



YAMEOGO Samdoubwaoga Roger

THÈME :

**Les nouvelles pratiques de Gestion des Ressources Humaines :
Proposition d'un modèle pour le service public burkinabè**

Mémoire présenté

à l'université internationale de langue française au service
du développement africain

Université Senghor

pour l'obtention du Master en Développement

**DÉPARTEMENT : ADMINISTRATION – GESTION
(SPÉCIALITÉ : GOUVERNANCE ET MANAGEMENT PUBLIC)**

Alexandrie
Egypte

2005-2007

RESUME

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) a connu une grande évolution. En quelques années, elle est passée de la fonction Personnel à la fonction Ressources Humaines. Ce changement n'est pas seulement d'appellation, il l'est aussi de perspectives. Son orientation est liée au courant de pensée du moment. Aujourd'hui, à l'ère des organisations apprenantes, la GRH s'est dotée de nouvelles pratiques.

Notre mémoire porte justement sur ces nouvelles pratiques de GRH et nous ambitionnons proposer un modèle de management pour le service public burkinabè en général et pour le Ministère des Enseignements Secondaire, Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESSRS) en particulier. Il s'articule autour de cinq chapitres.

Le premier chapitre traite des modèles d'analyse de la fonction Ressources Humaines. Grâce à la revue de littérature, nous verrons l'évolution de la fonction à travers les différents courants de pensée, le contenu de la fonction et les nouveaux défis auxquels la GRH est confrontée. Le deuxième chapitre est consacré au cadre conceptuel de notre étude où nous nous intéresserons à la théorie de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) et aux composantes opérationnelles de la GRH. Ce deuxième chapitre se termine par la proposition d'un modèle de management pour une organisation performante.

Les troisième et quatrième chapitres sont des études empiriques et constituent un diagnostic des pratiques de GRH à la Ville de Roanne en France (notre structure de stage) et au MESSRS au Burkina Faso (notre structure d'origine). Il sera question pour nous, de voir comment les différentes approches théoriques sont appliquées concrètement sur le terrain. Les principales leçons apprises lors du stage sont soulignées à la fin du chapitre 3. Nous avons également identifié des insuffisances de pratiques dans notre structure de stage et des pistes d'amélioration ont été proposées.

Au chapitre 4, nous diagnostiquerons les pratiques de GRH au sein du MESSRS où les forces et faiblesses de la DRH sont analysées.

Le cinquième chapitre est consacré aux pistes d'amélioration des pratiques de GRH au sein du MESSRS. Au regard de la littérature et des enseignements du stage, des stratégies d'amélioration sont faites en vue d'apporter des améliorations aux pratiques de gestion du personnel du Ministère.

TABLE DES MATIERES

RESUME	II
TABLE DES MATIERES	III
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	V
LISTE DES SCHEMAS ET TABLEAUX	VI
DEDICACE	VII
REMERCIEMENTS	VIII
AVANT-PROPOS	IX
INTRODUCTION	1
PREMIER CHAPITRE	4
MODELES D'ANALYSE DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES	4
1.1. L'EVOLUTION DE LA FONCTION PERSONNEL	4
1.1.1. L'approche administrative	4
1.1.2. L'approche des relations sociales	5
1.1.3. L'approche des relations humaines.....	5
1.2. DE LA FONCTION PERSONNEL A LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES	6
1.2.1. Théorie de la fonction Ressources Humaines.....	6
1.2.2. La GRH comme gestion d'hommes au travail dans les organisations	7
1.2.3. Le contenu de la fonction Ressources Humaines	9
1.3. DES ENJEUX DE LA NOUVELLE GRH	11
1.3.1. Dimension stratégique dévolue à la GRH.....	11
1.3.2. Culture d'entreprise et investissement en ressources humaines	12
1.3.3. Politiques de ressources humaines et théorie du personnel-mix.....	13
DEUXIEME CHAPITRE	16
CADRE CONCEPTUEL DE LA GRH	16
2.1. GESTION STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES	16
2.1.1. Théorie de la GPEC	16
2.1.2. Démarche de la GPEC	17
2.1.3. Identifier les risques pour mieux les gérer.....	19
2.2. LES COMPOSANTES OPERATIONNELLES DE LA GRH.....	21
2.2.1. Le recrutement des ressources humaines.....	21
2.2.2. Le développement des ressources humaines	24
2.2.3. La motivation des ressources humaines.....	26
2.3. MODELE DE MANAGEMENT ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE	28
2.3.1. Les partenaires de la DRH.....	28
2.3.2. Modèle de management proposé	29
2.3.3. Méthodologie de recherche.....	30
TROISIEME CHAPITRE	32
PRATIQUES DE GRH A LA VILLE DE ROANNE.....	32
3.1. ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE LA DRH DE ROANNE	32
3.1.1. Le service de la gestion des carrières.....	33
3.1.2. Le service des rémunérations et des moyens généraux	34
3.1.3. Le service formation et recrutement	35
3.2. LE ROLE DES COMMISSIONS PARITAIRES DANS LA GESTION DU PERSONNEL.....	37
3.2.1. La gestion des carrières et la CAP	37
3.2.2. Le bilan social et le CTP.....	38
3.2.3. L'amélioration des conditions de travail et le CHS	39

3.3. APPORTS DU STAGE ET PISTES D'AMELIORATION	40
3.3.1. Apports du stage	40
3.3.2. La GPEC à Roanne.....	42
3.3.3. Pistes d'amélioration.....	43
QUATRIEME CHAPITRE	45
DIAGNOSTIC ET PRATIQUES DE GRH AU SEIN DU MESSRS AU BURKINA FASO.....	45
4.1. LA DRH AU SEIN DU MINISTERE	45
4.1.1. Généralités sur la Fonction Publique burkinabè	45
4.1.2. Les missions de la DRH du MESSRS	47
4.1.3. Le rôle du DRH.....	48
4.2. ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE LA DRH DU MESSRS	48
4.2.1. Quatre pôles d'activités	49
4.2.2. Le Secrétariat	50
4.2.3. La cellule d'information administrative	50
4.3. FORCES ET FAIBLESSES DE LA DRH DU MESSRS	51
4.3.1. La GRH dans l'administration publique burkinabè	51
4.3.2. Les forces des pratiques de GRH du MESSRS	52
4.3.3. Les faiblesses	52
CINQUIEME CHAPITRE	57
STRATEGIES D'AMELIORATION	57
5.1. DES PRATIQUES EXISTANTES A RENFORCER.....	57
5.1.1. L'entretien annuel d'évaluation	57
5.1.2. L'analyse des postes et l'accueil des nouveaux agents.....	59
5.1.3. La formation	61
5.2. DE NOUVELLES PRATIQUES POUR LA GESTION DU PERSONNEL	62
5.2.1. La GPEC	62
5.2.2. Le bilan social.....	63
5.2.3. La démarche qualité.....	64
5.3. LA NOUVELLE GESTION PUBLIQUE DU MESSRS	66
5.3.1. La gestion régionale du personnel	66
5.3.2. Les nominations et décorations sur critère de compétence.....	67
5.3.3. Les principes du management public.....	69
CONCLUSION	72
ANNEXES	74
BIBLIOGRAPHIE.....	78

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACFI	: Agent Chargé des Fonctions d'Inspection
ACMO	: Agent Chargé de la Mise en Œuvre des règles d'hygiène
CAP	: Commission Administrative Paritaire
CDD	: Contrat à Durée Déterminée
CDG	: Centre de Gestion
CEG	: Collège d'Enseignement Général
CHS	: Comité Hygiène et Sécurité
CNFPT	: Centre National de la Fonction Publique Territoriale
CTP	: Comité Technique Paritaire
DAF	: Direction de l'Administration et des Finances
DGFP	: Direction Générale de la Fonction Publique
DPE	: Direction du Personnel de l'Etat
DRH	: Direction des Ressources Humaines : Directeur des Ressources Humaines
ENAM	: Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature
ENSK	: Ecole Nationale Supérieure de Koudougou
GPEC	: Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GRH	: Gestion des Ressources Humaines
IDS	: Institut des Sciences
MESSRS	: Ministère des Enseignements Secondaire, Supérieur et de la Recherche Scientifique
MFPRE	: Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme de l'Etat
OCECOS	: Office Central des Examens et Concours du Secondaire
PC	: Physique-Chimie
RH	: Ressources Humaines
RGAP	: Réforme Globale de l'Administration Publique
SIGASPE	: Système Intégré de Gestion Administrative et Salariale du Personnel de l'Etat
SAF	: Service Administratif et Financier
SG	: Secrétariat Général
SVT	: Sciences de la Vie et de la Terre
UFR-SEA	: Unité de Formation et de Recherche en Sciences Exactes et Appliquées

LISTE DES SCHEMAS ET TABLEAUX**SCHEMAS**

Schéma n° 1 : Modèle de management pour une organisation performante.....	30
Schéma n° 2 : Organigramme de la Ville de Roanne en France.....	32
Schéma n° 3 : Organigramme du MESSRS du Burkina Faso	48

TABLEAUX

Tableau n° 1 : Classification des échelons par catégorie d'emplois de fonctionnaire dans la Fonction Publique burkinabè	46
Tableau n° 2 : Forces et Faiblesses de la DRH du MESSRS.....	55
Tableau n° 3 : Plan d'actions.....	71

DEDICACE

A la mémoire de ma sœur YAMEOGO R. Claire, décédée

A mes parents YAMEOGO K. Gilbert et ZOMA B. Cécile

A mes frères et sœurs

A tous ceux qui m'ont soutenu et encouragé dans mes études

A ma chérie Edwige Ninon

REMERCIEMENTS

Ce mémoire est le fruit de deux années de labeur. Je remercie tout d'abord les autorités de l'Université Senghor, le Recteur de l'Université, le Professeur Fernand TEXIER, le Chef du département Administration-Gestion, le Professeur Brahim Meddeb et son Assistante Madame Suzanne Youssef ainsi que tout le personnel de l'Université.

Mes remerciements aussi au Professeur Gérard MOLINA, Professeur de GRH à l'Université d'Aix en Provence à Marseille et Professeur Associé au Département Administration- Gestion de l'Université Senghor d'Alexandrie.

Je saisis également l'opportunité pour remercier les premiers responsables du MESSRS du Burkina Faso pour leur soutien, tant à l'aller pour Alexandrie qu'au retour. Je remercie les Ministres Laya Sawadogo et Joseph Paré ainsi que le DRH du Ministère, Monsieur Nissato Daniel G HIEN,

Merci à Monsieur Vladimir SERDECZNY, Directeur de l'IUT de Roanne, pour l'accord du stage à l'IUT et où j'ai réalisé les activités annexes du stage, principalement au service administratif. Je remercie en particulier Madame Christiane ALLONSIUS, Responsable Administrative de l'IUT, Monsieur Jean-Paul PILLET, Responsable du service des relations internationales, Monsieur Jean-Luc HODEMON, Professeur au Département GEA et tout le personnel de l'IUT.

Les principales activités du stage ont été réalisées à la Direction des Ressources Humaines de la Ville de Roanne. Ses apports nous ont permis de proposer des pistes d'amélioration pour la gestion du personnel au MESSRS. Ainsi, je remercie le Député Maire de la Ville de Roanne, Monsieur Yves NICOLIN pour avoir bien voulu m'accepter dans sa Commune en qualité de stagiaire. Je remercie les conseillers municipaux, la Directrice Générale des services, Madame Claudette CHETAIL et le Directeur Général Adjoint des services chargé des Ressources, Monsieur Robert ROUPH pour leur disponibilité. Mes remerciements s'adressent également aux chefs de service de la DRH, Monsieur Nicolas CASSERAT, Mademoiselle Céline MARTIN et Mademoiselle Sylvie MATRAY pour l'encadrement reçu, et à tout le personnel municipal en particulier celui de la DRH pour son accueil sympathique.

Mes sincères remerciements à mon maître de stage, Mademoiselle Stéphanie BRAT, DRH de la Ville de Roanne qui n'a ménagé aucun effort pour le succès du stage.

AVANT-PROPOS

Le présent mémoire comporte trois volets. Le premier volet est consacré à une étude théorique et consiste à l'étude des modèles d'analyse de la fonction Ressources Humaines et du cadre conceptuel de la GRH. Le deuxième volet constitue une étude empirique à travers l'analyse de la gestion du personnel de la Ville de Roanne en France et celle du MESSRS du Burkina Faso. Cette étude empirique vise à lier les approches théoriques à la pratique. Enfin le troisième volet est consacré aux stratégies visant à améliorer la gestion du personnel au sein du MESSRS.

Nous avons choisi de traiter du thème de la GRH, parce qu'aujourd'hui, la richesse la plus précieuse que puisse disposer une organisation, est celle de ses ressources humaines. Aussi faut-il pouvoir capitaliser les expériences de ces dernières pour impulser le développement de l'organisation. D'autre part, il est établi que la performance d'un Etat est étroitement liée à celle de son administration. Vu les difficultés auxquelles le MESSRS est aujourd'hui confronté (déficit de personnel, manque de formation, lenteur dans le traitement des dossiers,...), une étude sur la GRH est plus que jamais opportune.

Les apports de la littérature, ajoutés aux enseignements du stage à la Ville de Roanne en France, nous ont permis de faire des propositions pour l'amélioration de la gestion du personnel du MESSRS.

Nous croyons que ces propositions permettront au Ministère, d'intégrer dans sa gestion, les dimensions de la nouvelle GRH, pour plus d'efficacité. Il s'agit également d'engager le Ministère dans une nouvelle dynamique de gestion avec de nouvelles méthodes fondées sur le management public. L'objectif étant de faire du MESSRS, un Ministère de référence dans la Fonction Publique burkinabè.

Mais ces propositions, aussi minimes soient-elles, témoignent de notre volonté à appuyer le Ministère qui a besoin du concours de tous ses agents, pour l'accomplissement des missions qui lui sont assignées.

INTRODUCTION

La fonction Ressources Humaines telle que perçue aujourd'hui a connu une grande évolution. Elle a longtemps été liée aux méthodes et techniques de production dans l'entreprise. Ainsi, l'approche administrative du personnel lui a donné une orientation qui diffère de celle des relations sociales ou encore de celle des relations humaines. Il en est de même dans les années 70 avec les approches de la concurrence stratégique et les techniques japonaises. Aujourd'hui, à l'ère des organisations apprenantes, la fonction Ressources Humaines est devenue un axe majeur du développement des entreprises. La flexibilité, la qualité, le respect des délais et la réduction des coûts, constituent les nouveaux défis que les entreprises se doivent de relever. Tous les dirigeants, qu'ils proviennent du privé ou du public sont désormais confrontés à cette nouvelle donne de la fonction Ressources Humaines. Ainsi, on est passé de la fonction administrative des Ressources Humaines à une véritable fonction politique des ressources humaines. Il est alors désormais reconnu à la GRH, une dimension stratégique.

Ce statut stratégique reconnu à la GRH se traduit par une transversalité de la fonction Ressources Humaines dans tous les services de l'entreprise. La GRH devient alors une préoccupation de tous. Chaque chef de service parce qu'ayant des agents sous sa responsabilité, applique dans son secteur la dimension de la fonction Ressources Humaines le concernant.

De la même manière que les responsables hiérarchiques opérationnels interviennent tous dans la gestion du personnel, de la même façon les politiques de GRH sont interconnectées. Cette interaction entre les politiques de GRH, caractérise l'idée de mix-social ou personnel mix. Cette idée insiste sur l'interrelation entre les différentes politiques de GRH à savoir la politique de l'emploi, de rémunération, de formation, de participation, d'évaluation et d'amélioration des conditions de travail. Ainsi, une action sur une politique entraîne nécessairement des répercussions sur les autres. Le mix-social a une incidence directe sur la GPEC dont l'objectif est de faire en sorte que l'entreprise puisse disposer en permanence de personnel motivé en quantité (effectif suffisant) et en qualité (effectif compétent). De ce fait, la GPEC est au centre de ce mix-social. La GPEC ne se définit pas seulement en terme d'effectif permanent mais aussi en terme d'effectif compétent. Et cette compétence ne s'obtient que dans la formation.

Ces nouvelles pratiques de la GRH permettront à notre structure d'origine à savoir la DRH du MESSRS du Burkina Faso, de trouver des solutions aux problèmes qui l'empêchent de remplir pleinement ses missions.

La direction dispose en tout d'une vingtaine d'agents pour un ministère de cinq mil trois cent quarante huit agents au total. Cette insuffisance en personnel ne permet guère un traitement des dossiers dans les délais. Vu le volume du travail, un tel effectif est nettement insuffisant. De ce fait, ils n'arrivent pas à relever le défi du respect des délais. Ce retard dans le traitement des dossiers engendre des plaintes de la part des usagers. La lenteur dans le traitement des dossiers est non seulement liée à l'insuffisance en personnel mais aussi à la lourdeur administrative.

A cet effectif insuffisant s'ajoute celui de sa compétence assez limitée. La DRH ne dispose pas de plan de formation pourtant indispensable pour obtenir un effectif de qualité et donc des agents compétents. Ces deux aspects de la GPEC sont extrêmement importants pour avoir des solutions efficaces. Aussi, le MESSRS est un cadre administratif qui possède des textes, des règlements, mais, les textes actuels favorisent-ils la GPEC ? Autrement dit, pourrions-nous avoir une bonne GPEC dans notre administration avec les différents textes actuellement en vigueur ?

Sur le plan national, on note un manque crucial d'enseignants, surtout dans les disciplines scientifiques, consécutif à un défaut de planification. Nous sommes, de ce fait, confrontés à une gestion prévisionnelle quelque peu défailante. A ce manque d'enseignants s'ajoute celui de sa mauvaise répartition. En effet, il y a des zones comme les provinces et départements semi-ruraux fortement déficitaires tandis que d'autres, surtout les grands centres, disposent de personnel en excès.

Face à cette situation, il est urgent de réagir. C'est dans cette optique qu'une réflexion sur les bonnes pratiques de GRH dans nos organisations s'impose. Ces nouvelles pratiques nous permettront de fournir du personnel suffisant au Ministère, le développer et le motiver à travers une bonne GPEC. Il s'agira pour nous, de recenser les outils opérationnels en GRH en vue de pouvoir, aujourd'hui dans notre contexte, corriger certaines failles qui résultent du manque de communication, du défaut de motivation, de planification et de l'inadéquation entre besoins du Ministère et ressources disponibles.

La GPEC nous garantira plus de rigueur dans le travail, ce qui nous permettra d'accroître la productivité et le rendement du personnel du Ministère. Il faudra également intégrer dans le fonctionnement du Ministère, toutes les caractéristiques de l'approche systémique qu'exige aujourd'hui la nouvelle GRH que nous allons adopter.

Pour réaliser ce mémoire, nous avons effectué des recherches bibliographiques. Nous nous sommes intéressés aux auteurs dont les écrits ont porté sur le thème de la GRH. Mais les recherches bibliographiques se sont parfois réalisées par centre d'intérêt (par exemple des ouvrages spécifiques sur la formation, l'évaluation, la motivation, ...). Les textes réglementaires régissant la Fonction Publique burkinabè, le MESSRS et la DRH dudit ministère ont aussi été exploités.

Nous avons également effectué un stage de mise en situation professionnelle qui rentrait aussi dans le cadre de la validation du Master en Développement. Ce stage, d'une durée de trois mois, s'est déroulé à la DRH de la Ville de Roanne en France. Il a nous permis de réaliser un certain nombre d'activités.

Nous reviendrons plus en détail sur la méthodologie de recherche à la fin du chapitre 2.

Ce mémoire de fin d'études que nous réalisons, poursuit les objectifs suivants :

- étudier les approches théoriques de la fonction Ressources humaines ;
- proposer un cadre conceptuel de la GRH pour une organisation performante ;
- étudier le système de gestion du personnel municipal de Roanne en France ;
- diagnostiquer le système de gestion du personnel du MESSRS du Burkina Faso ;
- proposer au regard de la littérature et des enseignements du stage, des stratégies en vue d'améliorer les pratiques de GRH du MESSRS.

PREMIER CHAPITRE

MODELES D'ANALYSE DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

La fonction Personnel a commencé à prendre forme au début du XX^e siècle. Avant cette période, les témoignages relatifs à cette problématique étaient peu nombreux et les écrits dans le domaine suffisamment rares. Dans les faits, ce sont les entreprises dont la taille pouvait justifier son émergence qui n'existaient guère. On a toutefois pu rencontrer à cette époque, des écrits sur certaines pratiques de gestion des ressources humaines. Certains auteurs dont Victor Hugo, Emile Zola parmi d'autres, ont écrit des pratiques d'embauche, de licenciement, de formation, de promotion, d'œuvres sociales (Peretti, 1990 : 5). Ce sont là, les prémisses de la fonction Personnel. Elle apparaît comme la quatrième fonction née dans l'entreprise après respectivement la fonction production, la fonction finance et la fonction marketing.

1.1. L'EVOLUTION DE LA FONCTION PERSONNEL

1.1.1. L'approche administrative

La fonction Personnel a émergé véritablement après la première guerre mondiale. C'est une époque dominée par le taylorisme. L'orientation donnée à la fonction Personnel dans l'entreprise était justement fondée sur le modèle taylorien et sa théorie de l'organisation scientifique du travail. Ce modèle insistait sur la division des tâches jusqu'à leurs plus petites unités. L'homme est considéré comme un facteur de production dont l'action doit viser la performance économique.

Les activités essentielles de la fonction Personnel étaient les tâches administratives, à savoir le recrutement et la paie aux termes d'une réglementation très rigoureuse. Ainsi, la première génération des responsables du personnel était des économistes et des comptables. Si l'individu est un facteur de production pour les économistes, pour les comptables, il est un actif matériel qui devrait trouver sa place dans les comptes de l'entreprise. Très tôt, on a donc fait appel aux comptables pour gérer les problèmes de paie et leurs implications. C'est l'époque où se développent des disciplines telles l'économie des ressources humaines et la comptabilité des ressources humaines.

Dans cette première génération des responsables du personnel, on retrouve également des militaires car les ressources humaines devaient être gérées à la lumière de la rigueur militaire ; et d'anciens cadres, grâce à leur capacité à faire régner l'ordre interne et désamorcer les conflits.

Il faut cependant relever que cette vision de la fonction Personnel ne considère pas la dimension sociale et psychologique des rapports humains existant dans l'entreprise. Le travailleur ne saurait se réduire à un facteur de production ou à des chiffres. Il doit aussi être pris dans son contexte social où ses liens relationnels avec ses semblables peuvent influencer beaucoup sur ses performances matérielles.

1.1.2. L'approche des relations sociales

Cette approche est tributaire du développement de la législation sociale. Elle est la forme synthétique des différentes approches juridiques notamment le développement du droit des travailleurs (code du travail) et des relations individuelles. Cette nouvelle vision aura un impact sur la fonction Personnel dans les entreprises. La mise en œuvre des accords contractuels devient la tâche principale des responsables du personnel. Désormais, le domaine de la fonction Personnel ne s'étend qu'entre les limites du droit (Martory et Crozet, 1988 : 8). L'approche des relations sociales va inaugurer la deuxième génération des responsables du personnel. Cette fois-ci, ce sont les juristes qui seront sollicités ; la gestion des agents se résumant à la mise en œuvre des dispositions réglementaires en vigueur et à l'application des accords contractuels. Il s'agissait d'adapter les organisations aux contraintes légales (Louart, 1991 : 4). Les responsables à formation juridique étaient alors les plus aptes à assumer cette tâche.

Toutefois, cette vision s'est montrée impuissante devant le défi de la flexibilité auquel les entreprises se devaient de relever.

1.1.3. L'approche des relations humaines

Cette vision résulte du refus de réduire les rapports de travail dans le cadre strict de la loi. C'est une conception de la gestion du personnel qui prend en compte dans la prise de décision, les dimensions psychologique et sociale. Elle s'écarte du mythe qui

réduisait l'homme à un simple facteur de production. L'agent au travail est, avant tout, un homme qui a un passé, une vie sociale dont la plus grande partie se déroule en dehors de l'organisation où il travaille. Ainsi, les besoins des travailleurs seront grandement considérés dans les stratégies de motivation du personnel. On ne peut mobiliser les agents que lorsqu'ils sont motivés et ils ne peuvent être motivés que lorsqu'ils ont intérêt. C'est donc l'insatisfaction qui provoque l'action chez l'homme en vue de la satisfaction du besoin. Elle est donc source de motivation.

Cette approche va inaugurer la troisième génération des responsables du personnel. La place prépondérante accordée à la satisfaction des besoins des travailleurs va confier le profil des responsables du personnel aux sociologues ou encore aux psychologues.

Toutefois, il s'agit d'une approche qui véhicule un type de raisonnement de l'ordre de l'appréciable et non du mesurable. Cela rend du coup le processus de prise de décision très complexe à cause de l'absence du mesurable. Aussi la motivation axée sur la satisfaction des besoins est un perpétuel recommencement dans la mesure où la satisfaction d'un besoin crée aussitôt un autre plus grand et ainsi de suite.

1.2. DE LA FONCTION PERSONNEL A LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

1.2.1. Théorie de la fonction Ressources Humaines

Chacune des approches analysées plus haut a sa particularité. Mais aucune ne suffit à elle seule pour une prise de décision rationnelle. Le problème est perçu différemment selon que l'on se situe à l'approche administrative, à l'approche des relations sociales ou encore à l'approche des relations humaines. Ainsi un conflit collectif dans l'entreprise sera vécu par le juriste du point de vue de l'application de la convention collective. Mais le comptable, lui, va considérer ces coûts (conflit collectif) en termes de manques à gagner par rapport aux risques liés aux pertes de la clientèle. En revanche, le sociologue va l'assimiler à l'expression des conflits de groupes ou les oppositions de classe (Martory et Crozet, 1988 : 10). De ce fait, il ressort donc clairement que la décision dépend du courant de pensée. Mais pour que cette décision soit la plus opérationnelle possible, il faut considérer toutes les approches pouvant y contribuer. Aujourd'hui, les problèmes vécus par nos organisations sont complexes. Cela nous oblige à avoir une vision très élargie et pluridisciplinaire, pour aborder les questions relatives à la GRH.

La GRH a, de ce fait, besoin de toutes les compétences et c'est de la synthèse de ces différentes approches qu'une décision rationnelle pourra se fonder. Ainsi, la gestion opérationnelle des ressources humaines puise ses sources dans le développement de plusieurs disciplines. Elle est donc une approche synthétique. C'est une nouvelle approche qui permet aux organisations d'être plus aptes à relever les défis auxquels elles sont aujourd'hui confrontées. Les DRH doivent désormais adapter les ressources humaines à un nouveau contexte marqué par la grande concurrence et les aligner derrière les objectifs de l'entreprise. Face à un environnement économique incertain, on a besoin aujourd'hui de stratégies pour gérer les ressources humaines. La génération actuelle des responsables des ressources humaines est occupée par les managers des ressources humaines. La GRH est devenue une affaire de spécialistes et se démarque de la gestion traditionnelle et routinière du personnel. Cette nouvelle GRH consiste à effectuer des choix stratégiques à travers les différentes politiques des ressources humaines et des choix tactiques à travers les décisions quotidiennes (gestion opérationnelle) qui se prennent et ce en conformité avec les choix stratégiques.

La fonction Personnel, en quelques années, s'est transformée en fonction Ressources Humaines. De la conception traditionnelle du Personnel, considérée comme une source de coût qu'on doit minimiser, on est passé à la conception moderne, faisant du Personnel une ressource dont il faut optimiser l'utilisation (Peretti, 1990 : 17).

1.2.2. La GRH comme gestion d'hommes au travail dans les organisations

La GRH comme discipline au carrefour de plusieurs sciences se veut aussi une pratique. La GRH en tant que pratique, a précédé la GRH en tant que théorie. En pratique, elle correspond à un ensemble d'activités dont le rôle est de permettre à l'organisation de disposer en temps voulu des ressources humaines en quantité et en qualité. En théorie, elle est une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations (Cadin et al, 1997 : 4). La GRH ainsi définie fait apparaître la DRH comme une structure systémique en ce sens qu'elle gère l'organisation comme un système. Il y a une interdépendance entre toutes les fonctions (services) de l'organisation. Elle obéit au principe du système qui est l'interconnexion.

En tant qu'approche systémique, la GRH peut être caractérisée par les vocables "gestion", "hommes", "travail" et enfin celui d'"organisation".

La notion de gestion est fondamentale et il convient de bien la cerner. Gérer, c'est choisir (effectuer des choix stratégiques et des choix tactiques), ce qui revient à décider. Toutefois, les décisions de gestion doivent être applicables, vérifiables et au besoin, modifiables. Le gestionnaire est donc celui qui prend des décisions. Il convient ici de distinguer la gestion du personnel de l'administration du personnel. L'administration du personnel consiste à définir les bases des décisions de gestion. Elle réunit et organise les informations qui éclairent les décisions de gestion.

Qui dit GRH, évoque la gestion d'individus. Ce sont donc des être humains qui sont objet de gestion, des individus qui ont une vie sociale qui influence grandement les décisions de leur gestion. Lorsque l'employé quitte l'entreprise, il regagne son groupe qui peut être la famille ou l'association. A domicile, il devient père de famille et non employé et dans son association, il est membre. Il emporte avec lui de l'entreprise les joies, peines, satisfactions et déceptions qu'il a vécues au service et les partage avec les membres du groupe dont il est membre. De ce partage surgit une opinion sur l'entreprise qui peut être bonne ou mauvaise. De ce point, le responsable des ressources humaines doit savoir que de la gestion interne du personnel dépendra l'image externe de l'entreprise. L'entreprise doit, de ce fait, assumer, sa responsabilité sociale et civile.

Dans la vie quotidienne des organisations, on constate que tantôt les travailleurs s'engagent activement dans l'effort collectif, tantôt ils sont à l'origine des dysfonctionnements et des conflits sociaux, tantôt ils sont la source de l'efficacité de l'entreprise. C'est donc dire que les hommes réagissent toujours à la façon dont on les gère (Louart, 1991 : 5). Ainsi, gérer les ressources humaines, c'est s'engager à comprendre et à respecter les caractéristiques de l'être humain ; des caractéristiques déclinées en terme de satisfaction des besoins, de reconnaissance du mérite, de prise en compte de la manière de vivre et d'apercevoir la réalité.

La GRH renvoie aussi à la notion de travail. Etymologiquement, le travail est une activité contraignante et c'est par la contrainte qu'il se définit. La question est maintenant de savoir, comment mobiliser les employés autour du travail, une activité contraignante. Ce qui importe alors de faire, c'est de réduire la contrainte dans le travail

en motivant les employés. Il faut donc que le travail cesse d'être pour eux contraignant. La seule façon de rendre le travail non contraignant, c'est de le rendre attrayant, et lorsque le travail est attrayant, il devient comme un loisir et du coup intéressant à faire. Les responsables des ressources humaines doivent s'atteler à rendre attrayant le travail dans l'entreprise pour pouvoir obtenir l'adhésion des employés autour des objectifs organisationnels.

Il y a enfin la notion d'organisation à laquelle la GRH renvoie. L'organisation est un système d'activités en interaction les unes avec les autres afin d'atteindre des buts. Dans cette définition, nous avons l'idée d'activités consciemment coordonnées avec la nécessité d'atteindre des buts. La GRH s'inscrit dans la logique des organisations.

1.2.3. Le contenu de la fonction Ressources Humaines

La fonction Ressources Humaines regroupe plusieurs activités. C'est la bonne coordination des différentes tâches qui permet à l'organisation d'atteindre ses objectifs. Les missions de la DRH constituent le contenu réel de la fonction Ressources Humaines. Ces missions se déclinent en terme d'administration du personnel, de gestion du personnel et de ses coûts, de formation, d'information et de communication, d'amélioration des conditions de travail et enfin de développement social.

L'administration du personnel concerne l'enregistrement ; le suivi et le contrôle de toutes les données individuelles et collectives du personnel de l'entreprise. Elle englobe également la mise en œuvre des accords contractuels et des réglementations en vigueur.

La gestion du personnel et des coûts afférents, constituent aussi une tâche fondamentale de la fonction Ressources Humaines. La gestion du personnel regroupe entre autres les activités de recrutement, de gestion prévisionnelle des besoins quantitatifs et qualitatifs. La gestion des coûts de personnel s'effectue à travers les rémunérations, les coûts de recrutement, de formation et des révisions de situations administratives. Il y a aussi le suivi de l'évolution des systèmes de rémunération. A ce propos, une attention particulière est accordée à la recherche d'outils pouvant contribuer à l'allègement des coûts de personnel.

La tâche de formation pour la fonction Ressources Humaines consiste à détecter les besoins en formation dans l'organisation. Ces besoins sont inscrits dans un plan dit de formation, élaboré à cet effet. Les actions de formation retenues doivent être effectivement appliquées. L'évaluation des résultats permettra de mesurer l'efficacité du plan. Aujourd'hui, l'investissement formation est une préoccupation majeure des entreprises (Peretti, 1991 : 28).

L'information et la communication occupent une place optimale dans la nouvelle GRH. L'information constitue un pouvoir pour celui qui la détient. Elle se révèle aujourd'hui comme un enjeu stratégique pour les organisations et toute la différence entre les organisations se joue dans sa gestion.

Dans sa mission d'information et de communication, le DRH veillera à mettre en place des systèmes d'information et de communication de l'organisation, faire fonctionner et améliorer les outils et les procédures de communication interne (Martory et Crozet, 1988 : 13). Au nombre de ces outils, nous avons le journal de l'entreprise, les affichages, l'audiovisuel, l'intranet et les réunions systématiques. Le DRH prêtera particulièrement attention à la conception des messages. Tout l'objectif est d'avoir une DRH communicante pour une organisation efficace.

Toujours au rang des missions assignées au DRH, nous avons le développement social et l'amélioration des conditions de travail des employés. Les outils de participation financière entre autres, sont à mettre à l'actif du développement social. Pour l'amélioration des conditions de travail, le DRH travaille de concert avec le comité d'entreprise et le comité hygiène, sécurité et condition de travail. Ces comités attireront l'attention des premiers responsables de l'organisation sur tous les risques du travail afin que des dispositions de sécurité soient aussitôt prises.

De ce qui précède, la DRH occupe une position stratégique dans l'entreprise. C'est dans ce cadre qu'elle est rattachée à la Direction Générale. Elle joue ainsi le rôle de conseil à la hiérarchie pour les questions relatives à la gestion du personnel, en partageant avec elle ses attributions dans la recherche de solutions aux problèmes organisationnels.

1.3. DES ENJEUX DE LA NOUVELLE GRH

1.3.1. Dimension stratégique dévolue à la GRH

Nous avons établi que, dans un contexte marqué par un environnement toujours chargeant et à un rythme accéléré, la GRH est devenue stratégique. Cette nouvelle GRH est orientée par la stratégie d'entreprise.

La stratégie d'entreprise se définit comme l'ensemble des choix des modes d'actions et d'allocations des ressources pour atteindre les objectifs fixés. Elle consiste à prendre les décisions les mieux adaptées en terme d'orientations à moyen et long terme, dans un contexte concurrentiel où les erreurs peuvent être lourdes de conséquences.

Il s'agit des décisions et actions concernant les moyens et les ressources en vue d'atteindre un objectif. De ce fait, la stratégie apparaît comme un processus de management de l'entreprise (Besseyre des Horts, 1990 : 32). Les décisions prises et les actions menées vont, à terme, orienter l'évolution de l'entreprise. Les entreprises, confrontées aujourd'hui à une forte concurrence, sont amenées, dans le cadre de la gestion du personnel, à effectuer des choix stratégiques qui les engagent à long terme. La démarche stratégique comporte deux phases successives : l'élaboration de la stratégie et la mise en œuvre. Ce sont deux phases d'importance égale et indissociablement liées. La phase de l'élaboration est celle de la formulation des objectifs généraux et la mise en œuvre, celle de l'exécution des plans opérationnels. La culture de l'organisation apparaît comme un résultat des choix stratégiques. La rentabilité de l'organisation en est le couronnement.

Ainsi, cette dimension stratégique se justifie par le fait que la DRH est devenue proactive, mieux harmonisée et toujours alignée derrière les besoins de l'organisation. Au niveau stratégique, l'objectif de la GRH est de concevoir et d'implanter les systèmes de recrutement, de formation, d'évaluation du rendement..., pour qu'ils soient cohérents avec les besoins organisationnels (Gosselin, 2000 : 5).

La GRH ne peut plus se cantonner à la simple administration du personnel. Elle joue aujourd'hui un rôle stratégique au sein de l'entreprise. De ce rôle stratégique, elle contribue à la performance globale de l'entreprise. Cette contribution est devenue un défi à relever pour la GRH. Pour répondre à ce défi, les responsables des ressources humaines doivent mettre de la stratégie dans leurs politiques. La nécessité d'obtenir une cohérence entre les politiques de GRH est fondamentale. On aboutit ainsi à l'idée du

mix-stratégique des ressources humaines. Il s'agit de la nécessité d'établir un arrimage autour de cinq variables de la GRH: compétences, carrières, compensation, coopération et communication (les cinq C). Cette cohérence interne recherchée est établie grâce à une planification réussie.

1.3.2. Culture d'entreprise et investissement en ressources humaines

L'équilibre des effectifs et la compétence apparaissent aujourd'hui comme des facteurs déterminants de performance. La culture d'entreprise est également reconnue comme faisant partie des facteurs de performance au même titre que les deux facteurs cités plus haut. La culture organisationnelle désigne les valeurs et attitudes que les responsables des ressources humaines doivent chercher à développer. Ce sont ces valeurs et attitudes (partie invisible de la culture) qui font agir les employés (partie visible) (Gosselin, 2000 : 6). Cette importance accordée à la culture d'entreprise résulte du fait qu'elle canalise les comportements et mobilise des énergies nécessaires à l'action.

Toutefois ces valeurs et attitudes sont difficilement maîtrisables et varient aussi d'un individu à un autre. De ce fait, et dans un contexte marqué par le multiculturalisme, il convient d'identifier la culture organisationnelle par la vision commune. Cela signifie que chacun dans l'organisation adhère à une vision de ce qu'est l'entreprise, de sa mission, de son rôle, de sa place sur le marché, de ses objectifs, de ses besoins, etc (Gosselin, 2000 : 7).

Dans cette perspective, le DRH doit tenir compte des aspects de la culture de l'entreprise dans le recrutement des nouveaux employés. Aujourd'hui, il est admis deux critères de sélection en matière de recrutement. Il y a l'adéquation entre les exigences techniques de l'emploi et les compétences du candidat mais aussi les capacités du candidat à s'intégrer à la culture de l'entreprise. Le deuxième critère est aussi fondamental que le premier.

L'accueil du nouvel employé dans l'entreprise constitue un moment privilégié pour consolider la culture organisationnelle souhaitée chez le jeune employé ; et ceci par le fait qu'à ses débuts dans l'organisation, il est particulièrement réceptif et sensible aux exigences organisationnelles. Ainsi, l'accueil est une étape importante à bien réussir.

Les systèmes d'évaluation, de formation et de communication doivent également être révélateurs de la culture de l'entreprise.

La culture de l'entreprise fait des ressources humaines un facteur de performance ; et du coup un actif sur lequel il convient d'investir. Aujourd'hui, il est clairement établi que les entreprises deviennent de plus en plus dépendantes des connaissances, des habiletés et des efforts de leurs employés (Gosselin, 2000 : 29). Cet état de fait confirme tout l'intérêt que nous avons à investir dans les ressources humaines.

Cependant, cette acception des ressources humaines comme actif n'est pas toujours admise dans les entreprises. Mieux, elles sont considérées comme un coût qu'il faut minimiser. La conception comme coût se manifeste à travers souvent les rejets des projets de formation pour manque de moyens financiers. Les DRH éprouvent très souvent des difficultés pour constituer le budget formation. Aussi, les ressources humaines n'apparaissent pas dans les bilans des entreprises au niveau de la rubrique des actifs alors que son intitulé (Ressources) devrait déjà le permettre. En tout état de cause, il s'agit là d'un paradoxe à résoudre parce que le capital humain est d'abord et avant tout la première ressource de l'entreprise. Le budget formation ainsi que les salaires constituent certes des charges, mais aujourd'hui, un investissement en ressources humaines devrait être abordé comme une source intéressante de retour sur investissement (Gosselin, 2000 : 33). Investir dans les ressources humaines, c'est coûteux, mais il s'agit d'un investissement rentable pour peu qu'on mette en œuvre la bonne stratégie en matière de ressources humaines. L'investissement en ressources humaines peut constituer une option stratégique à même de permettre de se démarquer des autres compétiteurs et relever ainsi le défi de la concurrence.

1.3.3. Politiques de ressources humaines et théorie du personnel-mix

La fonction Ressources Humaines regroupe un certain nombre d'activités que nous avons étudiées plus haut. Ces activités ne sont pas hiérarchisées. Elles ont toutes un rôle à jouer pour l'atteinte des objectifs. Ainsi, le DRH est chargé de la bonne coordination de toutes les activités à travers la mise en œuvre de politiques de ressources humaines.

La fonction Ressources Humaines, qui a émergé progressivement, a abouti à une construction cohérente de politiques de ressources humaines. Ces politiques sont interconnectées et forment, au final, une architecture globale qui permet de saisir la cohérence et les enjeux du système de GRH. Cette interconnexion des politiques de Ressources Humaines est envisagée en terme de personnel-mix. La théorie du

personnel-mix appliquée dans le système de GRH s'inspire du concept de marketing-mix. En effet, le marketing-mix constitue un arbitrage entre les quatre variables de l'action commerciale que sont le prix, le produit, la distribution et la communication (Martory et Crozet, 1988 : 251).

Comme le marketing-mix, le personnel-mix induit l'interdépendance des politiques de ressources humaines : la politique de l'emploi, la politique de rémunération, la politique de formation, la politique de participation, la politique d'évaluation et la politique d'amélioration des conditions de travail. Toutes ces politiques de GRH sont interdépendantes. Ainsi, une action sur une politique entraîne forcément des répercussions sur les autres politiques. On peut illustrer cette interconnexion par le pourvoiement d'un poste en personnel. L'activité de recrutement est liée à la politique d'emploi de l'entreprise mais aussi à sa politique de rémunération par les incidences financières que ce recrutement va engendrer. Cela signifie également que la politique de formation n'a pas été en mesure de satisfaire les besoins en personnel par le biais de la mobilité interne. Aussi, une politique de la formation dans une entreprise pour l'acquisition de nouvelles compétences aura nécessairement des répercussions sur la politique de rémunération et la politique de recrutement.

Dans le même sens, une politique salariale active et des avantages sociaux très importants peuvent être utilisés pour compenser des conditions difficiles de travail. Il y a dans cet exemple interdépendance entre la politique salariale et celle de l'amélioration des conditions de travail. Le concept de personnel-mix insiste sur l'idée de cohérence. Ainsi, il permet de décider des actions à mettre en place pour maintenir la compétitivité sociale, dans un ensemble cohérent qui deviendra son plan social (Martory et Crozet, 1988 : 251). En tout état de cause, la stratégie de personnel-mix repose sur les principes suivants : l'incohérence de conduire des politiques sociales contradictoire, la nécessité de l'ajustement des politiques de GRH en vue d'établir l'équilibre et enfin le caractère non définitif des décisions de personnel-mix qui demandent des réaménagements permanents. Les choix de personnel-mix évoluent dans le temps en fonction des conditions de l'environnement.

De l'analyse de la fonction Ressources Humaines, de ses prémisses jusqu'à l'orientation qui lui est donnée aujourd'hui, il nous a été possible de voir successivement, les

différents courants qui l'ont marquée, le contenu de la fonction et enfin la nouvelle dimension stratégique dévolue à la GRH. Nous verrons à présent la GPEC et les composantes opérationnelles de la GRH. Quelles sont leurs implications ? Quelles conditions faut-il remplir pour avoir des employés efficaces, c'est-à-dire compétents et motivés ? Quel modèle de management pouvons-nous proposer pour une organisation performante ? C'est à travers l'étude du cadre conceptuel de la GRH.

DEUXIEME CHAPITRE

CADRE CONCEPTUEL DE LA GRH

Dans ce chapitre, nous nous intéresserons aux deux dimensions de la gestion du personnel. D'une part, la GPEC qui est l'étape de planification (choix stratégiques), et d'autre part, les composantes opérationnelles de la GRH (choix tactiques). Ces composantes opérationnelles sont orientées en fonction des choix stratégiques.

Ensuite, nous nous intéresserons aux différents partenaires de la DRH qui l'accompagnent dans sa mission. Enfin, nous proposerons, considérant l'étude, notre modèle de management pour une organisation performante.

Le chapitre se termine par la méthodologie de recherche.

2.1. GESTION STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

2.1.1. Théorie de la GPEC

De toutes les ressources dont dispose l'entreprise, ses collaborateurs constituent la ressource la plus précieuse, et laquelle valorisation de toutes les autres ressources dépend. Lorsque des entreprises disposent des mêmes sources de financement, des mêmes technologies, des mêmes équipements ..., ce sont leurs collaborateurs qui font la différence, à travers leur enthousiasme, leur moral, leur créativité.

Aujourd'hui, il est établi que l'efficacité des ressources humaines de l'entreprise repose sur trois verbes : savoir, pouvoir, vouloir (Mathis, 1982 : 29). Si les conditions intellectuelles (savoir) et matérielles à travers les outils (pouvoir) peuvent se contrôler a priori, les conditions morales à travers la volonté de s'impliquer dans le travail (vouloir) ne peuvent se contrôler qu'a posteriori, au moment où il est souvent trop tard pour agir. C'est pourtant la réalisation intégrale de ces conditions intellectuelles, matérielles et morales qui constitue l'un des objectifs essentiels de la GPEC.

La GPEC a pour objet de permettre à l'entreprise de disposer, en temps voulu, du personnel ayant les qualifications (connaissances, expérience, compétences et aptitudes) et la motivation nécessaires pour pouvoir et vouloir exercer les activités ou les fonctions et assumer les responsabilités qui se révéleront nécessaires, à tout moment, à la vie et à l'évolution de l'entreprise (Mathis, 1982 : 35).

La définition de la gestion prévisionnelle intègre de ce fait, la notion de temps et celle de risque. L'objectif recherché est d'obtenir la meilleure adéquation possible entre les besoins et les ressources en personnel à tout moment (présent et futur). La gestion prévisionnelle prévoit l'évolution des emplois et la formation du personnel en conséquence, de façon à ce que l'entreprise puisse disposer de personnel en quantité et en qualité pour faire face à ses besoins. Il est donc fondamental que la gestion prévisionnelle établisse nécessairement les articulations entre les emplois (besoins) et les compétences (ressources), le présent et le moyen et long termes, et enfin la stratégie de l'entreprise et l'évolution des salariés.

2.1.2. Démarche de la GPEC

La GPEC nécessite au préalable de bien connaître la situation des ressources disponibles et la définition précise des besoins de l'entreprise. A cet effet, on pourra établir un inventaire des ressources. Plusieurs indicateurs pourront aider à les analyser : le bilan social de l'entreprise, la pyramide des âges,... La démarche prévisionnelle implique également une analyse des postes et des emplois pour permettre une mise en adéquation quantitative et qualitative entre les besoins et les ressources.

La GPEC procède par étapes : analyse de l'existant, identification des facteurs d'évolution et leurs impacts et enfin scénarios d'ajustement des emplois et des compétences (Le Gall, 1992 : 69)

L'analyse de l'existant consiste à établir une cartographie des effectifs quantitativement et qualitativement, par catégorie d'emplois, par âge, par sexe, mais aussi par catégorie juridique (différents types de contrats de travail). Elle correspond également à l'évaluation des tendances passées.

Le tableau et la pyramide des âges et la structure des qualifications (direction, ingénieurs et cadres, maîtrise, employés, ouvriers) constituent des données importantes en terme de prévision, en ce sens qu'ils permettent d'anticiper certaines évolutions (ex : les départs à la retraite, plan de remplacement, plan de formation). Ce sont des outils précieux pour une analyse rationnelle du personnel. Cette analyse permettra d'élaborer des stratégies en terme de recrutement, de formation, de mobilité interne ou externe, tout en tenant compte des atouts et des handicaps de l'entreprise.

L'analyse de l'existant telle que établie n'a consisté qu'à définir les besoins de l'entreprise tels qu'ils existent au moment où l'on procède à la description des postes. Cette analyse est importante mais elle n'est pas suffisante à elle seule pour élaborer une GPEC efficace. De ce fait, elle a besoin d'un complément pour pouvoir prévoir l'évolution quantitative et qualitative des postes actuels et des nouveaux types de postes à créer. Cela permettra à l'entreprise de pouvoir s'adapter à l'évolution de son marché et de son environnement.

L'identification des facteurs d'évolution passe par le suivi quantitatif et qualitatif de l'évolution des postes. Elle exige que l'on soit dans une dynamique de veille. C'est l'absence de veille qui a été à l'origine de l'ampleur des effets néfastes du choc pétrolier. Sa présence aurait pu les réduire. Il faut donc veiller pour ne pas être surpris par l'évolution du marché. La veille peut être entendue comme une activité continue visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, concurrentiel, ... dans le but d'anticiper leurs évolutions. Elle porte sur les tendances actuelles (vers quoi la situation s'étend) et se construit à partir des informations qui nous proviennent de la presse, d'Internet et des bases documentaires. Il y a aussi les informations informelles qu'il faut considérer. Les données issues de l'analyse des tendances sont par la suite, comparées à d'autres situations par le biais du "benchmarking", dans l'optique d'établir un plan prévisionnel le plus fiable possible.

Des scénarios d'ajustement sont planifiés pour établir une adéquation entre les emplois et les compétences. Il s'agit d'anticiper le phénomène en mettant en place des plans d'actions appropriés (recrutement, reconversion, formation...)

La GPEC est de ce fait la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions cohérents visant à établir de façon anticipée, l'adéquation entre les besoins et les ressources de l'entreprise et ceci en rapport avec son plan stratégique. L'objectif quantitatif poursuivi est de ne jamais se retrouver en sur-effectifs ni en sous-effectifs à conséquences dommageables. Sur le plan qualitatif, l'entreprise doit disposer pour chaque poste de travail, d'employés suffisamment compétents (ni sous-qualifiés ni sur-qualifiés) et motivés. Le principe est l'adéquation postes/emplois/ressources.

Il faut toutefois distinguer la prévision de la prévention. La prévision est la capacité à connaître avant ; et les entreprises l'ont toujours pratiquée (études, analyses). Ainsi, les

programmation des départs à la retraite, les plans de remplacement, les budgets de recrutement, entre autres, sont du domaine de la prévision. Elle s'exerçait dans un environnement économique assez stable (les années 1960).

La gestion préventive a été évoquée pour la première fois dans les années 1970, après le choc pétrolier. Elle signifie la capacité de pouvoir agir avant. Les effets néfastes de ce choc pétrolier, vont engendrer une prise de conscience sur la nécessité de la prévention (anticipation); la prévision n'ayant pas pu éviter le désastre. Ainsi, on est passé de la gestion prévisionnelle des ressources humaines des années 1960 à la gestion préventive à partir de 1970. La prévention se définit comme la capacité à agir avant. Elle met donc l'accent sur l'action. Mais la GPEC, que nous avons précédemment étudiée, prend en considération les préoccupations des défenseurs de la gestion préventive des années 1970, à savoir l'anticipation. C'est à travers la veille stratégique qu'elle intègre la dimension préventive. Ainsi, l'autre nom de l'actuelle GPEC serait la Gestion Prévisionnelle et Préventive des Emplois et des Compétences.

2.1.3. Identifier les risques pour mieux les gérer

La GPEC permet à l'entreprise de disposer de personnel suffisant en qualité (compétences) et en quantité (effectif). De ce fait, tout écart entre, d'une part, les besoins de l'entreprise et ses ressources, et, d'autre part, les attentes du personnel et les prestations de l'entreprise, est générateur de risques (Mathis, 1982 : 52). Il s'agit là, des risques qu'il faut prévoir et gérer, et dans la mesure du possible les transformer en opportunité pour les hommes mais aussi pour l'organisation.

On rencontre deux types de risques : les risques quantitatifs et les risques qualitatifs. Les risques quantitatifs se situent au niveau des effectifs catégoriels, des effectifs professionnels et au niveau des structures.

Les risques catégoriels sont les écarts qui découlent de la comparaison entre les besoins de l'entreprise et les effectifs actuels dans une projection à moyen ou long terme. Des départs à la retraite peuvent mettre en lumière une pénurie de personnel. On peut aussi se retrouver en surplus en cas de suppression d'activités.

Les surplus et les pénuries de personnel sont des risques qu'encourt l'entreprise. Ils peuvent être liés à l'évolution rapide du marché, qui conduit l'entreprise, pour s'adapter, à supprimer certaines activités devenues inutiles et/ou à en créer d'autres. Ces risques

engendrent des conséquences matériellement, financièrement et psychologiquement graves pour l'entreprise. Lorsqu'on en vient à supprimer des activités pour en créer d'autres, on peut reconvertir les agents des postes supprimés pour les nouveaux emplois par le biais de la politique de la mobilité polyvalente. Lorsque cette reconversion est impossible, on aboutit à une situation dramatique qu'est le licenciement. Cependant on peut freiner le licenciement en réduisant le temps de travail ou en encourageant le travail à temps partiel et la retraite anticipée.

Les risques qualitatifs peuvent apparaître au niveau individuel ou au niveau collectif. Au niveau individuel, nous avons le risque d'incompétence et le risque de démotivation. Le risque d'incompétence désigne la situation où les exigences du poste sont supérieures à la compétence de son titulaire. On arrive à ces genres de situation lorsque l'ancienneté d'un cadre, ses diplômes priment sur son efficacité ou lorsque la promotion se fait sur des bases subjectives, mais la responsabilité de ce risque n'incombe pas à l'agent "incompétent" mais à ceux qui l'ont mis à cette place. Aussi, ce n'est peut-être pas l'agent qui est incompétent mais le poste qui est trop exigeant. Dans ce cas, on parlerait plutôt d'inaptitude. Pour éviter ces genres de situation, on pourrait faire passer le cadre par une période dite de « faisant fonction ». Cela permettrait de le remplacer dans la douceur (sans heurt) dans la mesure où il n'est pas le titulaire du poste.

Le risque de démotivation apparaît lorsque la compétence de l'employé est supérieure aux exigences du poste. Il faut remédier rapidement à cette situation qui conduit l'employé à la démotivation, en ne s'intéressant plus à ce qu'il fait, ou même à son départ de l'entreprise. Le remède passe par une évaluation de son potentiel.

A la démotivation s'ajouterait aussi l'insatisfaction. L'insatisfaction naît dès lors qu'il y a décalage entre les exigences de la hiérarchie et les attentes de l'employé.

Les risques qualitatifs au niveau collectif découlent de l'inadéquation entre les attentes du personnel et les prestations de l'entreprise. Il est vrai qu'une adéquation absolue est difficile à atteindre. Ainsi, une certaine marge d'écart peut être supportable. Mais il convient, en revanche, de savoir à partir de quel seuil cette inadéquation entraîne des risques collectifs de démotivation, puis de tension et enfin de blocage.

En définitive, la réussite de l'entreprise dépend de ses ressources. Elle doit organiser ses activités en vue de répondre aux attentes des publics dont les apports sont nécessaires à sa vie. Pour ce faire, l'entreprise doit mettre en place une politique participative à travers laquelle, les employés participeront au partage du pouvoir, du savoir et de l'avoir. Pour y arriver, elle doit élaborer une politique de la communication qui rende clairs et acceptables les termes de l'échange.

2.2. LES COMPOSANTES OPERATIONNELLES DE LA GRH

2.2.1. Le recrutement des ressources humaines

Le bon fonctionnement d'un système de GRH est tributaire de la bonne analyse des postes. C'est la première étape fondamentale de construction d'un système moderne de gestion du personnel. C'est elle qui conditionne plus tard le recrutement, le plan de formation, les rémunérations, les conditions de travail, ...

Ainsi, l'opération de recrutement commence par l'analyse et la qualification des postes. L'analyse des postes englobe l'étude descriptive du poste, sa définition ainsi que la définition de son profil. L'étude du poste fournit des informations qui permettent de définir le poste. Cette définition part de la réalité du poste (description du poste), pour aboutir à ce qu'il doit être pour permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs. La définition du poste intègre les réalités de l'entreprise. De ce fait, elle consiste à établir la liste des tâches, missions, responsabilités et relations telles qu'elles sont prévues par l'entreprise (Annexe 1 : Démarche de définition du poste).

Une fois le poste défini, on établit alors la liste des caractéristiques nécessaires pour tenir le poste. C'est la définition du profil du poste. Il s'agit là, des exigences en termes d'aptitudes (physiques, intellectuelles, expérience, personnalité, motivation...). Les domaines de responsabilité doivent également être classés selon qu'ils sont indispensables, essentiels ou souhaités (niveau des exigences). Les éléments indispensables sont ceux qui conditionnent de façon incontournable le recrutement. Ceux qui sont essentiels, sont ceux que le candidat doit posséder, le cas échéant, il devra montrer ses aptitudes à les combler. Ce sont ces éléments qui déterminent la bonne marche de l'organisation. Quant aux éléments souhaités, il s'agit de caractéristiques désirées, mais non indispensables pour accomplir la fonction.

La qualification de poste, quant à elle, s'opère à travers l'évaluation du poste qui vise à établir un classement du poste par rapport aux autres, sur la base de critères acceptés par tous dans l'entreprise. Ce classement doit être équitable car il permettra de déterminer le niveau moyen des rémunérations affecté à chaque poste.

Les postes définis et classés doivent maintenant être pourvus en personnel. Le recrutement doit obéir au principe de l'adéquation entre les besoins de l'entreprise et les offres du marché du travail mais aussi entre les profils des postes et ceux des candidats, mais aujourd'hui, l'adaptabilité des savoirs, des aptitudes et des personnalités constituent un facteur qu'il faut prendre en considération dans le choix des candidats.

Le recrutement obéit à une suite logique d'étapes qui va de la demande de recrutement à l'intégration (Annexe 2 : Démarche du recrutement).

La demande de recrutement fait suite à un besoin exprimé soit par le responsable hiérarchique du service, soit celui en charge de la gestion du personnel dans le cadre de la gestion prévisionnelle. Elle trouve son origine dans un départ, une mutation, une création de poste (Peretti, 1990 : 190). Il y a aussi les promotions qui peuvent entraîner des vacances de poste. Toutefois, il est nécessaire de vérifier d'abord l'opportunité de la demande, s'assurer de sa pertinence et voir s'il n'y a pas de solution alternative (travail saisonnier, ...). Si la pertinence de la demande est établie, on procède à la définition du poste et de son profil conformément à ce que nous avons vu plus haut. La définition du profil constitue la première étape de la gestion des carrières. C'est le premier niveau de la gestion stratégique. Ainsi doit-il intégrer les besoins de l'organisation. Toutefois, si le poste existe déjà, on procédera à l'actualisation de sa définition et de son profil dans le souci de l'adapter à l'évolution du marché et à l'exigence des clients.

Lorsque le profil du poste est défini, on passe au choix des canaux de recrutement. Il s'agit à ce niveau, de préciser ceux qui seront concernés par le processus de recrutement. Ce recrutement peut être effectué par la Direction Générale de l'organisation, la DRH ou un cabinet extérieur compétent. Ces acteurs sont fonction de la taille de l'entreprise. Pour les grandes organisations dotées d'un service du personnel, le recrutement est assuré par ce service, en collaboration avec les responsables du service concerné. Aujourd'hui, le caractère décentralisé de la fonction Ressources Humaines fait que le service du personnel n'assure en général que la logistique du

recrutement en s'occupant de son organisation ou de sa sous-traitance. La sélection des candidatures incombe à une structure compétente, généralement le service concerné, considéré plus pointu dans les profils des postes.

Après le choix du canal de recrutement, on passe à celui des sources de recrutement. Il y a essentiellement deux sources de recrutement : les sources internes et les sources externes. On peut pourvoir un poste vacant en personnel en optant pour la solution interne. Elle peut se révéler sous la forme d'une promotion grâce à une politique de la mobilité interne du personnel.

Lorsque la voie interne s'est avérée infructueuse parce qu'on n'est pas arrivé à pourvoir le poste par la voie interne, on se tourne vers l'extérieur. A ce niveau, il existe plusieurs sources pour recueillir les candidatures. On peut se retourner en priorité vers le vivier du personnel et les candidatures en portefeuille. Le vivier du personnel est constitué par les demandes d'emploi reçues hors période de recrutement. On a généralement recours au vivier pour le recrutement du personnel d'exécution ou de soutien. Les candidatures en portefeuille, elles, sont des candidatures de qualité mais non adaptées au poste pour lequel elles avaient été constituées. Ces candidatures sont conservées par l'entreprise et utilisées lorsqu'elles répondront à un poste vacant qui nécessite un remplacement.

En plus de ces sources dont la liste n'est pas exhaustive, il y a les annonces qui sont du reste les plus utilisées. L'objectif des annonces, c'est de susciter des candidatures, mais d'autres objectifs viennent se greffer comme celui de la construction de l'image de l'entreprise par le biais de la publicité.

Si le choix par voie d'annonce est retenu, on passe à la campagne de recrutement. Cette campagne comporte cinq phases. Elle va de l'identification de la cible au suivi des résultats de la campagne en passant par la durée de la campagne, le choix des médias et la bonne rédaction du texte de l'annonce. Ce dernier élément est très important car il est établi que de la qualité de l'annonce dépendra pour une grande part de l'efficacité de la campagne de recrutement.

Après la réception des candidatures, on procède à une sélection pour en retenir quelques unes qui feront l'objet d'un examen plus poussé. Pour toute sélection, il est nécessaire de pondérer les critères en vue d'arriver à une marge élevée d'objectivité.

Cette première sélection (candidatures) consiste en une sélection sur dossier. Elle se fait dans un premier temps sur la base du curriculum vitae et se poursuit par la lettre de motivation. A cette étape, les candidats sont classés en trois catégories. Un premier groupe de candidats dont les dossiers manquent d'éléments indispensables au profil, se voit adressé un refus définitif. Un deuxième groupe de candidats dont les dossiers sont de qualité mais non adaptés au poste concouru, voit ses candidatures mises en portefeuille. Le troisième groupe de candidats est retenu pour la suite.

La deuxième sélection est celle des candidats dont les candidatures ont été retenues. Elle peut s'effectuer par l'administration de tests ou par un entretien. On peut aussi utiliser les deux méthodes. Cette sélection, la dernière est celle à l'issue de laquelle la décision d'embauche est signée par l'autorité compétente.

Le service des ressources humaines constitue un dossier individuel pour le nouvel employé. Ce dossier individuel sera complété au cours de sa vie professionnelle. Il servira pour les mutations, les promotions, les changements d'affectation, le calcul des rémunérations. Le responsable des ressources humaines organise l'accueil et l'intégration du salarié en collaboration avec son service d'affectation. C'est une occasion pour faire intégrer la culture de l'entreprise. Certaines informations lui seront livrées : informations générales sur l'entreprise, informations sur les règles générales de fonctionnement en vigueur (horaires, pauses, documents à disposition...), présentation du travail à accomplir, de l'outillage, des équipements, des règlements de sécurité et de l'équipe de travail,

2.2.2. Le développement des ressources humaines

Le développement des ressources humaines s'entend comme l'ensemble des activités visant à accroître les rendements actuels et futurs des employés par l'augmentation de leur capacité d'accomplir les tâches qui leur sont confiées.

Une fois intégré, le nouvel agent a désormais une carrière qu'il faut gérer. La gestion de carrière est l'expression large utilisée pour désigner le pilotage de la carrière, son développement et l'idée de plan de carrière. La gestion de carrière est de la responsabilité de chaque individu. Il s'agit d'atteindre ses objectifs personnels en gérant sa carrière tout en tenant compte des objectifs de l'organisation. Le système de carrière

renvoie à l'idée de la fonction publique de carrière. C'est un système qui ne lie pas les agents à un emploi fixe mais leur donne l'opportunité de pouvoir avancer dans la hiérarchie au cours de leur carrière.

Cette gestion des carrières exige la mise en place d'un programme de développement considéré comme un investissement de l'entreprise. C'est un plan de développement global des ressources humaines qui comprend notamment l'appréciation des agents. L'appréciation est l'étape première de tout programme de développement des carrières. Elle est un jugement porté sur le comportement d'un agent dans l'exercice de ses fonctions et s'inscrit dans une perspective d'amélioration des relations de travail à travers le dialogue qu'elle favorise par le biais des entretiens. De ce fait, une bonne appréciation des agents favorise le développement optimal des ressources humaines.

A cette appréciation, s'ajoute la formation comme pratique concourant au développement des ressources humaines. L'entreprise peut être confrontée à un certain nombre de problèmes que la formation peut contribuer à résoudre. L'enjeu majeur auquel les entreprises sont aujourd'hui confrontées, est de disposer, à temps, en effectifs suffisants, et en permanence, des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire à un coût salarial compatible avec les objectifs économiques, et dans le climat social le plus favorable possible. C'est la finalité de la GRH (Meignant, 1991 : 17). Cette finalité se réalise à travers la formation.

Le processus de formation va de l'identification du besoin à son traitement. Le besoin en formation est lié au poste. La formation dans ce cadre vise à améliorer les performances liées au poste. Ce besoin doit être pertinent pour être pris en compte. Plusieurs facteurs génèrent les besoins en formations. Au nombre de ces facteurs, il y a les exigences du client, les stratégies des autres concurrents et/ou les nouvelles techniques. Nous avons également les nouveaux composants apparaissant sur le marché ou encore les contraintes et opportunités politiques ou réglementaires. Le besoin en formation peut également être une recommandation de la gestion prévisionnelle.

Mais besoin de formation ne rime pas toujours avec envie de formation. Ainsi, l'on doit arriver à établir une adéquation entre les besoins de formation (entreprise) et les envies

de formation (employés). Il faut donc arriver à concilier les besoins de l'entreprise avec ceux des employés.

Lorsque la pertinence du besoin est avérée, il faut maintenant œuvrer à avoir l'adhésion des employés. Cette adhésion s'obtient à travers une bonne politique de communication. Le besoin identifié est inscrit dans le plan de formation. Ce plan reflète la politique de formation de l'entreprise.

2.2.3. La motivation des ressources humaines

Le nouvel employé qui vient d'être recruté devient un maillon important dans la chaîne de production. Les objectifs organisationnels lui ont été communiqués. Il les connaît et les accepte parce que les arguments qui les accompagnent sont justes. Ces objectifs ne sont pas non plus en contradiction avec ses valeurs et sa culture, ni avec ce qu'il sait de la stratégie de l'organisation. Il sait qu'il est capable de les atteindre et connaît aussi les résultats qu'il va obtenir après avoir exécuté ses tâches. Il reçoit des informations sur sa performance ce qui l'amène à réviser ou à confirmer ses objectifs (Levy-Leboyer, 1998 : 235). Il s'agit là, des étapes du processus motivationnel. La motivation est un processus et non un état. Cela signifie que l'on n'est pas motivé de tout ni partout. La motivation est donc variable selon l'environnement. Toutefois, le besoin demeure l'agent de motivation par excellence. C'est le besoin qui met l'homme en mouvement. En tant qu'être de besoin, l'homme trouve dans l'activité professionnelle une opportunité pour satisfaire ses besoins. Ainsi, la possibilité de satisfaire ses besoins à travers l'emploi, constitue déjà une source de motivation. La motivation, dès lors, s'entend comme un processus qui permet de faire des efforts importants pour une activité précise (objectif). C'est l'ensemble des activités déployées en vue de la satisfaction de nos besoins. L'insatisfaction est source de motivation.

Pour que l'entreprise puisse relever les défis auxquels elle est confrontée, elle doit impliquer et mobiliser les agents autour de ses objectifs. Pour cela, elle doit motiver ses employés. On peut distinguer deux sources de motivation : internes et externes. Ces sources renvoient au modèle bi-factoriel des satisfactions de Herzberg (Levy-Leboyer, 1998 : 45). Herzberg distingue dans sa théorie de la motivation, le contenu du travail du contexte du travail.

Le contenu du travail (les tâches) comme sources de motivation, se ramène au fait d'assumer des responsabilités, à l'autonomie dans le travail, aux défis surmontés et à l'intérêt pour le travail lui-même. On peut donc agir sur le contenu du travail pour motiver les agents. Cela peut s'effectuer à travers l'enrichissement des tâches (autonomie, responsabilisation, accroissement des défis à surmonter) et l'élargissement des tâches (accroissement du nombre et des variétés des tâches pour réduire la monotonie). Les motivations internes sont donc liées à la nature même du travail et le travail est réalisé pour lui-même.

Le contexte du travail, quant à lui, renvoie au salaire, à la sécurité, aux relations avec les collègues, aux conditions matérielles du travail et à la politique de gestion des ressources humaines qui caractérise l'entreprise (Levy-Leboyer, 1998 : 45). Les conditions de travail s'entendent ici l'hygiène et la sécurité, l'aménagement du temps de travail et la gestion des activités sociales. Le contexte du travail constitue alors un échange entre ce que l'employé réalise et les récompenses qu'il reçoit de l'organisation. Comme source externe de motivation, il constitue des remèdes à l'insatisfaction.

Toutefois, on peut être satisfait de son travail sans pour autant en être motivé. Ainsi, on peut avoir un salaire intéressant, avoir de bonnes conditions de travail tout en exécutant un travail monotone, ennuyant d'où la nécessité d'enrichir et élargir les tâches. Aussi, un employé peut être motivé (exercice de responsabilité, autonomie) mais pas satisfait lorsqu'il considère qu'il fait l'objet d'un traitement inéquitable. Il aura comparé ce qu'il apporte à l'entreprise (inputs) par rapport à ce qu'il reçoit d'elle (outputs) avec d'autres employés dans les mêmes conditions ou avec des situations précédentes qu'il a vécues. Cette comparaison nous renvoie à la théorie de l'équité développée par Adams (Levy-Leboyer, 1998 : 79). Le sentiment d'inéquité existe lorsque le ratio inputs/outputs est déséquilibré. Alors, il peut s'ensuivre des comportements délibérés de la part de l'employé visant à rétablir l'équilibre ; généralement en baissant la quantité et la qualité de ce qu'il apporte. Cette baisse va affecter la productivité de l'entreprise. Ainsi, il conviendrait dans de pareilles situations, d'augmenter les outputs ou diminuer les inputs de cet employé, de façon à établir cet équilibre. On pourrait aussi agir au niveau des inputs ou outputs des autres employés pour établir un traitement équitable dans l'entreprise.

Cependant, l'action en baisse des outputs considérés comme acquis, est souvent suivie de tensions dans l'entreprise, d'où l'intérêt de voir prioritairement les inputs.

Ainsi, on peut donc agir sur un certain nombre de facteurs pour motiver les employés. Au nombre de ces facteurs, nous avons l'image de l'entreprise, la rémunération, l'ambiance au travail, la hiérarchie, la reconnaissance et la responsabilisation. Aussi, un certain nombre de valeurs sont à respecter dans l'entreprise. Ce sont l'équité, l'écoute, la confiance et le respect.

Toutefois, il ne suffit pas de motiver les agents pour qu'ils soient efficaces. Il y a une équation bien connue dans le domaine des ressources humaines, à savoir : $E=MC^2$ (Iribarne, 2006 : 113). E comme Efficacité, M comme Motivation et C comme Compétence. Selon cette formule, une forte motivation avec une faible compétence, entraînera une faible efficacité. C'est donc dire que la motivation sans la compétence n'est rien. De même, une forte compétence conjuguée avec une motivation très faible entraînera également une efficacité presque nulle.

En conclusion, nous dirons que la motivation et les compétences sont deux leviers complémentaires et indissociables, dont la mesure est nécessaire pour appréhender l'efficacité des ressources humaines dans l'entreprise.

De ce qui précède, nous pouvons affirmer que la GRH a trois défis majeurs à relever, à savoir : l'acquisition des ressources humaines, le développement des ressources humaines et la conservation des ressources humaines. Les différentes pratiques de GRH étudiées plus haut (avec l'appui des partenaires de la DRH) permettent de faire face à ces défis.

2.3. MODELE DE MANAGEMENT ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

2.3.1. Les partenaires de la DRH

Pour remplir ses missions, la DRH travaille en parfaite collaboration avec un certain nombre d'acteurs qui sont ses partenaires. Au nombre de ces acteurs, nous avons les prestataires de ressources humaines, les organismes spécialisés et les services de l'inspection du travail. Nous avons également les organes répondant aux besoins croissants d'information (presse et documentation) et de formation (Peretti, 1990 : 57).

La qualité des décisions de gestion prises par le DRH, réside dans le choix qu'il fait de ses partenaires qui vont lui apporter le service qui répond au mieux à ses besoins.

Parmi les prestataires de ressources humaines, nous avons les conseils en recrutement (recherche de candidats et "chasseurs de têtes"), les conseils en réinsertion professionnelle (outplacement), les conseils en communication pour le recrutement (création d'annonces de recrutement). Il y a aussi les conseils en droit social (le droit comme outil de gestion au service de la sécurité juridique de l'entreprise et du développement des ressources humaines), les conseils en formation professionnelle et en informatique et enfin les cabinets-conseils (expertise dans la fonction Ressources Humaines). Font également parties des partenaires des DRH, les sociétés d'assurances, les mutuelles, les institutions de retraite, les organismes de prévention, d'hygiène et de sécurité et les entreprises de restauration d'entreprise.

Les services de l'inspection du travail, eux, sont chargés du contrôle de l'application de la loi et des règlements en matières d'hygiène et de sécurité, et de réglementation du travail de certaines catégories de salariés (handicapés, étrangers...).

Avec la presse spécialisée (quotidienne et périodique), les DRH disposent de sources d'information sur divers aspects de la GRH, pour suivre l'évolution de la fonction. Elles pourront également enrichir leur bibliothèque avec les ouvrages généralistes ou spécialisés dans le domaine de la GRH, qui sont édités chaque année.

2.3.2. Modèle de management proposé

La GRH est une technique systémique. Toutes les politiques de GRH sont interdépendantes (personnel mix). Ainsi, l'entretien annuel d'appréciation a des répercussions sur l'analyse des postes, le profil des candidats, le recrutement, les rémunérations, la formation et la gestion des carrières. De même, la GPEC détermine toutes les pratiques ci-dessus citées (Annexe 3 : Système et Outils de la GRH).

Fort de ce constat, le schéma ci-dessous constitue le processus indispensable pour obtenir une organisation performante.

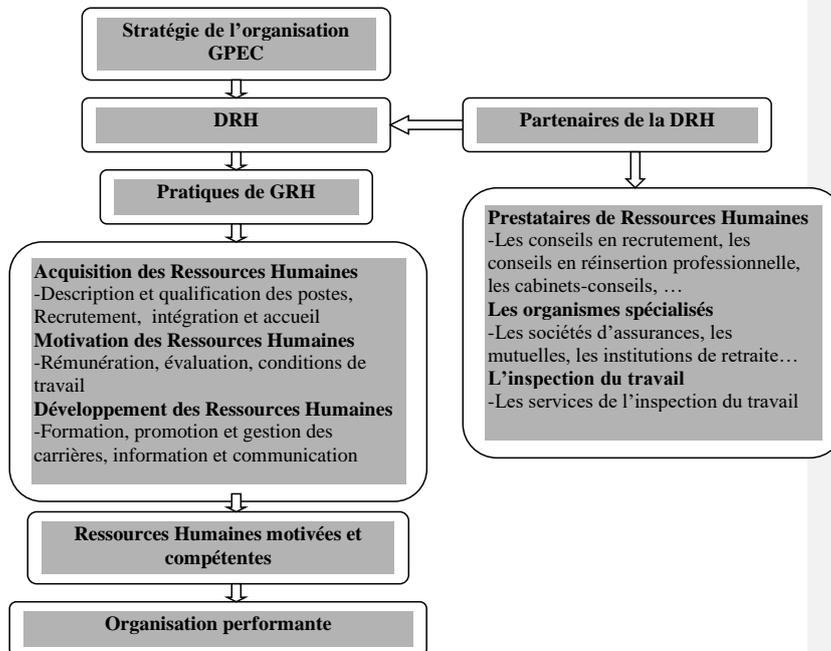


Schéma n°1 : Modèle de management pour une organisation performante

2.3.3. Méthodologie de recherche

Pour les fins du mémoire, plusieurs activités ont été réalisées. Au nombre de ces activités, nous avons les recherches bibliographiques, les activités de stages, les recherches sur Internet et la consultation de documents règlementaires.

Pour les recherches bibliographiques, les principaux ouvrages consultés nous proviennent de la bibliothèque universitaire de Roanne et de la bibliothèque universitaire de Senghor. Nous nous sommes intéressés aux auteurs dont les écrits ont porté sur le thème de la GRH en général. Après les ouvrages généraux, nous nous sommes arrêtés sur ceux traitant d'une pratique précise en GRH dans l'optique d'approfondir la réflexion (des ouvrages traitant de pratiques spécifiques comme la formation, l'évaluation, la motivation, ...). A ces sources documentaires, s'ajoutent les recherches qui ont été effectuées sur Internet. Ainsi, des sites de consultants en GRH ont été consultés. Au nombre de ces sites, nous avons celui du groupe BPI. Dans ce site,

nous nous sommes intéressés aux publications du groupe à travers ses cahiers périodiques.

Nous avons également effectué un stage d'une durée de trois mois (du 1^{er} mai au 31 juillet 2006) à la DRH de la Ville de Roanne en France. Nous y avons réalisé des activités, au nombre desquelles, des entrevues, des réunions de travail et l'observation directe. Les entrevues ont été réalisées auprès des différents chefs de service de la DRH et de certains responsables de services de la Mairie. Nous avons également rencontré Monsieur le Député Maire de la Ville de Roanne. Aussi, nous avons pris part à des réunions de travail : réunion préparatoire du BHV (journal du personnel), réunion d'adoption du budget de la direction, participation à un jury de recrutement, participation aux sessions du Comité Technique Paritaire (CTP) et du Comité Hygiène et Sécurité (CHS).

Au service de la DRH, nous sommes passés dans les différents services pour une observation directe des pratiques de GRH. Cela nous a permis de découvrir les différentes politiques de GRH développées par la Ville de Roanne.

Au niveau des documents règlementaires, nous avons exploité les documents statutaires des collectivités territoriales de France à savoir, la loi n°84-53 du 26 janvier 1984 et le répertoire des carrières territoriales régissant la Fonction Publique Territoriale de France. De même, nous avons exploité le bilan social (2005), le plan de formation (2006) et les statistiques des accidents de travail (2005) de la Ville de Roanne.

Pour le diagnostic des pratiques de GRH dans notre structure d'origine, nous avons consultés les différents textes réglementaires régissant la Fonction Publique burkinabè, le MESSRS et la DRH dudit ministère. Nous avons aussi exploité les statistiques (2005-2006) du Ministère.

Après l'étude des approches théoriques de la GRH aux chapitres 1 et 2, comment sont-elles concrétisées en actes sur le terrain ? Ainsi, les chapitres 3 et 4 seront consacrés à l'étude empirique de la GRH respectivement à la DRH de la Ville de Roanne en France et à la DRH du MESSRS au Burkina Faso.

TROISIEME CHAPITRE

PRATIQUES DE GRH A LA VILLE DE ROANNE

C'est la DRH de la Ville de Roanne qui nous a accueillis pour le stage de mise en situation professionnelle. Dans ce chapitre, nous nous intéresserons d'une part à l'organisation et d'autre part, au fonctionnement de cette direction et au rôle des commissions paritaires dans la gestion du personnel. Nous ferons également ressortir les apports du stage et enfin proposer des pistes pour l'amélioration de la gestion du personnel municipal.

3.1. ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE LA DRH DE ROANNE

La DRH de la Ville de la Roanne est une direction placée au sein de la Direction des Ressources, elle-même sous l'autorité de la Direction Générale des Services. Le Maire est la première autorité administrative (Voir organigramme ci-dessous).

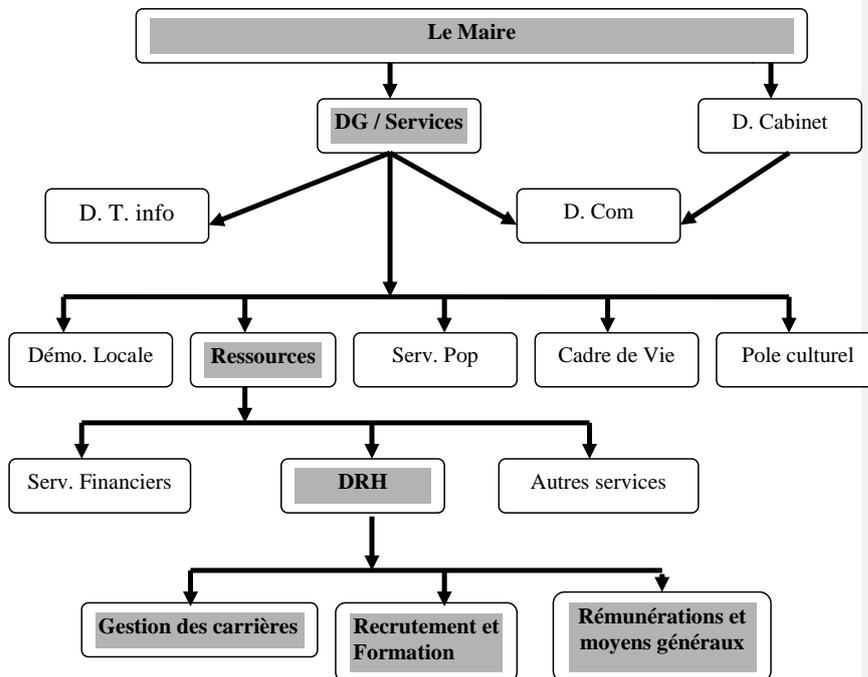


Schéma n° 2 : Organigramme de la Ville de Roanne en France

3.1.1. Le service de la gestion des carrières

Le service de la gestion des carrières est compétent pour l'établissement des arrêtés (nomination, titularisation, temps partiel, mutation, disponibilité, détachement, mise à disposition, maladies et accidents du travail, mise à la retraite,...). Les actes soumis au contrôle de légalité dans le cadre de la décentralisation doivent être transmis à la préfecture dans un délai de 15 jours à compter de leur date de signature. Le service de gestion des carrières est aussi chargé de la mise à jour des dossiers des agents et de la préparation de la Commission Administrative Paritaire (CAP), du Comité Technique Paritaire (CTP) et du Comité Hygiène et Sécurité (CHS).

En plus de la préparation des organes consultatifs ci-dessus cités, le service de la gestion des carrières s'occupe aussi de la gestion des contrats aidés, des contrats à durée déterminée (CDD) et des emplois saisonniers ou de vacation.

Il y a aussi la gestion des emplois aménagés et des reclassements par suite d'invalidité. L'aménagement des postes est une disposition qui maintient l'agent dans son poste mais son travail est réorganisé en fonction de sa nouvelle situation. On y enlève des tâches devenues incompatibles avec son état de santé. L'aménagement du poste est donc fonction du handicap. Il peut être provisoire car les séquelles ne sont pas forcément définitives. Quant au reclassement suite à un accident, il équivaut au changement de grade, de filière. L'invalidité est alors permanente et irréversible, par exemple, un agent de la filière technique qui intègre la filière administrative suite à un accident. (Annexe 4: Modalités de reprise de fonction à l'issu d'un congé de maladie).

Toutefois, le reclassement tout comme l'aménagement du poste par suite de maladie ou accident (sur conseil du médecin du travail), est soumis à l'appréciation de la CAP, instance habilitée à statuer sur ces cas.

Le service dispose également d'un tableau des effectifs qui permet d'avoir une analyse de premier niveau sur la politique prévisionnelle des effectifs. Il y a des fiches de différentes couleurs selon les catégories, les types de contrats et les postes vacants. Cela permet d'avoir à vue d'œil, une idée sur l'effectif total du personnel par catégorie et sur les postes à pourvoir. Ces postes vacants sont souvent consécutifs à des départs à la retraite. Ces départs ne sont pas systématiquement remplacés. Cela constitue une

opportunité offerte au personnel interne de pouvoir avancer dans la hiérarchie, étant entendu que les changements de grades obéissent au principe des quotas.

Le service de la gestion des carrières constitue donc un service très important qui a de ce fait l'obligation comme tous les autres pôles d'activités d'être à jour vis-à-vis de l'évolution des textes règlementaires.

3.1.2. Le service des rémunérations et des moyens généraux

Les principales attributions de ce service sont la paie, la préparation du budget, les tableaux de bord mensuels, les travaux de statistiques et d'informatique. A cela s'ajoute la gestion des heures supplémentaires (astreintes et permanences) et celle des prestations de l'amicale du personnel.

Au niveau budgétaire, il est chargé de la préparation et du suivi budgétaire. Il établit à cet effet des tableaux de bord qui permettent de suivre l'évolution du budget par rapport aux prévisions et d'anticiper les éventuels dérapages.

Au niveau de la paie, il veille à ce que la feuille mensuelle des agents soit la plus précise possible. La feuille mensuelle est un outil d'information qui permet de ressortir une paie juste. Toutes les informations concernant l'agent qui ont une incidence financière, y ressortent (une naissance ayant une incidence sur les allocations familiales et les activités de l'amicale, un mariage pouvant entraîner un changement de nom, un changement de compte bancaire ayant une répercussion sur le virement du salaire... Tous les services interviennent dans l'élaboration de la feuille mensuelle. C'est un outil d'information transversale. Sur la fiche de paie ressortent entre autres, les primes accordées aux agents. Elles ont été revalorisées par les nouvelles autorités municipales en guise de motivation du personnel. Ainsi, une nouvelle prime a été octroyée aux agents de catégories A et B. Ils ont tous la même prime (dénomination), mais pas le même montant. Cette prime a été individualisée et le montant perçu est fonction de la charge de travail. Pour l'ensemble de la catégorie C, ils ont vu leur prime augmentée de la valeur de 2h supplémentaires.

Nous avons également la gestion des heures supplémentaires, à savoir les astreintes et les permanences. L'astreinte est appliquée à la Ville de Roanne plus que la permanence parce que cela est plus adapté à son mode de fonctionnement. Il existe deux types

d'astreinte : l'astreinte de décision pour les cadres et l'astreinte d'intervention pour les agents d'exécution. L'objectif des astreintes, c'est d'assurer la continuité du service public en dehors des heures habituelles de service. Ainsi, il y a heures supplémentaires, lorsque l'agent travaille en plus de son travail normal. On distingue les heures supplémentaires de jour du lundi au samedi (7h à 22h), les heures supplémentaires de dimanche et jour férié et enfin les heures supplémentaires de nuit (22h à 7h).

Pour la gestion des prestations de l'amicale du personnel (assistance d'œuvres pour le personnel), les bénéficiaires reçoivent un relevé de prestation qui est différent de la fiche de paie.

Le service des rémunérations et des moyens généraux est aussi chargé du suivi informatique général. Cette fonction informatique fait de la DRH le site pilote de l'arborescence informatique de la Mairie.

3.1.3. Le service formation et recrutement

Le pôle recrutement s'occupe des questions de mobilité interne et externe. Pour un poste à pourvoir en interne, on procède à l'établissement des profils du poste et la diffusion de sa vacance par le biais des notes de service.

Les choix à l'interne s'obtiennent si la collectivité dispose d'un personnel polyvalent ou si le personnel en place peut acquérir la compétence recherchée après formation. Ainsi, lorsque nous avons une GPEC bien planifiée, les éventuels postes vacants peuvent alors être pourvus à l'interne ; et ceci à travers un plan de formation bien suivi.

Si le choix à l'interne s'avère infructueux ou inadapté, on a alors recours à un recrutement externe. A ce niveau, les lauréats de concours territoriaux ou les demandes de mutations sont prioritaires et sont recrutés en qualité de permanents. A défaut de trouver des titulaires comme c'est bien parfois le cas, on fait appel à des CDD et ceci pour une période n'excédant pas une année dans l'espoir d'avoir dans le prochain avis de recrutement pour le même poste, un titulaire.

Pour tout recrutement, on procède d'abord à la déclaration de vacance ou de création du poste auprès du Centre de Gestion (CDG) suivi d'une annonce dans la presse spécialisée (la gazette des communes ou la lettre du cadre).

Une fois les dossiers de candidature reçus, la DRH procède à la transmission des curriculum vitae à la Direction concernée. C'est en lien avec cette dernière que les candidats sont retenus pour passer devant le jury de recrutement. Signalons que c'est le conseil municipal après délibération qui crée le poste. Mais pour la vacance d'un poste à pourvoir, il fait suite à la demande expresse du service. Un rapport est alors préparé par la DRH pour demander l'accord du Maire pour ledit recrutement. Un jury est obligatoirement mis en place pour tout recrutement. Les propositions de convocation pour le jury sont préparées par la DRH. Les candidats retenus sont contactés par téléphone et des convocations leur sont également envoyées.

Il faut toutefois noter que c'est le Maire qui décide en dernier ressort du recrutement après avis du jury.

En plus de cette procédure classique de recrutement, ce service s'occupe également du recrutement de toutes les catégories de contractuels : CDD, saisonniers, contrats aidés, contrats d'apprentissage, stagiaires et vacataires.

Les CDD sont recrutés pour remplacer temporairement les agents titulaires, soit parce qu'ils sont en congé de maladie, en congé de maternité ou en accident de travail. On peut aussi recruter ce type de personnel en cas de surcroît de travail.

Les contrats aidés, eux, constituent une politique nationale d'emploi. Ce sont des contrats qui font obligation aux employeurs de former les agents étant dans cette situation. Avec la formation diplômante reçue, ils pourront à la fin de leur contrat, trouver du travail ailleurs. Ce type de contrat assure leur employabilité.

Quant aux saisonniers, pour la plupart des étudiants, ils remplacent pendant l'été, les titulaires partis en vacances. Ils sont recrutés sur la base d'un contrat de trois semaines renouvelables selon les cas.

Les contrats d'apprentissage sont des contrats qui mettent les étudiants en alternance entre le milieu scolaire et le milieu professionnel. A la Ville de Roanne, il existe cinq personnes recrutées sous ce type de contrat et qui sont aux espaces verts. Ils sont rémunérés proportionnellement à leur temps de travail et à leur âge.

Au delà du caractère rémunéré de ces contrats (contrats d'apprentissage, saisonniers, vacataires) qui utilisent en majorité des élèves et étudiants, c'est toute l'opportunité qui leur est offerte pour se familiariser à l'avance avec le milieu de travail, qui est visée. On

fait appel à eux pendant les activités de pointe (théâtre, médiathèque...). Cela a l'avantage de faciliter leur future insertion professionnelle.

Pour ce qui est de la formation, la deuxième tâche du service, il existe un plan de formation élaboré chaque année. Le plan de formation synthétise les actions de formation que l'employeur s'engage à mettre en œuvre au cours de l'exercice annuel. Les besoins en formation sont exprimés par l'employeur et/ou les employés. Il a un caractère obligatoire pour la formation initiale de catégories A et B ainsi que pour la police municipale (catégorie C). La formation initiale comporte deux phases : la formation avant titularisation et la formation d'adaptation à l'emploi. La formation continue, elle, s'organise tout au long du déroulement de la carrière. C'est le Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT) qui est l'organe chargé d'organiser les formations. Pour supporter les coûts de formation, le CNFPT reçoit une cotisation équivalente à 1 % des salaires bruts des agents territoriaux de la collectivité. Cette somme est versée par les collectivités.

Le service reçoit les besoins en formation qui ont été exprimés ; ce qui lui permet d'élaborer conséquemment le plan de formation. Il est aussi chargé de la réception des dossiers de candidatures pour les concours professionnels. Il s'occupe également de l'orientation de la politique d'emploi à travers les contrats aidés par l'organisation de formations diplômantes.

3.2. LE ROLE DES COMMISSIONS PARITAIRES DANS LA GESTION DU PERSONNEL

3.2.1. La gestion des carrières et la CAP

La CAP est un organe consultatif. Elle se réunit une fois par an en session ordinaire. Elle peut toutefois siéger en session extraordinaire, à chaque fois que les circonstances l'exigent. Tous ses représentants sont élus. Elle est composée de moitié par les élus locaux et de moitié par des représentants du personnel. Mais la loi donne exclusivement droit aux communes de plus de 350 agents de pouvoir disposer de leur propre CAP. Pour les communes de moins de 350 agents, il existe une CAP par département.

La CAP a pour principales attributions au niveau de la gestion des carrières, l'examen des dossiers de titularisation, d'avancement de grade et d'échelon et de reconstitution de

carrière. Elle examine aussi les notations et donne son avis sur les demandes de révision présentées à l'autorité territoriale par les agents qui contestent leur note.

Au niveau des positions statutaires, la CAP donne son avis sur les dossiers de mise à disposition, de mise en disponibilité et de mise en détachement.

Au niveau du changement d'état, elle examine les dossiers de reclassement des fonctionnaires devenus inaptes physiquement et la procédure pour les emplois aménagés. Elle statue sur toutes les questions relatives aux licenciements (insuffisance professionnelle, refus de reprendre le travail après un congé de maladie...). Elle donne également son avis sur un refus opposé par l'autorité territoriale à la démission d'un fonctionnaire.

La CAP a cet avantage de développer les droits des travailleurs et de réduire les arbitrages. Par son caractère consultatif, son avis ne s'impose pas, mais influence grandement les positions du Maire à qui revient la dernière décision.

3.2.2. Le bilan social et le CTP

Le CTP dont la préparation incombe aussi au service en charge de la gestion des carrières, est également un organe consultatif. Ses membres (élus locaux et représentants du personnel) sont désignés de la même manière que ceux de la CAP c'est-à-dire élus en parité. Le CTP est chargé de donner son avis sur tout ce qui a trait à l'organisation des services. Il examine également le bilan social de la collectivité et le plan de formation.

Il existe deux types de bilans sociaux : le bilan social de la commune qui est annuel à Roanne et le rapport sur l'état de la collectivité qui est biennal. Ce dernier est produit au cours des années paires et concerne les années impaires.

La loi du 12 juillet 1977 a rendu obligatoire la réalisation et la publication d'un bilan social dans les entreprises ayant plus de trois cents (300) agents (Peretti, 1994 : 19). Le bilan social est l'ensemble des informations sociales d'une organisation. Cette même loi distingue dans le bilan social sept chapitres qui regroupent des informations mesurables et de même nature : emploi, rémunérations et charges accessoires, condition d'hygiène et sécurité, autres conditions de travail, formation, relations professionnelles, autres

conditions de vie relevant de l'entreprise. Mais il n'y a pas obligation de les retenir tous. Chaque collectivité retient ce qu'elle estime répondre pleinement à sa situation. Le bilan social de 2005 de la Ville de Roanne comporte six thèmes : les effectifs, les titularisations et les promotions, l'action sociale, la formation, la masse salariale et l'absentéisme. Il est élaboré par la DRH qui prépare les convocations et les envoie à chacun des représentants.

Aux termes de ce bilan, il ressort que la Ville de Roanne a un effectif total permanent de 636 agents soit 618 titulaires et 18 non titulaires représentant respectivement 97% et 3%. Cet effectif réparti par catégorie donne respectivement un total de 49 agents en catégorie A, 89 agents en catégorie B et 498 agents en catégorie C soit respectivement 8%, 14% et 78% du personnel. L'âge moyen total du personnel municipal est de 45 ans. Au niveau de l'absentéisme, on note un taux d'absentéisme total de 7,21%. Mais l'intérêt de l'absentéisme dans le bilan social, c'est de se poser des questions sur les causes. On y retrouve également tous les éléments sur le budget de la commune.

De ce qui précède, nous disons que le bilan social est un document de synthèse qui permet de se rendre compte des avantages que le personnel tire de son emploi et de sa participation aux activités (économique, sociale, ...) de l'entreprise.

3.2.3. L'amélioration des conditions de travail et le CHS

Le CHS qui est le troisième organe consultatif a pour attribution de prévenir les risques, accidents et maladies de travail. Il fait des propositions pour limiter les accidents de travail et autres maladies professionnelles. La prévention des risques englobe tous les risques liés au travail : risques auditifs, risques visuels, ...

Les statistiques 2005 sur les accidents du travail du personnel (stagiaires et titulaires) de la Ville de Roanne donnent 25 accidents avec arrêts et 29 sans arrêts soit un total de 54 accidents. Les mêmes statistiques montrent un total de 1071 jours d'absence liée aux accidents du travail en 2005 contre 1169 en 2004 et 1656 en 2003. On note une régression des accidents de travail, preuve de l'amélioration des conditions de travail.

Le médecin du travail siège obligatoirement au sein du CHS. Peuvent aussi siéger dans ce comité, l'agent chargé des fonctions d'inspection (ACFI) et les agents chargés de la mise en œuvre des règles d'hygiène (ACMO). L'ACFI est une personne indépendante

qui inspecte les conditions de travail. Il est désigné par la Ville de Roanne pour effectuer des visites d'inspection des différents équipements et services municipaux. Après inspection, un rapport est établi avec, en cas de constatations de risques, la nécessité d'apporter des réponses rapides aux préconisations de l'ACFI. Quant aux ACMO qui sont des agents municipaux, au nombre de neuf (9) à la Ville de Roanne, ils constatent tout manquement qui pourrait provoquer des accidents de travail. Ils le font dans le cadre de leur service. Les ACMO sont donc des éléments essentiels du dispositif de prévention. Pour montrer sa volonté à prévenir les risques d'accidents de travail, la municipalité de Roanne, dans le cadre du Comité d'Hygiène, Sécurité et Condition de Travail, a constitué un collège référent de trois cadres en vue de réactiver la problématique relative à la prévention et à la sécurité au travail, créant ainsi une nouvelle dynamique.

3.3. APPORTS DU STAGE ET PISTES D'AMELIORATION

3.3.1. Apports du stage

Le stage à la Ville de Roanne a duré du 1^{er} mai au 31 juillet 2006. Après observation du mode de gestion de la DRH, quelles leçons pouvons-nous en tirer ?

Nous notons tout d'abord avec satisfaction la gestion déléguée observée par l'autorité territoriale. En effet, le Député Maire a délégué certaines de ses responsabilités à ses adjoints. Cela permet un traitement rapide des dossiers en dépit des déplacements du Maire consécutifs à son statut de Député. Ainsi, il existe un adjoint en charge des ressources humaines et cela a l'avantage de rapprocher le sommet stratégique du centre opérationnel.

Pour l'année 2006, la Ville a élaboré son quinzième plan de formation. Cette régularité constitue la preuve de toute l'importance accordée à la formation. Les demandes en formation formulées par les services, émanent d'une part, des agents qui ont fait part de leur souhait aux correspondants formations ou à l'occasion de l'entretien annuel d'évaluation, et d'autre part, des responsables de service qui ont exprimé leurs priorités pour l'année à venir conformément aux évolutions attendues et développées dans leurs secteurs d'activités. Ce plan permet donc d'évaluer les besoins en formation des agents.

Il favorise aussi le développement des compétences et éventuellement la mobilité interne par l'acquisition de nouveaux savoirs.

La formation initiale est obligatoire pour les catégories A et B ainsi que pour la police municipale, la catégorie C (en dehors de la police municipale) étant exemptée de ce type de formation et titularisée sur la base de son adaptation à l'emploi. Toutefois, il y a des formations continues, comme celles sur la sécurité au travail qui sont obligatoires quelle que soit la catégorie.

La Ville de Roanne organise chaque année un entretien individuel annuel en vue d'évaluer le personnel. Cet entretien individuel est une tribune offerte à l'agent de pouvoir exprimer ses préoccupations (besoins en formation par exemple, conditions de travail...) en vue de l'amélioration de son rendement. L'agent est alors noté au cours de cet entretien par son chef de service mais il a aussi la possibilité de contester la note qui lui est attribuée.

Le stage nous a également permis de pouvoir identifier les principaux actes GRH soumis au contrôle de légalité dans le cadre de la décentralisation. Ainsi, les actes GRH soumis au contrôle de légalité sont les décisions individuelles relatives à la nomination, à l'avancement de grade, à la mise à la retraite, à la révocation des fonctionnaires ainsi que le recrutement et le licenciement des agents non titulaires. Ne sont plus communicables, les décisions concernant les avancements d'échelon, les sanctions des trois premiers groupes, les emplois répondant à un besoin saisonnier ou occasionnel.

Il est également à signaler que les différents contrats de travail (CDD, vacataires, saisonniers, stagiaires, ...) sont établis dans le but de remplacer les agents (partis en vacances ou malades) dans l'objectif d'assurer la continuité du service public. C'est un signe de la place prépondérante accordée à la continuité du service public.

Les réunions de directions (deux fois par semaine : les mercredis et vendredis) sont des lieux de communication. La réunion des mercredis regroupe la Direction Générale des Services et la Direction des Ressources (humaines et financières). Cette réunion permet de passer en revue tous les problèmes GRH en cours. Celle des vendredis regroupe sur un même plateau, tous les chefs de service autour du Maire et confirme la transversalité de la fonction Ressources Humaines.

Le tableau de bord mensuel des activités permet de suivre l'état d'avancement des activités de la DRH (budget, effectif, absentéisme...). Pour le budget, il permet de suivre son évolution par rapport aux prévisions et d'anticiper les éventuels dérapages. Celui des effectifs permet d'avoir une idée sur la situation des postes vacants. Le tableau de l'absentéisme permet d'avoir une idée de l'ampleur de la situation en vue de pouvoir réagir conséquemment.

Il est aussi décerné chaque année aux agents remplissant les conditions d'ancienneté dans la Fonction Publique Territoriale, une médaille du travail : vingt années d'ancienneté pour la médaille d'argent, trente années pour la médaille de vermeil et trente cinq années d'ancienneté pour la médaille d'or. L'ancienneté est certes, une condition obligatoire, mais elle est assortie de l'avis favorable du Chef de Service. Certains agents, particulièrement mauvais ou n'ayant pas un bon comportement, ne se voient pas gratifiés de la médaille du travail. Cette décoration qui est une sorte de reconnaissance du travail, constitue une source de motivation pour les agents. Elle est accompagnée d'une enveloppe financière selon la médaille : 200 euros pour la médaille d'argent, 230 euros pour la médaille de vermeil et 245 euros pour la médaille d'or.

3.3.2. La GPEC à Roanne

Nous avons défini la GPEC comme la théorie qui permet à l'organisation de pouvoir disposer en temps voulu de personnel motivé en qualité et en quantité suffisantes pour atteindre ses objectifs. De ce fait, la fréquence des arrêts de travail est un obstacle à la disponibilité permanente des agents. Du coup, il est difficile de planifier une activité impliquant un agent susceptible d'être absent. La situation n'est pas alarmante mais il y a lieu de voir dans quelle mesure on pourrait maîtriser ce phénomène.

Aujourd'hui la France, toute entière, est confrontée au phénomène du Papy-boom (même si aujourd'hui, elle est le pays qui a le plus fort taux de natalité en Europe). Les collectivités territoriales n'échappent guère à cette règle. Pour répondre à cette nouvelle donne, les retraites ont fait l'objet d'une réforme. De plus en plus, il faut accomplir une durée minimale de travail, pour bénéficier d'une retraite complète. Il ne suffit plus d'avoir soixante ans pour l'obtenir. L'âge moyen général est de 45 ans à la Ville de Roanne. Cet âge montre que le personnel municipal de Roanne n'est pas très jeune. Et

du coup, le problème du départ à la retraite des agents expérimentés se pose. Le départ des seniors peut entraîner une perte de savoir et de compétence pour la collectivité.

A Roanne, il y a déjà des stratégies d'anticipation mais elles ne sont pas encore conçues sous forme de programme. Pour contrecarrer le problème des pertes de savoir et conserver ainsi les compétences, toutes les procédures sont écrites et des fiches de postes établies par direction. Cela a cet avantage de pérenniser les compétences (reproductibles) par delà le départ à la retraite des cadres expérimentés. En plus de la transcription des compétences à travers les procédures, il existe à la Ville de Roanne des formes de transfert de compétences, notamment à la Direction des Ressources qui est la seule Direction à disposer d'un Directeur Adjoint, remplaçant potentiel du Directeur Général Adjoint des services, chargé des Ressources, pressenti pour un départ à la retraite dans deux ans. Cette approche pourrait être systématisée auprès des cadres expérimentés et proches de la retraite. Ces cadres expérimentés seront mis en situation de tuteur, de formateur ou de conseil. C'est aussi une sorte de gestion prévisionnelle des compétences qui demande à être encouragée et renforcée.

3.3.3. Pistes d'amélioration

Vu les conclusions du bilan social, et comme nous venons de l'analyser, l'absentéisme reste élevé à la Ville de Roanne. On a un taux d'absentéisme annuel d'environ 7,21%. Un absentéisme consécutif à des arrêts de travail pour accident ou maladie professionnelle. Il s'agira de détecter les personnes à risque (les agents de catégorie C et de la filière technique pour la plupart), mais aussi et surtout de déceler les causes en vue de maîtriser le phénomène. Ainsi, un accent particulier pourrait être mis sur le contrôle médical qui sera affiné. Ce contrôle pourrait être bénéfique de par son caractère dissuasif. Cet absentéisme a pour conséquence directe, non seulement l'indisponibilité de ces agents, mais aussi le supplément budgétaire dans le recrutement des agents contractuels de remplacement.

L'absentéisme est toutefois sanctionné à la Ville de Roanne. Une absence cumulée de trente jours dans une année glissante ne donne plus droit aux primes. Cela veut dire que les absences jusqu'à hauteur de trente jours ont une sanction pécuniaire. Avec le nombre des demandes d'arrêt de maladie, ce seuil devrait être revu à la baisse. Mais

c'est l'absentéisme en lui-même qu'il faut décourager en encourageant le présentéisme. Il faudrait arriver à récompenser les agents les plus assidus. Il s'agit de mettre en place un système incitatif face au le présentéisme. Toutefois une récompense du présentéisme génèrera un risque qu'il faudra gérer. Il s'agit du risque de retrouver au travail les personnes effectivement malades en raison de la prime. La présence au travail des agents effectivement malades va nuire davantage à leur santé et l'entreprise perd doublement. D'une part, l'agent malade ne sera pas efficace au travail en raison de son état de santé et d'autre part, la commune va lui payer sa prime sur la base de sa présence effective au travail. L'agent malade aura passé du temps au travail et non du temps à travailler.

La GPEC ne se définit pas seulement en terme d'effectif permanent mais aussi en terme d'effectif compétent, et cette compétence ne s'obtient que dans la formation. A ce niveau, la DRH de la Mairie de Roanne bien que disposant d'un plan de formation, a besoin d'établir un tableau de bord mensuel pour un meilleur suivi de la formation. L'absence de logiciel spécifique de suivi de la formation, ajoutée à la non maîtrise du logiciel Excel actuellement utilisé par le service, ne favorisent pas le travail de suivi. Quant au recrutement des contractuels notamment les saisonniers, les vacataires, les stagiaires et les CDD, il manque toujours de statistiques qui permettent d'apprécier la situation et de prendre les décisions qui s'imposent.

Un autre point sur lequel la Ville de Roanne devrait remédier est l'absence d'un livret d'accueil. En effet, le livret d'accueil est un guide de procédure à l'usage de tous les agents. Il constitue un document de bienvenue pour les nouveaux agents. Pour le personnel déjà en poste, il sert d'outil professionnel au quotidien et pour les cadres, un outil de management. Les thèmes du livret sont à l'initiative de la collectivité. Mais les éléments essentiels pourraient être la présentation historique et administrative de la collectivité, le plan d'identification des bâtiments municipaux (utile pour les nouveaux), l'organisation et le fonctionnement des instances politiques, la présentation des services et le cadre statutaire. On pourrait aussi y ajouter l'organigramme, les temps de travail et congés, les conditions de départ (mutation, retraite...). L'important, c'est de le rendre accessible à tous mais aussi et surtout attrayant. C'est un document qui fait ressortir de façon explicite les droits et les devoirs de l'agent. Il faudra amener les agents à se l'approprier surtout le personnel de catégorie C qui est recruté sans concours.

QUATRIEME CHAPITRE

DIAGNOSTIC ET PRATIQUES DE GRH AU SEIN DU MESSRS AU BURKINA FASO

Notre structure d'origine est la DRH du MESSRS du Burkina Faso. C'est une direction qui utilise comme outils de travail, les textes fondamentaux du Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme de l'Etat (MFPRE) et de son Ministère de tutelle (le MESSRS). Ainsi, dans ce chapitre, nous ferons d'abord ressortir quelques points importants du statut général de la Fonction Publique burkinabè qui oriente la gestion du personnel de tous les départements ministériels. Ensuite, nous nous intéresserons à l'organisation et au fonctionnement de la DRH du MESSRS, pour enfin terminer avec ses forces et ses faiblesses.

4.1. LA DRH AU SEIN DU MINISTERE

4.1.1. Généralités sur la Fonction Publique burkinabè

La Fonction Publique burkinabè est régie par la loi n° 013/98/AN du 28 avril 1998 portant régime juridique applicable aux emplois et aux agents de la Fonction Publique. Cette loi a été promulguée par le Décret n°98-205/PRES du 29 mai 1998. Elle distingue les emplois permanents des emplois non permanents. Les emplois permanents sont ceux indispensables à l'accomplissement des missions fondamentales dévolues aux administrations centrales et déconcentrées de l'Etat. Ils sont constitués des emplois de conception, de direction ou de prestations intellectuelles et techniques de haut niveau, des emplois d'application et d'exécution.

Les emplois non permanents sont ceux destinés à la réalisation d'activités extraordinaires ou conjoncturelles des administrations ou institutions publiques. De ces deux types d'emplois, la présente loi distingue deux catégories d'agents : les fonctionnaires et les contractuels. Est fonctionnaire, tout agent nommé et titularisé dans l'un des emplois publics permanents ci-après (article 57):

-emplois de conception, de prestations intellectuelles et techniques de haut niveau, concourant à l'exécution des missions d'orientation, de formulation, de contrôle et de suivi-évaluation des politiques sectorielles de l'Etat ;

-emplois de conception, de prestations intellectuelles et techniques de haut niveau, d'application ou exécution, concourant à la mise en œuvre des missions de souveraineté dévolues à l'Etat ;

-emplois de conception, d'application ou d'exécution concourant à la mise en œuvre de missions jugées stratégiques par l'Etat.

Les agents contractuels de la Fonction Publique selon l'article 172 ont vocation à occuper les emplois publics permanents autres que ceux prévus à l'alinéa 1^{er} de l'article 57 ci-dessus cité et les emplois publics non permanents destinés à la réalisation d'activités extraordinaires ou conjoncturelles des administrations centrales ou déconcentrées de l'Etat.

Les emplois des fonctionnaires sont classés et répartis suivant leur niveau de recrutement en cinq (5) catégories désignées dans l'ordre hiérarchique décroissant par les lettres A, B, C, D et E. Les emplois de chaque catégorie sont réparties en trois (3) échelles désignées dans l'ordre décroissant par les chiffres 1, 2 et 3 (Annexe 5 : Tableau de classification des emplois de fonctionnaire de la Fonction Publique burkinabè). Chaque emploi de fonctionnaires comprend trois classes. En fonction des catégories, le nombre d'échelons par classe est fixé comme suit :

Catégorie	1^{ère} classe	2^{ème} classe	3^{ème} classe
A	14 échelons	9 échelons	5 échelons
B	15 échelons	10 échelons	6 échelons
C	16 échelons	11 échelons	7 échelons
D	16 échelons	11 échelons	7 échelons

Tableau n° 1 : Classification des échelons par catégorie d'emplois de fonctionnaire dans la Fonction Publique burkinabè (Sources : LOI n°013/98/AN du 28 avril 1998 portant régime juridique applicable aux emplois et aux agents de la Fonction Publique burkinabè).

A niveau égal de recrutement, le nombre d'échelons est le même pour tous les emplois. Pour les contractuels occupant des emplois permanents, la classification est toute autre mais l'esprit de carrière est le même que pour les emplois de fonctionnaires. Les emplois susceptibles d'être occupés par les contractuels sont répartis en cinq (5)

catégories déterminées dans l'ordre décroissant (de la première catégorie à la cinquième). Chacune de ces catégories comprend aussi des échelles et des échelons conformément à ce qui est prévu par la loi.

Ainsi, la Fonction Publique burkinabè offre aux agents des possibilités de s'élever dans la hiérarchie. Les agents ne sont donc pas liés à un emploi déterminé comme dans les fonctions publiques d'emplois. La loi 013/98/AN du 28 avril 1998 offre des opportunités qui permettent aux agents de pouvoir prétendre à un autre emploi par le biais des concours professionnels. Cette caractéristique fait de la Fonction Publique burkinabè, une Fonction Publique fondée sur la logique de carrière. Mais aujourd'hui, elle a besoin d'évoluer vers une Fonction Publique de compétence.

4.1.2. Les missions de la DRH du MESSRS

Conformément aux dispositions de l'article 2 de l'Arrêté n°2003-020/MESSRS/SG/DRH du 04 février 2003 portant sur l'organisation et le fonctionnement de la Direction des Ressources Humaines, la DRH du MESSRS est chargée de la conception et de la mise en œuvre de dispositions visant à accroître la productivité et le rendement des personnels d'enseignement, d'encadrement, de recherche, d'administration, de gestion et de soutien. A ce titre, elle est spécifiquement chargée de :

- assurer la direction du service ;
- gérer le fichier du personnel ;
- veiller à une utilisation rationnelle des personnels et à l'amélioration de leurs conditions de travail ;
- gérer les mouvements du personnel;
- assurer une gestion régulière de la situation administrative et des carrières du personnel ;
- assurer une bonne gestion prévisionnelle des effectifs du ministère ;
- participer au recrutement du personnel ;
- participer à la conception et à l'exécution des plans de formation continue ;
- gérer les relations avec les usagers du service.

Pour exécuter les différentes tâches ci-dessus citées qui concourent à la réalisation de ses missions, la DRH est subdivisée en plusieurs services ; chacun s'occupant d'une dimension bien précise des missions et pour laquelle il est compétent.

4.1.3. Le rôle du DRH

Le DRH assure la direction du service. Il veille à l'accomplissement des missions assignées à la direction par le décret n°2002-561/PRES/PM/MESSRS du 27 novembre 2002 portant organisation du MESSRS. A ce titre, il est chargé :

- de préparer le programme annuel d'activités ;
- de répartir le travail entre les services, de coordonner les activités et d'en contrôler l'exécution ;
- d'établir les liaisons fonctionnelles avec les autres directions du département ;
- d'assurer la responsabilité de la gestion administrative et financière de la direction.

4.2. ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE LA DRH DU MESSRS

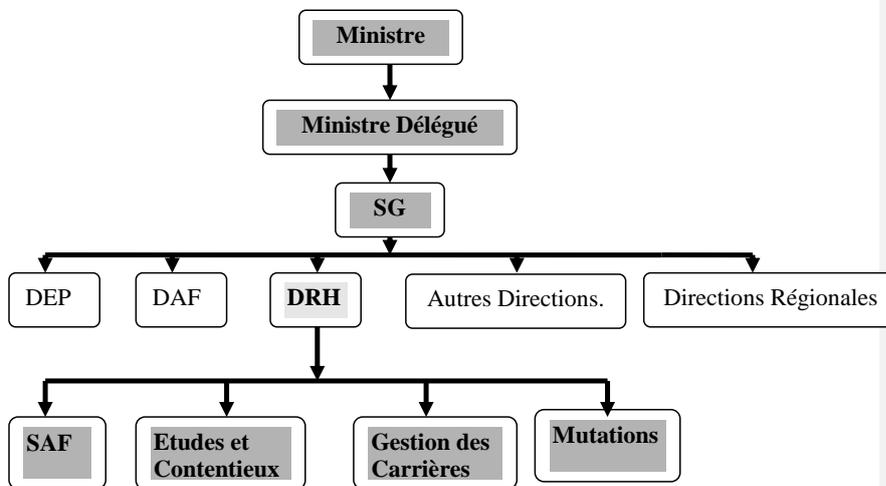


Schéma n° 3 : Organigramme du MESSRS du Burkina Faso

4.2.1. Quatre pôles d'activités

La DRH du MESSRS comprend le Secrétariat ; la Cellule d'information administrative ; le Service du fichier, de la gestion des carrières et des emplois des personnels ; le Service des mutations et des mouvements des personnels ; le Service des études et du contentieux et enfin le Service administratif et financier (Arrêté n°2003-020/MESSRS/SG/DRH du 04 février 2003 : article 4).

De ces services ci-dessus cités, cinq sont fonctionnels et seuls les quatre derniers sont pourvus par le Chef de service, nommé par le DRH.

Le Service du fichier, de la gestion des carrières et des emplois des personnels est chargé de la gestion, du suivi et de la conservation des actes administratifs ; de l'élaboration des statistiques du personnel (effectifs par catégorie, classe, sexe, âge, ancienneté, répartition par discipline) et l'exploitation des bulletins individuels de notes des agents en vue de leur avancement d'échelon et/ou classe. Il s'occupe également de la mise en œuvre des procédures législatives et réglementaires en matière d'intégration, de contrat, de titularisation, de reclassement, de reconstitution ou de révision de carrière administrative, d'avancement et de départ à la retraite des agents.

Le Service des mutations et des mouvements des personnels est le service compétent pour l'organisation des mutations et du mouvement des personnels du Ministère. Il s'occupe aussi de la mise en œuvre des dispositions réglementaires relatives aux différentes positions des agents, notamment les mutations, les affectations, les autorisations et permissions d'absence, les congés administratifs, de maternité, de maladie et les congés pour examens ou concours.

En plus, il participe au recrutement du personnel en collaboration avec les structures organisatrices à savoir l' Office Central des Examens et Concours du Secondaire (OCECOS) et l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM).

Le Service des études et du contentieux a la responsabilité de toutes les études relatives aux dispositions légales et réglementaires concernant le déroulement des carrières et les conditions d'emploi des personnels. Il s'occupe également du traitement de tout dossier contentieux relatif au personnel du MESSRS.

Le Service administratif et financier est chargé de la gestion des agents de la direction, de la gestion matérielle et financière des biens et fonds appartenant à la direction ou mis à sa disposition, de l'élaboration de l'avant projet de budget de la direction et de l'exécution du budget de la direction. Le service tient également les documents et pièces comptables (inventaire du matériel de la direction, ...) et s'occupe de l'établissement et de la gestion des cartes professionnelles des agents publics relevant de Ministère.

Les quatre services ci-dessus cités travaillent en parfaite collaboration. Le service mutation intervient dans le recrutement de l'agent. Sa carrière sera par la suite gérée par le service en charge de la gestion des carrières. A chaque fois qu'il aura un problème professionnel, le service contentieux interviendra pour que la réglementation soit appliquée. Quant au service administratif et financier, il fera établir une carte professionnelle en son nom et préparer le budget annuel du Ministère en prenant en compte sa marge salariale. Nous voyons donc que ces services sont complémentaires et travaillent en synergie d'actions pour l'atteinte des objectifs assignés à la DRH. Ils sont dotés, chacun, d'un chef de service.

4.2.2. Le Secrétariat

Le Secrétariat est rattaché directement au DRH. Il est chargé du traitement du courrier arrivée et départ, des travaux de saisie et de reprographie. A cela, s'ajoute le classement et la conservation des archives de la direction. C'est également le Secrétariat qui gère les audiences du Directeur. Il n'a pas de chef de service à l'instar des quatre services étudiés plus haut.

4.2.3. La cellule d'information administrative

La cellule d'informations administratives est le seul service prévu par l'Arrêté n°2003-020/MESSRS/SG/DRH du 04 février 2003 et qui n'est pas encore opérationnel. Ainsi, ses tâches sont réparties entre les autres services et essentiellement exercées par le Secrétariat. A terme, il sera institué et sera essentiellement chargé de renseigner et de guider tout usager du service public à la recherche d'informations sur les différentes procédures administratives. Il sera également de remettre les cartes et attestations aux agents du Service National pour le Développement (SND).

4.3. FORCES ET FAIBLESSES DE LA DRH DU MESSRS

4.3.1. La GRH dans l'administration publique burkinabè

L'outil principal de travail des DRH des différents départements ministériels est la Loi n°013/98/AN du 28 avril 1998 portant régime juridique applicable aux emplois et aux agents de la Fonction Publique. Il y a également les différents décrets d'application qui accompagnent cette loi. Toutes les DRH travaillent en étroite collaboration avec la Direction du Personnel de l'Etat (DPE) du MFPRE.

Pendant longtemps, ce sont les agents proches de la retraite qu'on affectait aux DRH. Au départ dans la plupart des Ministères, les postes de DRH étaient tenus par des chefs de personnel. En fait, cela était aussi lié au sous-effectif qui prévalait en matière de personnel. La première génération des DRH était alors des agents expérimentés, transformés en chef de personnel ; des agents dont la formation initiale s'éloignait parfois de la GRH.

Mais aujourd'hui, une nouvelle ère s'ouvre pour la GRH au Burkina Faso. Il y a une section GRH à l'ENAM, où, chaque année, sont formés des gestionnaires et des conseillers en GRH. Leur nombre reste toutefois insuffisant. La première promotion des conseillers en GRH issus de l'ENAM, est sortie, il y a quatre ans.

Les DRH jouent de plus en plus le rôle qui est le leur, à savoir celui de conseil à la hiérarchie pour toutes les questions relatives à la gestion du personnel. Elle commence également à devenir une direction stratégique sur laquelle les autorités ministérielles s'appuient pour remplir leurs missions.

Toutefois, les DRH demeurent les directions les moins nanties dans les ministères. Elles sont dotées d'un maigre budget avec des agents peu motivés (travail routinier, manque de formation,...). Il appartient, de ce fait, à chaque DRH, d'élaborer au profit des agents, un programme d'activités axé sur l'enrichissement et l'élargissement des tâches, mais, aussi, à maintenir une équité entre les contributions et les rétributions des agents.

4.3.2. Les forces des pratiques de GRH du MESSRS

La DRH évolue aujourd'hui dans un cadre statutaire. C'est en effet en 2003 qu'elle a été dotée d'un statut à savoir l'Arrêté n°2003-020/MESSRS/SG/DRH du 04 février 2003 portant organisation et fonctionnement de la Direction des Ressources Humaines. Ce statut a permis à la DRH de mieux centrer ses activités et à mettre un terme au pilotage à vue d'alors.

La DRH compte une vingtaine d'agents sur un effectif total de 5 348 agents que compte le MESSRS. Malgré ce petit effectif, la DRH remplit ses missions tant bien que mal. Du service de la gestion des carrières à celui des études et contentieux en passant par le service des mutations, on rencontre des agents motivés qui donnent le meilleur d'eux-mêmes en dépit de la modicité des moyens logistiques.

Il y a un bon climat de travail dans le service. On constate également une certaine collaboration entre les services. Les nouveaux agents sont encadrés par les anciens.

La DRH évolue dans une certaine logique de compétence qui demande à être renforcée. En effet, il n'est pas rare qu'un service fasse recours à un agent d'un autre service dans le traitement de certains dossiers. Aussi, une absence d'un agent peut être palliée par un d'un autre service.

Tous les agents sont occupés en termes d'activités. Les dossiers sont répartis entre les agents en fonction de leur service. Le rythme de traitement des dossiers est assez rapide à la DRH. Mais la lenteur globale dans le traitement des dossiers jusqu'à la signature finale réside dans le nombre d'étapes existantes après la DRH. En effet, lorsqu'un dossier quitte le DRH, il lui reste six étapes avant la signature : le SG du MESSRS, la DPE, le Contrôle Financier, retour à la DPE, la Direction Générale de la Fonction Publique (DGFP) et enfin le SG de la Fonction Publique pour la signature.

4.3.3. Les faiblesses

Malgré le dévouement des agents, force est de reconnaître que leur nombre est insuffisant et ils sont quelquefois débordés par le travail. On constate donc une inadéquation entre les ressources disponibles et les besoins de la direction.

En plus de cet effectif insuffisant, la DRH manque également de compétences en matière de GRH. En effet, la plupart des agents ne viennent pas initiés en GRH. C'est sur le tas qu'ils apprennent. La formation des agents est d'autant plus difficile que la direction ne dispose pas de plan de formation dûment établi.

Au niveau de la gestion du personnel, on note un déficit en personnel enseignant surtout dans les disciplines scientifiques (Maths, Physique chimie (PC)). Ainsi, selon les statistiques scolaires et universitaires du MESSRS pour l'année 2005-2006, nous avons en tout 133 professeurs certifiés de mathématiques (lycées) et un total de 315 professeurs de CEG de Maths/PC et Maths/Sciences de la Vie et de la Terre (SVT), pour un total de 323 lycées et collèges publics au Burkina Faso. En plus de cela, il y a chaque année des ouvertures de nouveaux CEG et lycées. Ainsi, au cours de l'année 2007, le Ministère envisage d'ouvrir 10 lycées d'enseignement général et 2 établissements d'enseignement technique. Il est prévu également l'ouverture de plusieurs dizaines de CEG.

Au vu de ces statistiques, le manque en personnel enseignant est manifeste. La situation est assez préoccupante au point que le Ministère a eu recours aux pays voisins en 2004-2005 pour combler le déficit spécifiquement au niveau des disciplines scientifiques (de nombreux de Béninois ont notamment répondu à l'appel).

Ce manque d'enseignants en Maths et PC qui n'a pas toujours existé, est consécutif à un défaut de planification. En effet, le MESSRS ne s'est pas inscrit dans une logique de GPEC, autrement il ne serait pas aujourd'hui confronté à ce manque crucial d'enseignants.

L'Institut des Sciences (IDS) qui vient d'être ouvert, a pour vocation de former des professeurs destinés à l'enseignement exclusivement dans les disciplines scientifiques. C'est l'Unité de Formation et de Recherche en Sciences Exactes et Appliquées (UFR-SEA) de l'Université de Ouagadougou qui pourvoit le Ministère en enseignants dans toutes les disciplines. Mais il s'est avéré que les diplômés du département de Maths et PC, préfèrent faire la vacation que d'être recrutés en qualité de professeurs titulaires des lycées et collèges. C'est ce qui justifie la création de l'IDS. L'institut recrute ses

étudiants parmi les bacheliers de l'année en cours. A la fin de leur formation, les élèves professeurs sont engagés dans la Fonction Publique en qualité d'enseignants.

A terme, le problème sera jugulé. Mais le besoin de l'IDS ne date donc pas de maintenant. Il y a bien longtemps que cette structure devait être créée. Cela confirme l'insuffisance d'une gestion prévisionnelle.

A ce manque d'enseignants en Maths-PC, s'ajoute celui de la mauvaise répartition du personnel enseignant en général. En effet, il existe des zones déficitaires (sous-effectif) et d'autres excédentaires (sur-effectif) notamment dans les grands centres comme Ouagadougou et Bobo Dioulasso. Dans les zones déficitaires, les enseignants sont débordés par le travail. Le surplus de travail est certes rémunéré, mais vu le volume de travail, c'est l'épuisement de ces agents par le travail qui se pose. Ce constat de manque n'est pas valable pour les professeurs de Français ou d'Anglais, mais la mauvaise répartition fait que des zones viennent à en manquer.

Cette mauvaise répartition est souvent due à l'immixtion de la politique pour favoriser certains agents ou des zones au détriment d'autres.

Depuis 2004, les chefs de services de la DRH ont été nommés par le DRH. Mais on constate qu'ils ne sont pas suffisamment responsabilisés. Ainsi, les dossiers sont répartis par agent et non par service. L'imputation des dossiers par service aurait pu responsabiliser davantage les chefs de service. Aussi, cela faciliterait également la tâche du DRH, obligé de répartir les dossiers entre une vingtaine d'agents plutôt que de le faire entre quatre services et le secrétariat comme c'est le cas à la Ville de Roanne.

La DRH du MESSRS participe au recrutement des nouveaux agents mais les cellules organisatrices demeurent l'ENAM et/ou l'OCECOS (à travers la Direction du Recrutement du MFPRE) selon les cas. Pour les concours professionnels, elle reçoit les demandes arrivées par voie officielle et les achemine auprès des structures organisatrices : l'ENAM pour ceux qui sont dans l'administration et l'OCECOS pour les professeurs des lycées et collèges. Nulle part, la DRH n'est cellule organisatrice de concours. Elle ne joue donc pas un rôle de premier plan. A ce rôle secondaire, s'ajoute l'absence de fiches de postes qui pourraient servir surtout pour les nominations aux postes de responsabilité. Les recrutements (concours directs et professionnels) se font

sur la base du mérite. Ce sont des épreuves écrites avec ou sans entretien et les meilleurs sont déclarés admis dans la limite des postes à pourvoir.

Il manque aussi à la DRH de locaux pour bureaux et du matériel de travail surtout du matériel informatique. Les travaux de saisie reviennent au secrétariat (pourvu de deux ordinateurs) qui est souvent débordé par le volume de travail.

On peut également ajouter au nombre du manque de matériel, le manque d'armoires adéquates pour les archives. Les archives de la DRH se trouvent dans un local inapproprié et non sécurisé. Aussi, elles demandent une réorganisation pour faciliter les travaux de recherche. Les archives sont également bondées car on y trouve en plus de dossiers des agents en activité, ceux des agents démissionnaires, licenciés, à la retraite mais aussi ceux des agents décédés. Ces dossiers (retraités, démissionnaires, licenciés et décédés) pourraient être transférés à la Direction des Archives et de la Documentation (DAD) pour décongestionner un peu les archives de la direction.

Tableau récapitulatif :

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - cadre statutaire - agents motivés - logique de compétence - bonne collaboration - bon climat de travail 	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel insuffisant à la DRH - Manque de compétence (exemple : droit, ...) - Absence de plan de formation - Déficit en personnel enseignant - Insuffisance de gestion prévisionnelle - Mauvaise répartition du personnel - Immixtion de la politique dans les affaires administratives - Responsabilisation insuffisante des chefs de service de la DRH - Rôle secondaire dans les processus de recrutement - Manque de locaux pour bureaux - Manque de matériel de travail (informatique, armoires...)

	<ul style="list-style-type: none">- Archives surchargées- Local non sécurisé pour les archives- Délai de traitement des dossiers trop long
--	--

Tableau n° 2 : Forces et Faiblesses de la DRH du MESSRS

Au vu de ce tableau récapitulatif, on constate qu'il y a plus de faiblesses que de forces. Nous essayerons dans le chapitre suivant de formuler des propositions de solutions pour l'amélioration les pratiques de GRH au sein du MESSRS.

CINQUIEME CHAPITRE

STRATEGIES D'AMELIORATION

Après avoir fait l'état des lieux au niveau de la gestion du personnel dans le cas du MESSRS, quelles propositions pouvons-nous faire pour l'amélioration des pratiques de GRH ? C'est l'objet de ce chapitre. Nous ferons dans un premier temps, des propositions pour améliorer les pratiques de GRH déjà existantes, et dans un second temps, nous proposerons de nouvelles pratiques applicables considérant les faiblesses précédemment soulignées. Nous formulerons également en fin de chapitre, des pistes visant à engager le Ministère dans la dynamique de la nouvelle gestion publique.

5.1. DES PRATIQUES EXISTANTES A RENFORCER

5.1.1. L'entretien annuel d'évaluation

La Réforme Globale de l'Administration Publique (RGAP) prévoit la notation annuelle des agents publics. Cette notation sera la base sur laquelle les avancements seront déterminés. Mais cette forme de notation n'a pas encore connu un début d'application. On distingue deux types d'entretien : l'entretien individuel et l'entretien annuel d'évaluation.

L'entretien individuel est un entretien qui met en relation le supérieur hiérarchique et l'employé. C'est une occasion offerte à l'employé d'exprimer ce dont il a besoin pour l'amélioration de ses performances (contrat d'objectif). Il s'exprime en toute liberté et n'est pas noté à l'issue de l'entretien. Le supérieur hiérarchique l'écoute et ne le juge pas.

L'entretien annuel d'évaluation quant à lui, est un entretien à l'issue duquel une note est attribuée à l'agent. Plus que la note, ce sont les avantages de cette pratique qu'il faut appréhender. Il permet d'évaluer le niveau de compétence de l'agent. Il permet également de révéler des compétences prouvées (donc exploitables) de l'agent. Lorsque ses compétences inexploitablees sont établies, l'agent peut faire l'objet d'une reconversion ou une mutation dans un autre emploi selon les besoins organisationnels.

L'entretien annuel d'évaluation peut également révéler des lacunes de la part de l'agent. Ainsi, un plan de formation est établi et il consacra un module approprié pour la

correction de ces lacunes. D'autre part, il permet de vérifier l'adéquation entre le profil de l'agent et celui du poste qu'il occupe. On s'aperçoit donc de la relation étroite qui existe entre l'entretien d'évaluation et les autres pratiques de GRH, à savoir le recrutement, la formation, la gestion des carrières, la rémunération,... (Annexe 3 : Système et outils de la GRH).

L'entretien annuel d'évaluation est donc une pratique primordiale en GRH. La Fonction Publique burkinabè doit alors s'activer à ce que cet outil connaisse un début d'application. La lenteur dans l'exécution de cette disposition réglementaire, est aussi due à certaines réticences déjà nées en raison de l'interprétation donnée à la note. Cette notation découle du modèle français. Mais dans le contexte africain, la note est liée à l'individu et non au travail, étant entendu que dans sa culture, l'Africain lie la note à sa personne. Ainsi, c'est plutôt le comportement au travail qui devrait faire l'objet d'évaluation. L'agent qui se comporte bien au travail aura une bonne note et celui qui se comporte mal, une mauvaise, à la condition qu'ils disposent des compétences requises pour le travail et le matériel nécessaire pour le faire.

A la Ville de Roanne, la note est acceptée parce que le Français a le sentiment que c'est son travail qui est évalué et non sa personne ; contrairement à l'Africain. Vouloir appliquer le modèle de notation de Roanne, c'est amener certains responsables à octroyer des notes de complaisance à leurs adjoints. Donner une note, revient à porter un jugement sur la personnalité de l'agent. A l'examen des notes (à la DRH du MESSRS) avec le système de notation actuellement en vigueur, la plupart des agents obtiennent la note de 8/10. Très rarement, on rencontre les notes de 6/10 ou moins. Avec de telles notes, si elles reflétaient la réalité, l'administration publique burkinabè devrait être très performante. Ce n'est pourtant pas le cas. Cela n'est pas un laxisme en soi, mais c'est le sentiment de noter une personne et non un travail.

En tout état de cause, pour que l'administration burkinabè (et africaine en générale) puisse être performante, et dans un contexte culturel communautaire, il faut revoir les textes sur la notation, de façon à prendre en compte dans l'évaluation du personnel, le critère comportemental au travail. C'est à ce prix qu'on aura le sentiment d'évaluer un travail et non une personne. L'aspect communautaire et collectif est un peu en contradiction avec la fixation d'objectifs individuels qui risqueraient de mettre l'agent

concerné en difficulté avec ses collègues (la solidarité). On intégrera donc cet aspect (le comportement) après s'être assuré que les agents ont les compétences requises et le matériel de travail nécessaire.

Ainsi, nous préconisons que le système de notation dans l'administration publique burkinabè puisse être révisé à nouveau de façon à ce que le paramètre culturel soit pris en considération. Toutefois, il faudra que cela soit concordant avec l'objectif global de l'organisation, lequel objectif est basé sur la performance. On ne peut pas, à la base (les agents) juger des comportements (sans référence aux résultats) et au global, viser l'atteinte d'objectifs quantitatifs (performance).

En d'autres termes, il faudra malgré tout intégrer dans l'évaluation le fait que l'agent a atteint ou non ses objectifs (qualitatifs ou quantitatifs) en plus de l'aspect comportemental.

5.1.2. L'analyse des postes et l'accueil des nouveaux agents

Nous avons vu que le bon fonctionnement d'un système de GRH dépend de la bonne analyse des postes. Cette analyse englobe la description du poste, sa définition ainsi que la définition de son profil. Elle permet d'avoir des candidats correspondant au profil du poste. C'est le préalable de l'efficacité.

Considérant l'importance d'une telle analyse, tous les postes du MESSRS doivent être définis à l'image de ce qui se fait à la Ville de Roanne.

Aujourd'hui, tous les recrutements dans la Fonction Publique burkinabè sont organisés par la Direction du Recrutement du MFPRE. On remarque au moment du dépôt des dossiers pour les différents concours directs, de longues files d'attentes. A ce niveau, nous proposons que désormais, les dépôts puissent se faire par la poste et ceci dans le but d'améliorer les conditions de dépôt des dossiers de candidatures.

Pour les résultats de ces concours directs, ce sont les premiers qui sont déclarés admis. Seules les aptitudes intellectuelles sont contrôlées et il s'agit pour la plupart, des élèves et étudiants sans expérience professionnelle. Après leur formation dans les écoles spécialisées (ENAM, ENSK (Ecole Nationale Supérieure de Koudougou), IDS), ils sont engagés dans la Fonction Publique et mis à la disposition du MESSRS qui les affecte dans l'administration (administration centrale, administration déconcentrée,

administration scolaire ou universitaire) pour les sortants de l'ENAM et dans les lycées et CEG comme enseignants pour ceux de l'ENSK et de l'IDS.

Si le profil des agents importe peu dans l'affectation des professeurs (ils ont le même profil selon la matière enseignée), on pourra tenir compte du profil initial dans l'affectation des sortants de l'ENAM. Ainsi, un Attaché d'Administration Universitaire (AAU) qui a fait des études universitaires en Economie sera plus habile dans la manipulation des chiffres que celui qui a étudié la Psychologie (même s'ils sont tous deux AAU). Il pourra alors être affecté à la DAF ou à l'intendance dans les établissements d'enseignement.

Toutefois, l'organisation des recrutements sur mesures nouvelles revient au Ministère. Ce sont des dispositions qui permettent au Ministère de procéder à des recrutements ponctuels pour faire face à ses besoins. Ces recrutements doivent respecter les conclusions de l'analyse des postes de façon à ce que le profil du recruté soit en adéquation avec le profil du poste.

Les conclusions de l'analyse des postes seront aussi utilisées dans toute nomination à un poste de responsabilité. L'agent pressenti pour une nomination doit avoir toutes les aptitudes (morales, sociales, intellectuelles, physiques...) établies à l'analyse du poste.

Une fois les nouveaux agents engagés, la DRH doit accompagner leur adaptation en les dotant d'un livret d'accueil, tout comme la Ville de Roanne devra le faire. C'est un livret qui va leur présenter de façon succincte et explicite, leurs droits et devoirs. L'effectivité d'un tel livret va aussi réduire le nombre des agents qui se déplacent au Ministère pour toute information aussi petite soit-elle. Il va comporter ce qui revient fréquemment dans les demandes de renseignement des usagers à savoir les modalités de la titularisation, des bonifications d'échelons, des mises en disponibilité, en position de stage, en détachement, les conditions à remplir pour les concours professionnels...

Pour toujours faciliter les renseignements, il faudra aussi que la DRH se dote d'une adresse électronique. Avec cette adresse, les agents pourront du bout du pays, avoir des renseignements à la source. Cela participe aussi à la qualité des services offerts.

5.1.3. La formation

Le MESSRS dispose de deux écoles de formation pour les enseignants des lycées et collèges à savoir l'ENSK et l'IDS. Certains de ses agents proviennent aussi de l'ENAM. Les agents à leur engagement ont reçu une formation initiale appropriée. Mais le problème de leur formation continue se pose.

Toute formation doit être liée au besoin. Et comme le besoin est lié au poste, ce sont ceux qui occupent effectivement le poste qui doivent être formés. Cette conformité n'est pas toujours le cas au MESSRS. Les formations sont assez rares au point que l'on puisse passer un ou deux ans sans en bénéficier. Il est difficile dans ce contexte, d'avoir une administration performante.

Face à cette situation, la DRH à qui revient la responsabilité de la gestion du personnel, se doit de réagir. Nous préconisons l'élaboration chaque année d'un plan de formation du personnel comme cela est de règle à la Ville de Roanne. Les besoins en formation proviendront des agents mais aussi du Ministère dans le cadre de sa gestion stratégique. L'entretien individuel qui sera institué sera le canal par lequel les agents exprimeront leurs besoins. Ces besoins seront synthétisés pour constituer le plan de formation avec un chronogramme d'exécution. On établira à cet effet, des centres de formations qui pourront être les chefs lieux de régions au nombre de treize. Les correspondants formations installés dans les dits centres seront chargés de l'organisation des formations programmées.

Pour supporter les coûts que ces formations occasionneront, on établira un budget formation qui sera inscrit dans le budget prévisionnel du MESSRS.

Aujourd'hui, le constat est établi que pour toute formation, le déplacement et le séjour des agents sont pris en charge. En plus de cela, ils sont rémunérés pour la formation qu'ils ont reçue. Cela a l'inconvénient de faire que ce sont les mêmes qui vont en formation. On a peut-être pensé, au départ, à les motiver ; et effectivement les agents retenus pour une formation sont motivés, non souvent pour la formation que ses retombées financières. Les objectifs de la formation sont relégués au second plan.

De ce point, nous préconisons que désormais seuls le déplacement et le séjour des agents soient pris en charge. Cela aura l'avantage de rétablir la liaison entre la formation et le poste. L'article 84 de la Loi n°013/98/AN du 28 avril 1998 fait de la formation un droit, mais dans la mesure où l'obligation d'efficacité nous est aujourd'hui imposée par l'environnement ; et considérant que la performance ne saurait être atteinte que par la formation, nous préconisons que celle-ci soit inscrite au nombre des obligations de la DRH. C'est au prix de l'instauration d'un plan de formation approprié et de son exécution effective que le défi de la qualité des services pourra être relevé.

5.2. DE NOUVELLES PRATIQUES POUR LA GESTION DU PERSONNEL

5.2.1. La GPEC

Nous avons vu que le MESSRS manque grandement de professeurs dans les disciplines. Cette situation inconfortable est le résultat d'une insuffisance de gestion prévisionnelle. La GPEC telle que nous l'avons définie, fait de l'analyse des tendances une étape primordiale. Le nombre des candidats au concours de recrutement des professeurs de Maths et PC a d'abord commencé à baisser. Les causes de cette baisse n'ont pas été analysées. La tendance était que les diplômés de l'Unité de Formation et de Recherche en Sciences Exactes et Appliquées (UFR-SEA), refusaient les postes d'enseignement offerts par le Ministère, préférant d'autres offres que l'enseignement. Aujourd'hui, il n'est pas rare de voir moins de candidats au concours de recrutement des professeurs de Maths-PC par rapport aux postes à pourvoir ; ce qui fait que ceux qui sont déclarés admis ne sont pas toujours compétents. Ils le sont souvent par défaut.

L'IDS est donc venu pour résoudre ce problème. On ne s'intéresse plus aux diplômés de l'UFR-SEA, ses élèves-professeurs sont recrutés parmi les bacheliers des séries scientifiques (séries C et D) de l'année en cours. Ces derniers sortent après leur formation avec un diplôme professionnel (et non un diplôme universitaire). Ils sont directement engagés et sont par leur diplôme obligés de faire carrière dans l'enseignement. L'IDS n'est qu'à sa première promotion, mais avant que les élèves-professeurs ne viennent combler ce vide, pour le moment, la situation est très préoccupante dans certains lycées et collèges. Il y a des élèves qui arrivent en année du BEPC avec beaucoup d'insuffisance en Maths ou en PC. C'est le cas du CEG de Pourra

dans la Province du Yatenga en 2000, où les élèves de 3^{ème} qui se préparaient au BEPC, ont obtenu un professeur de maths à trois mois de l'examen (troisième trimestre).

Aujourd'hui, on a trouvé une solution à long terme à ce déficit à travers l'IDS. Toutefois, ce déficit constitue une véritable interpellation pour l'avenir. Le besoin d'instituer la GPEC au niveau de la DRH s'impose de fait. La gestion prévisionnelle doit devenir l'une des tâches primordiales de la DRH.

En adoptant la démarche de la GPEC, la DRH sera dans une logique de veille. Les informations fournies par cette veille (les tendances) seront analysées et des solutions appropriées prises en vue de prévoir tout phénomène. Tout écart, toute insuffisance fera l'objet d'une analyse minutieuse.

Toutefois, les dispositions réglementaires actuellement en vigueur, sont insuffisantes en matières de GPEC. Ainsi, nous préconisons que la prévision des ressources humaines prévue par l'arrêté organisant la DRH, soit concrétisée en acte sur le terrain. La tâche de GPEC devra être imputée à un service en lien avec le DRH. L'objectif étant de faire en sorte que le Ministère puisse disposer en temps voulu de personnel suffisant en quantité et qualité pour remplir ses missions.

5.2.2. Le bilan social

Le bilan social est l'ensemble des informations sociales d'une organisation. Ces informations sont contenues dans un document unique selon une nomenclature et des modalités précises. En France, le bilan social constitue une obligation légale (loi du 12 juillet 1977) pour les entreprises de plus de 300 salariés.

Les informations contenues dans le bilan social sont fonction de la taille et de la réalité de l'organisation. Ainsi, la ville de Roanne a retenu six thèmes dans son bilan social de 2005 (les effectifs, les titularisations et les promotions, l'action sociale, la formation, la masse salariale et l'absentéisme).

Le bilan social permet un meilleur suivi des différentes activités de l'organisation. Il permet également de déceler les défaillances en vue d'apporter des solutions appropriées. Aussi, les informations relatives aux âges et aux effectifs permettent-elles une bonne gestion prévisionnelle en fonction des départs prévisibles. Ainsi, le bilan

social constitue un outil indispensable pour la GPEC. Les tableaux des âges permettent de prévoir le remplacement des potentiels départs à la retraite. Le bilan social apparaît comme un système d'alerte (tout comme le tableau de bord).

Pour la formation, le bilan social permet de se rendre compte du taux de participation. Quant à la présence d'une rubrique consacrée à l'absentéisme, son intérêt de mesurer l'ampleur du phénomène afin d'apporter des solutions appropriées.

Au regard de ces avantages, nous préconisons son établissement au nombre des missions de la DRH du MESSRS.

Toutefois, la DRH qui exerce ses compétences sur toute l'étendue du territoire national, pourra instituer l'établissement d'un bilan social pour chacune des treize régions. Les résultats des bilans sociaux régionaux vont ensuite lui parvenir et elle établira dans un document unique consolidé, le bilan social du Ministère. Elle s'en servira pour les affectations mais aussi pour les mutations. En somme, la DRH fera de ce document, l'un de ses principaux outils de travail.

5.2.3. La démarche qualité

La qualité d'un service ne se gère pas comme la qualité des produits industriels. Le service a la particularité d'être intangible. La prestation et la consommation sont en effet simultanées, contrairement aux produits qui sont d'abord fabriqués avant d'être vendus et utilisés. Promouvoir la qualité des services, c'est s'engager dans une dynamique d'amélioration continue. En adoptant la démarche qualité, la DRH du MESSRS s'inscrit dans cette logique. L'amélioration continue est la volonté de toujours chercher à faire mieux. Elle est la quintessence de l'esprit qualité.

L'axe principal de la démarche qualité est la satisfaction des clients (internes et externes). Cette satisfaction se mesure par le nombre des plaintes. Au niveau du MESSRS, elle se mesurera par le nombre de plaintes de la part des usagers (indicateur). La qualité d'un service se mesure non seulement par la qualité de la prestation mais aussi par le délai d'exécution des tâches.

La qualité des prestations est liée à la compétence des employés mais aussi aux matériels et conditions de travail. A ce niveau, le Ministère doit doter la DRH en

matériel de travail adéquat et suffisant, pour améliorer les conditions de travail du personnel. Aujourd'hui, il y a une insuffisance de locaux pour la DRH et les agents travaillent dans des bureaux exigus. L'immeuble abritant le Ministère contient plusieurs directions. Il faudra envisager la délocalisation de certaines directions. Leur départ de l'immeuble va créer de l'espace pour les directions restantes dont la DRH.

Quant à la compétence des employés, elle a des préalables qui sont l'analyse des postes et l'adéquation entre les exigences des postes et les profils des candidats au moment du recrutement ou lors des nominations. Pour le personnel déjà en poste, évaluer leur compétence et établir un plan de formation adéquat pour corriger les éventuelles lacunes observées, s'impose. La formation continue et les stages de recyclage du personnel enseignant vont s'effectuer en lien avec la Direction des Inspections.

Le souci de qualité passe également par une bonne politique de la communication (interne et externe). La communication crée les conditions d'un bon climat de travail. Ainsi, il faudra instituer des lieux de communication notamment les réunions de direction périodiques. On pourra à cet effet, s'inspirer des rencontres de directions à la Ville de Roanne. Le DRH du MESSRS pourra instituer une rencontre avec les chefs de service une fois par semaine et une autre avec l'ensemble du personnel, au moins une fois par mois. La rencontre avec les chefs de service visera à statuer sur tous les points inscrits à l'ordre du jour par les chefs de service. Ce seront les cas spécifiques auxquels ils ont eu affaire au cours de la semaine.

La question de la satisfaction des usagers est en contradiction avec les plaintes qu'enregistre souvent la DRH ; des plaintes consécutives pour la plupart, au délai d'exécution des dossiers jugé trop long. Cela est dû non seulement à l'insuffisance en personnel de la DRH (sous-effectif) mais aussi à la distance hiérarchique trop longue (six étapes à franchir après la DRH).

Pour l'insuffisance en personnel, il faut doter la DRH en effectif suffisant. Et pour la distance hiérarchique, qui est une disposition institutionnelle, on pourra accélérer le traitement des dossiers, à travers la dématérialisation qui sera définitivement adoptée à la Ville de Roanne au cours de cette année 2007. La dématérialisation est une gestion électronique des dossiers, c'est le passage du support papier au support électronique.

Avec cette gestion électronique, on n'aura donc plus besoin de travailler sur du support papier dont l'acheminement aux différentes étapes de contrôle fait perdre du temps. Il y a déjà une première expérience dans l'administration publique burkinabè avec le réseau du Système Intégré de Gestion Administrative et Salariale du Personnel de l'Etat (SIGASPE), mais limité à quelques actes GRH et à quelques départements ministériels pilotes dont le MESSRS. Nous préconisons son extension à tous les actes GRH et la formation de tout le personnel intervenant dans ce système de gestion. Aussi, il faudra que le SIGASPE soit adopté comme principal outil de traitement des dossiers.

5.3. LA NOUVELLE GESTION PUBLIQUE DU MESSRS

5.3.1. La gestion régionale du personnel

Il est établi, que le MESSRS est confronté à un manque crucial de personnel dans les disciplines scientifiques. Il est également établi que certaines zones viennent à manquer d'enseignants dans des disciplines supposées pourvues correctement (Français, Anglais, Histoire-Géographie). Au défaut de planification, s'ajoute donc celui de la mauvaise répartition du personnel sur le plan national. Cette mauvaise répartition est en partie liée à l'immixtion de la politique dans l'administration. De ce fait, des zones qui sont favorisées par rapport à d'autres. Cette situation est d'autant plus difficile que les responsables administratifs sont souvent en même temps les politiques.

Face à cette situation, et pour accompagner l'Etat, engagé dans une dynamique de décentralisation, nous préconisons que les recrutements se fassent directement au niveau régional. En clair, le concours de recrutement des professeurs des lycées et collèges sera lancé avec les différents postes à pourvoir par région. Ainsi, chaque candidat choisira de concourir au profit de la région de son choix. En cas d'admission, il devient d'office un agent permanent de la région et ne peut aucunement prétendre à une éventuelle mutation hors de la région. Aujourd'hui, il n'est pas rare de voir un nouvel agent, affecté en province, revenir en ville, un ou deux ans après par mutation pour nécessité de service comme si son départ de la province ne créait pas une vacance de poste. Il aurait fallu prévoir son remplacement immédiat et ce n'est pas toujours le cas. Il n'existe pas aussi de prime substantielle pouvant inciter les agents à aller ou rester en province. Les indemnités de sujétion qui varient selon la localité, ne sont pas aussi différentes pour qu'on veuille aller en zone rurale. A titre d'exemple, les indemnités de sujétions pour la

catégorie C sont les suivantes : zone urbaine : 13 000 F CFA, zone semi urbaine : 15 000 F CFA et zone rurale : 17 500 F CFA. La différence n'est pas très importante. On aurait pu donc agir sur ces primes pour inciter les agents à aller servir en zone rurale où les conditions de travail sont quelque peu difficiles (Théorie du personnel-mix). Mais cette possibilité engendre des suppléments budgétaires.

Cependant, avec la gestion régionale du personnel, chaque région aura la certitude de pouvoir disposer en permanence de ses agents. Aussi, cela n'engendrera pas de dépense supplémentaire pour l'Etat. Cette disposition s'appliquera aussi aux étudiants de l'IDS (futurs professeurs de Maths, PC, SVT) dès leur recrutement.

Le recruté de la région aura les mêmes avantages statutaires que les autres fonctionnaires et sera soumis aux mêmes obligations légales ; la seule différence est qu'il sera affecté à une région. Le MESSRS pourra s'inspirer du MEBA qui applique déjà ce type de recrutement. Il en sera de même pour les concours professionnels.

La régionalisation des concours de recrutement, permettra à chaque région de pouvoir recruter son personnel, en quantité et en qualité suffisantes pour pourvoir les postes dans les lycées et collèges installés sur son couvert territorial. Toutefois, cette disposition garantira toujours la possibilité du regroupement familial qui permettra à la femme de pouvoir rejoindre son conjoint dans une autre région.

En disposant maintenant du personnel permanent, et avec tout ce que cela engendre en termes de stabilité des compétences, la région aura rempli un préalable pour la quête de la performance. Aussi, cette stabilité des compétences fera de l'administration, un facteur de développement, en ce sens qu'elle sera au service du développement local.

5.3.2. Les nominations et décorations sur critère de compétence

L'efficacité est la résultante entre la motivation et la compétence. Ainsi, le MESSRS, dans sa recherche perpétuelle de la performance, doit agir sur ces deux composantes à la fois. Il doit également veiller à la bonne coordination des activités qui concourent à la réalisation de ses objectifs. Cette tâche de coordination et de planification incombe aux responsables des services.

Dans la Fonction Publique burkinabè, les postes sont pourvus par recrutement direct pour les postes d'exécution et par nomination pour les postes de responsabilité. Un agent peut accéder à la catégorie supérieure par le biais des concours professionnels. Après formation, il est affecté dans un poste mais pas forcément à un poste de responsabilité. Les postes de responsabilité sont pourvus par nomination soit par le Directeur pour les chefs de service, soit par le SG du Ministère par délégation ou le Ministre pour les postes de chefs d'établissement, d'intendants, de censeurs... selon les cas. La nomination est donc le fait d'accéder à un poste de responsabilité. Certaines nominations (postes de haute responsabilité) passent devant le Conseil de Ministres. C'est le cas de la nomination des Directeurs des services centraux ou déconcentrés.

Ainsi, nous préconisons, pour plus de compétitivité, d'objectivité et d'équité, que toutes les nominations se fassent sur critère de compétence et ce, après avis d'un jury constitué. Ainsi, ces postes vacants (en dehors des chefs de service nommés directement par le Directeur parmi les autres agents de la Direction), doivent faire l'objet de diffusion de la vacance par le canal des affiches, des circulaires et du bulletin d'information du Ministère qui sera à cet effet créé. Les informations seront relayées aux différentes directions centrales et déconcentrées pour large diffusion. Ainsi, tous les agents intéressés, pourront constituer leurs dossiers.

Le pourvoiement du poste sera soumis à la démarche professionnelle et rigoureuse du recrutement qui commence par la diffusion de la vacance du poste. Les dossiers reçus seront soumis à une présélection et certains candidats seront admis à passer devant le jury d'entretien. Lequel jury, après avoir reçu tous les candidats, propose à Monsieur le Ministre pour nomination, le candidat le plus apte à tenir le poste.

Dans ce contexte, ce processus de nomination est une sorte de promotion par un recrutement à l'interne pour pourvoir un poste vacant. Ainsi, doit-il obéir à cette démarche qui aura l'avantage de promouvoir aux postes de responsabilité, les agents du MESSRS les plus compétents. C'est aussi une prime de reconnaissance du mérite des agents. Elle s'opère prioritairement à l'interne, mais en cas de non satisfaction, on se tournera vers l'extérieur. C'est une démarche qui s'inspire de celle du recrutement appliquée par la Ville de Roanne. La prime est accordée à la compétence par un

choix transparent; preuve également de la volonté du Ministère d'intégrer dans sa gestion quotidienne et prévisionnelle, les pratiques de bonne gouvernance.

Notons que le principe de la gestion décentralisée du personnel sera également appliqué dans les nominations.

Les décorations pour services rendus, décernées aux agents doivent également s'inscrire dans la volonté du MESSRS de récompenser le mérite des agents. Il faut toutefois reconnaître que ces décorations ne sont plus en phase aujourd'hui avec leurs objectifs premiers. Elles ont perdu leur prestige parce que les agents décorés ne sont pas toujours les plus méritants. Mieux, les conditions à remplir pour bénéficier de la décoration ne sont pas clairement définies.

Ainsi, nous préconisons que des conditions objectives, rationnelles et quantifiables soient définies (note minimale obtenue sur une période donnée) pour les décorations et les porter à la connaissance de l'ensemble du personnel. C'est une prime à l'équité et cela aura l'avantage de redonner de la valeur aux décorations qui sont également sources de motivation.

5.3.3. Les principes du management public

Les propositions faites précédemment pour l'amélioration des pratiques de GRH, inaugureront une nouvelle ère pour l'administration publique burkinabè. Il s'agit de la nouvelle gestion publique. En effet, la nouvelle gestion publique est une gestion qui s'inspire des modèles du privé. Aujourd'hui, il est établi que l'efficacité d'un Etat est intimement liée à celle de son administration. La nouvelle gestion publique à laquelle aspire l'administration publique burkinabè est fondée sur le management public.

Le management public correspond à l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques. Il consiste à appliquer au public, les méthodes du privé et vise à améliorer la performance publique en permettant à l'administration d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés à un coût minimal. La démarche managériale est fondamentalement orientée suivant le critère de performance. Toutes les propositions que nous avons faites, concourent à la mise en place de cette nouvelle gestion publique au sein du MESSRS. Comme pour l'entreprise

privée, l'efficacité de l'administration publique doit désormais se mesurer par rapport au degré de réalisation des objectifs fixés.

Toutefois, l'administration publique garde sa spécificité par rapport à l'entreprise privée. L'entreprise privée se caractérise par les échanges alors que l'administration publique qui offre des prestations sans contrepartie se caractérise par sa gratuité et sa continuité. La nouvelle gestion publique doit apparaître comme une réponse aux besoins auxquels le MESSRS est aujourd'hui confronté. Beaucoup de réformes ont été faites par la Fonction Publique burkinabè, mais l'efficacité et la performance se font toujours attendre. La soif de la performance, de l'autonomie au travail, de la responsabilisation,... conduisent certains cadres de l'administration publique à s'orienter vers le secteur privé.

En tout état de cause, la nouvelle gestion publique fera du MESSRS, un Ministère de référence. Elle garantira à l'administration publique burkinabè, l'efficacité mais aussi l'efficience pour une Fonction Publique attractive.

Tableau récapitulatif :

Propositions	Actions à mener	Résultats
GPEC	Texte règlementaire approprié, inventaire des ressources, analyse des tendances, veille stratégique, benchmarking, dispositif de réajustement.	Personnel suffisant en quantité et en qualité, DRH communicante.
Entretien annuel d'évaluation	Evaluation des compétences, texte règlementaire approprié.	Gestion optimisée des RH, compétences exploitables détectées.
Analyse des postes	Description des postes, définition des postes, définition du profil des postes, établissement de fiches de postes.	Système de GRH efficace, Adéquation entre profil de l'agent/profil du poste.
Plan de formation	Recensement des besoins de formation, analyse de leur pertinence.	Agents motivés et compétents.
Gestion régionale du personnel	Organisation des concours de recrutement par région, dépôt des dossiers par la poste.	administration locale performante, stabilité des compétences.
Bilan social	Etablissement d'un bilan social par région et un bilan social national consolidé.	Gestion maîtrisée de RH, outil d'information, système d'alerte.
Nomination	Suivre la démarche professionnelle et rigoureuse du recrutement pour pourvoir le poste, constitution d'un jury pour toute nomination.	Equité, transparence, motivation, compétitivité.
Décoration	Définition de conditions objectives, rationnelles et quantifiables.	Equité, motivation.
Accueil des nouveaux agents	Etablissement d'un livret d'accueil	Agents bien informés et satisfaits
Qualité des services	Formation des agents, matériel de travail disponible, dématérialisation, livret d'accueil.	satisfaction des clients internes et externes.

Tableau n° 3 : Plan d'actions

CONCLUSION

La fonction Ressources Humaines, dans son évolution a été influencée par un certain nombre de courants de pensée. Au nombre de ces écoles, nous avons l'approche administrative et bureaucratique, celle des relations sociales et enfin celle des relations humaines. Toutes ces approches ont développé, chacune, une dimension bien précise de la fonction. Tout était aussi lié à la vision qui était faite de l'homme. Le cadre conceptuel de la GRH nous a fait apercevoir que la fonction Ressources Humaines intègre les aspects de ces trois courants. Elle en est la forme synthétique.

Le stage que nous avons effectué à la Ville de Roanne, nous a été très enrichissant. Le mode d'organisation et de fonctionnement de la DRH de Roanne est une preuve de la dimension systémique de la GRH. Ses apports, ajoutés à ceux de la littérature en GRH, nous ont permis de faire des propositions en vue de l'amélioration de la gestion du personnel au sein du MESSRS. En effet, le Ministère est aujourd'hui confronté à un déficit en personnel enseignant estimé à 1 233 enseignants surtout dans les disciplines scientifiques. A ce manque, s'ajoute celui de son inégale répartition.

Ainsi, nous voyons en la GPEC, une solution qui pourrait permettre au Ministère d'obtenir une adéquation Agents / Postes et ce, à court, moyen et long terme afin de faire face à ses besoins évolutifs. C'est dans le même sens, qu'un plan de formation en collaboration avec les correspondants formation installés dans chacune des treize régions, sera établi. La régionalisation des concours de recrutement pourra permettre à chaque région, de recruter son personnel et aussi et surtout de pouvoir le conserver aussi longtemps que possible. Notre ambition est d'accompagner le Ministère sur la voie de la bonne gouvernance. Ainsi, les conditions de recrutements seront quantifiées pour plus d'objectivité et de transparence en vue de redonner aux recrutements, leur caractère motivant. Aussi, les nominations se feront après avis d'un jury. C'est une prime à la compétence et une reconnaissance du mérite des agents.

Au vu du diagnostic des pratiques actuelles de GRH du MESSRS et des propositions d'amélioration faites, la Fonction Publique burkinabè doit s'engager dans la voie d'une bonne gouvernance du management public, en intégrant ses principes. Pour cela, il faut

un engagement déterminé et soutenu de toutes les parties prenantes, pour que l'administration publique devienne, le véritable moteur du développement national.

Au sein d'un Ministère comme celui des enseignements, très important pour l'avenir de notre jeunesse et de notre pays , le développement de la GRH sera un outil puissant qui sera mis au service de l'Administration publique afin de contribuer à optimiser les ressources humaines nationales.

ANNEXES

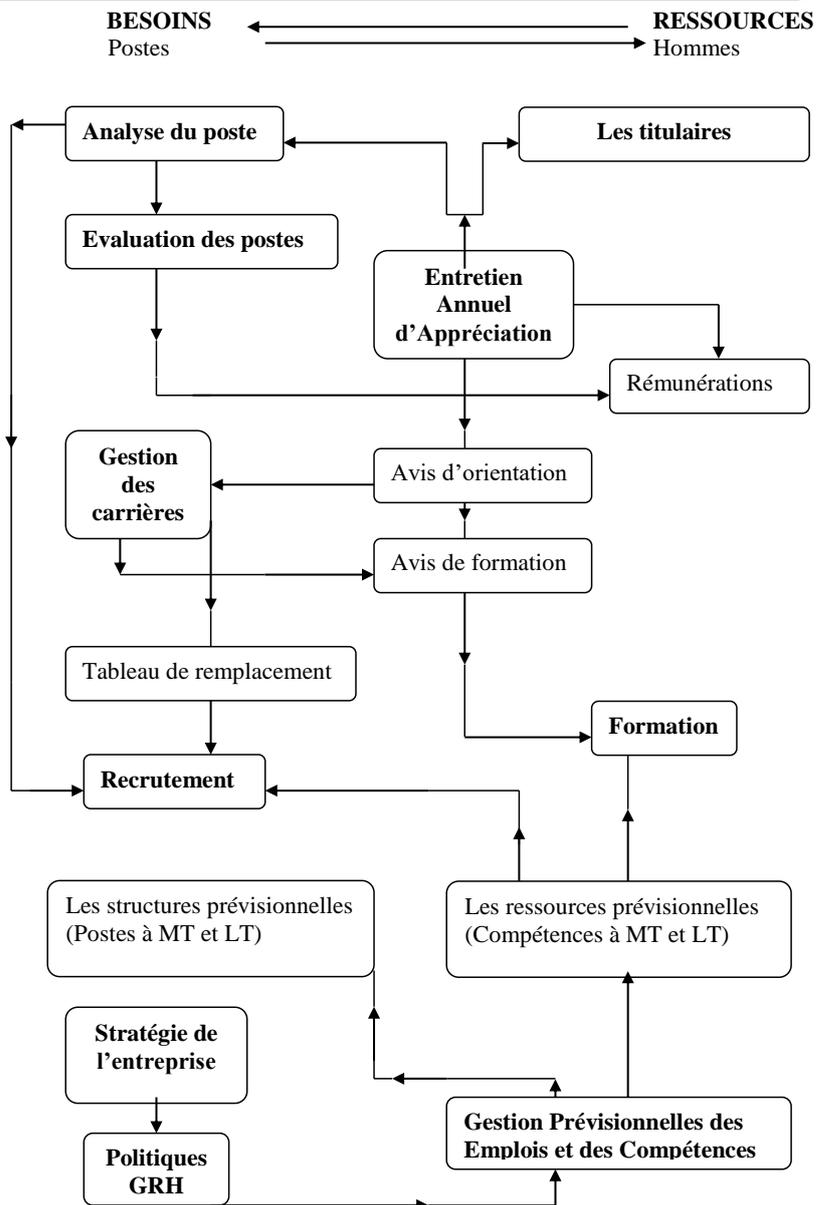
Annexe 1 : Démarche de définition du poste :

La dénomination du poste	Titre exact du poste, clair et suffisamment précis pour l'identifier facilement dans la structure
La mission du poste	Courte synthèse des principales responsabilités du poste, clarification de la raison d'être du poste
La position dans la structure	Préciser de qui dépend le poste dans la structure mais aussi les autres liens hiérarchiques et fonctionnels
La liste des principales responsabilités	Les principales actions susceptibles d'être menées par le titulaire du poste par domaines de responsabilité, préciser la marge d'autonomie dont dispose le titulaire dans ses tâches
Les critères de performance du poste	Critères permanents sur lesquels sera évaluée la performance globale du poste

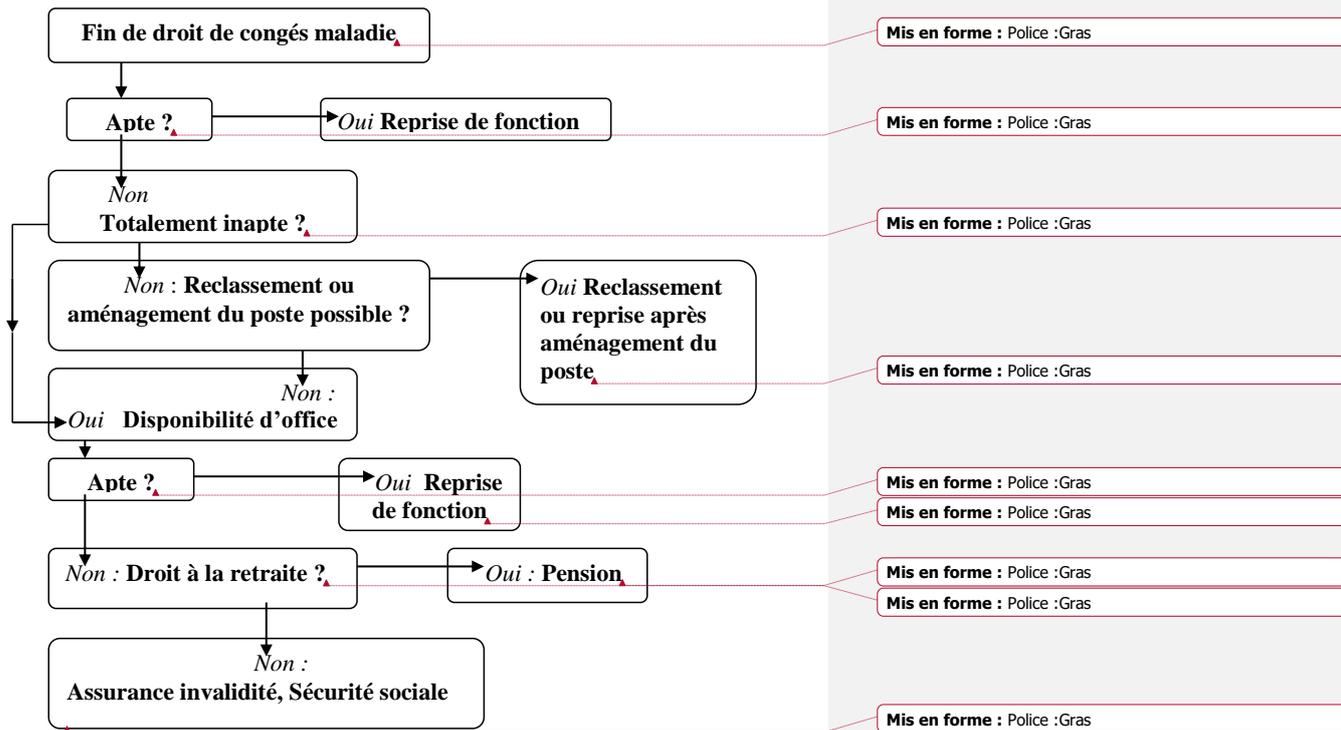
Annexe 2 : Démarche du recrutement :

01	Demande de recrutement	Vacance de poste Exigence de la gestion prévisionnelle
02	Analyse du poste	Description, définition et profil du poste, profil du candidat
03	Canal de recrutement	Ceux concernées par le recrutement : Direction générale, service du recrutement, cabinet, ...
04	Sources de recrutement	Interne ou externe
05	Campagne de recrutement	- Identification de la cible - Durée de la campagne - Choix des médias - Bonne rédaction du texte de l'annonce. - Suivi des résultats de la campagne
06	Sélection des candidatures	Analyse des lettres de motivation, des CV
07	Sélection des candidats	Tests, entretiens
08	Décision d'embauche	Intégration et Accueil

**Annexe 3 : Systèmes et Outils de la GRH (Cours de Monsieur G. Molina :
Janvier 2006. Département : AG. Université Senghor d'Alexandrie**



Annexe 4 : Modalités de reprise de fonction à l'issu d'un congé de maladie
(Demasson, 2005 : 79)



Annexe 5 : Tableau de classification des emplois de fonctionnaires de la Fonction Publique burkinabè : (Source : LOI n°013/98/AN du 28 avril 1998 portant régime juridique applicable aux emplois et aux agents de la Fonction Publique du Burkina Faso)

Catégorie	Echelle	Conditions de classification
A	1	Niveau de recrutement : Doctorat, DEA, DESS ou diplômes professionnels équivalents.
	2	Niveau de recrutement : Maîtrise ou diplômes professionnels reconnus équivalents.
	3	Niveau de recrutement : Licence ou diplômes professionnels reconnus équivalents.

B	1	Niveau de recrutement : DEUG, DUT, BTS ou diplômes professionnels reconnus équivalents.
	2	Niveau de recrutement : Bac technique, Brevet de technicien ou diplômes professionnels reconnus équivalents.
	3	Niveau de recrutement : Bac de l'enseignement secondaire ou diplômes professionnels reconnus équivalents.
C	1	Niveau de recrutement : BEPC et un diplôme professionnel exigeant deux (2) années de formation ou son équivalent
	2	Niveau de recrutement : BEPC et un diplôme professionnel exigeant une (1) année de formation, CAP d'Etat ou leur équivalent
	3	Niveau de recrutement : BEPC ou son équivalent
D	1	Niveau de recrutement : CEPE et un diplôme professionnel exigeant deux (2) années de formation ou son équivalent
	2	Niveau de recrutement : CEPE et un diplôme professionnel exigeant une (1) année de formation ou son équivalent
	3	Niveau de recrutement : CEPE ou son équivalent
E	1	Manœuvre, ouvrier ou employé qualifié exécutant des tâches nécessitant une formation et comportant des responsabilités.
	2	Manœuvre, ouvrier ou employé exécutant des tâches nécessitant une spécialisation acquise en moins de six (6) mois.
	3	Manœuvre, ouvrier sans qualification professionnelle.

BIBLIOGRAPHIE

- ALPANDER, G. (1989). *Pour une Stratégie des Ressources Humaines*. Paris : Chotard et associés éditeurs
- ARRETE n°2003-020/MESSRS/SG/DRH du 04 février 2003 portant organisation et fonctionnement de la Direction des Ressources Humaines du Ministère des Enseignements Secondaire, Supérieur et de la Recherche Scientifique du Burkina Faso
- BANQUE MONDIALE, (2004). *Pour une meilleure gouvernance dans les pays du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord*. Paris : Editions ESKA
- BESSEYRE des HORTS, C-H. (1990). *Gérer les ressources humaines dans l'entreprise*. Paris : Les Editions d'Organisation
- BESSEYRE des HORTS, C-H. (1988). *Vers une gestion stratégique des ressources humaines dans l'entreprise*. Paris : Les Editions d'Organisation
- Bilan social 2005 de la Ville de Roanne en France
- CADIN, L et al. (1997). *Gestion des ressources humaines*. Paris : Dunod
- DECRET n°2002-561/PRES/PM/MESSRS du 27 novembre 2002 portant organisation du Ministère des Enseignements Secondaire, Supérieur et de la Recherche Scientifique du Burkina Faso
- DEMASSON, J. (2005). *Fonction Publique Territoriale*, Bastia : Editions Médiaterra
- GOSSELIN, A. (2000). *Nouveau contexte Nouvelle GRH*. Montréal : Revue Gestion.
- IRIBARNE, P. (2003-2006). *Les tableaux de bord de la performance*. Paris : Dunod
- Le GALL, J-M. (1992). *La gestion des ressources humaines*. Paris : Presses Universitaires de France
- LEVY-LEBOYER, C. (1998). *La motivation dans l'entreprise*. Paris : Editions d'Organisation
- LEVY-LEBOYER, C. (1990). *Evaluation du personnel : Quelles méthodes choisir ?* Paris : Editions d'Organisation
- LOI n°013/98/AN du 28 avril 1998 portant régime juridique applicable aux emplois et aux agents de la Fonction Publique du Burkina Faso.
- LOI n°84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la Fonction Publique Territoriale en France
- LOUART, P. (1991). *Gestion des ressources humaines*. Paris : Editions Eyrolles.

- MARTORY, B. et CROZET, D. (1988). *Gestion des ressources humaines*. Paris: Editions Nathan.
- MATHIS, L. (1982). *Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines*. Paris : Les Editions d'Organisation
- MEIGNANT, A. (1991). *Manager la formation*. Paris : Editions Liaisons.
- MERLIN, P. (2001). *L'Afrique peut gagner*. Paris : Karthala
- PERETTI, J. M. (1990). *Ressources humaines*. Paris : Librairie Vuibert.
- PERETTI, J. M. (1994). *Gestion des Ressources humaines*. Paris : Librairie Vuibert
- Répertoire des carrières territoriales de France : Filières administratives, Mise à jour : 1^{er} décembre 2005
- Répertoire des carrières territoriales de France : Les cadres d'emplois, Mise à jour : 1^{er} mars 2006
- Plan de formation 2006 de la Ville de Roanne en France
- Statistiques 2005 sur les accidents du travail du personnel de la Ville de Roanne