



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG EXECUTIVE
EDUCATION
(CEE)**

**DIPLOME D'ETUDES
SUPERIEURES SPECIALISEES
EN INGENIERIE ET GESTION
DE LA FORMATION**

PROMOTION 2012 -2013

THEME

**LA PROFESSIONNALISATION DE L'EMPLOI
DE CHEF DE PARC AUTOMOBILE DE
MINISTERE AU BENIN**

Présenté par :
Jean SOSSOU

Sous la direction de :
M. Kèba DIALLO
Consultant-Formateur
Professeur Associé au CESAG

Avril 2014

DEDICACE

- ✓ A mes feus parents qui, j'en suis certain, continuent à m'accompagner avec leurs prières depuis là-haut.
- ✓ A mon épouse **Eurydice Immaculée C. A.** qui m'a encouragé dans ce projet et qui a su gérer patiemment et avec sérénité notre foyer pendant mes absences successives au pays.
- ✓ A mes enfants **Christelle, Marlène, Romance, Francette** et **Servania** qui se sont imposé des sacrifices pour me permettre de faire face aux contraintes de la formation.

Je dédie ce travail parce que chacun y a contribué d'une manière ou d'une autre.

«Avoir la foi, c'est monter la première marche même quand on ne voit pas du tout l'escalier»
(Martin Luther KING)

REMERCIEMENTS

Ce travail est le fruit d'une construction collective. C'est pourquoi, je me fais le devoir de dire mes sincères remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à sa réalisation. Je pense particulièrement à :

- monsieur **Kèba DIALLO**, mon maître de mémoire, qui a su me guider tout au long du travail ;
- mon jeune frère **Anasthase SOSSOU** qui a contribué à alléger mes dépenses de formation ;
- monsieur **Camille DOSSOU** et Madame **Solange AGBADJE**, amis et camarades de promotion de l'IGF dont les apports ont été très déterminants dans ma participation à ce cours ;
- monsieur **Jérôme DJEGUI** qui m'a offert spontanément sa disponibilité à travers ses conseils et échanges de mails ;
- messieurs **Basile DEGBOE** et **Ménagon AMOUSSOU** pour leurs précieux conseils ;
- madame **Chantal MAYAKI YAYA-NADJO**, Directrice Générale du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité qui m'a fortement encouragé du début jusqu'à la fin de la formation ;
- mes collègues **Alain Francis BOGLER** et **Marcelline Baké BIO YERIMA** qui ont veillé à la continuité du service public dans ma direction pendant mes absences successives pour les regroupements à Dakar ;
- monsieur **Marcel HOUNKONNOU** pour son accompagnement technique inestimable ;
- madame **Caroline ESSEOU** pour son soutien et sa disponibilité ;
- mes collaborateurs (actuels de la DFCMA et anciens de la DRSC) qui m'ont encouragé à aller jusqu'au bout de mon projet.

Je tiens à exprimer spécialement ma profonde reconnaissance à Madame **Chantal ADEBIAYE** qui a donné le meilleur d'elle-même, en s'imposant des sacrifices pour m'appuyer dans la mise en forme de ce document. A son cher époux **Nicaise LISBOA**, je dis également un grand merci.

LISTE DES SIGLES ET EBREVIATIONS

ACFP	: Association Canadienne de la Formation Professionnelle
AFNOR	: Association Française de Normalisation
AFPA	: Association Française de Pédiatrie Ambulatoire
APC	: Approche Par Compétences
AST	: Analyse des Situations de Travail
BEPC	: Brevet d'Etude du Premier Cycle
BIT	: Bureau International du Travail
C/SM	: Chef du Service du Matériel
CAP	: Certificat d'Aptitude Professionnelle
CDC	: Champ de Compétence
CEDIP	: Comité Européen des Instructeurs de Plongée Professionnels
CENAFOC	: Centre National de Formation Comptable
CEP	: Certificat d'Etude Primaire
CPPE	: Centre de Perfectionnement des Personnels des Entreprises
CVA	: Conducteur de Véhicules Administratifs
DACUM	: Developing ACurriculum
DFCMA	: Direction de la Formation Continue de la Main d'œuvre et de l'Apprentissage
DTI	: Diplôme de Technicien Industriel
DPSM	: Département Prévention et Sécurité Minière
DRFM	: Directeur/Direction des Ressources Financières et du Matériel
DRSC	: Direction de la Réglementation et du Suivi des Carrières
ENAM	: Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature

**LA PROFESSIONNALISATION DE L'EMPLOI DE CHEF DE PARC AUTOMOBILE
DE MINISTERE AU BENIN**

ENEAM	: Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management
HECM	: Haute Ecole de Commerce et de Management
IGF	: Ingénierie et Gestion de la Formation
INFOSEC	: Institut National de Formation Sociale, Economique et Civique
MAEIAFBE	: Ministère des Affaires Etrangères, de l'Intégration Africaine, de la Francophonie et des Béninois de l'Extérieur
MAEP	: Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
MCAAT	: Ministère de la Culture, de l'Alphabétisation, de l'Artisanat et du Tourisme
MCRI	: Ministère chargé des Relations avec les Institutions
MCTIC	: Ministère de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication
MDGLAAT	: Ministère de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale, de l'Administration et de l'Aménagement du Territoire
MDN	: Ministère de la Défense Nationale
MEF	: Ministère de l'Economie et des Finances
MEMIP	: Ministère de l'Economie Maritime et des Infrastructures Portuaires
MESRS	: Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
MFASSNHPTA	: Ministère de la Famille, des Affaires Sociales, de la Solidarité Nationale, des Handicapés et des Personnes de Troisième Age
MICPME	: Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Petites et Moyennes Entreprises
MISPC	: Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité Publique et des Cultes
MS	: Ministère de la Santé
MTFP	: Ministère du Travail et de la Fonction Publique
OIT	: Organisation Internationale du Travail
SCID	: Systematic Curriculum and Instructional Development

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Taille du parc automobile de quelques ministères au Bénin.....	29
Tableau 2 : Niveau d’instruction des chefs de parc	38
Tableau 3 : Missions des chefs de parc	40
Tableau 4 : Activités journalières des chefs de parc	41
Tableau 5 : Activités hebdomadaires indiquées par les chefs de parc	43
Tableau 6 : Activités par quinzaine indiquées par les chefs de parc.....	44
Tableau 7 : Activités mensuelles indiquées par les chefs de parc.....	45
Tableau 8 : Compétences requises pour les chefs de parc	47

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Taux d'instruction des chefs de parc.....	39
Graphique 2 : Activités journalières des chefs de parc (en pourcentage)	42
Graphique 3 : Répartition des activités mensuelles des chefs de parc	46
Graphique 4 : Compétences requises pour les chefs de parc	47

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES CHEFS DE PARC	90
Annexe 2 : GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES CHEFS DE SERVICE DU MATERIEL	92
Annexe 3 : QUESTIONNAIRE AU CHEF DE PARC AUTOMOBILE	94
Annexe 4 : Lettre relative au renforcement des capacités de réparation des véhicules administratifs	97
Annexe 5 : Décret portant réglementation du parc Automobile de l'Etat	98

RESUME

Les véhicules administratifs relèvent du patrimoine national dont la gestion appelle rigueur et transparence. Malheureusement, les citoyens qui en sont détenteurs, n'en font pas toujours un bon usage. La conséquence, c'est que les coûts de réparation de ces véhicules s'accroissent et alourdissent sérieusement les dépenses publiques. Aussi, le gouvernement a-t-il décidé de mettre en place le poste de chef de parc automobile dans les ministères pour mieux encadrer l'utilisation de ces ressources, sans toutefois leur donner les moyens de leurs missions.

Notre travail vise donc à contribuer à l'amélioration de la gestion du parc automobile de l'Etat à travers la professionnalisation de l'emploi de chef de parc de ministère.

A cet effet, nous avons mené une enquête dans dix-neuf (19) départements ministériels, donc, auprès des dix-neuf (19) chefs de parc actuellement en poste et de leurs supérieurs hiérarchiques, pendant la période du 20 août au 30 septembre 2013 et collecté des informations sur leur environnement de travail.

Nous avons étudié le profil de compétences du chef de parc à travers ses missions, ses activités et les compétences requises, indiquées par les personnes enquêtées. Nos résultats ont montré que le chef de parc joue un rôle important d'une part, dans le développement des activités des ministères par la mise à disposition des véhicules, leur entretien et leur maintenance et d'autre part qu'il assure la coordination des activités des conducteurs de véhicules administratifs, devenant de fait, leur supérieur hiérarchique direct. Cependant, l'emploi du chef de parc ne se retrouve pas dans la nomenclature des emplois de la fonction publique.

Par ailleurs, les référentiels métier/compétences élaborés révèlent que le chef de parc est à la fois un manager de ressources humaines et un gestionnaire de ressources matérielles, qui doit maîtriser certaines compétences.

Dès lors, quelques approches de solutions ont été préconisées. Il s'agit d'abord de la création des corps des personnels gestionnaires de l'automobile de l'Etat dont celui des chefs de

parc, ensuite du développement de la formation initiale et de la formation continue au profit de ces personnels et enfin de l'aménagement de conditions favorables de travail qui se traduit surtout par l'ouverture de perspectives d'évolution de carrière au profit des intéressés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SOMMAIRE

DEDICACE	
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET EMBREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES GRAPHIQUES	vi
LISTE DES ANNEXES.....	vii
RESUME.....	viii
SOMMAIRE	x
INTRODUCTION GENERALE.....	1
1. CONTEXTE ET PROBLEMATIQUE.....	3
2. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE.....	6
3. INTERET DE L'ETUDE	6
4. METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	7
5. HYPOTHÈSES DE RECHERCHE.....	8
PREMIER CHAPITRE : CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE	9
1. CLARIFICATION CONCEPTUELLE.....	10
2. REVUE DE LITTÉRATURE.....	13
DEUXIÈME CHAPITRE : CADRE PRATIQUE ET METHODOLOGIQUE.....	23
1. CADRE PRATIQUE.....	24
2. CADRE METHODOLOGIQUE.....	30
TROISIÈME CHAPITRE : PRESENTATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS.....	37
1. PRESENTATION DES RESULTATS	38
2. RECOMMANDATIONS.....	73
CONCLUSION GENERALE	84
BIBLIOGRAPHIE	87
ANNEXES	89

INTRODUCTION GENERALE

La fonction publique occupe une place centrale dans le dispositif de développement économique et social de toute nation en raison de son rôle stratégique de gestion et de promotion des ressources humaines. Il s'agit d'une "machine" aux mains du gouvernement qui lui permet de mettre en œuvre ses multiples missions de service public, et donc d'intérêt général.

Dans sa structuration comme dans son fonctionnement, la fonction publique a vocation à résoudre les nombreux problèmes que rencontrent les citoyens. Pour ce faire, elle doit explorer et adopter les meilleures méthodes, les meilleures procédures et surtout rechercher les bonnes ressources et les utiliser rationnellement et à bon escient.

Le retard accusé dans la marche vers le développement par de nombreux pays dans le monde et particulièrement en Afrique, s'explique aisément par les mauvais choix stratégiques et surtout par la mauvaise gestion des ressources nationales, notamment les ressources humaines, financières et matérielles.

Le Bénin, à l'instar de beaucoup de pays africains, tout comme ceux d'autres continents, est un pays pauvre aux ressources bien limitées. Son émergence dépend fondamentalement d'une prise de conscience collective de sa situation, d'où la nécessité de la mise en place d'un système de gestion rigoureuse de ses ressources. Ainsi, apparaît le rôle primordial de sa fonction publique. Celle-ci requiert de ses employés des qualifications techniques et des aptitudes morales. Aujourd'hui, plusieurs réformes sont en cours dans les ministères au Bénin. Il s'agit de réformes orientées vers le développement économique et social à travers d'une part, la valorisation du capital humain, c'est-à-dire le développement des ressources humaines et d'autre part, la gestion efficiente des ressources financières de l'Etat et des collectivités publiques.

Mais, s'il est vrai que depuis plus de deux (2) décennies, des efforts notables sont faits en ce qui concerne la gestion des ressources publiques, il n'en demeure pas moins vrai que les actions restent plus lentes par rapport à la gestion du patrimoine matériel dans la fonction publique et spécifiquement du matériel roulant, notamment les véhicules administratifs. Pendant

LA PROFESSIONNALISATION DE L'EMPLOI DE CHEF DE PARC AUTOMOBILE DE MINISTERE AU BENIN

longtemps, l'utilisation de ces véhicules ne s'est pas faite dans les règles de l'art, en ce sens que les principes élémentaires de bonne gestion du bien public ne sont pas toujours respectés. La conséquence en est que les dépenses de réparation des véhicules de l'Etat se sont considérablement accrues dans le temps.

La création de parc automobile dans les départements ministériels et la nomination d'agents en qualité de responsables de parc, qui se retrouvent avec d'importantes missions, constituent certainement des avancées assez significatives.

Toutefois, des questions restent posées quant à la portée de la responsabilité du chef de parc, dès lors que son poste a été expressément créé sans qu'on en ait donné un contenu précis. Par ailleurs, celui-ci ne dispose pas d'un statut propre qui le distingue des conducteurs de véhicules administratifs ; ce qui constitue pour lui une véritable source de frustrations.

En effet, les activités de gestion du parc automobile sont assurées dans bon nombre de ministères par des conducteurs de véhicules administratifs. Qu'il y ait parmi ceux-ci des agents qui s'efforcent de bien faire le travail suivant leurs réflexes, cela est possible. Qu'il en existe qui essaient de donner de bons résultats malgré l'absence de formation préalable adaptée, du fait de quelques prérequis, cela est aussi possible.

La réalité est que la présence de ces éléments isolés, ne saurait permettre de conclure à une bonne gestion des véhicules administratifs.

Aussi, s'avère-t-il nécessaire de mettre en place des chefs de parc effectivement formés et compétents à la gestion efficiente et efficace du parc automobile des ministères. Pour y parvenir, il s'agira d'une part, de bien définir le poste à travers ses activités et tâches puis d'autre part, de déterminer le profil de compétences correspondant.

Pour disposer de ce type de profil répondant aux exigences liées audit poste, la formation reste un élément incontournable, d'où notre intérêt à traiter ce thème portant sur l'étude de l'emploi de chef de parc automobile de ministère au Bénin.

1. CONTEXTE ET PROBLEMATIQUE

Depuis quelques décennies, les budgets des départements ministériels du Bénin affichent, année après année, des lignes de crédits pour l'achat de véhicules administratifs. Ceci se justifie par la nécessité de doter les directions et services de l'Etat, de moyens matériels adéquats nécessaires à la mise en œuvre et au développement de leurs activités. L'approche budget-programme qui est actuellement en exécution dans les ministères et institutions de l'Etat, donne lieu à l'élaboration de nombreux programmes et projets qui, dans le cadre de leur exécution, acquièrent toutes sortes de véhicules. Ceci entraîne au fil du temps, l'agrandissement du parc automobile de l'Etat.

La gestion de ce patrimoine automobile s'est faite pendant longtemps de manière approximative. En y regardant de près, ces véhicules administratifs servaient à satisfaire beaucoup plus les besoins personnels des responsables de services, des autorités administratives et politiques, des gestionnaires et autres coordonnateurs de projets que les besoins réels de l'administration. En effet, dans un passé récent, on retrouvait souvent à leur bord ou à leur volant des personnes étrangères à l'administration. Ils étaient mal entretenus, et une simple panne, de moindre importance, pouvait entraîner une longue immobilisation et déboucher finalement sur la réforme de l'engin. Certains cadres substituaient des pièces neuves dans les véhicules qui leur étaient affectés par de pièces usagées pour aller réparer leurs véhicules personnels. Du fait de leur appartenance à l'Etat, ces véhicules n'étaient soumis à aucune formalité administrative et ne faisaient presque jamais l'objet de contrôles routiers.

Cette situation, qui a sérieusement alourdi les frais de réparation des véhicules administratifs, a engendré un accroissement des dépenses publiques. A la conférence des forces vives de la nation tenue en février 1990 et plus tard aux états généraux de l'administration publique de décembre 1994, ces pratiques ont été relevées et fortement fustigées par les citoyens comme faisant partie des tares qui minent la fonction publique béninoise. L'image de l'administration en a pris un sérieux coup ; ce qui a poussé le gouvernement à un moment donné, à réglementer l'utilisation des véhicules administratifs.

En plus des actes réglementaires pris par le Ministre des Finances et de l'Economie et des contrôles inopinés effectués au niveau des différents axes routiers sur l'ensemble du territoire

LA PROFESSIONNALISATION DE L'EMPLOI DE CHEF DE PARC AUTOMOBILE DE MINISTERE AU BENIN

national pour interpellier tout conducteur de véhicule de l'Etat circulant sans ordre de mission régulier ou saisir et immobiliser tout véhicule conduit par un chauffeur n'appartenant pas à l'administration, il a été demandé à tous les ministres de responsabiliser des agents pour s'occuper de près de la gestion du parc automobile. A cet effet, les dispositions devraient être prises pour renforcer les capacités de ceux-ci.

Aujourd'hui, dans la plupart des départements ministériels, l'existence de Chef de parc en charge de ces véhicules est une réalité. Ainsi, toutes les questions d'entretien ou de réparation des véhicules administratifs sont gérées à son niveau. Le Chef de parc apparaît désormais comme le supérieur hiérarchique direct des conducteurs de véhicules administratifs et exerce en conséquence sur ceux-ci une certaine autorité.

Malgré le rôle très important qu'il joue dans la bonne marche des activités, le poste de chef de parc ne figure pas officiellement dans l'organigramme des ministères. Dans les actes qui le nomment, ses attributions ne sont pas définies. Ainsi, la portée de sa responsabilité est parfois mal appréhendée.

Cependant, la lettre du Ministre des Finances et de l'Economie demande de : « *faire gérer les parcs par des titulaires de Certificat d'Aptitude Professionnelle (CAP) en maintenance automobile et Diplôme de Technicien Industriel (DTI) en maintenance automobile* »¹.

Une exploration dans les ministères révèle que les chefs de parc sont généralement choisis parmi les conducteurs de véhicules administratifs ayant une certaine ancienneté et possédant des connaissances élémentaires en mécanique automobile. Leur niveau d'étude se situe pour la plupart, autour de la classe de 4^e des collèges. Ils sont nommés soit par note de service, soit par arrêté.

A leur prise de service, aucune formation ne leur est donnée pour leur permettre de bien prendre leur poste ou de bien le tenir. Aucun recyclage ou action de renforcement de capacités spécifiques n'est organisé à leur intention. Les quelques rares actions de formation auxquelles certains ont participé, sont celles réalisées au profit des conducteurs de véhicules administratifs et

¹ Lettre n° 242/MEF/DC/SGM/DGML/DGCA du 15 février 2005

qui ont trait à l'entretien des véhicules et à la déontologie des conducteurs de véhicules administratifs.

Ainsi, faute de formations appropriées et de lettres de mission clairement établies, chaque chef de parc essaie de faire le travail comme il l'entend ou en fonction des instructions qu'il reçoit de ses supérieurs hiérarchiques ; ce qui ne manque pas d'avoir des répercussions sur ses prestations. La majorité des chefs de parc se plaint du fait que des véhicules administratifs sont souvent déplacés ou sont parfois réparés à leur insu.

Aucun texte n'est pris pour leur conférer un statut juridique. Du point de vue des avantages matériels, ils sont traités au même titre que les conducteurs de véhicules administratifs dont ils sont censés être, les supérieurs hiérarchiques.

Tout le monde s'accorde tout de même à reconnaître l'importance de leur emploi dans le bon fonctionnement et la continuité du service public et par conséquent, dans l'atteinte des objectifs stratégiques des départements ministériels. Les intéressés, quant à eux, tout en exprimant les difficultés auxquelles ils sont confrontés dans l'exécution de leurs missions, n'hésitent pas à reconnaître leurs limites. Ils souhaitent voir relever leur niveau de qualification à travers des actions de formation adaptées.

Eu égard aux éléments ci-dessus, il y a lieu de se poser les questions suivantes :

- ✓ Comment les chefs de parc accomplissent-ils leurs missions dans les ministères ?
- ✓ Quelles démarches faut-il adopter pour une professionnalisation de la gestion des véhicules administratifs dans les ministères ?
- ✓ Quel devrait être le profil de compétences d'un chef de parc ?

En d'autres termes, ne devrait-on pas standardiser et documenter leurs activités quotidiennes et les compétences requises afin de leur permettre de réaliser correctement leurs missions ?

C'est répondant à ce questionnement que nous avons jugé utile de nous engager dans cette recherche et d'apporter notre contribution à la recherche globale de solutions ; ce qui justifie ce mémoire dont le thème est intitulé : « *La professionnalisation de l'emploi de chef de parc automobile de ministère au Bénin* ».

2. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

2.1 Objectif général

L'objectif principal de cette recherche est de contribuer à l'amélioration de la gestion du parc automobile de l'Etat.

2.2 Objectifs spécifiques

- Déterminer l'importance du rôle joué par le chef de parc automobile dans le développement des actions des ministères ;
- Décrire le travail du chef de parc automobile de ministère ;
- Réaliser le référentiel métier/compétences du chef de parc automobile de ministère ;
- Identifier les besoins essentiels de formation du chef de parc automobile de ministère et proposer des thèmes de formation.

3. INTERET DE L'ETUDE

Cette recherche, tout en nous permettant d'appliquer les connaissances acquises au cours de notre formation en ingénierie et gestion de la formation au CESAG, se veut aussi une contribution à la gestion efficace des ressources de l'Etat. En effet, la création de parcs automobiles et la nomination de chefs de parc concourent incontestablement à l'amélioration des performances des ministères dans la mesure où les moyens de locomotion sont des ressources nécessaires abondamment utilisées dans l'administration, et leur entretien par des professionnels constitue un gage de leur utilisation optimale.

Le présent travail vise également à mettre en œuvre des outils enseignés et recommandés par le CESAG dans le cadre de la gestion des ressources humaines. Les résultats qui en découleront contribueront certainement à renforcer davantage l'image et le prestige du Centre.

En dehors des motivations académiques indiquées ci-dessus, les prolongements de cette recherche pourraient faciliter notre positionnement dans le répertoire de l'expertise nationale, dans le domaine de la gestion des Ressources Humaines.

4. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Notre enquête est qualitative de types essentiellement descriptif et analytique dans la mesure où notre travail consiste à déterminer et à analyser des situations de travail (activités et tâches) exécutées par une catégorie de travailleurs notamment les chefs de parc et leurs supérieurs hiérarchiques.

Elle s'articule autour de la recherche documentaire, la collecte et l'analyse des données puis la conception des référentiels.

- Recherche documentaire

La recherche documentaire a été faite à deux niveaux : la revue de littérature et l'exploitation de documents pertinents par rapport à notre thème.

- La collecte des données

La principale technique utilisée est la prise de notes à partir d'un guide d'entretien que nous avons élaboré et dont nous nous sommes servi pour interviewer les chefs de parc. Nous avons eu également recours à un questionnaire.

Les informations ainsi collectées ont été exploitées en vue d'une part, de déterminer le profil du poste du chef de parc et d'autre part, de réaliser les référentiels, objet de notre étude.

5. HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

- La création du poste de chef de parc a amélioré la gestion des véhicules de l'Etat dans les ministères ;
- L'emploi de chef de parc a nécessairement besoin d'être formalisé et documenté ;
- La plupart des chefs de parc se forment sur le tas ;
- Les chefs de parc éprouvent des besoins spécifiques de formation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIER CHAPITRE :
CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE**

1. CLARIFICATION CONCEPTUELLE

Dans cette partie, nous proposons des définitions de certains concepts que nous avons utilisés dans le mémoire pour un meilleur partage de leurs contenus. La plupart desdites définitions ont été obtenues sur des sites indiqués ci-dessous et consultés en août 2013.

Activité

Il s'agit d'un ensemble cohérent de tâches concourant à un résultat homogène et observable. Elles décrivent la façon dont le titulaire du poste s'y prend concrètement pour accomplir chacune de ses missions : ce sont des actions observables [(www.afpa.fr) et également Diallo K. (2001) dans *Développement des Compétences des Auxiliaires Infirmières de SOS Villages d'enfants Sénégal*, IGF/CESAG].

Emploi

On peut en donner deux définitions :

Emploi exercé : tout travail rémunérateur exécuté pour un employeur ou pour son propre compte;

Emplois repérés : référents standardisés composés de fonctions uniques ou combinées, correspondant à des situations de travail appelant des compétences identifiées observables et relativement homogènes [(www.afpa.fr) et également Diallo K. (2001) dans *Développement des Compétences des Auxiliaires Infirmières de SOS Villages d'enfants Sénégal*, IGF/CESAG].

Employabilité

C'est l'ensemble des préalables qu'une personne doit posséder à un niveau minimal afin de chercher, de trouver et de conserver un emploi. (<http://www.med.univ-rennes1.fr/sisrai/art/emplo.html>
Propos de réadaptation, vol. 9, n° 4, juin 1991, p. 19-22.).

Métier

Le métier est un ensemble de postes ou de situations de travail pour lesquels il existe une proximité forte d'activités et de compétences, ce qui en permet l'étude et le traitement de façon globale et unique. Les salariés qui pratiquent un même métier peuvent occuper les différents postes rattachés à un métier dans un délai court, à niveau égal de compétences. Le métier n'est pas directement lié à la structure d'un service, à l'inverse du poste. Exemple: orthophoniste, ergothérapeute, infirmier en soins généraux. Plusieurs métiers peuvent faire partie de la même profession. (www.afpa.fr)

Mission

C'est une charge confiée à quelqu'un. (<http://www.afnor.org>)

Parc automobile

C'est l'ensemble des automobiles détenues et/ou gérées par une entreprise ou une organisation. (<http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire-Marketing/Parc-5963.htm>).

Poste de travail

Il s'agit d'une situation de travail individuelle et localisée. Il existe en général une personne par poste de travail. Dans de nombreux cas, un poste correspond à la déclinaison contextualisée d'un emploi-type, mais il peut s'agir de situations particulières ayant des dénominations particulières. [(www.cedaet.fr/index.php?option=com_glossary&func.) définition reprise par Diallo K., (2012) la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, Formation et GRH, VISICOMP, p 11.]

Professionalisation

La professionnalisation est un processus formalisé qui vise à doter l'agent des compétences requises dans l'exercice de son emploi. Ce processus, construit avec le responsable hiérarchique, combine différentes modalités parmi lesquelles :

1. une insertion organisée dans le milieu du travail ;
2. un parcours de formation (prise de poste, perfectionnement, ...). Ces parcours peuvent être organisés avec l'accompagnement d'un tuteur ;
3. des dispositions permanentes pour vérifier et améliorer les compétences.

(<http://www.cedaet.fr>) .

Qualification

La qualification est un jugement officiel qui valide des niveaux de connaissances théoriques ou de maîtrise de processus de travail transposables, qu'un agent peut exploiter dans diverses situations professionnelles. Elle se traduit par un diplôme, certificat professionnel ou tout autre titre. (<http://www.cedaet.fr>)

Référentiel de formation

Le référentiel de formation est un document qui, en partant d'un niveau donné, retrace toutes les formations qui doivent être suivies pour amener une personne à satisfaire aux exigences de l'emploi considéré (**Faisandier S., Soyer, J, 2007**).

Produit à partir des référentiels métier/compétences existants, le référentiel de formation regroupe l'ensemble des programmes de formation proposés dans le cadre d'un projet de formation (**Dennery M. 2008**). Chaque programme ou module correspond à des compétences à maîtriser dans un métier.

Responsabilité

C'est la capacité de prendre une décision sans en référer préalablement à une autorité supérieure. (Le petit Larousse illustré 2000).

Statut du personnel

Texte ou ensemble de textes fixant les garanties fondamentales accordées à une collectivité, à un corps. (Larousse Compact 2005).

Tâches

Elles correspondent aux différentes opérations qui doivent être effectuées pour réaliser concrètement chaque activité. Les tâches expriment comme les activités, ce que fait ou ce que devrait faire concrètement le titulaire du poste ou de l'emploi analysé, mais avec un niveau de précision beaucoup plus important qui renvoie directement à la description des procédures. [www.afpa.fr] et également Diallo K. (2001) dans *Développement des Compétences des Auxiliaires Infirmières de SOS Villages d'enfants Sénégal*, IGF/CESAG].

2. REVUE DE LITTERATURE

De nos jours, le référentiel métier et le référentiel de compétences se sont révélés être des instruments efficaces et modernes de gestion des ressources humaines. En effet, avec ces deux outils, l'on peut décrire le contenu d'un poste de travail à travers missions, activités et tâches, décrire les compétences nécessaires à la réalisation des activités et tâches. On peut également dessiner le profil du titulaire d'un poste (compétences requises pour tenir le poste). On peut analyser les compétences que détient ce titulaire, déterminer l'écart entre les compétences requises et les compétences détenues. De même, le référentiel de compétences sert à évaluer la performance du titulaire, à déterminer les besoins de formation et à préconiser pour lui des actions de formation répondant auxdits besoins.

L'importance des référentiels métier et compétences et leurs enjeux dans le management des ressources humaines font qu'on trouve une littérature assez abondante qui en parle, notamment pour ce qui concerne :

- leur utilité
- la méthodologie de leur élaboration.

Nous allons dans cette partie, passer en revue les écrits de certains auteurs, notamment ceux de Lawrence Coffin, concepteur de la méthodologie DACUM et Claude FLÜCK spécialiste de développement des compétences par l'Approche par les Compétences (APC).

2.1. Méthodes DACUM et APC

2.1.1. La méthode DACUM

Le programme de formation à la méthode DACUM de l'Association Canadienne de la Formation Professionnelle (ACFP) a démarré en 1993. Il a été conçu et développé par Lawrence Coffin, co-fondateur du Holland College de l'Île-du-Prince-Édouard (PE) qui, jusqu'à ce qu'il prenne sa retraite en 2006, est resté un des plus grands experts de la méthode DACUM au Canada et sur la scène internationale.

DACUM « Developing A CURRICULUM » est une méthode qui a été mise au point dans les années 60 au Canada. Elle est utilisée aujourd'hui dans plus de 90 pays.

Le but principal de la méthodologie DACUM est de produire une charte de compétences qui est un répertoire de toutes les tâches, habiletés, compétences spécifiques transversales et mesurables requises pour l'exercice de l'objet de l'analyse.

La méthode DACUM de l'ACFP s'appuie sur la définition suivante : *c'est la démonstration par un individu qu'il possède la capacité - c'est-à-dire les connaissances, les habiletés et les attitudes – d'accomplir un acte professionnel ou une tâche, conformément à une norme et / ou à toute exigence prédéterminée.*

Les Niveaux d'analyse

La méthode DACUM compte six (6) niveaux d'analyse :

1^{er} Niveau : L'objet et la portée de l'analyse

3. Objets possibles : une famille de métiers ou de professions, un métier ou une profession, une fonction, un rôle, un poste...
4. Portée : la portée précise ce qui est inclus et exclu de l'analyse (ex. : certains métiers ou certaines professions, certaines spécialités, certains niveaux ou classes d'emploi, certains environnements de travail,...).

2^e Niveau : Les champs des compétences (CDC) On distingue deux types de CDC :

5. Les CDC professionnelles (ou techniques)
6. Les CDC personnelles

Les CDC professionnelles (ou techniques) font état des principales responsabilités d'une famille de métiers/professions, d'un métier ou d'une profession, d'une fonction, d'un rôle ou d'un poste.

3^e Niveau : Chaque CDC est ventilé en **tâches** (ou compétences). Les tâches, à l'instar des CDC sont définies en termes comportementaux et débutent par un verbe d'action.

4^e Niveau : Chaque énoncé de tâche est ventilé en **sous-tâches**. Les sous-tâches sont les principales étapes requises pour accomplir / exécuter une tâche.

5^e Niveau : Chaque sous-tâche est subdivisée en une série d'opérations ou de **gestes clés**.

6^e Niveau : Le 6^e niveau permet d'identifier les compétences personnelles les plus essentielles dont il faut faire preuve lorsqu'on accomplit une tâche donnée (3^e niveau) ou les sous-tâches qui s'y rapportent.

Dans le milieu anglophone, on a assisté, au cours des années 70, au développement de cette méthode. Plus tard, lors de la mise sur pied par les chercheurs du Center for education and

training for employment de l'Ohio State University, on a assisté à l'arrivée du SCID (Systematic Curriculum and Instructional Development), méthodologie adaptée aussi bien au développement de curricula destinés aux systèmes éducatifs qu'à la formation en entreprise et à la formation sur mesure (formation continue). Le DACUM a été utilisé notamment par l'Organisation internationale du travail (OIT) et largement diffusé dans le monde à partir de la fin des années 80.

Dans cette même perspective, le Québec a développé et adapté son propre modèle d'approche par compétences, à partir de la fin des années 70.

L'approche québécoise se caractérise principalement par l'attention portée au volet pédagogique de la mise en œuvre de la formation ainsi que par son intégration au sein d'une démarche plus globale (systémique) de gestion de la formation. À partir d'une instrumentation très élaborée, cette démarche a continué à évoluer.

2.1.2 La méthode APC

L'approche par compétences est un processus d'ingénierie qui consiste essentiellement à définir les compétences inhérentes à l'exercice d'une profession, d'un emploi ou d'un métier et à les formuler en objectifs d'apprentissage dans le cadre d'un programme de formation. Ce processus peut se résumer en huit étapes déclinées ainsi qu'il suit :

1. Étude préliminaire ;
2. Analyse des situations de travail (AST) ;
3. Production et validation du rapport d'analyse de situations de travail ;
4. Élaboration du référentiel métier ;
5. Élaboration du référentiel de compétences ;
6. Élaboration du référentiel de formation ;
7. Implantation du programme ;
8. Évaluation du programme et du processus. ("Guide APC-OIF : [www.://fpt-francophonie.org](http://fpt-francophonie.org) ")

GUIDE METHODOLOGIQUE : Validation technique avec le secteur productif. Version 02 du 16 juin 2009.

Les orientations prises sur le continent africain

La notion d'approche par les compétences est encore relativement récente sur le continent africain puisque c'est en 1994, lors de la réunion de la Conférence des ministres de l'Éducation ayant le français en partage, que la notion de compétence se voit évoquer pour la première fois de façon explicite comme étant au cœur d'un curriculum.

Il est question d'un modèle d'apprentissage basé sur le développement des compétences dans un contexte de formation professionnelle et technique. Le constat de départ était que l'écart est souvent grand entre la formation dispensée au sein des établissements de formation et le milieu du travail.

La compétence professionnelle, c'est quoi ?

La compétence professionnelle est au-delà de la simple acquisition de connaissances ou du développement d'habiletés.

La compétence est fortement liée à la notion de situation-problème, qui appartient à une famille de situations bien délimitée. On peut alors définir une compétence comme étant un « *savoir en action* ».

Plusieurs auteurs français ont apporté leur lecture de la compétence dans le cadre d'une économie des savoirs et de guerre économique où la compétence est un élément essentiel pour les organisations et en particulier les entreprises.

Selon **Michel Parlier**², la compétence a quatre caractéristiques :

1. la compétence est **opératoire** et **finalisée**: elle est toujours "compétence à agir", elle est indissociable d'une activité ;
2. la compétence est **apprise** : le travailleur devient compétent par construction personnelle et par construction sociale ;

² La compétence, nouveau modèle de gestion des ressources humaines, revue Personnel n° 366 1996 Y8

3. elle est **structurée** : elle combine (ce n'est pas une simple addition) des savoir agir, vouloir agir et pouvoir agir ;
4. enfin, elle est **abstraite** et **hypothétique** : on ne peut observer directement la compétence *réelle* (à ne surtout pas confondre avec la compétence *requis* ou *prescrite*), mais on peut observer ses manifestations, ses conséquences notamment dans une situation de travail.

Cette notion de compétence est beaucoup utilisée dans le domaine des ressources humaines et plusieurs auteurs s'y sont intéressés. On retrouve ainsi plusieurs définitions de ce qu'est une compétence :

Pour MONTMOLLIN³, la compétence est « un ensemble hiérarchisé de savoirs, de savoir-faire, de conduites-types, de procédures standard, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre dans un apprentissage nouveau ».

Pour P. GOIRAND⁴, il s'agit d'une « activité du sujet qui réussit de façon systématique ».

Pour P. MEIRIEU⁵, elle se définit comme un « savoir-identifier mettant en jeu une ou des capacités dans un champ notionnel ou disciplinaire déterminé »

³ DE MONTMOLLIN (M), 1984, l'intelligence de la tâche.

⁴ R. Reynaud CPC-Lyon Part-Dieu déc. 1995 – actualisé janv. 2003 (travaux de P. Goirand)

⁵ PEDAGOFORM – P Meirieu compétences entretien cedelle – décembre 2011

Pour P ZARIFIAN⁶, la compétence se décline en trois points :

- « une prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles »
- « une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et se transforme avec autant plus de force que la diversité des situations augmente »
- « une faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour de mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité ».

Pour LE BOTERF⁷, la compétence constitue :

- « un savoir-mobiliser » : il ne suffit pas seulement de posséder des connaissances pour être compétent. Il faut aussi savoir les appliquer, les utiliser dans des situations concrètes ;
- « un savoir-combiner » : le salarié doit pouvoir sélectionner, organiser et employer les éléments nécessaires parmi ceux qu'il a appris pour réaliser une activité ;
- « un savoir-transférer » : la compétence doit pouvoir s'adapter aux différentes situations ;
- « un savoir-faire éprouvé et reconnu » : pour qu'une compétence soit considérée comme acquise, elle doit être testée dans des cas concrets.

En définitive, Guy LE BOTERF estime que la compétence est la résultante de trois facteurs :

1. le **savoir agir** qui suppose de "savoir combiner et mobiliser des ressources pertinentes",
2. le **vouloir agir** qui se réfère à la motivation de l'individu et au contexte plus ou moins incitatif,

⁶ (Zarifian, 1999, p. 70).

⁷ INGENIERIE ET EVALUATION DES COMPETENCES 5^e édition © Groupe Eyroll, 1998-2006 ISBN : 2-7081-3725-5

3. le **pouvoir agir** qui "renvoie à l'existence d'un contexte, d'une organisation de travail, de choix de management, de conditions sociales qui rendent possibles et légitimes la prise de responsabilités et la prise de risques de l'individu".

2.2. L'utilité des référentiels métier et compétences

2.2.1. Le référentiel métier

Il est désigné sous trois vocables à savoir le référentiel emploi, le référentiel métier et le référentiel d'activités qui renvoient tous au même contenu.

Qu'est-ce qu'un référentiel métier ?

C'est la description d'un métier et de ses spécificités en termes d'activités et tâches à réaliser. Il est le résultat d'une démarche d'analyse d'une situation de travail (AST) qui permet de dresser, à un certain moment, un inventaire dudit métier c'est-à-dire ses activités et ses tâches.

Le référentiel métier permet de :

- définir les attributions du poste de travail ;
- clarifier le rôle et les responsabilités de l'agent qui occupe le poste ;
- bien démarrer avec un travailleur nouvellement recruté ;
- vérifier les activités réellement effectuées par l'agent.

Il permet également de répondre aux questions suivantes :

- Quelle est la mission du salarié ?
- Quelles sont la nature et les composantes de son travail ?
- Quel est son apport réel dans le travail ?

Ce référentiel peut servir à :

- élaborer un guide d'entretien d'embauche
 - simuler des situations pour tester un candidat à ce poste. ("Guide APC-OIF : www.fpt-francophonie.org ") GUIDE METHODOLOGIQUE : Validation technique avec le secteur productif.
- Version 02 du 16 juin 2009.

2.2.2. Le référentiel de compétences

Le référentiel de compétences est un document qui répertorie les compétences à mettre en œuvre dans la situation professionnelle pour l'atteinte des objectifs (**Faisandier S., Soyer J., 2007**). Il indique les compétences nécessaires et permet de mesurer le niveau d'une personne par rapport à ce qui est requis.

Le référentiel de compétences joue un rôle stratégique dans le dispositif de Gestion des Ressources Humaines. Il identifie les compétences nécessaires à l'exercice du métier. Il permet en même temps, de suivre et d'apprécier les compétences du travailleur. Avec ce référentiel, on sait :

- de quoi est-il capable
- de quoi doit-il être capable
- quelles sont ses insuffisances dans le travail
- comment peuvent évoluer ses compétences.

Avec ce référentiel, on peut apprécier l'efficacité du travailleur et savoir si l'on peut compter sur lui demain au regard des changements attendus ou imprévisibles.

Il permet aussi de :

- mener un entretien d'embauche,
- suivre l'évolution du salarié,
- vérifier les objectifs atteints par le salarié et d'en fixer de nouveaux pour l'année à venir,
- exploiter le potentiel du travailleur,
- le motiver,
- concevoir, planifier et organiser une formation aussi bien utile pour lui que pour son organisation,

- promouvoir le travailleur,
- rendre lisibles ses talents.

2.3. La méthodologie d'élaboration des référentiels

Dans la mise en œuvre de l'APC, l'une des méthodologies les plus couramment utilisées, privilégie la démarche suivante pour élaborer les référentiels métier et compétences.

1. Choisir l'emploi, le métier à analyser : c'est l'échantillon
2. Analyser les situations de travail (AST) (interviewer la personne qui tient le poste)
3. Stabiliser les données en missions – activités – tâches
4. Élaborer le projet de référentiel métier
5. Le faire valider par l'interviewé et son supérieur hiérarchique
6. Finaliser le référentiel (fin de la première phase)
7. Dédire les compétences nécessaires à partir des activités listées dans le référentiel métier (formuler les compétences en utilisant « connaître », « savoir », « maîtriser », « être capable de »).
8. Formaliser et répartir les compétences clés en :
9. Compétences techniques (connaissances, méthodes, procédures)
10. Compétences d'organisation
11. Compétences relationnelles
12. Compétences d'adaptation
13. Compétences managériales (si nécessaire)
14. Finaliser le référentiel de compétences (fin de la deuxième phase).

L'intérêt que nous portons sur cette méthode nous amène à la retenir dans le cadre de notre présente recherche.

**DEUXIÈME CHAPITRE :
CADRE PRATIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE**

1. CADRE PRATIQUE

1.1. Gestion du parc automobile dans l'administration béninoise

L'utilisation du matériel roulant et particulièrement de l'automobile connaît une évolution notable ces dernières décennies dans l'administration publique béninoise. Dans le cadre de leur fonctionnement, et pour faire efficacement face aux nombreux défis liés, entre autres, à l'élargissement de leurs missions, à la diversification croissante de leurs actions et à l'augmentation de leur taille, les départements ministériels acquièrent de plus en plus de véhicules. Le souci de la gestion rationnelle et optimale de ces véhicules amène l'Etat à réglementer leur utilisation. Nous examinerons la gestion du parc automobile de l'Etat à partir de trois décrets et une lettre-circulaire.

a. Le décret n° 90-361 du 26 novembre 1990 portant Réglementation du Parc-Automobile de l'Etat.

Dans ce texte, le gouvernement a procédé à une classification des véhicules administratifs. Ceux-ci sont répartis en trois catégories, à savoir :

- Les véhicules de fonction qui sont attribués à plein temps à des personnalités politico-administratives en raison des fonctions qu'elles occupent et pour des nécessités de service ;
- Les véhicules de service qui sont utilisés pour les besoins de service et exclusivement pendant les heures de service ;
- Les véhicules du pool du Garage Central Administratif qui sont destinés à être temporairement mis à la disposition des cabinets ministériels et des services pour des besoins ponctuels, et qui doivent être retournés à leur base dès mission terminée.

S'agissant des véhicules de fonction, la liste des personnalités devant en bénéficier a été établie.

Par contre, en ce qui concerne les véhicules de service, le texte reste muet sur les bénéficiaires. Toutefois, il indique à l'article 3, qu'un pool de cinq (5) véhicules de service est constitué au niveau de chaque ministère, et qu'ils sont affectés aux besoins généraux de service.

Ces dispositions répondaient, en réalité, à des exigences d'un contexte donné, celui du début des années 90, c'est-à-dire la fin d'une longue période appelée «*période révolutionnaire*», marquée par l'austérité et un système d'administration peu favorable au développement. Les activités des structures de l'Etat étaient exécutées dans le cadre des budgets classiques. L'approche programme n'avait pas encore cours. Les services publics devaient se contenter des ressources mises à leur disposition plutôt que de celles dont ils avaient véritablement besoin et ce, pour éviter les gaspillages et la mauvaise gestion du bien public.

Ce décret fait donc partie des premiers actes réglementaires pris par le gouvernement aux lendemains de la conférence nationale des forces vives dans le cadre de la maîtrise des dépenses publiques. Toutefois, il y a lieu de relever qu'il entretient une certaine déresponsabilisation des ministres par rapport aux véhicules de l'Etat dans la mesure où il est précisé aux termes de l'article 13, que c'est le Ministre des Finances qui est l'administrateur du parc automobile de l'Etat, et qu'il est aidé dans sa tâche par le directeur des domaines et le directeur du garage central administratif. De telles dispositions ne sauraient favoriser une bonne gestion des véhicules administratifs, étant donné que les bénéficiaires directs et même les ministres ne se sentent pas réellement concernés.

b. Le décret n°91-292 du 31 décembre 1991 portant réglementation du parc automobile de l'Etat.

Ce décret a repris les dispositions du texte précédent en élargissant le champ des bénéficiaires des véhicules de fonction. Il a étendu ce privilège aux directeurs généraux des établissements publics à caractère administratif et des établissements publics à caractère économique (article 10), mais n'a malheureusement pas réglé la question de la responsabilisation des ministres sur les véhicules de l'Etat utilisés dans leurs départements respectifs.

S'agissant des membres des cabinets ministériels et des directeurs de services à compétence nationale nommés par décret pris en conseil des ministres, ce texte tout comme le précédent, a indiqué qu'ils utilisent leur véhicule personnel pour les besoins de service et qu'en retour, une indemnité compensatrice d'amortissement leur est versée.

Dans la pratique, les difficultés de mise en œuvre de cette disposition ont fait jour. Les responsables concernés, bien que percevant ladite indemnité, n'utilisaient presque jamais leurs moyens personnels. Ils préféraient plutôt attendre la disponibilité des véhicules de pool pour exécuter leurs missions. Mais, il n'y avait aucune structure pour organiser les mouvements des véhicules ni pour établir la priorité dans leur utilisation. La mise à disposition des véhicules était faite par le directeur en charge des ressources matérielles suivant leur disponibilité et ce, sans un tableau de bord. Ceci donnait lieu à une utilisation incontrôlée et une surexploitation des véhicules de pool sans le souci de leur maintenance.

Par ailleurs, tout véhicule tombé en panne était envoyé au garage central du Ministère des Finances, et n'était presque jamais promptement réparé. Parfois, il ne retournait plus dans le ministère utilisateur. La conséquence, c'était l'aggravation des problèmes de déplacement avec pour corollaire, la lenteur dans l'exécution des activités administratives.

C'est donc conscient des limites de ces deux textes, qu'un nouveau décret a été pris en 1999.

c. Le décret n°99-359 du 28 juillet 1999 portant réglementation du parc automobile de l'Etat

Ce décret apporte plusieurs innovations dans la gestion des véhicules administratifs. La plus importante qui nous intéresse, se trouve à l'article 17 et est ainsi libellée : « *Chaque ministre est tenu responsable de la gestion du parc automobile de son département, y compris les véhicules des projets et organismes sous tutelle.* »

Cette disposition est ainsi venue régler de façon définitive la question de la responsabilité. Désormais, les véhicules acquis par un ministère et même ceux mis à sa disposition relèvent

entièrement de la responsabilité du ministre concerné. Dès lors, il s'est avéré nécessaire pour les départements ministériels de prendre les mesures appropriées pour organiser la gestion de parc automobile.

Malgré la norme de cinq (5) véhicules affectés aux services généraux de l'administration, prescrite dans ce décret tout comme dans les deux précédents, l'on a assisté progressivement à l'accroissement du nombre de véhicules de service dans les ministères, dépassant presque partout la vingtaine. On en dénombre aujourd'hui jusqu'à 50, voire 100 et plus. Leur entretien, leur maintenance et leur suivi quotidien deviennent logiquement plus complexes.

Le décret n°99-359 du 28 juillet 1999 portant réglementation du parc automobile de l'Etat, en confiant à chaque ministre, la responsabilité de la gestion du parc automobile de son département, n'a fait aucune allusion à la structure devant assurer cette mission. Aussi, dans plusieurs ministères, la formule de création de poste de chef de parc a-t-elle été trouvée. La nomination d'un titulaire audit poste va permettre de mieux gérer le patrimoine automobile de l'Etat dans les départements ministériels et permettre également à la Direction du Garage Central Administratif d'avoir un interlocuteur pour les problèmes de maintenance. C'est du reste ce qui justifie la diffusion de la lettre circulaire n°242/MFE/SGM/DGML/DGCA du 15 février 2005.

d. La lettre circulaire n°242/MFE/SGM/DGML/DGCA du 15 février 2005.

Les trois décrets ci-dessus examinés ont tous disposé de la nécessité de la mise en place d'un parc automobile dans les ministères, mais aucun d'eux n'a abordé la question de la personne devant s'occuper de sa gestion. Mais, le besoin se faisant sentir, la plupart des ministres ont désigné des conducteurs de véhicules administratifs expérimentés et ayant quelques connaissances en mécanique automobile pour assurer cette mission, sans leur remettre un cahier de charges précis ni une lettre de mission.

Dans un souci d'efficacité et de réduction des dépenses publiques, il est apparu nécessaire de déterminer un profil pour le gestionnaire du parc. Aussi, le ministre des finances a-t-il adressé la lettre n°242/MFE/DC/SGM/DGML/DGCA du 15 février 2005 relative au renforcement des capacités de réparation des véhicules administratifs à toutes les institutions de l'Etat et à tous les ministères. Dans cette correspondance, il est demandé de « *faire gérer les*

parcs par des titulaires du certificat d'aptitude professionnelle en maintenance automobile ou de diplôme de technicien industriel en maintenance automobile ».

En clair, le poste de chef de parc est ainsi rendu officiel. Et à ce jour, presque tous les ministères l'ont créé et y ont nommé un agent. La procédure de nomination n'est pas uniforme partout. Dans certains ministères, elle passe d'abord par une élection au niveau des CVA, puis l'élu est ensuite nommé par note de service signée du Directeur des Ressources Financières et du Matériel ou par arrêté du ministre utilisateur. Dans d'autres, elle est tout simplement le choix des autorités.

1.2. Rôle et importance du poste de chef de parc dans les départements ministériels

La collecte de données que nous avons effectuée dans les ministères révèle que le chef de parc joue un rôle très important dans la bonne marche des activités des différents services. Plusieurs structures reconnaissent sa contribution à l'atteinte de leurs objectifs. La mise au point régulière des véhicules, leur prompt attribution, leur entretien, leur réparation diligente, ont été relevés et mis à l'actif des chefs de parc dans bon nombre de ministères. Ceci a contribué à améliorer sensiblement le fonctionnement et la continuité du service public. Sur les vingt-six (26) ministères existants, nous avons effectué notre recherche dans vingt (20) et noté que dix-neuf (19) disposent de chef de parc, soit 73% de l'effectif total des ministères. Dans la plupart de ceux-ci, il a été noté un agrandissement de la taille des parcs automobiles au fil des ans et en même temps une maîtrise de leur gestion ; ce qui a fait asseoir davantage l'utilité et l'importance du chef de parc.

Par ailleurs, l'on reconnaît de fait au chef de parc une position hiérarchiquement supérieure aux conducteurs de véhicules administratifs et une compétence en matière de suivi, d'entretien et de maintenance des véhicules du ministère.

Ce rôle paraît fondamental pour que l'on relègue le chef de parc au rang d'un CVA. Malheureusement, à ce jour, il n'a pas un statut qui le distingue de ce dernier et il reçoit le même traitement salarial que lui.

**LA PROFESSIONNALISATION DE L'EMPLOI DE CHEF DE PARC AUTOMOBILE
DE MINISTERE AU BENIN**

Tableau 1 : Taille du parc automobile de quelques ministères au Bénin.

Ministère	Taille du parc
MAEIAFBE	40
MCAAT	61
MCRI	26
MCTIC	21
MDGLAAT	43
MEF	100
MESRS	55
MFASSNHPTA	43
MICPME	70
MISPC	42
MS	1128
MTFP	32

***Source :** données de l'enquête, août 2013*

Il convient de préciser que les chiffres mentionnés ci-dessus sont des chiffres bruts c'est-à-dire qui prennent en compte non seulement les véhicules fonctionnels mais également les véhicules en panne et immobilisés ainsi que ceux réformés, mais non encore enlevés et qui attendent d'être remplacés. Dans tous les cas, ces véhicules sont sous la responsabilité du chef de parc.

Le cas du Ministère de la Santé est à souligner en raison de sa spécificité. Compte tenu de l'importance numérique de véhicules de son parc automobile (1128 véhicules), il est mis en place un garage qui s'occupe de sa maintenance. Ces véhicules sont répartis dans les six (6) anciens départements et dans chacun de ces départements, il est créé un parc automobile, à la tête duquel est nommé un chef de parc.

La situation du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche est, pratiquement la même que celle de la Santé. Il dispose de six (6) Centres Agricoles Régionaux de Développement Rural (CARDER) qui déploient un nombre important de véhicules sur le terrain. La différence

ici, est que ce ministère n'a pas un garage propre à Cotonou, mais dispose de chefs de parc dans les départements.

2. CADRE METHODOLOGIQUE

2.1. Méthodologie d'échantillonnage et délimitation du champ de recherche

2.1.1. Echantillonnage

Le Bénin compte vingt-six (26) ministères à l'issue du dernier remaniement ministériel intervenu quelques jours seulement avant la phase exploratoire de notre travail. Notre intention était au départ de mener la recherche au niveau de tous les ministères et de présenter une situation complète sur l'emploi de chef de parc de ministère au Bénin. A cet effet, nous avons pris contact avec les vingt-six (26) Directeurs des Ressources Financières et du Matériel. Ceci nous a permis de nous assurer la pertinence du sujet. Vingt-quatre (24) ministères disposaient d'un chef de parc. Les deux (02) restants n'avaient pas fini de mettre en place toutes leurs structures. Il s'agit du Ministère chargé de l'Urbanisme et de l'Assainissement qui était précédemment fusionné avec un autre ministère et le nouveau Ministère en charge des Changements Climatiques. Nous avons dû les exclure de notre recherche.

Par ailleurs, les chefs de parc des ministères des Travaux Publics et des Transports, de la Jeunesse des Sports et Loisirs ainsi que celui du Développement, de l'Analyse Economique et de la Prospective n'ont pas été pris en compte par notre travail du fait de l'échec de tous nos efforts pour harmoniser un programme de rencontre avec eux.

Il en est de même pour celui du Ministère de l'Enseignement Maternel et Primaire basé à Porto-Novo donc hors de Cotonou.

C'est donc vingt (20) ministères que nous avons retenus pour nos investigations ; ce qui constitue un champ conséquent de recherche. La représentativité de cet échantillon se justifie à la fois par son étendue (20 ministères) et sa composition (ministère de différente taille, ministère de souveraineté, ministère à compétences transversales, etc.)

2.1.2. Champ de recherche

Nous avons commencé nos recherches par les ministères de souveraineté (la Défense Nationale, l'Intérieur et la Sécurité Publique, les Affaires Etrangères, la Fonction Publique, la Justice, les Finances) pour ensuite aborder les ministères à gros effectifs comme le Ministère de la Santé, le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche, le Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes et finir par les autres ministères à effectifs plus réduits.

Pour des raisons de secret militaire, nous n'avons pas pu accéder à toutes les informations utiles au Ministère de la Défense Nationale. Aussi, nous sommes-nous contenté des données de dix-neuf (19) départements ministériels.

Il nous paraît utile de souligner que, pour des questions de formalités, de temps et de moyens, nous n'avons pas été en mesure d'étendre notre recherche aux structures sous tutelle des différents ministères considérés. Certaines des ces structures ont un système de gestion propre de leur matériel roulant. (Ex : les Universités nationales qui disposent de garage et de chefs de parc, la Caisse Nationale de Sécurité Sociale, le Centre National Hospitalier et Universitaire, l'Institut National de Recherche Agricole du Bénin, etc, qui ont leurs chefs de parc respectifs).

2.2. Méthodologie d'analyse de la situation de travail

2.2.1. Guide d'entretien

Pour aller au contact de la population cible à savoir les chefs de parc et leurs supérieurs hiérarchiques directs que sont les chefs du service du matériel des ministères, en vue de la collecte des données, nous avons conçu deux guides, l'un pour réaliser l'entretien avec les premiers et l'autre pour celui avec les seconds.

2.2.2. Enquêtes

Pour réussir nos recherches, nous avons d'abord demandé et obtenu des rendez-vous auprès des personnes concernées en les briefant sur le thème. Nous avons ensuite consacré tout le mois de septembre 2013 à rencontrer les intéressés aux fins de mener des entretiens individuels et aussi des entretiens de groupe (focus groupe). Enfin, nous avons procédé à des observations directes sur le terrain.

2.2.3. Entretiens

Nous avons réalisé des entretiens avec les chefs de parcs et quelquefois en présence d'agents faisant office d'adjoints mais presque partout, avec la participation des Conducteurs de Véhicules Administratifs. Ces entretiens ont souvent pris l'allure de véritables séances de travail où ces derniers sont beaucoup intervenus pour renforcer le chef de parc dans ses déclarations.

Nous avons également réalisé des entretiens avec les chefs de service du matériel, en leur qualité de supérieurs hiérarchiques directs des chefs de parc.

2.2.4. Observations sur site

L'observation sur le terrain a généralement lieu après l'entretien, et s'est souvent étendue sur une bonne partie de la matinée ou de l'après-midi. Elle a consisté à passer quelques temps avec le chef de parc sur son lieu de travail, pour voir de près comment il exerce ses activités. Elle nous a permis d'analyser les tâches effectuées et d'apprécier les compétences effectivement mises en œuvre.

2.2.5. Questionnaire

Trois questions relatives aux missions, activités et compétences sont administrées aux chefs de parc et ont contribué à déterminer le profil de compétence du titulaire de poste.

2.3. Méthodologie d'élaboration des référentiels métier/compétences du chef de parc

La conception du guide d'entretien a tenu compte de la nécessité d'obtenir toutes les informations utiles pour l'élaboration des référentiels d'activités et de compétences.

2.3.1. Pour le référentiel métier

Le guide d'entretien administré aux chefs de parc a permis non seulement de collecter les informations nécessaires pour renseigner les rubriques constitutives du référentiel métier et du référentiel de compétences, mais également pour recenser les besoins de formation.

S'agissant du référentiel métier, nous avons eu recours à des séries de questions dont la première concerne l'identification et le positionnement du poste. La deuxième série a trait à la qualification et à l'expérience du titulaire du poste en vue de déterminer les pré-requis. La troisième est axée au rôle du chef de parc pour nous permettre de connaître ses missions. La quatrième série de questions a été posée aux fins d'amener l'interviewé à décrire son travail ; ce qui nous a donné l'occasion de définir ses activités et tâches.

Les autres questions ont porté sur les relations fonctionnelles du chef de parc, son niveau de responsabilité et d'autonomie et les contraintes particulières du poste.

Le guide d'entretien avec les chefs de service du matériel bien que plus allégé, présente pratiquement la même configuration que celui administré aux chefs de parc. Il est essentiellement destiné à vérifier les informations recueillies auprès de ces derniers aux fins d'ajustements éventuels et de validation.

Une fois les entretiens terminés et les observations faites, nous avons procédé à une analyse qualitative des données obtenues. En nous fondant sur celles-ci, nous avons élaboré le projet de référentiel métier en adoptant les étapes suivantes :

1. Etablissement d'une liste d'activités et tâches incombant aux chefs de parc ;
2. Transmission de ladite liste aux chefs service matériel pour qu'ils apportent leurs amendements en complétant les tâches éventuellement omises et en éliminant celles inscrites à tort ;
3. Prise en compte des amendements et stabilisation des missions, activités et compétences ;
4. L'étape suivante est celle de la conception du projet de référentiel d'activités ;
5. Ce projet de référentiel est adressé aux dix-neuf (19) chefs de parc concernés pour qu'ils vérifient l'exactitude et l'exhaustivité des données retenues, qu'ils fassent leurs observations éventuelles et valident le document.
6. Le projet de référentiel métier est soumis à nouveau à l'examen et à la validation des chefs de service matériel.
7. Nous avons finalisé le contenu et établi le référentiel métier-type.

2.3.2. Pour le référentiel de compétences

Le référentiel de compétences est élaboré à partir du référentiel d'activités/ emploi/ métier. Il est question de traduire les activités contextualisées et finalisées en compétences puis de définir la combinaison entre les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être nécessaires à la réalisation de chaque activité.

Sur cette base, le projet de référentiel de compétences est élaboré suivant une démarche en cinq étapes :

1. Initiation du projet de référentiel de compétences, à partir du référentiel d'activités mis au point (NB : nous avons mis à contribution des formateurs qui nous ont aidé à définir certaines compétences-clé) ;
2. Soumission du projet aux chefs de parc et aux chefs de service du matériel pour observations et amendements ;
3. Prise en compte des observations pertinentes ;
4. Analyse, synthèse et élaboration du document final ;
5. Validation individuelle du référentiel de compétences par les chefs de parc et par leurs supérieurs hiérarchiques (chefs de service du matériel).

Une fois le référentiel de compétences validé, il nous a servi comme outil essentiel dans la phase de collecte des besoins de formation.

2.4. Méthodologie de collecte des besoins de formation

Au moment où nous étions sur le terrain pour la collecte des données qui devraient nous servir à construire les référentiels, nous en avons profité pour poser des questions aussi bien aux titulaires qu'à leurs supérieurs hiérarchiques sur les besoins de formation nécessaires à l'acquisition et au renforcement des compétences requises pour tenir efficacement le poste.

Chaque chef de parc a été invité, en fonction du travail qu'il fait quotidiennement ou quelquefois, en fonction également des difficultés qu'il rencontre, à suggérer les solutions appropriées qui, selon lui, devraient passer par la formation.

Quant aux chefs des services du matériel, il leur a été demandé :

- d'apprécier d'abord le niveau de qualification que doit avoir un chef de parc ;
- de donner ensuite une appréciation globale du travail de son collaborateur, c'est-à-dire le titulaire actuel du poste ;
- d'exprimer enfin les besoins de formation dont la satisfaction paraît vraiment urgente et nécessaire pour rendre son action plus efficace.

Par ailleurs, en réalisant les observations directes sur le terrain, nous avons, par nous-même, identifié quelques lacunes dans les attitudes de plusieurs agents, lacunes d'ordre managérial et même organisationnel ; ce qui, du reste, est confirmé par la suite par les supérieurs hiérarchiques directs puis validé par tous.

2.5. Difficultés rencontrées dans le cadre de la recherche

Les difficultés rencontrées sont de plusieurs ordres.

LA PROFESSIONNALISATION DE L'EMPLOI DE CHEF DE PARC AUTOMOBILE DE MINISTERE AU BENIN

- ✓ Bien qu'ayant préalablement pris des rendez-vous et harmonisé les programmes de rencontres pour les entretiens avec nos cibles, nous avons été parfois confronté à des décalages dus à des imprévus liés à des obligations professionnelles. En conséquence, nous nous sommes vu obligé de repartir à plusieurs reprises dans bon nombre de ministères pour parvenir à nous entretenir avec les deux catégories de travailleurs concernées.
- ✓ Certains titulaires actuels du poste qui n'ont pas une qualification professionnelle élevée ont été particulièrement hésitants à se prêter à l'entretien avec nous. Ils nous ont soumis à d'innombrables va-et-vient sous divers prétextes. Nous avons dû mettre parfois les directeurs des ressources humaines à contribution pour obtenir satisfaction. Par contre, beaucoup d'autres, se trouvant dans la même situation, se sont montrés très collaboratifs en donnant spontanément les renseignements demandés.
- ✓ L'accès à certains documents administratifs pertinents pour notre travail a été un véritable chemin de croix. Si, au niveau du Garage Central Administratif du Ministère de l'Economie et de Finances, nous avons pu obtenir plus facilement certains textes, il n'en est pas ainsi pour d'autres, pourtant utiles, qui sont restés inaccessibles à ce jour. La délocalisation de cette structure dans une autre ville, intervenue récemment, n'a pas facilité les choses.

Au niveau de la direction en charge des archives et du service du pré archivage du Ministère du Travail et de la Fonction Publique, toutes les recherches effectuées pour nous documenter dans le cadre de notre travail, se sont révélées infructueuses.

Finalement, plusieurs documents importants que nous avons exploités sont obtenus grâce à des collègues et amis.

- ✓ Pour des questions de secret militaire (nous l'avons souligné plus haut), nous n'avons pas pu accéder à des informations dont nous avons besoin pour notre travail au Ministère de la Défense Nationale.

**TROISIÈME CHAPITRE :
PRESENTATION DES RESULTATS ET
RECOMMANDATIONS**

1. PRESENTATION DES RESULTATS

Pour mieux cerner le profil de compétences du Chef de parc automobile de ministère, nous avons administré le questionnaire suivant aux titulaires actuels :

- a. Quelles sont les missions assignées à votre poste de travail (rôle, responsabilités, contributions attendues) ?
- b. Quelles sont vos principales activités:
 - Celles exercées tous les jours ?
 - Celles exercées une fois par semaine ?
 - Celles exercées une fois tous les 15 jours ?
 - Celles exercées une fois par mois ?
- c. Selon vous, quelles sont les compétences fondamentales qu'il faut maîtriser pour exercer correctement la fonction de Chef de parc ?

Les données recueillies, qui sont parfaitement conformes aux résultats des entretiens que nous avons eus avec nos cibles, ont permis d'une part de déterminer le profil recherché et, d'autre part d'élaborer les référentiels d'activités et de compétences de celui-ci.

1.1. Profil de compétences

Dans la partie introductive du questionnaire, nous avons amené les enquêtés à préciser leur niveau d'étude. Ainsi, des 19 chefs de parc, 17 soit 89,5% ont déclaré avoir le niveau secondaire (6^e – terminale des lycées et collèges) contre 2, soit 10,50% ayant un niveau supérieur (université).

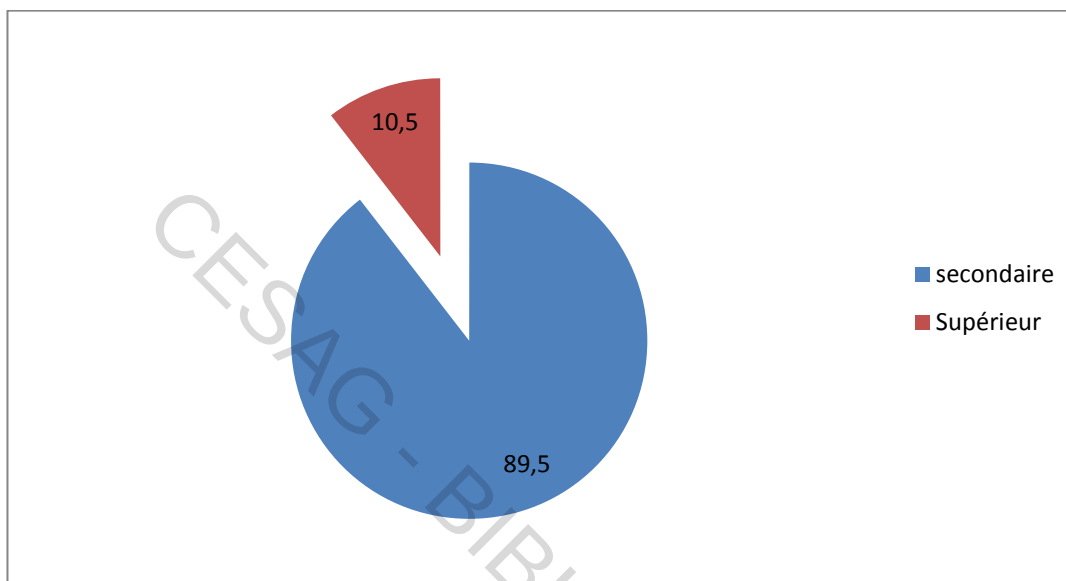
Tableau 2 : Niveau d'instruction des chefs de parc

Niveau d'instruction	Effectif	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Secondaire	17	89,5	89,5
Supérieur	2	10,5	100,0
Total	19	100,0	

Source : *données de l'enquête, septembre 2013*

Les résultats de l'enquête font apparaître plusieurs missions, activités et compétences indiquées pour le chef de parc.

Graphique 1 : Taux d'instruction des chefs de parc



Source : *données de l'enquête, septembre 2013*

1.1.1. Missions indiquées

Comme on peut le constater, les questions posées ci-dessus aux dix-neuf (19) chefs de parc relativement à leurs missions et leurs activités, sont des questions ouvertes qui nécessitent chacune, plusieurs réponses à la fois de la part de chaque enquêté. Ce sont donc toutes les réponses obtenues par question, qui sont prises en compte et analysées pour donner un aperçu des missions et activités des intéressés.

Ainsi, par rapport aux missions assignées au poste de travail, 52 différentes réponses ont été données par les 19 chefs de parc questionnés. Ces 52 réponses ont été regroupées en six (06) grands points qui résument les grandes tendances d'idées véhiculées.

Suivant leur répartition et conformément au tableau n°2 ci-dessous, 19 de ces réponses soit 36,5% se rapportent à **la gestion administrative du parc**, 11 soit 21,2% concernent le

contrôle de l'état des véhicules et leur entretien général, 7 soit 13,5% sont relatives à la **planification et au suivi des activités des conducteurs de véhicules administratifs (CVA)**, 7 soit 13,5% à la **maintenance et au contrôle des véhicules administratif**, 5 soit 9,6% ont trait à **l'organisation des missions des CVA** c'est-à-dire l'utilisation des véhicules par ces derniers et 3 soit 5,7% des réponses concernent la **participation au processus d'acquisition des matériels roulants**.

Tableau 3 : Missions des chefs de parc

Mission	Effectif	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<i>Gestion administrative du parc</i>	19	36,5	36,5
<i>Contrôle de l'état des véhicules et entretien général</i>	11	21,2	57,7
<i>Organisation des missions</i>	5	9,6	67,3
<i>Planification et suivi de l'activité des CVA</i>	7	13,5	80,8
<i>Maintenance et contrôle des véhicules administratif</i>	7	13,5	94,3
<i>Participation au processus d'acquisition de matériels roulants</i>	3	5,7	100,0
Total	52	100,0	

Source : données de l'enquête, septembre 2013

1.1.2. Activités indiquées

1.1.2.1. Activités journalières

En ce qui concerne les activités journalières des chefs de parc, comme le montre le tableau n°3 ci-dessous, 50 réponses ont été obtenues.

Il apparaît que les chefs de parc consacrent 28% de leurs activités journalières au **contrôle de l'état des véhicules administratifs**, 24% à **l'entretien et à la réparation des véhicules**. Ces travaux d'entretien et de réparation sont essentiellement relatifs aux procédures de réparation, à

LA PROFESSIONNALISATION DE L'EMPLOI DE CHEF DE PARC AUTOMOBILE DE MINISTERE AU BENIN

l'enregistrement des pannes déclarées par les CVA, à l'alimentation des véhicules en carburant, à l'envoi des véhicules aux garages, aux lavages, à la vidange etc.

Après ces deux activités, la **planification des missions des CVA** occupe la troisième place des activités journalières des chefs de parc avec 20%.

Viennent ensuite le **suivi de l'état psychologique des CVA** (14%) et le **contrôle de la présence au poste et de la ponctualité des CVA** (12%).

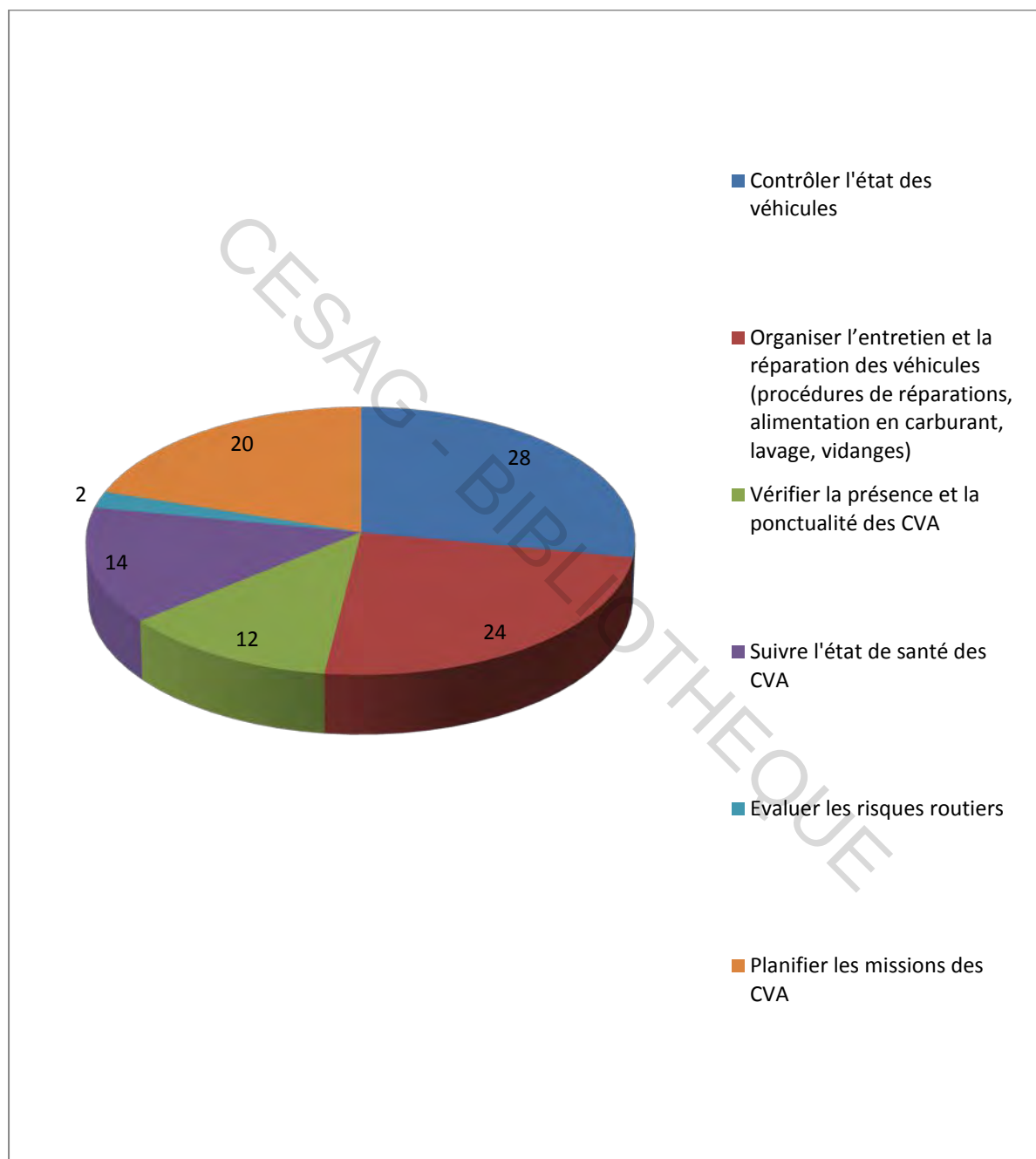
Enfin, une activité non moins importante qui occupe parfois les chefs de parc est **l'évaluation des risques routiers** (2%) ; ceci est fonction de l'état des véhicules et des itinéraires à suivre.

Tableau 4 : Activités journalières des chefs de parc

Activité journalière	Effectif	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<i>Contrôler l'état des véhicules</i>	14	28,0	28,0
<i>Organiser l'entretien et la réparation des véhicules (procédures de réparations, alimentation en carburant, lavage, vidanges)</i>	12	24,0	52,0
<i>Vérifier la présence et la ponctualité des CVA</i>	6	12,0	64,0
<i>Suivre l'état psychologique des CVA</i>	7	14,0	78,0
<i>Evaluer les risques routiers</i>	1	2,0	80,0
<i>Planifier les missions des CVA</i>	10	20,0	100,0
Total	50	100,0	

Source : *données de l'enquête, septembre 2013*

Graphique 2 : Activités journalières des chefs de parc (en pourcentage)



Source : données de l'enquête, septembre 2013

1.1.2.2. Activités hebdomadaires

Pour ce qui concerne les activités hebdomadaires des chefs de parc, 26 réponses ont été obtenues et se résument en quatre points, à savoir :

- **Suivre les travaux d'entretien et de réparation** (50%). Cette activité s'inscrit dans la suite logique de la deuxième activité prépondérante journalière intitulée « entretien et réparation des véhicule » déclarée par les chefs de parc.
- **Faire le point hebdomadaire des travaux** (26,9%) ;
- **Organiser les missions des CVA** (19,2%)
- **Réceptionner les véhicules venus de missions** (3,8%).

Toutes ces activités sont consignées dans le tableau n°4 ci-après :

Tableau 5 : Activités hebdomadaires indiquées par les chefs de parc

Activité hebdomadaire	Effectif	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<i>Faire le point hebdomadaire des travaux (état des lieux, échanges avec les CVA)</i>	7	26,9	26,9
<i>Suivre les travaux d'entretien et de réparation (véhicules aux garages, vidange, remplissage de bons de réparation, pannes, produits d'entretien)</i>	13	50,0	76,9
<i>Organiser les missions des CVA</i>	5	19,2	96,2
<i>Réceptionner des véhicules</i>	1	3,8	100,0
Total	26	100,0	

Source : **données de l'enquête, septembre 2013**

1.1.2.3. Activités bimensuelles

La même tendance s'observe pour les activités menées par quinzaine par les chefs de parc comparativement à leurs activités hebdomadaires, mais dans des proportions plus ou moins variables.

LA PROFESSIONNALISATION DE L'EMPLOI DE CHEF DE PARC AUTOMOBILE DE MINISTERE AU BENIN

En effet, par quinzaine, les chefs de parc consacrent la moitié (50%) de leurs activités à **l'entretien et aux courses dans le cadre de la réparation des véhicules** et 22,2% à **faire le point à mi-parcours des activités avec les CVA**. Seulement ici, deux nouvelles activités occupent les chefs de parc, toutes les quinzaines et dans pratiquement les mêmes proportions (11,1%). Il s'agit de l'activité « **essai (vérification de l'état de fonctionnement) des véhicules des patrons (des responsables) qui ne disposent pas de CVA** » et de l'activité « **négociation des prix avec les prestataires de service** ».

L'activité « **sensibilisation sur les risques routiers** » se trouve être la dernière qui occupe le chef de parc par quinzaine, avec un taux de 5,6%. Il importe de faire observer que, après avoir inscrit l'évaluation des risques routiers dans leurs activités journalières, certains chefs de parc font la sensibilisation sur ce thème une fois par quinzaine auprès des CVA qui sont sous leur responsabilité ; ce qui apparaît ici comme une initiative à encourager. Signalons qu'au total, 18 déclarations ont été obtenues par rapport à cette question (voir tableau n°5).

Tableau 6 : Activités par quinzaine indiquées par les chefs de parc.

Activité bimensuelle	Effectif	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<i>Faire le point bimensuel des activités des CVA</i>	4	22,2	22,2
<i>Organiser l'entretien des véhicules et le suivi des réparations</i>	9	50,0	72,2
<i>Examiner et organiser des essais pour les véhicules des responsables ne disposant pas de CVA</i>	2	11,1	83,3
<i>Sensibiliser les CVA sur les risques routiers</i>	1	5,6	88,9
<i>Négocier les prix avec les prestataires extérieurs</i>	2	11,1	100,0
Total	18	100,0	

Source : données de l'enquête, septembre 2013

1.1.2.4. Activités mensuelles

A la fin du mois, la principale activité des chefs de parc est **la revue de la situation des véhicules du parc** (31,4%). Elle est suivie des **travaux d'entretien et de réparation des**

**LA PROFESSIONNALISATION DE L'EMPLOI DE CHEF DE PARC AUTOMOBILE
DE MINISTERE AU BENIN**

véhicules (22,9%), de la **vérification de la validité des documents administratifs** et des **échanges avec les CVA** (17,1 chacune). Après ces quatre activités majeures, les chefs de parc font **le point financier des travaux d'entretien et de réparation** (5,7%), **contrôlent le cahier de suivi** (2,9%), **planifient les missions et attribuent des véhicules aux CVA** (2,9%).

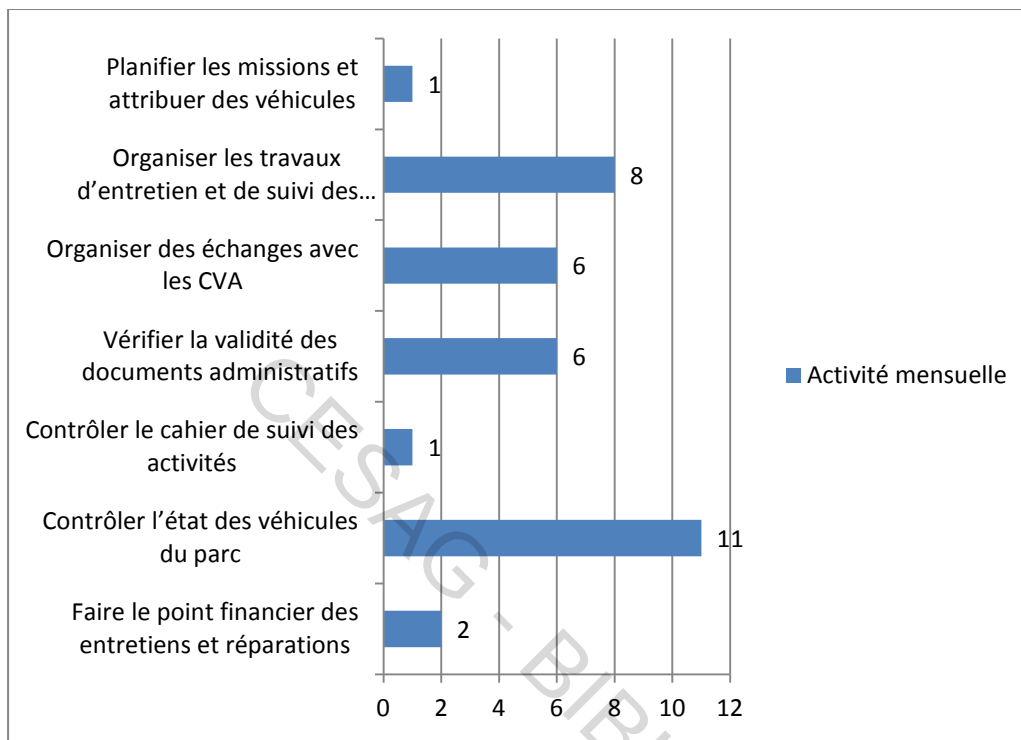
Pour cette question, 39 réponses ont été obtenues (voir tableau n°6).

Tableau 7 : Activités mensuelles indiquées par les chefs de parc

Activité mensuelle	Effectif	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<i>Faire le point financier des travaux d'entretien et réparations</i>	2	5,7	5,7
<i>Contrôler l'état des véhicules du parc</i>	11	31,4	37,1
<i>Contrôler le cahier de suivi des activités</i>	1	2,9	40,0
<i>Vérifier la validité des documents administratifs</i>	6	17,1	57,1
<i>Organiser des échanges avec les CVA</i>	6	17,1	74,3
<i>Organiser les travaux d'entretien et de suivi des réparations</i>	8	22,9	97,1
<i>Planifier les missions et attribuer des véhicules</i>	1	2,9	100,0
Total	35	100,0	

Source : **données de l'enquête, septembre 2013**

Graphique 3 : Répartition des activités mensuelles des chefs de parc



Source : *données de l'enquête, septembre 2013*

1.1.3. Compétences indiquées

Enfin, s'agissant de la question relative aux compétences fondamentales à maîtriser pour exercer correctement la fonction de chef de parc automobile de ministère, voici ce qui est ressorti des enquêtes.

D'après ces mêmes chefs de parc, **le management des équipes** apparaît comme la compétence fondamentale à avoir pour exercer correctement la fonction de chef de parc avec un taux de 28,8%. Cette compétence doit permettre à un bon chef de parc de pouvoir travailler avec une équipe pluridisciplinaire, de mieux s'organiser, d'avoir une aptitude à mieux faire la part des choses, à mieux analyser les faits, à pouvoir bien communiquer avec les CVA, à mieux appliquer la réglementation, à avoir un sens des relations humaines, à s'adapter à toutes les situations nouvelles etc. Ensuite, les chefs de parc ont déclaré à 23,1% qu'il faut être compétent en **mécanique**, qu'il faut maîtriser **l'outil informatique** (19,2%). Par ailleurs, ils ont déclaré à

LA PROFESSIONNALISATION DE L'EMPLOI DE CHEF DE PARC AUTOMOBILE DE MINISTÈRE AU BENIN

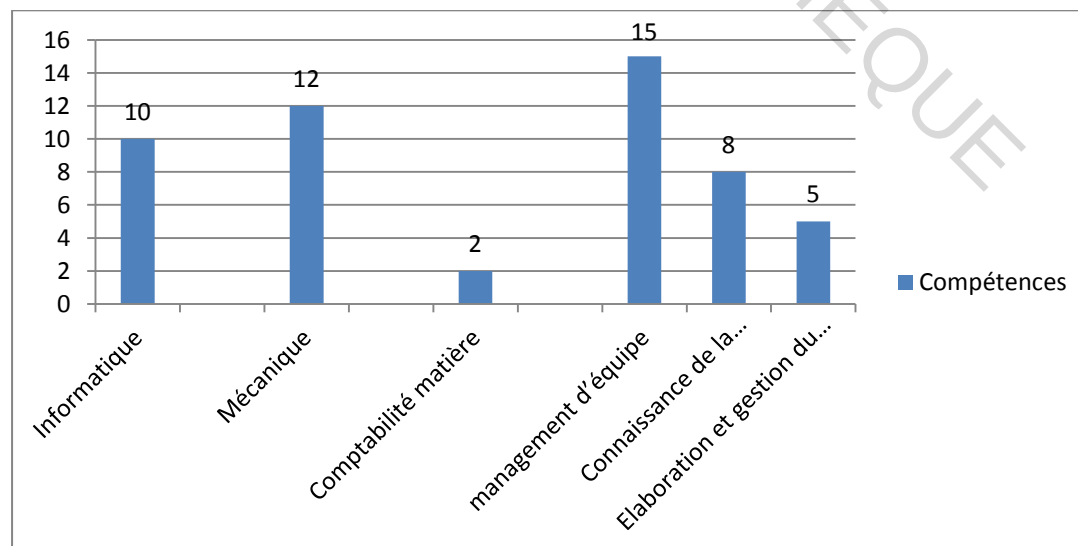
15,4% qu'il faut avoir **des connaissances sur la typologie des véhicules**, à 9,7% qu'il faut maîtriser **l'élaboration et la gestion du tableau de bord d'utilisation des véhicules** et dans une moindre mesure, avoir des compétences en **comptabilité des matières** (3,8%). (Voir tableau n°7)

Tableau 8 : Compétences requises pour les chefs de parc

Compétences	Effectif	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<i>Informatique</i>	10	19,2	19,2
<i>Mécanique</i>	12	23,1	42,3
<i>Comptabilité des matières</i>	2	3,8	46,1
<i>Management d'équipe</i>	15	28,8	74,9
<i>Connaissance de la typologie des véhicules</i>	8	15,4	90,3
<i>Elaboration et gestion du tableau de bord d'utilisation des véhicules</i>	5	9,7	100,0
Total	52	100,0	

Source : données de l'enquête, septembre 2013

Graphique 4 : Compétences requises pour les chefs de parc



Source : données de l'enquête, septembre 2013

1.1.4. Synthèse générale

Nous avons, à la fin de notre analyse, consolidé ces résultats et dégagé une synthèse générale qui regroupe trois rubriques : missions, activités, compétences.

Principales missions

L'analyse des résultats issus de l'exploitation du questionnaire et du guide d'entretien fait apparaître plusieurs missions à la charge du chef de parc. Exprimées en différents termes, ces missions peuvent se résumer en quatre (04) principales missions :

- **Planification de l'utilisation des véhicules administratifs**
- **Planification de l'activité des conducteurs de véhicules**
- **Planification des opérations de maintenance et contrôle des véhicules**
- **Gestion administrative du parc.**

Principales activités

Des missions indiquées, découlent un ensemble activités qui sont menées quotidiennement ou périodiquement par le chef de parc automobile de ministère. Il s'agit de :

- Planifier la mise à disposition des véhicules ;
- Contrôler l'état des véhicules à leur départ du parc comme à leur arrivée ;
- Attribuer les véhicules ;
- Etablir l'emploi du temps des CVA ;
- Organiser les départs en mission des CVA ;
- Suivre l'état psychologique, physique et mental des CVA ;
- Réaliser la vidange des véhicules de façon régulière ;
- Mettre à la disposition des CVA les produits d'entretien (lubrifiants, produits de nettoyage) et contrôler leur utilisation ;
- Constater les pannes signalées par les CVA ;
- Informer le chef de service du matériel des pannes constatées ;
- Commander et planifier les interventions sur les véhicules ;

- Etablir les bons de réparation et les soumettre à la signature du C/SM et du DRFM ;
- Organiser l'envoi des véhicules chez le garagiste et suivre leur réparation ;
- Participer à l'essai après réparation et réceptionner le véhicule ;
- Gérer l'approvisionnement en carburant des véhicules ;
- Négocier les prix des prestations extérieures (sous-traitance, pièces de rechange, équipement, etc.) ;
- Vérifier la validité des documents administratifs des véhicules (carte grise, vignette, documents de réforme ...) ;
- Planifier les contrôles obligatoires des véhicules (visite technique, assurance) ;
- Encadrer les CVA dans leur comportement ;
- Rédiger les documents administratifs.

Principaux domaines de compétences

A l'ensemble des activités ci-dessus indiquées, les personnes enquêtées ont rattaché des compétences en mettant l'accent sur les principaux domaines ci-après :

- Informatique
- Mécanique
- Comptabilité des matières
- Management des ressources humaines
- Connaissance de la typologie des véhicules
- Elaboration et gestion du tableau de bord d'utilisation des véhicules.

1.2. Présentation des référentiels

1.2.1. Référentiel d'activités

1.2.1.1. Identification de l'emploi

INTITULE DU METIER/EMPLOI
• Chef de parc automobile

AUTRES APPELLATIONS
• Responsable de parc automobile • Gestionnaire de flotte automobile • Responsable de parc de véhicules

SERVICE D'AFFECTATION
• Direction des Ressources Financières et du Matériel / Service du Matériel

SUPERIEUR HIERARCHIQUE DIRECT
• Chef du Service du Matériel

RELATIONS FONCTIONNELLES
• Relations permanentes avec les CVA • Relations régulières avec les services administratifs du ministère • Relations suivies avec le Garage Central Administratif et les garagistes privés • Relations suivies avec les fournisseurs de carburant, les concessionnaires, les loueurs, les organismes de contrôle, etc.

CATEGORIE DE CLASSEMENT
• Catégorie B

QUALIFICATION/ DIPLOME/EXPERIENCE
• Baccalauréat ou diplôme équivalent

CONTRAINTES DU POSTE
• Management d'équipe • Esprit de discernement et d'équité • Attention et vigilance • Grande capacité d'écoute, de négociation et de dialogue • Travail sous pression

1.2.1.2. Missions et activités

MISSIONS
1. Planification de l'utilisation des véhicules administratifs 2. Planification de l'activité des conducteurs de véhicules 3. Planification des opérations de maintenance et contrôle des véhicules 4. Gestion administrative du parc

ACTIVITES
• <u>Mission n°1</u> : Planification de l'utilisation des véhicules administratifs • Définir les besoins matériels et humains du parc • Planifier la mise à disposition des véhicules

**LA PROFESSIONNALISATION DE L'EMPLOI DE CHEF DE PARC AUTOMOBILE
DE MINISTERE AU BENIN**

- Vérifier la validité des ordres de mission
- Contrôler l'état des véhicules à leur départ du parc comme à leur arrivée
- Gérer l'approvisionnement en carburant des véhicules ;
- Elaborer et utiliser le tableau de bord
- Evaluer les risques routiers
- Vérifier la validité des documents administratifs des véhicules (carte grise, vignette, documents de réforme ...).

• **Mission n°2 : Planification de l'activité des conducteurs de véhicules**

- Attribuer les véhicules:
- Etablir l'emploi du temps des CVA en fonction des demandes des services
- Organiser les départs en mission des CVA
- Suivre l'état psychologique, physique et mental des CVA
- Rester en contact avec les CVA en mission

• **Mission n°3 : Planification des opérations de maintenance et contrôle des véhicules**

- Réaliser la vidange des véhicules de façon régulière ;
- Mettre à la disposition des CVA les produits d'entretien (lubrifiants, produits de nettoyage) et contrôler leur utilisation ;
- Constater les pannes signalées par les CVA ;
- Informer le chef de service du matériel des pannes constatées ;
- Contrôler périodiquement et analyser l'utilisation des véhicules et mettre en œuvre des actions correctives ;
- Commander et planifier les interventions sur les véhicules ;
- Etablir les bons de réparation et les soumettre à la signature du C/SM et du DRFM ;
- Transmettre les bons de réparation au Garage Central Administratif et suivre le processus d'autorisation de réparation ;
- Organiser l'envoi des véhicules chez le garagiste et suivre leur réparation ;

- Participer à l'essai après réparation et réceptionner le véhicule ;
- Appliquer les prescriptions techniques en matière de contrôles préventifs et réglementaires ;
- Négocier les prix des prestations extérieures (sous-traitance, pièces de rechange, équipement, etc.) ;
- Planifier les contrôles obligatoires des véhicules (visite technique, assurance).

- **Mission n°4 : Gestion administrative du parc**

- Organiser la sécurité du parc ;
- Encadrer les CVA dans leurs comportements ;
- Entretenir un climat de confiance et de convivialité au sein des CVA ;
- Identifier les besoins de formation des CVA ;
- Négocier avec la hiérarchie des séances de formation et de mise à niveau au profit des CVA ;
- Participer à l'évaluation de la performance des CVA ;
- Rédiger les documents administratifs

1.2.2. Compétences générales attendues du chef de parc de ministère

Les principales compétences requises pour tenir correctement le poste de chef de parc peuvent se résumer ainsi qu'il suit :

1. Au plan du savoir, c'est-à-dire des connaissances techniques,

- Connaître les notions de technique automobile au niveau du produit et des caractéristiques
- Avoir des compétences en informatique et bureautique
- Connaître les fondamentaux de la déontologie administrative
- Connaître les notions de base de la comptabilité des matières.

2. Au plan du savoir-faire

- Savoir travailler en équipe
- Savoir analyser des situations et en dégager les forces et faiblesses
- Savoir s'organiser, planifier ces activités et travailler avec des échéanciers
- Savoir rédiger des lettres, des ordres de missions, des rapports et comptes rendus
- Savoir appliquer la réglementation liée au domaine d'activité

3. Au plan du savoir-être

- Avoir le sens des relations humaines
- Savoir accueillir
- Savoir s'exprimer oralement
- Savoir s'adapter à des situations changeantes
- Faire preuve d'éthique et démontrer sa probité.

1.2.3. Présentation du référentiel de compétences du chef de parc

Le référentiel de compétences a été conçu à partir du référentiel d'activités conformément à la méthodologie indiquée plus haut.

COMPETENCES TECHNIQUES
Mobiliser les connaissances nécessaires à la gestion de parc automobile
Savoir conduire un véhicule
Connaître le code de la route
Etre capable d'apprécier l'état de fonctionnement d'un véhicule
Savoir interpréter les carnets de bord
Connaître la typologie des véhicules
Connaître la typologie des risques liés à la conduite

**LA PROFESSIONNALISATION DE L'EMPLOI DE CHEF DE PARC AUTOMOBILE
DE MINISTERE AU BENIN**

Etre capable d'évaluer les risques routiers
Connaître la réglementation en matière d'hygiène et de sécurité
Etre capable d'élaborer et de gérer le tableau de bord pour une utilisation efficiente des véhicules
Connaître les principes de base des systèmes électriques, hydrauliques et pneumatiques
Etre capable d'appliquer les prescriptions en matière d'entretien des véhicules
Savoir mettre à jour les documents de contrôle des véhicules administratifs
Etre capable de vérifier la validité des documents administratifs des véhicules
Etre capable de transmettre des informations par écrit ou oralement
Connaître l'environnement professionnel (organisation et fonctionnement du ministère notamment)
Connaître les fondamentaux de la gestion administrative
Savoir utiliser l'ordinateur
Connaître les notions de base de la comptabilité des matières
Etre capable de définir les besoins humains et matériels du parc
Etre capable d'identifier les besoins de formation des CVA
COMPETENCES ORGANISATIONNELLES
Etre capable de planifier la mise à disposition des véhicules
Etre capable de suivre les déplacements des CVA
Etre capable d'organiser l'emploi du temps des CVA en fonction des demandes des services
Etre capable de planifier le départ en mission des CVA
Etre capable de mettre en place et de suivre un programme d'entretien

**LA PROFESSIONNALISATION DE L'EMPLOI DE CHEF DE PARC AUTOMOBILE
DE MINISTERE AU BENIN**

des véhicules
Etre capable de mettre en place un système de maintenance des véhicules
Etre capable d'organiser des séances de sensibilisation et des réunions avec les CVA
COMPETENCES RELATIONNELLES
Savoir communiquer et dialoguer en situation de travail
Connaître les techniques de base de négociation
Etre capable de créer et d'entretenir une ambiance de confiance et de convivialité avec son entourage
Etre capable de négocier les prix des prestations extérieures (sous-traitance, pièces de rechange, équipement, etc.)
Savoir accueillir et échanger avec les responsables administratifs à divers niveaux
COMPETENCES D'ADAPTATION
Etre capable de travailler sous pression
Etre capable de faire preuve d'initiatives
Etre capable de s'adapter à l'évolution des techniques en matière de gestion de parc automobile
Etre capable de s'engager dans un processus de renforcement de capacités

1.3. Synthèse des besoins prioritaires de formation

Des résultats de notre enquête, il ressort que des dix-neuf (19) chefs de parc interrogés, aucun n'a suivi une formation de prise de poste. Une fois nommés, ils « se sont jetés à l'eau » sans appréhender les contours de leurs responsabilités. C'est à la tâche qu'ils se sont rendu compte que plusieurs compétences leur font défaut, même ceux d'entre eux qui ont fait des études supérieures. Les intéressés ont reconnu, pendant la phase exploratoire que, bien qu'ayant acquis sur le « tas » certains savoir-faire, ils éprouvent des besoins de formation pour être à même de faire le travail dans les règles de l'art, c'est-à-dire de façon autonome et avec une garantie d'assurance-qualité.

Toutefois, à en croire certains chefs de service du matériel qui ont déjà eu l'occasion de collaborer avec plusieurs chefs de parc, les niveaux de compétence varient d'un chef de parc à l'autre et sont fonction des niveaux d'étude. Les plus instruits s'en sortent souvent mieux relativement à certaines compétences, notamment celles liées à la connaissance de l'environnement professionnel, aux procédures budgétaires et comptables, à la rédaction administrative et à l'expression orale.

Les moins instruits, quant à eux, essaient de faire le travail à la mesure de leurs connaissances et de leurs réflexes.

Dans tous les cas, les écarts restent considérables entre les compétences réelles et les compétences requises, indépendamment des niveaux d'instruction.

Aussi, apparaît-il nécessaire de mettre en place un programme de formation de prise de poste qui prenne en compte autant que possible les besoins exprimés par les chefs de parc eux-mêmes.

Les informations obtenues lors des entretiens individuels concernant les besoins de compétences et confirmées dans les réponses aux questionnaires, ont été largement analysées. Ceci a permis d'identifier les besoins urgents de formation dont la satisfaction devrait amener les

LA PROFESSIONNALISATION DE L'EMPLOI DE CHEF DE PARC AUTOMOBILE DE MINISTERE AU BENIN

chefs de parc à acquérir les capacités suffisantes pour la mise en œuvre de leurs activités professionnelles, et tendre en conséquence vers un niveau maximum de performance.

Les modules de formation

Pour la conception des modules, quelques écoles de formation technique et professionnelle aussi bien publiques que privées, ont été sollicitées en fonction de leurs domaines de formation. (Voir tableau ci-dessous).

Module	Ecole de formation
Technologie fonctionnelle de l'automobile	Lycée Technique Coulibaly, CPPE
Management d'équipe	HECM
Informatique et bureautique	ENEAM
Techniques de l'Expression Ecrite et Orale	ENAM
Déontologie administrative	INFOSEC
Comptabilité des matières	CENAFOC

PRESENTATION DES BESOINS PRIORITAIRES ET CONTENUS DE FORMATION

N°	Modules	Objectif	Séquences Pédagogiques	Contenu Indicatif	Volume horaire indicatif
01	LA TECHNOLOGIE FONCTIONNELLE DE L'AUTOMOBILE	<u>O.F</u> : Attribuer des véhicules en bon état de fonctionnement <u>OP1</u> - Déterminer les caractéristiques techniques d'un véhicule <u>OP2</u> - Apprécier l'état de fonctionnement d'un véhicule <u>OP3</u> - Réaliser une bonne maintenance des véhicules	La transmission	✓ <i>Système de transmission</i> ✓ <i>Embrayage</i> ✓ <i>Boîte de vitesse mécanique</i> ✓ <i>Caractéristiques principales des engrenages</i> ✓ <i>La boîte de vitesse automatique</i> ✓ <i>La motricité en virage et en tout terrain</i> ✓ <i>La climatisation</i>	80 heures
			Le freinage	✓ <i>Frein à tambour</i> ✓ <i>Frein à disque</i>	

			La tenue de route ✓ <i>Système de commande de freinage</i> ✓ <i>Assistance de freinage</i> ✓ <i>Correcteurs du freinage</i> ✓ <i>Système anti blocage de roue</i> ✓ <i>Suspension</i> ✓ <i>Amortissement de la suspension</i> ✓ <i>Suspension pilotée</i> ✓ <i>Direction</i> ✓ <i>Géométrie du train avant</i> ✓ <i>Pneumatique et roue</i> L'équipement électrique ✓ <i>Bases de l'électricité automobile</i> ✓ <i>Multiplexage</i> ✓ <i>Eclairage et signalisation</i>	
--	--	--	---	--

				✓ Batteries d'accumulateurs ✓ Système de démarrage ✓ Système de charge ✓ Véhicules à moteur électrique	
2	INFORMATIQUE ET BUREAUTIQUE	O.F. : Rendre les apprenants capables d'utiliser les outils modernes de gestion et de traitement des tâches <u>O.P 1</u> : Saisir un document <u>O.P 2</u> : Manipuler un tableur <u>O.P 3</u> : Communiquer à l'aide de l'internet <u>O.P 4</u> : Gérer le parc de façon automatique	L'initiation à Windows L'initiation à Microsoft Excel	✓ Présentation de Microsoft Word ✓ Création de document ✓ Saisie de texte ✓ Correction orthographique et grammaticale ✓ Mise en forme ✓ Création de tableaux ✓ Impression de document ✓ Manipulation des classeurs, feuilles de calcul, lignes, colonnes et cellules ✓ Saisie de données ✓ Mise en forme	60 heures

			L'internet ✓ Formules et calculs ✓ Graphiques ✓ Bases de données ✓ Messagerie électronique ✓ Recherches sur internet ✓ Autres services	
			L'utilisation de logiciels de gestion de parc automobile ✓ Présentation du logiciel ✓ Saisie des données de bases ✓ Mise à jour des données ✓ Suivi de la maintenance ✓ Inventaire	
3	MANAGEMENT D'EQUIPE	<u>O.F</u> : Gérer efficacement les relations de travail <u>O.P 1</u> : Savoir se positionner face à son équipe.	La clarification du rôle de manager et le renforcement de ✓ Accompagnement de son équipe vers l'autonomie : gérer les étapes. ✓ Définition des actions	40 heures

		<u>O.P 2</u> : Acquérir la méthodologie la plus appropriée pour faire progresser ses collaborateurs. <u>O. P 3</u> : Maîtriser le suivi de son équipe. <u>O. P 4</u> : Se doter des méthodes et des outils utiles pour communiquer de façon constructive et agir avec efficacité	son efficacité comportementale	<i>concrètes pour agir avec plus de flexibilité avec son équipe.</i> ✓ <i>Identification des leviers de la motivation pour maintenir l'implication de ses collaborateurs.</i>	
			Le diagnostic des situations managériales pour mieux décider	✓ <i>Développement de la capacité d'analyse des situations et identification des pouvoirs et enjeux en présence.</i> ✓ <i>Adaptation des stratégies relationnelles à la situation managériale.</i>	
			La fixation de la stratégie de conduite de son équipe	✓ <i>Utilisation des outils de communication orientés "résultats".</i> ✓ <i>Acquisition de repères communs en lien avec des règles du jeu définies.</i>	

				✓ <i>Définition des différents rôles dans l'équipe</i> ✓ <i>Appréhension des attentes des collaborateurs</i> ✓ <i>Mobilisation de l'équipe autour de la stratégie de l'organisation</i> ✓ <i>Organisation des activités de l'équipe en cohérence avec les objectifs fixés</i> ✓ <i>Organisation du calendrier</i>	
			La motivation des collaborateurs	✓ <i>Délégation et responsabilisation</i> ✓ <i>Fixation des objectifs concrets</i> ✓ <i>Apport de la reconnaissance et de la considération</i> ✓ <i>Développement de l'esprit d'équipe</i> ✓ <i>Identification et utilisation des leviers de motivation</i>	

				✓ <i>Promotion de l'autonomie par la délégation apprenante.</i>	
			Le développement de la communication	✓ <i>Développement d'une écoute attentive</i> ✓ <i>Communication d'une décision</i> ✓ <i>Utilisation de l'assertivité</i> ✓ <i>Formulation d'un compliment ou d'une critique justifiée.</i> ✓ <i>Entretien individuel, les spécificités de l'entretien d'évaluation</i> ✓ <i>Animation d'une réunion</i>	
			La gestion des situations délicates	✓ <i>Traitement des objections</i> ✓ <i>Comment négocier et faire adhérer en situation de changement.</i> ✓ <i>Comment recadrer un collaborateur</i>	

				✓ <i>La prévention et la résolution d'un conflit</i> ✓ <i>La négociation face à un groupe</i>	
4	DEONTOLOGIE ADMINISTRATIVE	<u>O.F</u> : Gérer conformément à l'éthique et à la morale professionnelle <u>O.P 1</u> : Observer les règles et principes fondamentaux de l'Administration <u>O.P 2</u> : Connaître les droits et devoirs de l'agent public	Les principes	✓ <i>Principe de continuité du service public</i> ✓ <i>Principes de mutabilité</i> ✓ <i>Principe d'égalité et de neutralité</i> ✓ <i>Principe de légalité</i>	40 heures
			Les obligations de l'agent de l'Etat	✓ <i>Obligations de commandement</i> ✓ <i>Obligation de servir</i> ✓ <i>Obligation d'obéissance hiérarchique</i> ✓ <i>Obligations relevant de la morale professionnelle</i> ✓ <i>Réserve</i> ✓ <i>Neutralité</i>	

LA PROFESSIONNALISATION DE L'EMPLOI DE CHEF DE PARC AUTOMOBILE DE MINISTERE AU BENIN

				✓ Impartialité ✓ Loyauté ✓ Probité ✓ Désintéressement ✓ Discrétion et secret professionnels ✓ <i>Obligations hors service</i>	
			Les sanctions	✓ <i>Sanctions punitives</i> ✓ <i>Récompenses</i>	
			Les droits de l'agent de l'Etat	✓ <i>Rémunération</i> ✓ <i>Divers congés</i> ✓ <i>Protection sociale</i> ✓ <i>Reconnaissance du droit de grève</i>	
5	COMPTABILITE DES MATIERES	<u>O.F</u> : Améliorer la gestion des ressources matérielles <u>OP 1</u>- Réaliser un inventaire <u>OP 2</u>- Décrire et contrôler les	La Nomenclature	✓ <i>Matières, objet d'entretien et de réparation</i> ✓ <i>Matières consommables au 1^{er} usage</i> ✓ <i>Codification de base</i>	40 heures

		mouvements des matières <u>OP 3</u> - Contrôler l'utilisation efficiente des matières		✓ <i>Comptes principaux à deux chiffres</i> ✓ <i>Comptes divisionnaires à trois chiffres</i> ✓ <i>Comptes d'imputation de base à quatre chiffres</i>	
			Les acteurs	✓ <i>Ordonnateur national</i> ✓ <i>Ordonnateurs sectoriel</i> ✓ <i>Administrateur</i> ✓ <i>Comptable</i> ✓ <i>Préposé.</i>	
			La responsabilité des acteurs	✓ <i>Responsabilité des agents d'exécution</i> ✓ <i>Responsabilité des ordonnateurs des matières</i> ✓ <i>Responsabilité des administrateurs des matières</i> ✓ <i>Responsabilité du</i>	

				<i>comptable des matières</i>	
			Les outils et supports de gestion	✓ <i>Livre-journal</i> ✓ <i>Grand-livre</i> ✓ <i>Le facturier</i> ✓ <i>Registre d'inventaire</i> ✓ <i>Fiche de stock</i>	
			Les procédures	✓ <i>Procédure de réception</i> ✓ <i>Procédures de sortie destinée à la consommation</i> ✓ <i>Procédures de sortie suite à une réforme</i> ✓ <i>Procédures de sortie de stocks périssables destinés à la vente ou à la destruction</i> ✓ <i>Procédures d'inventaire des matières</i>	

6	TECHNIQUES DE L'EXPRESSION ECRITE ET ORALE	<u>O.F</u> : Armer les chefs de parc pour une expression professionnelle performante <u>OP 1</u>- Repérer les objectifs et les cibles des messages <u>OP 2</u>- Différencier les types de communication dans l'organisation <u>OP 3</u>- Mettre en œuvre des solutions propres à résoudre les difficultés de communication	Les techniques d'aide à la communication	✓ <i>Mémoire</i> ✓ <i>Prise de notes</i> ✓ <i>Lecture rapide</i>	40 heures
			La production écrite professionnelle	✓ <i>Préparation des messages textuels</i> ✓ <i>Mise en forme des messages textuels</i> ✓ <i>Forme et caractéristiques des messages textuels</i> ✓ <i>Forme et caractéristiques des autres messages écrits</i>	
			La communication professionnelle orale	✓ <i>Bases</i> ✓ <i>Pratiques de la communication orale professionnelle</i> ✓ <i>Appel téléphonique</i> ✓ <i>Accueil</i> ✓ <i>Exposé</i>	

				✓ Communication en langue étrangère.	
--	--	--	--	--------------------------------------	--

Légende :

OF : Objectif de Formation

OP : Objectif Pédagogique

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Il importe de préciser que le moment venu, un cahier des charges plus élaboré et mieux détaillé devra être établi par la structure administrative à qui sera confiée la gestion de cette activité de formation des chefs de parc automobile des ministères.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2. RECOMMANDATIONS

A la lumière de l'analyse des résultats de notre étude, nous avons jugé utile de formuler quelques recommandations qui nous paraissent importantes, sinon nécessaires dans le sens de la culture d'une gestion efficace et efficiente du parc automobile de l'Etat au Bénin. Il s'agit notamment de :

- la création du corps des chefs de parc automobile et d'autres corps de gestionnaires de parc automobile dans la fonction publique ;
- le positionnement desdits corps dans un cadre d'emploi de la fonction publique ;
- le développement et la reconnaissance de la qualification des chefs de parc ; actuellement en poste ;
- l'utilisation effective des référentiels d'emploi et de compétences du chef de parc ;
- la mise en place d'une politique de formation des gestionnaires de l'automobile ;
- l'aménagement de conditions favorables de travail et de motivation au profit des personnels gestionnaires de l'automobile de l'Etat.

2.1. La création du corps des chefs de parc automobile et d'autres corps de gestionnaires de l'automobile dans la fonction publique

L'automobile s'est imposée de nos jours comme une importante ressource, un véritable outil de travail dans l'administration publique à tel point que son entretien, sa maintenance et son utilisation judicieuse sont devenus de sérieuses préoccupations ; ce qui a rendu nécessaire la création du poste de chef de parc, notamment dans les ministères et institutions de l'Etat.

Nous avons montré, dans la première partie du présent travail, le rôle combien important joué par le chef de parc dans la gestion du patrimoine automobile de l'Etat, et par conséquent, sa contribution à la mise en œuvre et au développement des activités des ministères. L'exercice de ce rôle appelle des connaissances et des savoir-faire spécifiques aux activités du poste, tels qu'indiqués dans le référentiel de compétences.

LA PROFESSIONNALISATION DE L'EMPLOI DE CHEF DE PARC AUTOMOBILE DE MINISTERE AU BENIN

Le chef de parc, en raison de sa responsabilité en matière de planification, d'organisation et de contrôle des activités des conducteurs de véhicules administratifs, passe pour le supérieur hiérarchique direct de ces derniers. Administration et CVA l'admettent tacitement en s'adressant souvent à lui pour le règlement de certains problèmes administratifs

Juridiquement, aucun texte n'a établi une quelconque hiérarchie entre chef de parc et CVA. Ceci s'explique par le fait que les chefs de parc n'appartiennent pas à un corps régulier de la fonction publique qui les place au-dessus des CVA. Par contre, ces derniers, c'est-à-dire les CVA, se trouvent dans un corps relevant des statuts particuliers des personnels administratifs communs en République du Bénin, objet du décret n°97-531 du 28 octobre 1997.

L'automobile étant au centre de l'activité du chef de parc, à l'instar du CVA, ces deux catégories d'agents travaillent en définitive sur la même matière. Mais, en raison de l'inexistence d'un corps spécifique pour les chefs de parc, ceux-ci sont désignés, soit parmi les agents d'autres corps dont les activités n'ont parfois aucun rapport avec l'automobile (rarement), soit parmi les CVA (le plus souvent).

Dans un cas comme dans l'autre, le problème de la mise en œuvre de la hiérarchie administrative reste posé. Le chef de parc, choisi dans un autre corps, est souvent dépourvu de connaissances spécifiques sur l'automobile, à moins d'avoir fait des études dans le domaine du génie mécanique ou du génie automobile. Il éprouve alors assez de difficultés pour mettre convenablement au travail les CVA qui connaissent parfois mieux la matière que lui. Par contre, le CVA promu chef de parc, manque généralement d'autorité sur ses collègues, et ne parvient pas à les manager de façon appréciable.

En effet, dans la fonction publique béninoise, le corps des CVA, contrairement à tous les autres, est un corps unitaire et non évolutif, c'est-à-dire un corps qui ne compte que des agents d'une seule catégorie, la catégorie D, répartis dans trois échelles. Il s'agit donc de travailleurs qui commencent leur carrière dans la catégorie D, et qui y restent confinés jusqu'à leur départ à la retraite. Ils n'ont donc pas vocation à accéder à un corps supérieur. Or, parmi ceux-ci, il y en a qui s'efforcent d'acquérir de nouvelles qualifications ou d'obtenir des diplômes sans pouvoir se faire reclasser dans une catégorie supérieure.

Dans ces conditions, la création d'un *corps de chefs de parc automobile* est, à notre avis, la solution idoine. Elle permettra de régler à la fois deux problèmes : le problème de la stabilisation de l'emploi de chef de parc et celui de l'ouverture de perspectives d'évolution de carrière pour les CVA.

Ainsi, une fois le corps créé, il va de soi que ce sera désormais en son sein qu'il sera fait appel à des professionnels pour occuper les postes de chefs de parc dans l'administration publique. Ceci aura absolument pour conséquence d'accroître la performance des ministères quant à la gestion du patrimoine automobile de l'Etat.

Dans plusieurs ministères, les autorités ont cru devoir désigner des CVA pour assister les chefs de parc dans la mise en œuvre de leurs activités. Ces assistants les suppléent en cas de besoin. Dans ces conditions, il ne serait pas superflu de créer également un corps spécifique pour les assistants, le *corps des assistants de chefs de parc automobile*.

Ces deux nouveaux corps, à savoir celui des assistants des chefs de parc automobile et celui des chefs de parc, constitueront des corps d'accès pour les CVA. Ainsi, ceux d'entre eux qui parviendront à obtenir des qualifications ou diplômes supérieurs, pourront y accéder.

Par ailleurs, il pourrait être créé deux autres corps supérieurs à celui des chefs de parc : le corps des inspecteurs de parc automobile et celui des administrateurs de parc automobile. Les personnels de ces deux corps, en raison du niveau élevé de leurs qualifications, seront investis de la mission d'administration et de coordination de la gestion des véhicules administratifs des ministères, mais à l'échelle départementale et nationale. On les retrouverait surtout dans les ministères utilisant de nombreux véhicules dans les départements. Ce serait par exemple le cas du ministère de la santé qui dispose, au moment de notre enquête, de mille cent vingt huit (1128) véhicules administratifs, répartis dans les douze départements du pays. Il en irait de même pour le ministère de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche dont les structures techniques ainsi que les projets et programmes déploient un grand nombre de véhicules administratifs sur le terrain, surtout dans les centres agricoles régionaux pour le développement rural (CARDER).

Ainsi, pour l'évolution de leur carrière, les chefs de parc auront vocation à accéder au corps des inspecteurs de parc automobile. Ceux-ci, à leur tour, pourront évoluer vers le corps des administrateurs de parc.

2.2. Le positionnement du corps des chefs de parc automobile et des autres corps chargés de la gestion de l'automobile de l'Etat dans un cadre d'emploi de la fonction publique

Tous les corps réguliers de la fonction publique relèvent d'un cadre d'emploi donné. Ainsi, comme il a été dit plus haut, le corps des conducteurs de véhicules administratifs appartient au cadre d'emploi des personnels administratifs communs. Ce positionnement s'explique par le fait que toutes les administrations peuvent recourir et utiliser les services de cette catégorie d'agents de l'Etat, tout comme c'est le cas des secrétaires adjoints, des secrétaires et des attachés des services administratifs, et même des administrateurs. Ils ont des compétences techniques transversales qui leur donnent la capacité de travailler dans tous les secteurs de la fonction publique.

Mais à l'examen de ce cadre d'emploi, on note une déconnexion totale du corps des CVA des autres corps dans la mesure où les CVA n'ont vocation à accéder à aucun autre corps, contrairement aux secrétaires adjoints des services administratifs (catégorie C) qui peuvent par le biais de la formation ou d'un concours professionnel, accéder au corps des secrétaires des services administratifs (catégorie B). De la même manière, les secrétaires des services administratifs ont la possibilité de suivre une formation ou de passer un concours professionnel pour rentrer dans le corps des attachés des services administratifs (catégorie A3). La voie de la formation est également ouverte à ces derniers pour accéder à la catégorie supérieure des corps des personnels administratifs communs, c'est-à-dire le corps des administrateurs (A2, A1).

Hormis ces possibilités offertes aux agents des corps ci-dessus cités, ceux-ci, peuvent en outre, s'ils sont méritants, bénéficier de la liste d'aptitude, conformément aux dispositions de l'article 17 du statut général des agents permanents de l'Etat. Ce qui leur permet, lorsqu'ils ont effectué vingt-cinq (25) ans de service dont cinq (5) dans l'échelle supérieure, de passer directement à l'échelle supérieure du corps immédiatement supérieur. Par exemple, un secrétaire

LA PROFESSIONNALISATION DE L'EMPLOI DE CHEF DE PARC AUTOMOBILE DE MINISTERE AU BENIN

adjoint des services administratifs méritant, de la catégorie C, qui remplit la condition de vingt-cinq (25) ans de service dont cinq (5) à l'échelle 1, passe directement dans le corps des secrétaires des services administratifs, catégorie B, échelle 1.

Il y a lieu de faire remarquer que les CVA sont exclus de toutes ces dispositions favorables.

Lorsqu'on étudie de près cette situation, on se rend compte qu'en réalité, il n'existe aucun lien entre les activités et les compétences des CVA et celles des autres agents relevant des personnels administratifs communs. C'est ce qui explique l'inexistence de passerelle entre le corps des CVA et les autres corps de ce cadre d'emploi.

Or, tout au long de notre travail, nous avons noté une proximité très étroite entre l'emploi du CVA et celui du chef de parc. L'outil fondamental de travail du CVA est l'automobile. L'agent avec qui, il travaille le plus, hormis la personne qu'il conduit, est le chef de parc. Ce dernier, comme l'indique l'intitulé de son titre, est responsable du parc automobile et donc, chargé de planifier et de suivre l'activité des CVA. Comme on le voit, le CVA a plus sa place aux côtés du chef de parc, plutôt qu'aux côtés des secrétaires, des attachés des services administratifs ou des administrateurs.

Avec la création du corps de chefs de parc automobile et d'autres corps de gestionnaires de l'automobile dans la fonction publique, il doit être mis en place un cadre d'emploi des *corps des personnels gestionnaires de l'automobile de l'Etat*, avec des statuts particuliers.

Ainsi, ce nouveau cadre d'emploi devra récupérer en son sein le corps des conducteurs de véhicules administratifs qui verront s'ouvrir devant eux des perspectives d'évolution de carrières vers de nouveaux corps.

En définitive, le cadre d'emploi des personnels gestionnaires de l'automobile de l'Etat sera constitué de cinq (5) corps, à savoir :

- les conducteurs de véhicules administratifs (catégorie D) ;
- les assistants de chef de parc (catégorie C) ;

- les chefs de parc (catégorie B) ;
- les inspecteurs de parc (catégorie A3) ;
- Les administrateurs de parc (catégorie A1).

Les détails concernant la définition, les attributions et le recrutement des personnels de chaque corps ainsi que les dispositions statutaires et transitoires devant régir leur gestion, seront précisés dans leurs statuts particuliers devant faire l'objet de décret à prendre en conseil des ministres.

2.3. Le développement et la reconnaissance de la qualification des chefs de parc actuellement en poste

A chaque contact avec les titulaires actuels du poste, ceux-ci nous ont exprimé leurs ressentiments. Ils estiment d'une part, que leur emploi est supérieur à celui du CVA et d'autre part, qu'ils ont acquis des compétences en situation de travail. Ils demandent en conséquence à l'administration de reconsidérer leur situation professionnelle en cessant de les traiter de la même manière que les CVA du point de vue salarial. En d'autres termes, ils souhaitent un reclassement à une catégorie supérieure.

Mais, il se trouve qu'en l'état actuel des choses où le corps des CVA n'est pas évolutif et qu'il n'existe pas encore un corps de chefs de parc, une quelconque amélioration de leur situation administrative paraît difficile voire impossible, quand bien même l'argument de capitalisation de savoirs et de savoir faire invoqué par les requérants, paraît pertinent.

Pour leur donner satisfaction, il importe d'abord de créer le corps des assistants de chef de parc et celui des chefs de parc, comme recommandé plus haut ; ensuite de prévoir des dispositions transitoires favorables dans les statuts devant régir lesdits corps ; et enfin de procéder à l'augmentation de leurs qualifications, en relation avec le référentiel de compétences proposé. Pour ce faire, deux actions principales paraissent fondamentales:

- 1- le développement de la formation continue comme moyen d'adaptation des compétences, qui passe par la mise en œuvre d'actions de formation arrimées aux exigences de compétences indiquées dans le référentiel de compétences ;
- 2- la délivrance aux intéressés d'un diplôme d'Etat de chef de parc automobile ou d'assistant de chef de parc automobile, qui leur donne de la perspective. Cela suppose la mise en place de dispositifs adéquats de formation à ces métiers.

Ces diplômes professionnels, obtenus en plus du permis de conduire et du diplôme de base, serviront d'éléments d'appréciation aux services compétents de la gestion des carrières du ministère en charge de la fonction publique pour leur reclassement.

Il s'agit ici des CVA assumant déjà les fonctions de chef de parc automobile ou d'assistant de chef de parc, à la date de signature du décret portant statuts particuliers desdits corps.

En ce qui concerne les agents appartenant à d'autres corps et nommés chefs de parc automobile, ils pourront, suivant leur niveau, intégrer l'un ou l'autre des nouveaux corps, s'ils le désirent, en procédant à un changement de corps, mais en prenant soin de se conformer à la réglementation en vigueur en matière de changement de corps au Bénin.

2.4. L'utilisation effective des référentiels d'activités et de compétences du chef de parc

Les référentiels d'emploi, de compétences et de formation sont des outils modernes et puissants de gestion des ressources humaines. Les deux référentiels que nous proposons ici, c'est-à-dire le référentiel d'activités et celui de compétences du chef de parc, permettent aux titulaires du poste d'une part, de bien cerner leurs attributions, leurs rôles ainsi que leurs responsabilités et d'autre part, de connaître les compétences dont ils doivent être munis pour bien exercer leurs activités en vue d'atteindre une certaine performance à leurs postes.

En effet, l'emploi de chef de parc, bien qu'existant depuis plusieurs décennies dans les ministères et institutions de l'Etat, reste juridiquement un emploi à créer parce que non

documenté et non structuré à ce jour. Les occupants actuels du poste travaillent «sans boussole» et n'appréhendent pas toutes leurs responsabilités. Lesdits référentiels serviront donc à asseoir le métier de chef de parc à travers la définition des attributions du poste de travail, la clarification du rôle et des responsabilités du titulaire ainsi que l'identification des compétences nécessaires à l'exercice dudit métier.

Ces référentiels sont très utiles pour gérer toutes les étapes de la vie professionnelle de l'agent public. Ils constituent des moyens efficaces pour opérer des recrutements de qualité parce que servant à élaborer un guide d'entretien d'embauche et à mener l'entretien. Ainsi, le nouveau chef de parc recruté fera une bonne prise de poste compte tenu, non seulement de ses potentialités, mais également de sa connaissance préalable du poste.

Le référentiel de compétences permettra à l'autorité hiérarchique de donner des lettres de mission aux chefs de parc, de suivre leurs prestations, de les évaluer de façon objective et de leur fixer de nouveaux objectifs.

Enfin, le référentiel de compétences permettra aux supérieurs hiérarchiques d'identifier les lacunes dans le travail des chefs de parc et de prendre les mesures correctives appropriées qui passent essentiellement par la mise en place d'actions de formation.

2.5. La mise en place d'une politique de formation à la gestion de l'automobile

Aujourd'hui, la gestion judicieuse des véhicules reste un besoin, non seulement dans l'administration publique, mais également dans les entreprises du secteur privé, dans les organisations non gouvernementales et même au niveau des ménages, détenteurs de plusieurs véhicules. Le besoin de savoir planifier l'utilisation des véhicules, de savoir organiser les opérations d'entretien, de maintenance et de contrôle des véhicules, est constant au point de s'imposer comme un besoin réel du marché de travail. Aussi, apparaît-il nécessaire de créer la filière ou spécialité de «gestionnaires de parc automobile» dans les écoles de formation professionnelle pour répondre à ce besoin. Il s'agit en d'autres termes de mettre en place la formation initiale pour les différents niveaux de gestionnaires de parc (assistant de parc, chef de

parc, inspecteur de parc, administrateur de parc) dans lesdites écoles. Cette formation devra être sanctionnée par un diplôme d'Etat pour chacun de ces niveaux.

Par ailleurs, en raison de la rapidité observée dans l'évolution de la technologie automobile qui induit l'apparition de nouvelles marques et de nouvelles gammes, il y a lieu de développer la formation continue pour tous les acteurs du secteur de la gestion de l'automobile aux fins d'une adaptation de leurs connaissances.

L'existence des référentiels d'activités et de compétences du chef de parc constitue déjà une étape fondamentale pour la formation des chefs de parc dans la mesure où le référentiel de formation doit être produit à partir du référentiel de compétences.

Pour la formation initiale comme pour la formation continue, le référentiel de formation prend en compte toutes les formations qui doivent être suivies pour amener les postulants à satisfaire aux exigences de l'emploi de chef de parc automobile. Il s'agira de mettre en place des programmes ou modules de formation qui débouchent sur des compétences à maîtriser dans le métier de chef de parc.

Pour les assistants de chef de parc, les inspecteurs de parc et les administrateurs de parc, le processus de leur formation doit être le même ; en ce sens qu'il va falloir d'abord élaborer leurs référentiels métier/compétences, ensuite construire le référentiel de formation, enfin développer les modules de formation.

S'agissant des conducteurs de véhicules, il existe déjà des auto-écoles pour assurer leur formation initiale. Mais, les modules développés par ces auto-écoles ne prennent pas en compte toutes les exigences du poste de conducteur de véhicules, notamment en ce qui concerne par exemple les compétences relationnelles et organisationnelles qu'il doit maîtriser.

Des centres de formation professionnelle continue émergent ces dernières années et offrent des modules de formation aux conducteurs de véhicules sur les innovations technologiques dans le domaine de l'automobile, sur le système d'entretien, sur la déontologie administrative, sur l'éthique et la morale, sur la gestion du temps, etc..

En tout état de cause, la politique de formation que nous recommandons doit se traduire par la mise en place de dispositifs appropriés de formation pour tous les personnels des cinq corps du secteur de la gestion de l'automobile.

2.6. L'aménagement de conditions favorables de travail et de motivation au profit des personnels gestionnaires de l'automobile de l'Etat.

Le référentiel métier du chef de parc révèle bien ses missions et ses responsabilités. L'importance de celles-ci nécessite qu'il soit aménagé pour le chef de parc un cadre adéquat de travail avec un minimum nécessaire de confort qui puisse lui permettre de travailler en toute sérénité. Il doit recevoir quotidiennement ses collaborateurs CVA pour diverses préoccupations. Il doit accueillir des prestataires de service extérieurs pour des négociations. Il doit encadrer des stagiaires et leur donner des informations utiles. Il doit enfin recevoir des usagers pour des questions d'intérêt spécifique.

Pour le travail technique, le chef de parc a besoin du matériel approprié, par exemple l'ordinateur complet et le photocopieur pour les tâches administratives. Il a également besoin de mobilier adéquat pour le rangement et l'archivage des documents utiles. Il a enfin besoin de moyens de communication et de moyens de transport pour entrer promptement en contact avec son environnement professionnel, avec les prestataires extérieurs et avec les CVA sur le terrain en cas de nécessité.

La fonction de chef de parc est soumise à des sujétions qui amènent le titulaire à travailler souvent au-delà de ce qui est requis du commun des agents de l'Etat. Dans ces conditions, l'institution de primes et d'indemnités conséquentes est logiquement et vivement recommandée.

Les conducteurs de véhicules administratifs n'ont certes pas les mêmes responsabilités que les chefs de parc dans la gestion des véhicules. Mais, il n'en demeure pas moins vrai qu'ils jouent un rôle très important dans leur bonne tenue et, par conséquent, dans leur longévité.

Par ailleurs, chaque fois que les conducteurs de véhicules administratifs se mettent au volant d'une voiture, ils exposent leur vie aux risques routiers. Puis, ils ont l'entière

responsabilité du véhicule mis à leur disposition et même de son contenu, qu'il s'agisse de personnes ou de marchandises. Les accidents de route ne dépendent pas toujours du conducteur, si bon soit-il surtout dans un pays comme le Bénin où les voies de circulation se dégradent très rapidement, où les conducteurs de taxi-motos font leur loi, et où les braqueurs font parfois des attaques impitoyables. Tout ceci milite en faveur du paiement au profit des CVA d'une prime de risque.

Enfin, dans leur nouveau statut particulier, la question de la modicité notoire de leurs frais de mission à l'intérieur du pays, par rapport à tous les autres agents de l'Etat y compris les agents d'entretien et agents de liaison nouvellement recrutés, devra être réglée une fois pour toutes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Conscient de sa situation de petit pays aux ressources limitées dans un environnement international de morosité économique, le Bénin a entrepris d'asseoir les bases d'une économie émergente. Dans cette optique, une stratégie globale de réformes de la fonction publique basée sur le renforcement du capital humain a été définie. Il s'agit d'optimiser les moyens de l'Etat à travers la recherche de l'efficacité immédiate, de rationaliser et de maîtriser les coûts de fonctionnement de l'administration publique et de satisfaire la demande sociale.

L'objet de notre travail s'inscrit parfaitement dans cette vision. En effet, les agents de l'Etat, quels que soient leurs secteurs d'activités, leurs catégories socioprofessionnelles ou leurs positions, dès lors qu'ils participent à la mise en œuvre du service public, doivent prétendre bénéficier de la bonne gestion de leur situation administrative afin de maximiser leur rendement.

La cible sur laquelle nous avons choisi de travailler, c'est-à-dire les chefs de parc, revêt une certaine utilité dans la fonction publique en raison du rôle important qu'elle joue dans le déroulement harmonieux des activités des ministères et institutions de l'Etat.

Tout au long de nos recherches, nous avons vu qu'il s'agit d'une catégorie d'agents particulièrement actifs et très visibles dans l'administration, parce que chargés de la gestion de biens publics, en l'occurrence des véhicules de l'Etat. Presque tous les responsables à divers niveaux les sollicitent régulièrement pour régler leurs problèmes de déplacement. Cependant, l'emploi de chef de parc ne figure nulle part dans la nomenclature des emplois de la fonction publique.

En effet, au regard du référentiel d'activités du chef de parc, référentiel réalisé en collaboration avec les titulaires actuels du poste et les chefs de service du matériel, on se rend compte que l'une de ses principales missions est de planifier les activités des CVA ; ce qui lui confère la responsabilité d'établir leur emploi du temps, de gérer leurs départs en mission, de contrôler leurs déplacements dans le cadre du service, d'assurer leur encadrement sur les lieux du travail, etc. Ce faisant, le chef de parc se place incontestablement dans une position

hiérarchiquement supérieure aux CVA, mais bien entendu, sous l'autorité directe du chef du service du matériel.

Ainsi, tenant compte des résultats du travail que nous venons de réaliser sur ce métier, nous pouvons conclure sans risque de nous tromper que la doléance des chefs de parc, relative à leur positionnement et, leur reclassement, paraît justifiée.

Le référentiel de compétences, en faisant ressortir les compétences requises pour tenir correctement le poste de chef de parc, montre bien que celui-ci est en réalité à la fois un manager et un technicien. Non seulement, il doit savoir gérer efficacement les hommes, mais aussi, il doit pouvoir montrer son talent dans la gestion des véhicules ; ce qui fait de son emploi, un emploi plus ou moins prestigieux.

En tout état de cause, les référentiels d'activités et de compétences que nous avons proposés, sont des éléments de base pour mettre officiellement en place le métier de chef de parc et permettre, de ce fait, à ceux qui vont le choisir et l'exercer, de pouvoir remplir convenablement leurs missions. Ces référentiels pourront faire l'objet d'amélioration en cas de besoin, surtout dans le cadre d'une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Mais, ce qui est primordial, c'est la question de la formation. Elle reste le seul moyen pour l'acquisition des compétences attendues. A cet effet, il importe de réaliser le référentiel de formation des chefs de parc à partir de leur référentiel de compétences. Pour des soucis de bons résultats, il serait indiqué que, dans le cadre de leur formation initiale, les modules à développer dans les écoles et instituts de formation professionnelle, soient conçus en tenant compte de la nécessité de donner aux apprenants le meilleur profil à leur sortie. Ce qui suppose que le profil d'entrée doit être conséquemment bien défini.

Concernant spécifiquement les chefs de parc actuellement en fonction, le recours aux parcours individualisés, dans le cadre de la formation continue, paraît la méthode la mieux indiquée pour combler l'écart entre le réel et l'attendu.

Le développement de notre thème nous a amené à nous pencher sur la situation particulière des conducteurs de véhicules administratifs, qui constituerait la catégorie de

fonctionnaires la plus lésée dans la fonction publique au Bénin. Notre réflexion nous a permis d'établir une passerelle entre le corps des chefs de parc dont nous recommandons la création et celui des CVA. Ce faisant, nous pensons avoir ouvert des perspectives pour le règlement durable sinon définitif de leurs revendications relatives au déroulement harmonieux de leur carrière.

En tout état de cause, le présent travail constitue également un point de départ pour des réflexions plus poussées sur l'organisation et le déroulement de la carrière des CVA. Agents de l'Etat, ils doivent maîtriser leur emploi qui nécessite des savoirs, savoir-faire et savoir-être. Pour bénéficier des avantages liés à leur emploi, il faut qu'ils puissent l'exercer correctement. Aujourd'hui, il y a des lacunes techniques et comportementales qui sont à corriger chez plusieurs CVA et qui ne dépendent pas forcément d'eux. Aussi, est-il nécessaire de prévoir le développement de la formation continue à leur profit. Pour cela, ils doivent disposer de leurs référentiels métier/compétences, qui leur indiquent de manière précise, toutes les compétences qu'ils doivent maîtriser. Ainsi, ils pourront prétendre, comme tous les fonctionnaires, à des formations pour combler leurs insuffisances techniques, organisationnelles ou relationnelles et atteindre le niveau de performance attendu.

Au total, nous espérons que les résultats de nos recherches vont pouvoir constituer pour les autorités administratives supérieures béninoises, un outil d'aide à la décision, susceptible de les amener à faire l'option de l'amélioration de la gestion des ressources humaines dans le secteur de l'automobile de l'Etat. Nous pensons avoir ainsi mis en place les documents devant servir à établir la réglementation pour la mise en œuvre des activités, à déterminer des compétences nécessaires et à gérer les formations dans ledit secteur.

Notre souhait est que tous les emplois informels existant dans la fonction publique au Bénin, soient identifiés et fassent l'objet d'étude en vue de leur création officielle, avec toute la documentation requise. Cela participera de la valorisation et du renforcement du capital humain pour l'accroissement des performances de l'administration publique, tel que visé par la stratégie des réformes de la fonction publique.

BIBLIOGRAPHIE

1. **Balakinde, Y. S.** (2000) *L'utilisation des véhicules automobiles de l'administration togolaise*, mémoire pour l'obtention du diplôme du cycle II de l'ENA.
2. **Diallo, K.** (2001) *Développement des Compétences des Auxiliaires Infirmières de SOS Villages d'enfants Sénégal* – Mémoire pour l'obtention du DESS-IGF/CESAG.
3. **Diallo, K.** (2012) *Démarche d'élaboration des référentiels métier, compétences et formation* – Cours d'ingénierie des compétences, CESAG Dakar, VISIONS COMPETENCES
4. **FALL, I.** (2008-2009), *Elaboration des référentiels d'activités et de compétences d'un moniteur de fitness au Sénégal* – Mémoire pour l'obtention du DESS-IGF/CESAG.
5. **Flück, C.** (1992) *Développer les emplois et les compétences, une démarche des outils.* (avec C. Lebrun Choquet) Insep Editions.
6. **Flück, C.** (2001) *Compétences et performances, une alliance réussie Vision, démarches et outils*, Editions Démos.
7. **Gbamehossou, A. E.** (2010) *La gestion du parc automobile de l'Etat et le déploiement administratif au TOGO (1937-1992)* ; mémoire de maîtrise en histoire contemporaine, Université de Lomé (TOGO).
8. **Klarsfeld, A.** (2000), *La compétence, ses définitions, ses enjeux*, ESC Toulouse Business SchoolGroup, publié dans la revue Gestion 2000, n°2, mars-avril 2000, p.31-47
9. **Le Boterf, G.** (2011) - *Ingénierie et évaluation des compétences*, Edition d'organisation, Eyrolle, 6è édition, Paris. (extraits)
10. **Montmollin, M. de** (1991), *Modèles en analyse du Travail* (avec R. Amalberti, et J. Theureau), Mardaga, Liège.
11. **Moussa, T. G.** (2005), *La Gestion du Parc Automobile National et du Garage Administratif*, ENA, Niamey
12. **Zarifian, P.** (1999) – *Objectif compétence* – éditions Liaisons – Paris.
13. Loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat

Webographie :

- 1- http://www.logixa.ch/medias/pdf/Formation_GestionnaireParc.pdf
- 2- <http://www.juritravail.com/salaire/fonctionnaire/gestionnaire-parc-automobile-filiere-logistique-fonction-publique-hospitaliere.html>
- 3- <http://www.cg973.fr/plugins/fckeditor/userfiles/file/Dossier%20RH/GESTIONNAIRE%20DE%20PARC.pdf>
- 4- <http://www.cereq.fr/index.php/publications/Relief/La-methode-ETED-de-l-analyse-du-travail-aux-referentiels-d-emploi-metier>
- 5- <http://www.villesmoyennes.asso.fr/upload/files/gazette24-01-11.pdf>

ANNEXES

Annexe 1 : GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES CHEFS DE PARC

Q1 . IDENTIFICATION DU POSTE

- 1- Quel est l'intitulé exact de votre poste ?.....
- 2- De quel service dépendez-vous?.....
- 3- De quelle direction dépendez-vous?.....
- 4- Qui est votre supérieur hiérarchique direct?.....

Q2 . MISSIONS - ACTIVITES ET ORGANISATION

- 1- Quel est votre rôle (vos missions) dans le ministère ?
.....
.....
- 2 - Dans le cadre de votre rôle, quelles sont les activités que vous menez ?
.....
.....
- 3- Comment s'organise votre journée de travail ?
.....
.....
- 4- Quels sont les matériels et outils que vous utilisez ?
.....

Q3. PREREQUIS

- 1- Quel est votre profil (en termes de formation et de diplômes) ?
.....
.....
- 2- Quelles sont les exigences de votre poste ?
.....
.....
.....
- 3- Quelles sont, selon vous, les qualités à avoir pour occuper ce poste ?
.....
.....
.....

**LA PROFESSIONNALISATION DE L'EMPLOI DE CHEF DE PARC AUTOMOBILE
DE MINISTÈRE AU BENIN**

Q4. RELATIONS

1- Avec qui avez-vous des relations de travail ? De quel ordre ?

.....
.....

2- Quelle est la place de votre poste dans l'organisation du travail au niveau du ministère ?

.....

3- Quel est votre niveau de responsabilité ? d'autonomie?

.....
.....

Q5. DIFFICULTES

1- Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans l'exercice de vos missions ?

.....
.....

2- Quelles solutions proposez-vous pour faire face aux difficultés rencontrées ?

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

Q6. FORMATIONS

Quels sont vos besoins en formation ?

.....
.....

NOUS VOUS REMERCIONS POUR VOTRE COLLABORATION

**LA PROFESSIONNALISATION DE L'EMPLOI DE CHEF DE PARC AUTOMOBILE
DE MINISTÈRE AU BENIN**

Annexe 2 : GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES CHEFS DE SERVICE DU MATERIEL

CONFIDENTIALITE

Les renseignements individuels contenus dans ce questionnaire sont confidentiels. Ils sont couverts par le secret statistique. Les résultats seront publiés sous forme anonyme conformément à l'article 25 de la loi 99-014 du 29/01/99, portant création, organisation et fonctionnement du Conseil National de la Statistique (CNS).

N° d'ordre du questionnaire.....

--	--

Nom de l'enquêteur.....

Date de l'enquête

--	--	--	--	--	--	--	--

Q₁ . IDENTIFICATION DE L'ENQUETE (facultatif)

1-1- Nom et Prénoms.....

1-2- Ministère.....

1-3- Téléphone

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

1-4- Sexe : 1- Masculin ☐ 2- Féminin ☐

Q₂ . DEGRE DE SATISFACTION DU TRAVAIL DU CHEF DE PARC

--

2-1- Votre ministère dispose-t-il d'un chef de parc officiellement nommé ?

--

Oui ☐

Non ☐

2-2- Si non, pourquoi?.....

.....

.....

2-3- L'existence du poste de chef de parc favorise t- elle une bonne gestion de votre Ministère?

--

Oui ☐

Non ☐

2-4- Si oui, comment ?.....

.....

**LA PROFESSIONNALISATION DE L'EMPLOI DE CHEF DE PARC AUTOMOBILE
DE MINISTERE AU BENIN**

.....
2-5- Si non, pourquoi?.....
.....
.....

2-6- Selon vous quel niveau d'instruction doit avoir un chef de parc ?

☐

- 1- Primaire ☐
- 2- Secondaire ☐
- 3- Supérieur ☐
- 4- Alfabétisé ☐
- 5-Aucun ☐
- 6- Autres (à préciser).....☐

2-7- Quelle appréciation donnez-vous au travail du chef de parc de votre Ministère?

☐

Très satisfaisant

☐

Satisfaisant

☐

Passable

☐

Pas du tout satisfaisant

☐

Q3. ACTIONS DE RENFORCEMENT

Quelles actions doit-on mener en direction du chef de parc en termes de formation pour son efficacité au poste?

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

NOUS VOUS REMERCIONS POUR VOTRE COLLABORATION

Q2 . ROLE, RESPONSABILITES, CONTRIBUTIONS ATTENDUES

1- Quelles sont les missions assignées à votre poste de travail ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2- Quelles sont vos principales activités :

Celles exercées tous les jours :

.....

.....

.....

Celles exercées une fois par semaine :

.....

.....

.....

Celles exercées une fois tous les 15 jours :

.....

.....

.....

Celles exercées une fois par mois :

.....

.....

.....

Q3. COMPETENCES REQUISES

Selon vous, quelles sont les compétences fondamentales qu'il faut maîtriser pour exercer correctement la fonction de chef de parc ?

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

NOUS VOUS REMERCIONS POUR VOTRE COLLABORATION

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**LA PROFESSIONNALISATION DE L'EMPLOI DE CHEF DE PARC AUTOMOBILE
DE MINISTERE AU BENIN**

Annexe 4 : Lettre relative au renforcement des capacités de réparation des véhicules administratifs

RÉPUBLIQUE DU BENIN
MINISTÈRE DES FINANCES
ET DE L'ÉCONOMIE
DIRECTION GÉNÉRALE DU MATÉRIEL
ET DE LA LOGISTIQUE
DIRECTION DU GARAGE
CENTRAL ADMINISTRATIF

Cotonou, le 15-02-05
LE DIRECTEUR DE CABINET
A
MESSIEURS

- les Directeurs de Cabinet des Présidents
des Institutions de l'Etat ;
- le Directeur de Cabinet Civil du Président
de la République
- le Directeur de Cabinet Militaire du
Président de la République ;
- les Directeurs de Cabinet des Ministères .

Objet : Renforcement des capacités de réparation
des véhicules administratifs.

Mesdames, Messieurs,

Dans le souci de maîtriser les dépenses publiques, de réduire et de contrôler les frais de réparation des véhicules administratifs, je rappelle à votre aimable attention les dispositions à prendre à cet effet. Il s'agit de :

1. Faire gérer les parcs par des titulaires de Certificat d'Aptitude Professionnelle en Maintenance Automobile et Diplôme de Technicien Industriel en Maintenance Automobile, ce qui permettrait de faire au préalable un bon diagnostic.
2. Me faire tenir l'inventaire du matériel roulant ainsi que la liste des agents habilités à répondre des questions y relatives.

A compter du 25 février 2005, la délivrance des autorisations de réparation sera soumise au respect préalable de ces dispositions.

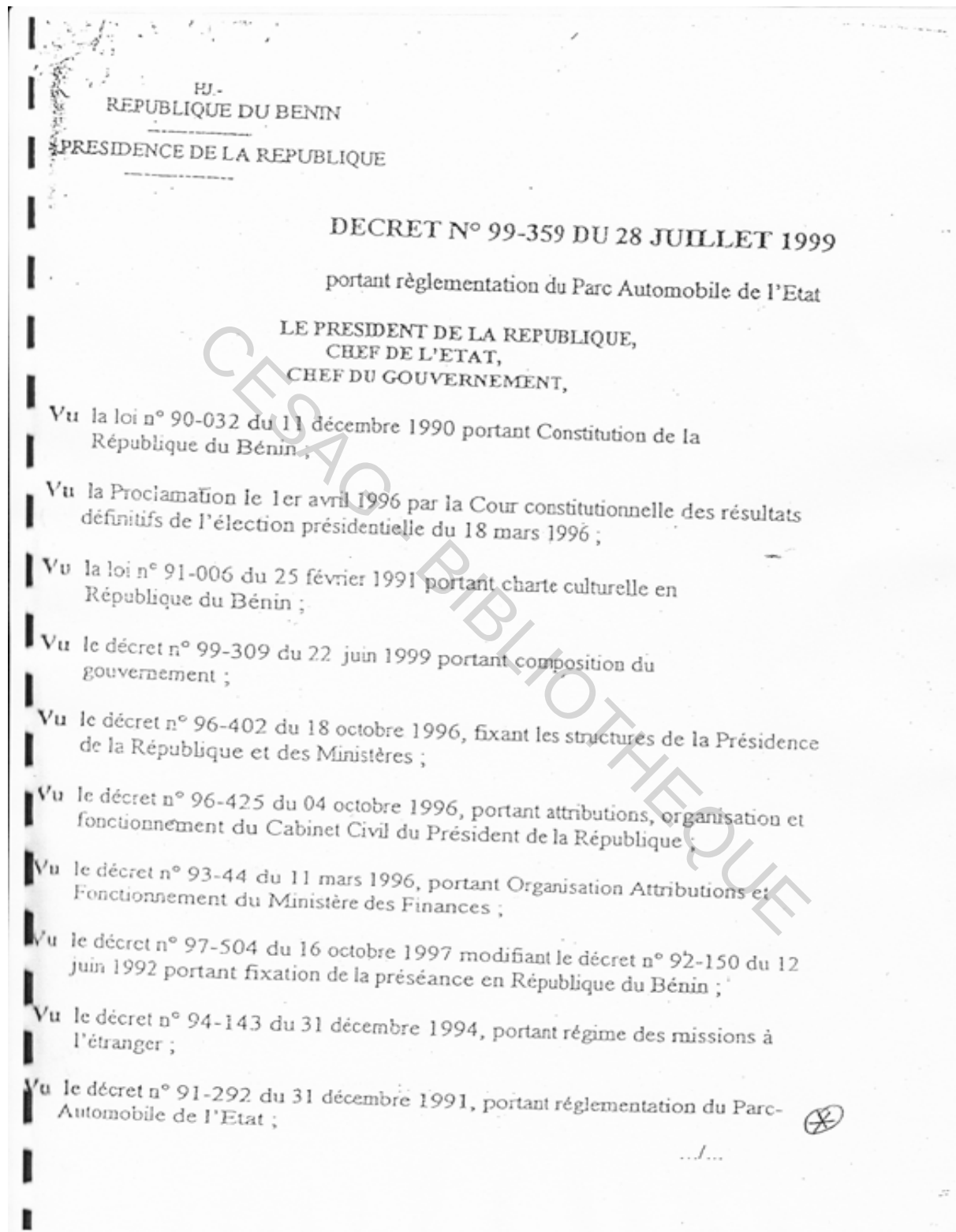
Comptant sur votre compréhension et votre collaboration habituelle, je vous prie de croire à l'expression de mes considérations distinguées.

Jean-Yves SINZOGAN.-

pour diligente suite à donner et mise en œuvre urgente

**LA PROFESSIONNALISATION DE L'EMPLOI DE CHEF DE PARC AUTOMOBILE
DE MINISTERE AU BENIN**

Annexe 5 : Décret portant réglementation du parc Automobile de l'Etat



**LA PROFESSIONNALISATION DE L'EMPLOI DE CHEF DE PARC AUTOMOBILE
DE MINISTERE AU BENIN**

2

Vu le décret n° 59-222 du 15 décembre 1959, portant règlement sur la rémunération, les indemnités et avantages matériels divers alloués aux fonctionnaires des administrations et établissements publics de l'Etat ;

Vu le décret n° 98-163 du 04 mai 1998, portant régime Indemnitaire applicable aux Secrétaires Généraux, aux Directeurs de l'Administration et aux Directeurs de la Programmation et de la Prospective des Ministères ;

Vu l'arrêté n° 859/MF/DC/DGAE/DCA du 06 octobre 1997 portant Institution du Certificat d'Assurance des Véhicules Administratifs ;

Vu l'arrêté n° 860/MF/DC/DGAE/DCA du 06 octobre 1997, fixant les conditions de mise en débet en cas d'accident de la circulation causé par un véhicule Administratif ;

Vu le décret n° 97-18 du 20 janvier 1997, portant Création, Organisation, Attributions et Fonctionnement du Comité National ad'hoc de recensement et de réorganisation de la gestion des véhicules achetés par et pour les Services Publics ;

Sur proposition du Ministre des Finances ;

Le conseil des ministres entendu en sa séance du 30 juin 1999

D E C R E T E

Article 1 : Le Ministre des Finances gère le Parc- Automobile de l'Etat.

Article 2 : Les véhicules du Parc- Automobile de l'Etat sont répartis en (3) groupes :

1°/ Les véhicules de fonction attribués à plein temps pour nécessité de service à des Personnalités Politico- Administratives en raison des hautes fonctions qu'elles occupent.

2°/ Les véhicules de service, exclusivement utilisés pour des besoins de service pendant les jours ouvrables ; ils ne peuvent circuler les jours fériés et en fin de semaine sans l'ordre de mission dûment établi et signé par l'autorité compétente.

.../...

LA PROFESSIONNALISATION DE L'EMPLOI DE CHEF DE PARC AUTOMOBILE DE MINISTERE AU BENIN

3

3°/ Le Pool de véhicules du Garage Central Administratif composé essentiellement des véhicules de fonction et de service avec des appoints de véhicules de transports en commun ; ces véhicules sont destinés à être temporairement mis à la disposition des Institutions de l'Etat, des Cabinets Ministériels et des Services Publics pour des missions et tournées officielles et pour des réceptions officielles de Personnalités Etrangères.

Article 3 : La liste des bénéficiaires de véhicules de fonction est jointe en annexe I du présent décret.

En dehors de ces personnalités, aucun véhicule administratif ne peut être affecté en permanence à un fonctionnaire ou Agent de l'Etat, ni à un autre membre de Cabinet Présidentiel ou Ministériel.

Toutefois, le Gouvernement peut décider en cas de besoin de l'affectation des véhicules de fonction aux personnalités exerçant de hautes fonctions dans les Institutions Constitutionnelles, notamment :

- la Cour Constitutionnelle ;
- l'Assemblée Nationale ;
- la Cour Suprême ;
- la Grande Chancellerie de l'Ordre National du Bénin ;
- la Haute Autorité de l'Audiovisuel et de la Communication ;
- le Conseil Economique et Social.

Article 4 : A l'exception de la Présidence, le Pool de véhicules de chaque Ministère est constitué uniquement de véhicules de service. Le nombre ne peut excéder cinq (5) véhicules affectés aux besoins généraux des services.

Cependant, compte tenu des spécificités du Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération et du Ministère chargé de l'Education Nationale, le nombre de leur Pool est porté à huit (8) véhicules de service.

Article 5 : La Direction du Garage Central Administratif au sein du Ministère chargé des Finances assure la gestion du Pool des véhicules de missions, de tournées et de réceptions officielles des Personnalités Etrangères.

A ce titre, elle apprécie les besoins de véhicules au niveau national, veille particulièrement aux difficultés éventuelles de la non disponibilité des véhicules aux fins d'éviter des incidents diplomatiques susceptibles de nuire à l'image de l'Etat.

Pour ce faire, la Direction du Garage Central Administratif reste la seule structure administrative habilitée à décider, en tenant compte du déficit sur

**LA PROFESSIONNALISATION DE L'EMPLOI DE CHEF DE PARC AUTOMOBILE
DE MINISTERE AU BENIN**

4

le Parc- Automobile, de la location de véhicules pour corriger les insuffisances éventuelles.

Article 6 : La Direction du Garage Central Administratif est en outre chargée :

- 1 - du choix, de l'achat et de la réception ;
- 2 - de la mise en condition normale d'utilisation ;
- 3 - de la surveillance ;
- 4 - de l'affectation ;
- 5 - de l'entretien et de la réparation de tous les véhicules de l'Etat.

Article 7 : Les réparations des véhicules administratifs à incidence financière sur le Budget National, doivent au préalable requérir l'autorisation écrite du Directeur du Garage Central Administratif.

Les factures de réparation introduites pour régularisation et paiement ne sont admises qu'après accord du Ministre chargé des Finances.

Les crédits de réparation et de mise en condition normale d'utilisation de véhicules de l'Etat seront imputés au Budget National.

Article 8 : Les membres des Cabinets Présidentiel et Ministériels non bénéficiaires de véhicule de fonction ainsi que les Directeurs de service à compétence nationale nommés par Décret pris en Conseil des Ministres ou par Arrêté Ministériel utilisent leur véhicule personnel pour les besoins de service et reçoivent une indemnité d'amortissement compensatrice.

Article 9 : Le taux de l'indemnité forfaitaire mensuelle d'amortissement compensatrice attribué aux personnes visées à l'article 8 ci-dessus est fixé à quarante mille (40.000) francs CFA.

Article 10 : Une dotation complémentaire en carburant, à servir en ticket valeur sera allouée conformément au tableau joint en annexe III au présent décret ; cette dotation sera calculée en volume (litre).

Article 11 : Les personnes visées à l'article 3 ci-dessus pourront recevoir des avances du Trésor destinées à leur faciliter l'acquisition d'un véhicule automobile personnel. Le montant desdites avances par personne et remboursables en cinq ans, ne peut excéder trois millions (3.000.000) de francs CFA. Les modalités d'octroi de ces avances feront l'objet d'une décision du Ministre des Finances.

Article 12 : Les véhicules de l'Administration affectés aux bénéficiaires prévus dans le présent décret ne peuvent être conduits que par les intéressés ou par les

**LA PROFESSIONNALISATION DE L'EMPLOI DE CHEF DE PARC AUTOMOBILE
DE MINISTERE AU BENIN**

5

conducteurs de véhicules administratifs recrutés par l'Administration à titre permanent ou contractuel.

En dehors des personnes ci-dessus désignées, seuls les mécaniciens du Garage Central Administratif, des autres Garages de l'Etat et des garages agréés sont autorisés à conduire lesdits véhicules pour les épreuves d'essai et de mise en condition normale de fonctionnement.

Article 13 : Les véhicules administratifs affectés à des Directions ou service nominément désignés, ne doivent pas faire l'objet d'une usurpation de la part des Directions ou Chefs de service.

Lesdits véhicules doivent être effectivement et judicieusement utilisés au sein des Services ou Directions et pour les besoins exclusifs auxquels ils sont destinés.

Article 14 : Tout véhicule administratif doit être pourvu d'un Certificat d'Assurance des Véhicules Administratifs (CAVA) en cours de validé.

En cas d'accident de la circulation causé par un véhicule administratif ou de fonction, l'agent en cause est mis en débet conformément aux dispositions de l'arrêté n° 860/MF/DC/DGAE/DCA du 06 octobre 1997 fixant les conditions de mise en débet en cas d'accident de circulation causé par un véhicule administratif.

Article 15 : S'agissant des véhicules affectés aux projets, leurs immatriculations à la Direction des Transports Terrestres doivent être désormais subordonnées à l'obtention au préalable d'un billet d'enregistrement délivré par la Direction du Garage Central Administratif qui a en charge la comptabilité matière des véhicules du Parc- Automobile National.

Les véhicules des Projets reversés à une structure de l'Administration Publique doivent, en ce qui les concerne, être déclarés par les bénéficiaires à la Direction du Garage Central Administratif.

Article 16 : La Direction du Garage Central Administratif est techniquement compétente pour suggérer tous les cinq (5) ans, la marque et le type de véhicules à acquérir par l'Etat.

Les autres structures administratives désireuses d'acquérir une marque et un type donnés de véhicule, doivent se référer à la Direction du Garage Central Administratif qui fournira les renseignements techniques nécessaires.

**LA PROFESSIONNALISATION DE L'EMPLOI DE CHEF DE PARC AUTOMOBILE
DE MINISTERE AU BENIN**

6

Article 17 : Chaque Ministre est tenu responsable de la gestion du parc automobile de son département y compris les véhicules des projets et organismes sous tutelle.

Article 18 : Les véhicules nouvellement acquis, munis de l'immatriculation provisoire W 24 du Garage Central Administratif, ne peuvent être affectés sans l'immatriculation définitive réglementaire.

Tout manquement aux dispositions du présent décret expose son auteur aux sanctions administratives prévues par les textes en vigueur notamment l'Arrêté n° 860/MF/DC/DGAE/DCA du 06 octobre 1997.

Article 19 : La réforme de tout véhicule administratif, qu'il soit acquis par et pour l'Etat, qu'il provienne d'un projet ou de toute autre origine, ne peut se faire que sur l'initiative du Ministre des Finances.

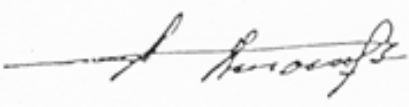
Article 20 : Le présent décret qui abroge toutes dispositions antérieures contraires, notamment celles du décret n° 91-292 du 31 décembre 1991 susvisé, prend effet pour compter de la date de sa signature et sera publié au journal officiel.

Fait à Cotonou, le 28 Juillet 1999

Par le Président de la République,
Chef de l'Etat, Chef du Gouvernement,


Mathieu KEREKOU.

Le Ministre d'Etat, chargé de la Coordination
de l'action Gouvernementale, du Plan, du
Développement et de la Promotion de l'Emploi

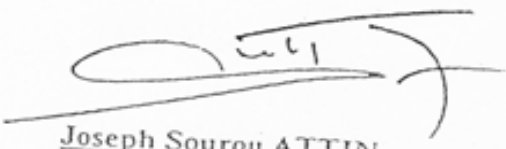

Bruno AMOUSSOU

LA PROFESSIONNALISATION DE L'EMPLOI DE CHEF DE PARC AUTOMOBILE
DE MINISTERE AU BENIN

Le Ministre des Finances
et de l'Economie


Abdoulaye BIO-TCHANE

Le Ministre des Travaux
Publics et des Transports


Joseph Sourou ATTIN

AMPLIATIONS - PR 6 AN 4 CC2 CS 2 CES 2 HAAC 2 MECCAG-PDPE 4
MFE 4 MTPT4 Autres ministères 16 SGG 4 DGBM-DCF-DGTCP-DGID-
DGDDI 5 BN-DAN-DLC3 GCONB-DCCT-INSAE 3 BCP-CSM-IGAA 3-UNB-
FASJEP-ENA 3 JO 1.-

TABLES DES MATIERES

DEDICACE	
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET EMBREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES GRAPHIQUES	vi
LISTE DES ANNEXES.....	vii
RESUME.....	viii
SOMMAIRE	x
INTRODUCTION GENERALE.....	1
1. CONTEXTE ET PROBLEMATIQUE.....	3
2. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE.....	6
2.1 Objectif général.....	6
2.2 Objectifs spécifiques	6
3. INTERET DE L'ETUDE	6
4. METHODOLOGIE DE RECHERCHE	7
5. HYPOTHÈSES DE RECHERCHE.....	8
PREMIER CHAPITRE : CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE	9
1. CLARIFICATION CONCEPTUELLE.....	10
2. REVUE DE LITTERATURE.....	13
2.1. Méthodes DACUM et APC	14
2.1.1. La méthode DACUM	14
2.1.2 La méthode APC	16
2.2. L'utilité des référentiels métier et compétences	20
2.2.1. Le référentiel métier	20

2.2.2. Le référentiel de compétences	21
--	----

DEUXIEME CHAPITRE : CADRE PRATIQUE ET METHODOLOGIQUE.....23

1. CADRE PRATIQUE.....	24
1.1. Gestion du parc automobile dans l'administration béninoise	24
1.2. Rôle et importance du poste de chef de parc dans les départements ministériels.....	28
2. CADRE METHODOLOGIQUE.....	30
2.1. Méthodologie d'échantillonnage et délimitation du champ de recherche	30
2.1.1. Echantillonnage	30
2.1.2. Champ de recherche	31
2.2. Méthodologie d'analyse de la situation de travail	31
2.2.1. Guide d'entretien	31
2.2.2. Enquêtes.....	32
2.2.3. Entretiens	32
2.2.4. Observations sur site.....	32
2.2.5. Questionnaire.....	32
2.3. Méthodologie d'élaboration des référentiels métier/compétences du chef de parc	33
2.3.1. Pour le référentiel métier	33
2.3.2. Pour le référentiel de compétences.....	34
2.4. Méthodologie de collecte des besoins de formation	35
2.5. Difficultés rencontrées dans le cadre de la recherche	35

TROISIEME CHAPITRE : PRESENTATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS.....37

1. PRESENTATION DES RESULTATS	38
1.1. Profil de compétences	38
1.1.1. Missions indiquées	39
1.1.2. Activités indiquées	40
1.1.2.1. Activités journalières	40
1.1.2.2. Activités hebdomadaires.....	43
1.1.2.3. Activités bimensuelles	43

**LA PROFESSIONNALISATION DE L'EMPLOI DE CHEF DE PARC AUTOMOBILE
DE MINISTERE AU BENIN**

1.1.2.4. Activités mensuelles	44
1.1.3. Compétences indiquées	46
1.1.4. Synthèse générale	48
1.2. Présentation des référentiels.....	50
1.2.1. Référentiel d'activités.....	50
1.2.1.1. Identification de l'emploi.....	50
1.2.1.2. Missions et activités	51
1.2.2. Compétences générales attendues du chef de parc de ministère	53
1.2.3. Présentation du référentiel de compétences du chef de parc	54
1.3. Synthèse des besoins prioritaires de formation.....	57
2. RECOMMANDATIONS.....	73
2.1. La création du corps des chefs de parc automobile et d'autres corps de gestionnaires de l'automobile dans la fonction publique.....	73
2.2. Le positionnement du corps des chefs de parc automobile et des autres corps chargés de la gestion de l'automobile de l'Etat dans un cadre d'emploi de la fonction publique	76
2.3. Le développement et la reconnaissance de la qualification des chefs de parc actuellement en poste	78
2.4. L'utilisation effective des référentiels d'activités et de compétences du chef de parc	79
2.5. La mise en place d'une politique de formation à la gestion de l'automobile	80
2.6. L'aménagement de conditions favorables de travail et de motivation au profit des personnels gestionnaires de l'automobile de l'Etat.	82
CONCLUSION GENERALE	84
BIBLIOGRAPHIE	87
ANNEXES	89
TABLES DES MATIERES	90