste.

CONCLUSION

Cette étude a pour objectif d'identifier les facteurs explicatifs d'inefficacité du système de gestion des congés du personnel dans les administrations publiques béninoises. Pour ce faire, nous avons à partir de la méthode du choix raisonné, collecté des informations nécessaires pour l'étude, sur un échantillon représentatif de 343 individus. A l'aide du logiciel STATA, nous avons réalisé une analyse économétrique basée sur le modèle logit. Celle-ci nous a permis d'étudier les facteurs qui influencent le système de gestion des congés du personnel administratif. Ensuite, grâce au logiciel SPAD Verson 5.5 nous avons effectué une étude exploratoire des données à travers une analyse des composantes multiples afin d'identifier



les variables susceptibles d'expliquer l'inefficacité du système de gestion des congés du personnel administratif. De cette étude, il ressort que toutes les variables explicatives choisies sont statistiquement liées au système de gestion de congés du personnel administratif public. Ainsi, les résultats révèlent qu'une taille insuffisante du personnel administratif affecte négativement le système de gestion de congés du personnel administrative. De même, lorsque le personnel bénéficie des avantages liés au poste occupé et vie au dépend de ces avantages, il lui est difficile de s'en détacher parfois pour aller en congé. Ensuite, lorsque l'intérimaire n'est pas assez compétent pour assurer les fonctions de son supérieur hiérarchique, ce dernier se trouve obliger de sacrifier ses congés afin de maintenir le bon fonctionnement du service. L'insuffisance professionnelle du titulaire qui a peur que son intérimaire ne soit qualifié plus que lui en assumant son intérim joue également dans le refus d'aller en congé des titulaires au poste. Outre l'incompétence de l'intérimaire, la non polyvalence du personnel administratif affecte négativement le système de gestion des congés du personnel administratif. Un récent changement de poste au cours d'une année ne favorise pas au personnel administratif de bénéficier de ces droits de congés annuels. Et enfin, plus le niveau salarial du personnel administratif est faible, plus ce dernier évite d'aller en congé afin de bénéficier de quelques avantages informels liés au poste. Tous ces facteurs influencent négativement le système de gestion du personnel administratif public et déterminent l'inefficacité de ce dernier. N'est-il pas nécessaire et opportun de prévoir des suppléants à des postes stratégiques pour gérer les questions d'intérim dans les administrations publiques ?

REFERENCES

- 1 ABOH, M. ET A. ATTERE, (2017), « Les déterminants de l'insertion professionnelle des jeunes au Bénin », pp 28-33
- 2 BAH H. (2014), « les enjeux et les limites de la fidélisation du personnel en officine : cas de 63 officines », Thèse de doctorat soutenue à l'Université des sciences, techniques et des technologies de Bamako 70p.
- 3 BARNEY, J. (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », Journal of Management, vol. 17, no 1, pp. 99-120.



- 4 BARNEY, J. ET P. M. WRIGHT (1998), « On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage », *Human Resource Management*, vol. 37, no 1, pp. 31-46.
- 5 BOUREAU, C., A. METRA, ET J.-M. PERETTI, (1997), *H de DRH, Vuibert – Entreprendre*, 136p.
- 6 BRATTON J., GOLD J., (2017) “Human resource management: theory and practice”. Palgrave Macmillan, Basingstoke. 688p
- 7 CADIN L., F. GUERIN ET F. PIGEYRE, (2007), « gestion des ressources humaines » éditions dunod. 632p.
- 8 CALISTA, B. ET F. KAROLEWICZ, (2005). *Rh et développement durable. Une autre vision de la performance*. Paris, éditions d’organisation, 239 p
- 9 CITEAU, J.P. (2000), « Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques », Paris armand colin, 3^{ème} édition, 227p.
- 10 CONVENTION COLLECTIVE DU TRAVAIL DU BENIN, 254p
- 11 DAVOINE, L. (2006), « Les déterminants de la satisfaction au travail en Europe: l’importance du contexte », Centre d’économie de la Sorbonne, Université de Paris 1, Centre d’études d’emploi, page 88-101.
- 12 DUCHARME, L.M. (1998), « Introduction: Main Theories and Concepts », dans *Measuring Intangible Investment*, OCDE, Paris.
- 13 DUMAS M., (2006), « De la gestion de l’absentéisme à la gestion de la santé dans une entreprise de cosmétiques », l’Harmattan, p379-393.
- 14 HANSEN, G. AND B. WERNERFELT, (1989), “Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors”, *Strategic Management Journal*, 10, pp. 399-411.
- 15 HOUNKOU E. (2009), « Interactions entre pratiques de gestion, culture nationale et performance des entreprises béninoises », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université d’Abomey-Calavi, Bénin, 268p.
- 16 HUGHES O., (2003) *Public Management and Administration: an Introduction*, Palgrave MacMillan, Basingstoke, (3rd edn)
- 17 HURLIN, C. (2003), *Economies des variables qualitatives*, polycopié de cours 57p.
- 18 JACKSON, S.E. ET R.S. SCHULER (1995), « Understanding Human Resource Management Context of Organizations and their Environments », dans M.R. Rosenzweig et L.W. Porter, Ed., *Annual Review of Psychology*, vol. 46,p. 237-264.



- 19 KAISER, C., (1998), “what do we know about employee absence behavior an interdisciplinary interpretation”. Journal of socioeconomics, Vol.27, no.1, pp.79-96.
- 20 LAROCHE P. ET M. SALESINA (2019), GRH et relations de travail.
- 21 MANON A., (2005), « Absentéisme au travail: l'absence comme moyen de Rétablir l'équité au travail lors d'iniquités perçues ». 176p
- 22 PERETTI, J.M. (2016), Ressources Humaines, Paris, Editions Vuibert.289p .
- 23 PETERAF M. A.(1993) “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View Strategic Management Journal”, Vol. 14, No. 3, pp. 179-191.
- 24 PFEFFER, J. (1994), « Competitive Advantage through People », California Management Review, winter, pp. 9-28.
- 25 PRAHALAD,C. K. AND G. HAMEL. (1990),“The core competence of the corporation”, Harvard Business Review, pp. 79-91.
- 26 RAZAFINDRAKOTO, M. ET F. ROUBAUD, (2011), « La satisfaction dans l'emploi: une mesure de la qualité de l'insertion professionnelle en regard des aspirations dans huit capitals africaines », pp 8-21.
- 27 RIBOUIS D. T. (2018), « Styles de management, pratiques budgétaires et comportements dysfonctionnels dans les administrations publiques béninoises, Thèse de doctorat, FASEG, UAC, Bénin, Cotonou.
- 28 SAVALL, H., ET V. ZARDET (1992), « le nouveau contrôle de gestion, méthodes, Coûts et performances cachées », Edition Comptables malesherbes, Paris.
- 29 STRANDBERG, C. (2009), « le rôle de la gestion des ressources humaines dans la responsabilité sociale d'entreprise. Exposé de la question et feuille de route, rapport préparé pour industrie canada. Inpublications,https://www.ic.gc.ca/eic/site/csrRse.nsf/vwapj/ressources_humaines.pdf \$file/ressources_humaines.pdf (page consultée le 14 octobre 2020)
- 30 ST-ONGE ET S. M. AUDET, V. H AINES, A. PETIT, (2004), « relever les défis de la gestion des ressources humaines » 2^è ed, Montreal, Editions Gaëtan Morin 706p.
- 31 TEECE D. J., G. PISANO ET A. SHUEN,, (1997), « Dynamic Capabilities and Strategic » Management Journal, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533.
- 32 THEVENET M., C. DEJOUX, E. MARBOT, E. NORMAND, A.F BENDER,. ET F. SILVA, (2012). Fonctions rh – politiques, métiers et



- outils des ressources humaines. 3^e édition, paris, pearson education france, 525 p.
- 33 ULRICH, D. (1991), « Using Human Resources for Competitive Advantage », in I. Killmann, Killmann et Associates (éd.), Making Organizations Competitive, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp.129-155.
 - 34 WERNERFELT, B. (1984), « A Resource-Based View of the Firm », Strategic Management Journal, vol. 5, p. 171-180.
 - 35 WERTHER W. DAVIS K., GOSSELIN L., (1990), « gestion des ressources humaines » 2^{ème} édition, Québec, McGraw-Hill.