



CENTRE AFRICAÏN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION  
INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET  
AUTRES ORGANISATIONS (ISMEO)

## MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Pour l'obtention du Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en  
Gestion des Ressources Humaines (DESS/GRH).

11<sup>ème</sup> Promotion, Année académique 2011-2012.

**Audit Social et Performance Organisationnelle :  
cas du Ministère de la Fonction Publique et de la  
Réforme Administrative du Niger.**

Présenté par Aïda Maïkibi

**Maître de stage :**

**Mr Moussa Assoumane Attah**

Secrétaire Général Adjoint du Ministère de  
la Fonction Publique et de la Réforme

Administrative

**Directeur de Mémoire :**

**Mr Lansana Gagny SAKHO**

Professeur associé au CESAG

## DEDICACES

*Une œuvre de recherche est toujours le résultat de la conjugaison des efforts et contributions de personnes aussi diverses que nombreuses, auxquelles nous dédions ce travail et exprimons notre profonde gratitude.*

## REMERCIEMENTS

Je voudrais du fond du cœur exprimer mes sentiments de profonde gratitude et adresser mes sincères remerciements à tous ceux qui de près ou de loin m'ont apporté leur soutien dans la réalisation de ce travail. Il s'agit entre autres de :

- ✚ Mes deux Parents, pour leur inestimable soutien ;
- ✚ Monsieur LANSANA SAKHO, Directeur de ce mémoire dont la disponibilité et les conseils pratiques m'ont permis de réaliser ce travail ;
- ✚ Monsieur ASOUMANE MOUSSA ATTAH, alors secrétaire Général Adjoint du Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative, pour ses précieux conseils ;
- ✚ L'ensemble du corps enseignant ainsi que le personnel administratif du CESAG pour leur encadrement ;
- ✚ Tous les agents du Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative pour leur bonne coopération ;
- ✚ Monsieur ADAMOU AMADOU WAZIRI, pour son assistance et ses encouragements.

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

**BO :** Bureau d'Ordre.

**CESAG :** Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion.

**DAID/RP :** Direction des Archives, de l'Information, de la Documentation et des Relations Publiques.

**DDC :** Direction de la Discipline et du Contentieux.

**DEP :** Direction des Etudes et de la Programmation.

**DGAP :** Division de la Gestion Administrative du Personnel.

**DGC :** Direction de la Gestion des Carrières.

**DGFP :** Direction Générale de la fonction Publique.

**DGMA :** Direction Générale de la Modernisation de l'Administration.

**DGPE :** Direction de la Gestion Prévisionnelle des Effectifs.

**DI :** Direction de l'Informatique.

**DL :** Direction de la Législation.

**DMSP :** Direction de la Modernisation des Services Publiques.

**DR/FCAE :** Direction des Recrutements et de la Formation Continue des Agents de l'Etat.

**DRFM :** Direction des Ressources Financières et du Matériel.

- DRH :** Direction des Ressources Humaines.
- DS :** Direction des Statistiques.
- DSCP :** Division du suivi de Carrière du Personnel.
- DSST :** Direction de la Santé et de la Sécurité au Travail.
- DTSS :** Direction du Travail et de la Sécurité Sociale.
- FMI :** Fonds Monétaire International.
- GPECP :** Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.
- GRH :** Gestion des Ressources Humaines.
- IDS :** Inspection Générale des Services.
- Max :** Maximum
- MFP/RA :** Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative.
- MFP/T :** Ministère de la Fonction Publique et du Travail.
- Mini :** Minimum.
- N :** Nombre.
- PAS :** Programme d'Ajustement Structurel
- PIB :** Produit Intérieur Brut.
- PME :** Petites et Moyennes Entreprises.

**RH :** Ressources Humaines.

**SG :** Secrétaire Général.

**SG/A :** Secrétaire Général Adjoint.

**SR :** Service de la Reprographie.

**UEMOA :** Union Economique et Monétaire Ouest Africaine.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## LISTE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET SCHEMAS

<b>Schémas 1</b> : Audit Social et Performances Organisationnelle : cas du Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative.....	15
<b>Schéma 2</b> : Gestion des Ressources Humaines et Performances Organisationnelle.....	26
<b>Schéma 3</b> : Axes Stratégiques RH : pratiques inter complémentaires.....	32
<b>Schéma 4</b> : Audit de Gestion des Carrières.....	44
<b>Tableau 1</b> : Structure de la population par catégorie Socioprofessionnelle.....	52
<b>Tableau 2</b> : Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.....	53
<b>Tableau 3</b> : Répartition de l'échantillon selon le genre.....	54
<b>Tableau 4</b> : Présentation des résultats issus des questionnaires.....	73
<b>Tableau 5</b> : Recommandations.....	81

## SOMMAIRE

Dédicace .....	ii
Remerciements .....	iii
Sigles et abréviations .....	iv
<b>Introduction.....</b>	<b>10</b>
<b><u>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE</u> .....</b>	<b>13</b>
<b>Chapitre I : Cadre Théorique de l'étude.....</b>	<b>14</b>
I.1 Problématique.....	14
I.2 Intérêt de l'Etude .....	16
I.3 Objectifs de recherche .....	17
a- Objectif général.....	17
b- Objectifs Spécifiques.....	17
c- Hypothèses.....	17
I-4 Revue de la littérature.....	17
I.5 Définitions des concepts.....	23
I.5.1 Concepts liés à l'Organisation.....	23
I.5.2 Concepts liés à la GRH.....	27
I.5.3 Audit Social.....	33
I.5.4 Etapes de l'audit social.....	35
I.5.5 Audit des processus RH.....	40
<b>Chapitre II Cadre méthodologique de l'étude.....</b>	<b>50</b>
II.1 Type d'étude.....	50
II.2 variables de l'étude .....	51

II.3 Population d'étude .....	52
II.4 Echantillonnage.....	53
II.5 Techniques et outils de collecte.....	54
II.6 Difficultés et limite de l'étude.....	54
<b><u>DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE</u></b> .....	56
<b>Chapitre I : Présentation du champ de l'étude</b> .....	57
I.1 Présentation du Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative.....	57
I.2 Présentation de la Direction des Ressources Humaines.....	60
<b>Chapitre II : Présentation et Analyse des Résultats</b> .....	63
II.1 Présentation des résultats .....	63
II.2 Analyse des résultats.....	78
II.3 Recommandations.....	81
II.4 Réponses aux objectifs globaux, spécifiques et aux hypothèses.....	89
<b>CONCLUSION</b> .....	91
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	93
<b>ANNEXES</b> .....	94

## INTRODUCTION GENERALE

### Contexte et justification de l'Etude

L'Afrique est aujourd'hui un continent en pleine construction qui connaît des difficultés à trouver son modèle économique. En effet, depuis une vingtaine d'années, presque aucune nation n'a échappé au programme d'ajustement structurel (P.A.S), imposé par les bailleurs de fonds internationaux que sont le Fonds Monétaire International (FMI) et la Banque Mondiale. Dans cette quête de développement économique, les pays africains sont influencés par l'Europe qui reste le partenaire stratégique principal, mais aussi et de plus en plus, par un modèle anglo-saxon, en provenance des Etats-Unis d'Amérique.

L'Afrique a certes intérêt à s'inspirer de certaines pratiques de gestion occidentales, mais l'inverse est également vrai. En effet, les entreprises occidentales sont de plus en plus caractérisées par une déshumanisation des rapports entre les travailleurs alors que l'entreprise africaine conserve encore un lien social très fort entre ses salariés. C'est dire que la pratique de la Gestion des Ressources Humaines en Afrique prend ainsi en compte plusieurs aspects dont le plus important est la culture.

Dans un contexte de mutation où les exigences de toutes les parties prenantes en matière de politiques et pratiques RH sont croissantes, où la professionnalisation de la fonction RH et le poids de nos cultures africaines s'imposent, les attentes à l'égard de l'audit social sont fortes. Lorsque les risques auxquels les organisations sont confrontées s'accroissent et se diversifient, la contribution de l'audit social pour identifier et réduire ces risques est essentielle. Lorsque la nécessité d'améliorer le fonctionnement et la performance d'une organisation est reconnue, l'audit social, par la rigueur de sa démarche, la pertinence de ses référentiels et la validité de ses constats permet de proposer des recommandations appropriées et d'améliorer la performance globale de l'organisation. L'audit social accompagne le renouvellement des politiques et pratiques RH et en garantit le succès.

L'audit social représente donc un axe de plus en plus stratégique permettant d'aider l'ensemble des parties prenantes à développer de « bonnes pratiques » de gestion des ressources humaines et de responsabilité sociale. Nous porterons ainsi notre

étude sur l'audit social au sein d'une organisation africaine et plus précisément au sein du Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative du Niger.

Pays enclavé, le Niger a une population qui s'élève à 16 344 687 d'habitants, et une croissance démographique d'environ 3,3% selon le Niger demographics profile 2013. La population nigérienne est relativement jeune. En effet on estime que 50% de la population à moins de 15 ans, elle est potentiellement active, et constitue à la fois un facteur de dynamisme économique. Elle constitue en outre un lourd défi à relever en termes d'emploi, de revenu, de logement, de santé... etc.

Le Niger se démarque aussi par sa situation politique instable, sa faible croissance économique et une situation sociale qui se caractérise par l'ampleur et la persistance de la pauvreté des populations. La pauvreté au Niger, est un phénomène complexe et multidimensionnel, due entre autres au manque d'emploi et de revenu, à la désertification et sécheresse persistante et à une baisse tendancielle de la production agricole. Tous ces indicateurs sociaux font que le Niger se retrouve pratiquement à la dernière place pour l'indice de développement humain selon les quatre Rapports Nationaux sur le Développement Humain (RNDH) édités par le PNUD au Niger.

L'année 2012 est néanmoins marquée par la consolidation des Institutions de la République après le retour à la démocratie et à l'ordre constitutionnel en 2011, ainsi que la reprise des activités économiques. Le taux de croissance a dépassé les 13 % selon les estimations provisoires, grâce à un regain d'activités des secteurs primaire, secondaire et tertiaire dont les contributions respectives à la croissance du produit intérieur brut (PIB) sont 6,9 ; 4,0 et 2,5 de pourcentage. ([Perspectives économiques en Afrique](#), [www.africaneconomicoutlook.org/fr](http://www.africaneconomicoutlook.org/fr)).

La fonction publique qui gère l'ensemble des agents de l'Etat, contribue énormément au développement économique du pays. La performance de ce secteur repose sur la performance de l'administration publique. Plus l'Administration publique est à mesure de cibler les besoins du pays et d'apporter les compétences qu'il faut, là où il faut, mieux nos Ministères et institutions publiques atteindront les objectifs globaux fixés par le gouvernement. Ce qui permettra au Niger de lutter efficacement contre la pauvreté à laquelle sa population fait face actuellement. En effet, cette démarche est

très nécessaire, au vue de la situation qui prévaut dans les institutions et services de l'Etat, d'après une enquête (la lenteur administrative tue l'administration) menée par la chaine privée Niger 24, la situation de l'administration nigérienne est inquiétante. Pour se rendre compte de la léthargie dans laquelle elle est plongée, il faut déposer un dossier. Un dossier sensé être traité urgemment, dans un délai de 24 heures peut facilement attendre 24 jours ou plus. La quasi-totalité des Ministères sont touchés par cette lenteur, pendant que l'Etat verse des millions de francs CFA aux occupants. Du fait de l'absentéisme des agents de l'Etat ou de la lourdeur avec laquelle les dossiers sont traités à différents niveaux de la chaîne administrative, certains restent bloqués plusieurs semaines voire plusieurs mois. L'absence d'un seul agent, peut bloquer pendant plusieurs jours un dossier quelle que soit son urgence. Pendant que des milliers des nigériens attendent une intervention rapide des ONG et organismes internationaux, en vue de les aider à juguler la crise alimentaire qui les secoue, certains fonctionnaires se la coulent douce dans les bureaux climatisés, tandis que d'autres ne se rendent même pas au travail. La marche actuelle de l'administration nigérienne est sérieusement critiquée, voire décriée par beaucoup de Nigériens.

La performance de l'administration publique étant au cœur du développement socio-économique du Niger, la mise en œuvre de l'audit social au sein du Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative, s'avère donc nécessaire. Parce qu'il nous permettra tout au long de cette étude de faire un diagnostic des pratiques RH et de formuler des recommandations qui permettront de lancer le Ministère vers un changement de mentalités pour une performance adéquate, souhaitée par les usagers du service publique de l'Etat.

Ainsi, mise à part l'introduction générale, ce travail est scindé en deux parties. La première partie comporte le cadre théorique et méthodologique, tandis que la deuxième est destinée au cadre pratique de l'étude. Ensuite suivra la conclusion.

## **PARTIE 1 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE**

## **CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE**

Le cadre théorique qui constitue le premier élément de la première partie, posera la problématique, avant d'évoquer l'intérêt de l'étude, les objectifs de la recherche, la revue de la littérature et la définition des concepts.

### **I.1 PROBLEMATIQUE**

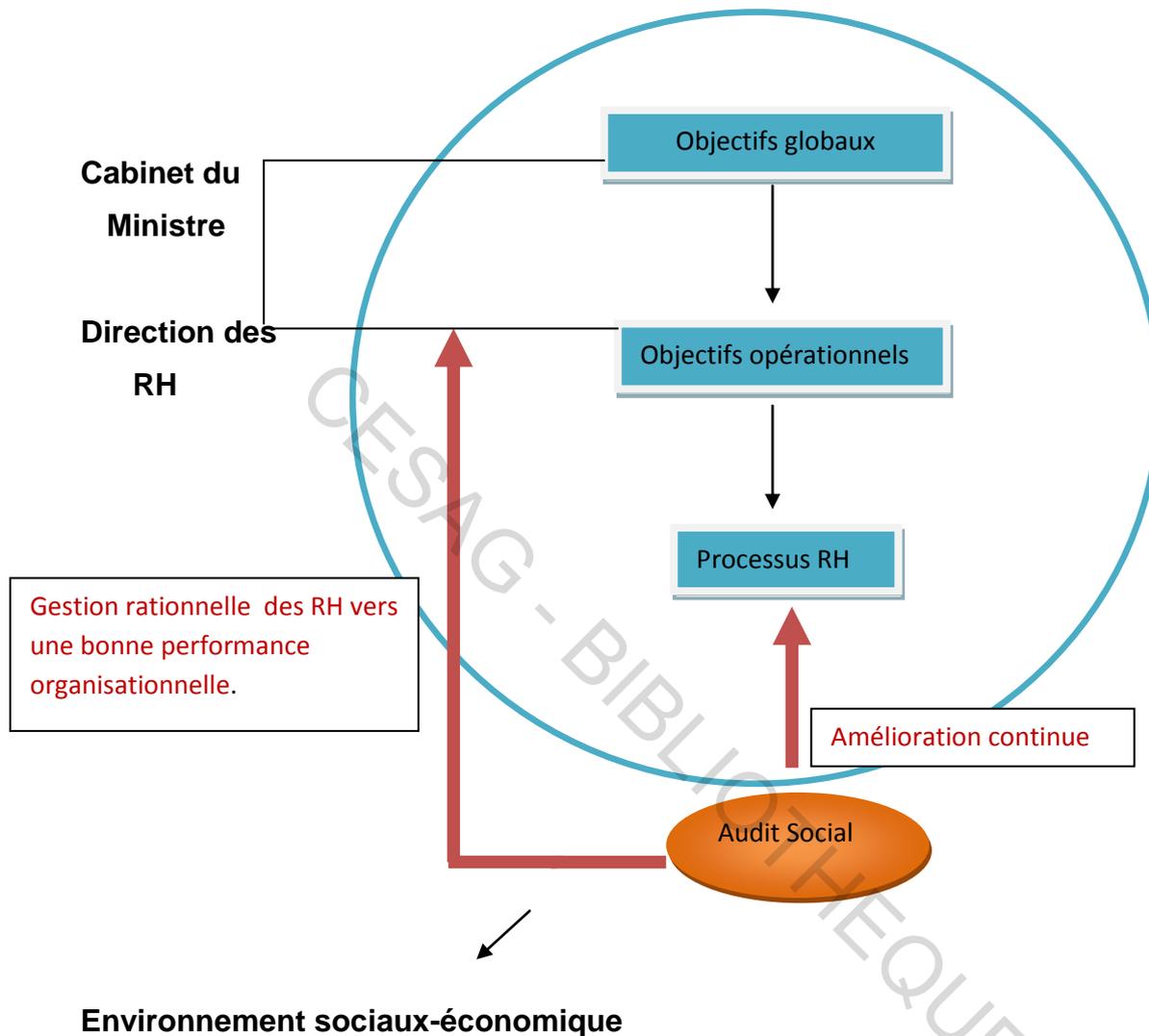
Depuis l'introduction du concept de l'Audit social dans les années cinquante, des centaines d'articles ont été consacrés à ce sujet mais très peu sont les entreprises africaines qui pratiquent de l'Audit Social au sein de leur organisation, il est en effet rarement mis en œuvre par les chefs d'entreprises qui n'en voient pas l'utilité de cette pratique.

Dans un monde où la mondialisation s'impose, où la technologie avance à grands pas, et où il est difficile de faire face à la concurrence des grandes Institutions notamment du secteur privé, l'Audit Social peut-il être considéré comme un moyen pour le Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme administrative du Niger d'y faire face à tous ces changements ?

D'où la problématique suivante : **comment l'Audit Social peut-il contribuer à l'amélioration des processus RH du Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative, à réadapter sa stratégie RH à son environnement socio-économique grâce aux recommandations dans le but de rehausser sa performance ?**

Telle est la question centrale, objet de la présente étude à laquelle nous tenterons de trouver des réponses. Pour ce faire, notre démarche peut s'illustrer par le schéma suivant :

**Schéma n°1 : Audit Social Et Performance Organisationnelle : Cas Du Ministère De La Fonction Publique et De La Réforme Administrative.**



**Source : nous-mêmes.**

## **I.2 INTERET DE L'ETUDE :**

Cette étude présente un intérêt à plusieurs échelles :

- **Pour le Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative du Niger :**

Ce serait l'occasion pour le Ministère de mettre en pratique l'ensemble des recommandations issues de l'audit social dans l'objectif d'apporter des corrections et de rehausser ainsi son niveau de performance à travers un plan d'action.

- **Pour le stagiaire :**

Cette étude a été pour nous une opportunité de connaître l'environnement de la Fonction Publique, de pouvoir mener une étude à travers un outil propre à la gestion des Ressources Humaines, et de souligner aussi son impact sur les pratiques RH pour faire ressortir son importance au sein d'une Institution.

- **Pour le CESAG:**

Notre prestigieux Institut, pourra dans les années à venir se servir de la présente étude comme support dans la bonne conduite du cours en Audit Social. Elle pourra aussi éclairer tout étudiant en quête de connaissances dans les autres disciplines (Finance, Audit, Marketing, Comptabilité, Santé.....etc.).

- **Pour tout autre lecteur :**

Cette étude pourra conduire le lecteur à prendre conscience du rôle stratégique de la fonction des Ressources Humaines d'une part et d'autre part de mieux cerner la pratique de l'Audit Social et de l'impact qu'elle peut avoir sur la performance d'une entreprise ou d'une institution.

### **I.3 OBJECTIFS DE LA RECHERCHE**

#### **a- Objectif Général :**

Démontrer que l'Audit social contribue à la gestion rationnelle des ressources humaines pour une meilleure performance organisationnelle.

#### **b- Objectif spécifiques :**

Démontrer que :

- L'audit social contribue à une amélioration continue des processus RH
- Les résultats de l'audit social (les recommandations) permettent à l'organisation de mieux définir sa stratégie RH pour une optimisation de la performance organisationnelle.

#### **c. Hypothèses :**

- **Première hypothèse** : L'audit des processus RH a un impact significatif sur l'efficacité du rendement.
- **Deuxième hypothèse** : L'audit social est un outil de décision dans la mise en place d'une stratégie RH.

### **I.4 REVUE DE LA LITTÉRATURE**

Dans cette partie, nous allons parcourir la littérature à laquelle nous avons pu accéder et montrer en quoi notre domaine d'investigation y converge.

Nous aurons également à faire ressortir les traits marquants de cette littérature.

L'audit social, bien qu'elle soit une pratique jeune (moins de trente ans), son importance n'a cessé de croître au fil des années et justifie que l'on s'y intéresse en détail. Plusieurs facteurs contribuent à faire de l'Audit Social, une pratique **incontournable** pour les responsables et les dirigeants des Ressources Humaines.

Un premier facteur explicatif du rôle croissant de l'Audit Social est le caractère de plus en plus stratégique que joue la gestion des Ressources Humaines au sein de l'organisation. Face à des clients exigeants, face à des enjeux d'éthique et de transparence, les entreprises attendent que leurs salariés adoptent des comportements exemplaires (le savoir, savoir-être, savoir-faire, les bonnes aptitudes etc.). Ces comportements qui ont pour objectifs d'obtenir un niveau de compétence adéquat ont non seulement un effet direct sur la productivité de l'entreprise mais aussi sur sa performance. Or, plus l'entreprise est performante, plus elle devient compétitive dans son secteur d'activité. De tels comportements sont ainsi présentés

comme **incontournables pour le succès de l'entreprise parce qu'ils assurent sa compétitivité**. Pour y parvenir les responsables des Ressources Humaines doivent mettre en place des pratiques qui stimulent les comportements exemplaires et encouragent l'implication et la mobilisation de tous les salariés.

Comment s'assurer que les comportements exemplaires sont effectivement présents dans l'entreprise ? Comment mesurer les niveaux d'implication et de mobilisation des salariés ? Pour que la fonction des Ressources Humaines devienne un partenaire stratégique de l'organisation, ses représentants doivent être en mesure de démontrer les effets de leurs actions. Ils doivent utiliser des outils de contrôle pour établir un lien entre leurs actions et les objectifs de la stratégie organisationnelle. Les outils de l'Audit Social ont été précisément conçus comme **des moyens de mesure et de contrôle**. Les responsables des Ressources Humaines qui les maîtrisent seront en mesure de justifier, tant sur les plans stratégiques que juridiques et financiers, l'efficacité de leurs actions auprès de la direction de leurs entreprises.

Le réel défi à relever pour les organisations et entreprises africaines consiste à redéfinir leur GRH afin d'être plus performantes. Dans le contexte mondial actuel, la ressource humaine est valorisée comme un élément majeur de la compétitivité de l'entreprise et des stratégies gagnantes. On évoque même la guerre des talents (Plane, 2003). Les changements de l'environnement économique, politique et social au niveau mondial font du facteur humain une ressource stratégique, source d'avantages compétitifs (Ulrich, 1991 ; Zghal, 2000 ; Becker, Huselid ; 2001 ; Evans et alii, 2002 ; Guérin, Wils, 2003) et selon Le Louarn et Wils (2003), les hommes sont des ressources ayant des compétences que les entreprises gèrent afin d'obtenir des résultats.

Ainsi, les individus ne procurent de la valeur qu'à condition que des pratiques de GRH efficaces soient mises en œuvre pour exploiter leurs compétences (Barraud, 1999 ; Raad, 2002).

On retient ainsi que la gestion des ressources humaines qui est aujourd'hui une fonction stratégique, peut amener les entreprises à acquérir les compétences qu'il faut et à les piloter de façon à faire face à la compétitivité sur le plan national et international.

Pour cela, il serait important de s'intéresser aux réalités de la gestion des ressources humaines telle qu'elle est pratiquée dans nos institutions africaines.

A travers plusieurs ouvrages (notamment dans « Les pratiques de GRH face à la problématique du positionnement de l'Afrique » par Akim PARAISSO et « La Gestion des Ressources Humaines au Maghreb : Etat des lieux et Perspectives » par Mohammed MATMATI « [www.fmrh.org/etudesetprojets](http://www.fmrh.org/etudesetprojets) »), nous en déduisons que les pratiques de la GRH varient selon la forme juridique et la taille de l'entreprise.

Dans le secteur informel si les économistes arrivent à évaluer leur contribution au revenu national, il est par contre, difficile d'appréhender les pratiques de gestion dans les "entreprises" de ce secteur économique, notamment les pratiques relatives à la GRH. La difficulté vient du caractère non structuré de ce secteur au sens administratif du terme, de sa situation à la limite de l'illégalité administrative. Dans ce secteur, les entreprises gèrent leur personnel de manière traditionnelle ; les actes de gestion n'utilisent pas de supports écrits : pas de contrat de travail, pas de fiche de paie, pas de déclaration aux organismes sociaux et donc pas de cotisations sociales. Le management est un "produit" de paternalisme et d'autoritarisme et " le chef d'entreprise décide, à lui seul, de tout ce qui concerne les salariés de son entreprise".

Quant aux petites et moyennes entreprises (PME) du secteur formel, elles offrent théoriquement les conditions pour la réalisation d'études permettant la connaissance de leurs pratiques de gestion.

Les PME constituent l'essentiel du tissu économique dans la plupart des pays africains. Dans cette catégorie d'entreprises, la Gestion des Ressources Humaines est limitée au minimum administratif indispensable : pointage des présences et des heures travaillées, élaboration régulière de la paie, déclarations obligatoires aux organismes sociaux, traitement des départs. Dans cette catégorie d'entreprises, la gestion de l'emploi est assurée au jour le jour ; il n'existe pas de procédure de recrutement, encore moins une politique de formation, de rémunération ou de gestion des carrières.

Ces pratiques de GRH, ou plutôt d'administration du personnel sont assurées, sous la direction du Chef d'entreprise, par le comptable de l'entreprise et quelquefois par un agent ou plusieurs agents administratifs si l'entreprise a un effectif important.

Cependant, Il est possible de rencontrer, dans certaines PME/PMI (celles qui pratiquent l'exportation, celles qui sont dans une relation de partenariat au sens de la sous-traitance ou celles qui ont une part de marché importante dans le pays) des pratiques de Gestion des Ressources Humaines, plus avancées que celles décrites ci-dessus. Dans ces PME, la fonction GRH est assurée par un service dédié dirigé, dans la majorité des cas, par un cadre ayant un niveau de formation supérieure et plusieurs années d'expérience professionnelle dans la Gestion du personnel. Elles disposent d'un règlement intérieur et de descriptions de postes, mêmes si elles sont parfois sommaires.

**La procédure de recrutement** comporte au moins l'examen des curriculum vitae, des tests psychotechniques et un entretien avec la hiérarchie. Elle est la porte d'entrée dans toutes les organisations. En Afrique, cette procédure est très souvent centrée sur les qualifications et l'ancienneté. Ces deux aspects permettent de présumer de la compétence de celui qui sera embauché. Les relations personnelles sont aussi une voie de recrutement très usitée. Dans ces cas, on ferme volontiers les yeux sur les notions de compétence, de qualification... On postule que l'individu est capable d'apprentissage rapide dans n'importe quel contexte.

Certaines PME/PMI de cette catégorie mènent des actions de **formation continue** du personnel, ce qui traduit un intérêt des dirigeants de ces entreprises pour l'accroissement des compétences du personnel. En effet, la formation fait l'objet d'attentions particulièrement en hausse ces dernières années. Non seulement elle est devenue une obligation légale, mais elle est également perçue comme le facteur différentiel, l'avantage comparatif à portée de tous.

**L'évaluation du personnel** reste limitée à la mise en œuvre d'outils conventionnels simples ayant pour seul objectif l'attribution de primes et des augmentations salariales.

C'est en fait dans les grandes entreprises que l'on rencontre la mise en œuvre de politiques et de pratiques de Gestion des Ressources Humaines au sens du discours managérial dominant en Europe. La tendance générale en matière de management dans ces entreprises, qu'elles soient du secteur privé ou du secteur public, est

l'adoption de pratiques managériales fortement inspirées de celles que l'on rencontre dans les entreprises européennes, pratiques enseignées dans les grandes Ecoles du management et présentes dans les ouvrages et revues spécialisés de management. Ces entreprises ont intégré le concept de stratégie d'entreprise et développent donc des stratégies dont les objectifs sont :

- l'accroissement de la compétitivité ;
- la construction de nouveaux avantages concurrentiels ;
- l'adaptation aux changements de l'environnement économique mondial dans lequel elles veulent s'insérer.

Pour atteindre leurs finalités stratégiques, elles sont engagées, suivant les problèmes de chaque entreprise, dans des stratégies soit de survie, soit de développement.

Nous présenterons la gestion des RH dans cette catégorie d'entreprise à travers les pratiques suivantes :

- la gestion de l'emploi et le recrutement ;
- la formation continue et le développement des compétences ;
- la rémunération ;
- la gestion des carrières ;

En matière **de gestion de l'emploi**, il est possible de rencontrer dans ces entreprises une cartographie des emplois, des fiches de poste et une classification des postes.

La gestion des effectifs donne lieu à des tableaux de bord réguliers et la tenue des fichiers du personnel est faite avec rigueur. Néanmoins, **la gestion prévisionnelle des emplois et compétences – la GPEC** - est plus présente dans le discours des DRH que dans leurs pratiques de gestion. La démarche de GPEC est perçue comme une phase avancée, ultime, de la Gestion des Ressources Humaines, dont la mise en œuvre est reportée à plus tard.

**La procédure de recrutement** est relativement transparente et obéit à une certaine rigueur. Elle comprend les phases essentielles que sont l'analyse du curriculum vitae, les tests psychotechniques, la réalisation de un ou plusieurs entretiens (pratiques développée surtout pour les cadres).

C'est dans **la formation du personnel et le développement des compétences** que les grandes entreprises investissent le plus. L'élargissement du champ concurrentiel est dû à une plus grande ouverture au marché mondial.

**La rémunération** est un domaine où les pratiques sont plutôt discrétionnaires, peu transparentes et donc peu connues. Il est néanmoins possible d'identifier les grandes composantes des politiques de rémunération, même si ces dernières sont spécifiques à chaque entreprise. Les systèmes de rémunération sont en général formés de trois composantes essentielles : un salaire de base défini à partir de la classification des postes, instrument de gestion dont sont dotées de nombreuses entreprises, des primes statutaires et des primes de performance individuelles et/ou collectives.

**La gestion des carrières** est un domaine de la gestion des Ressources Humaines où les pratiques ne sont pas développées. Peu d'entreprises ont mis en place une politique de gestion des carrières qui intègre un dispositif transparent d'évaluation du potentiel des salariés et de mesure de leurs performances, à partir d'objectifs préalablement fixés conjointement par le couple hiérarchie/salarié. Les pratiques d'appréciation du personnel existantes sont limitées à des notations périodiques ayant pour objectif l'attribution de bonus ou d'augmentation de salaire et non une politique de mobilité professionnelle ayant pour finalité l'utilisation optimum des ressources et le développement des compétences individuelles.

L'ouverture démocratique, le développement de l'économie de marché et une plus grande insertion dans l'économie mondiale obligent les entreprises africaines à accroître leur compétitivité et à développer de nouveaux avantages concurrentiels. L'atteinte de ces objectifs passera, entre autres, par le renforcement des modes et pratiques de management connus dans les pays industrialisés.

Cette mutation de la fonction Ressources Humaines devrait s'accompagner aussi par le développement de l'audit social. Les chefs d'entreprises engagés dans des stratégies vitales pour leurs organisations auront des besoins en informations fiables quant à la mise en œuvre des politiques ou stratégies planifiées, des analyses

pertinentes et des recommandations opérationnelles. L'audit social est l'outil adapté à ce besoin que les dispositions en matière de responsabilité sociale et de développement durable renforcent.

### **I.5 DEFINITION DES CONCEPTS :**

Etant donné que le thème de notre étude est « Audit Social et Performance Organisationnelle : cas du Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative », il nous paraît important de définir un certain nombre de concepts.

Il agit des concepts liés à l'organisation ou entreprise, à savoir : une organisation, la fonction publique, le Ministère, l'environnement, la performance.

Nous allons également définir des concepts liés à la gestion des ressources humaines à savoir entre autres : les ressources humaines, la gestion des ressources humaines, le recrutement, l'administration du personnel, la formation, la rémunération, la gestion des carrières, la gestion des compétences, l'évaluation, la gestion des conflits et les compétences.

#### **I.5.1 Concepts liés à une organisation ou entreprise :**

**Une Organisation :** est un ensemble d'individus regroupés au sein d'une structure régulée, ayant un système de communication pour faciliter la circulation de l'information, dans le but de répondre à des besoins et d'atteindre des objectifs déterminés. ([www.webcrawler.com](http://www.webcrawler.com))

On peut également définir l'organisation comme une structure suivant une logique propre pour atteindre un bus précis. On parle alors de la société dans sa globalité ou de la société visant la résolution d'un problème ou l'accomplissement d'une tâche. Elle désigne aussi l'ensemble des responsabilités, pouvoirs et relations entre les personnes permettant à un organisme d'atteindre ses objectifs. ([www.agrojob.com](http://www.agrojob.com)).

**La Fonction publique :** elle désigne l'ensemble des personnes qui occupent des emplois civils de l'Etat, des collectivités territoriales, des établissements publics hospitaliers ou d'établissements ayant une mission de service public. Les agents de la fonction publique relèvent de régimes juridiques variés. Certains sont titulaires et d'autres sont contractuels. Ils ne sont pas régis par un contrat de travail mais par un statut.

Dans un sens plus étroit, notamment dans le langage juridique, la fonction publique désigne l'ensemble des agents ayant le statut de fonctionnaires. ([www.toupie.org](http://www.toupie.org))

**Le Ministère :** le terme ministère désigne un ensemble de services de l'Etat (administration centrale et services déconcentrés) placés sous la responsabilité d'un ministre.

Il désigne également l'ensemble des services de l'État placés sous la responsabilité d'un ministre et s'occupant d'un ou plusieurs domaines. Ces services sont répartis entre une administration centrale qui est pour sa part un ensemble de services d'un ministère disposant de compétences nationales, le plus souvent localisée dans la capitale, et des services déconcentrés en régions et départements.

Chaque ministère est dirigé par un Ministre. Il dispose d'un pouvoir hiérarchique sur ses services et leur indique ses instructions par des notes, directives ou circulaires. Il n'a pas de pouvoir réglementaire, sauf en tant que chef de service pour organiser son département, ou lorsqu'il doit contresigner des actes du chef de l'État et du Premier ministre dont il doit assurer l'exécution.

**L'Environnement :** l'environnement de l'entreprise est l'ensemble des éléments externes susceptibles d'influencer son activité et son équilibre. Il existe deux types d'environnement à savoir le macro environnement et micro environnement.

- Le macro environnement est composé des forces sociétales (démographique, économique, écologique, technologique, politique, socioculturelle) sur lesquelles une entreprise a peu de pouvoir. Une menace résulte d'une tendance défavorable du macro environnement, qui peut conduire, si aucune mesure corrective n'est prise, à la stagnation, à l'abandon forcé d'un produit ou même à la fermeture de l'entreprise. Une opportunité résulte d'une tendance favorable du macro environnement qui peut se traduire par un nouveau champ d'action dans lequel l'entreprise compte bénéficier d'un avantage concurrentiel. Certains éléments sont des données qui s'imposent à l'entreprise, ce sont des contraintes d'environnement. L'incertitude caractérise l'environnement, l'entreprise pour être en phase avec son environnement, doit souvent anticiper l'évolution de celui-ci.

- Le micro environnement comprend les concurrents et les partenaires (clients, fournisseurs, financiers, etc.) immédiats de l'entreprise. ([www.techniciencomptable.withme.us](http://www.techniciencomptable.withme.us))

**La Performance** : le concept de performance est utilisé quotidiennement dans tous les secteurs d'activités humaines. Les enfants doivent « performer » à l'école, les adultes doivent performer au travail. Et on entend dire que les organisations non performantes, particulièrement dans un contexte de mondialisation, sont condamnées à disparaître. Quant à la performance des organisations publiques, plusieurs sont d'avis qu'elle est en crise. Ainsi, il n'est pas rare d'entendre dire qu'elles sont inefficaces, non efficientes, bureaucratiques, lentes à s'adapter ou à s'ajuster à leur environnement et gaspilleuses.

Le concept de performance peut être défini de plusieurs façons. Dans l'administration publique traditionnelle, « la performance était déterminée par l'assurance de la conformité aux lois et règlements en vigueur, le contrôle des moyens et la déontologie du service public » (OCDE, 2005, p. 65). Il fut souvent reproché à cette approche d'être davantage, voire uniquement, centré sur les processus (ou les moyens) plutôt que sur les résultats.

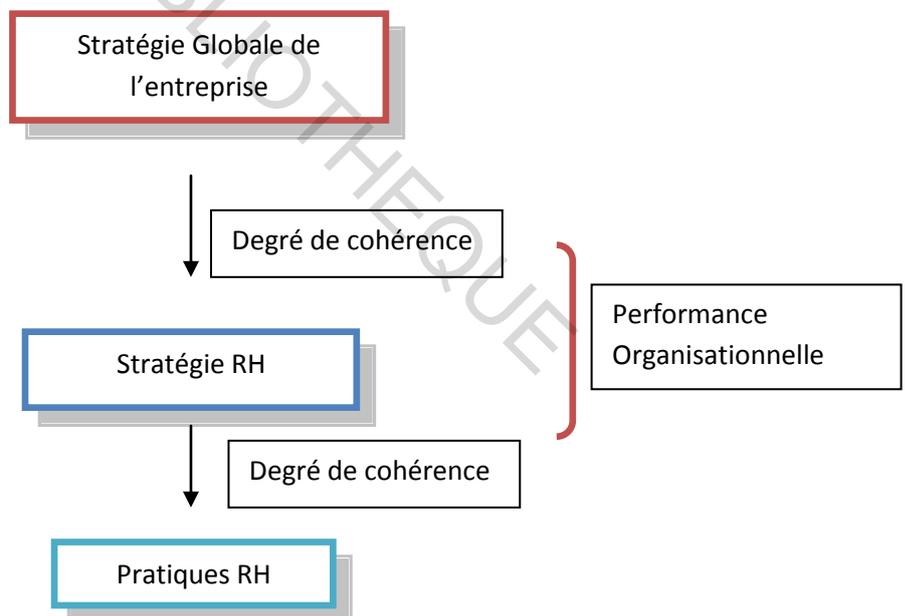
Depuis plusieurs années, les ressources humaines sont au cœur du débat sur les sources de la performance organisationnelle. De nombreux théoriciens ont présenté le capital humain comme une source d'avantage concurrentielle durable (Prahalad, 1983, Pfeffer, 1994, Wright, Mc Mahan, et Mc Williams, 1994) et la gestion de ce capital humain comme l'ultime déterminant de la performance organisationnelle.

### **Pourquoi les pratiques RH seraient-elles liées au succès de l'entreprise ?**

Commençons par définir ce que nous entendons par **performance organisationnelle**. Il s'agit d'un concept multidimensionnel et complexe, ne se limitant pas aux seuls résultats financiers et dont l'évaluation ne peut se faire que par la mesure de plusieurs résultats organisationnels externes et internes. Dans ce cadre, nous nous intéressons à la contribution de la GRH sur la performance. La réflexion sur les sources de la performance organisationnelle (Coff 1997) affirme que les RH et la manière de les gérer sont en relation étroite avec le succès de l'entreprise.

Selon le Louarn et Wils (2001), les pratiques RH, bien qu'elles soient mises en œuvre pour une meilleure performance organisationnelle, produisent d'abord et surtout des résultats directs sur les RH, et par la suite, des résultats indirects sur les plans organisationnel, financier et de la valeur ajoutée. Retenons l'approche de contingence, qui postule que l'impact des pratiques RH sur la performance dépend de leur cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise (Capelli et Singh 1992, Miles et Snow, 1984), plus le degré de cohérence entre la stratégie globale de l'entreprise et sa politique de GRH est importante, plus l'influence de la GRH sur la performance est forte. Ainsi Wright et Al (1995) affirment que les entreprises affichent de bonnes performances lorsqu'elles possèdent des compétences humaines compatibles avec sa stratégie. La relation peut être également envisagée dans le sens inverse : les entreprises affichent de bonnes performances lorsqu'elles développent des stratégies cohérentes avec les compétences de leur personnel (Snow et Snell 1993).

**Schéma n° 2 : Gestion des Ressources Humaines et Performance Organisationnelle.**



**Source : nous-mêmes.**

### **I.5.2 Concepts liés à la Gestion des Ressources Humaines :**

**Les Ressources Humaines** : La science qui se consacre à la gestion d'entreprises regroupe l'ensemble des employés et des collaborateurs d'une organisation sous le concept des ressources humaines. ([www.linternaute.com](http://www.linternaute.com)).

Ce sont les richesses et moyens humains dont une organisation peut disposer pour améliorer ses résultats, facteurs humains de production sur lequel il faut investir au même titre que les machines, potentialités qu'il faut savoir mobiliser et mettre au service de l'organisation pour lui permettre d'atteindre ses objectifs et améliorer ses résultats. (Adjiwanou P, 2007).

**Gestion des Ressource Humaines** : la gestion des ressources humaines est un ensemble de fonctions et de mesures ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité, au profit de la stratégie d'une organisation.

La notion d'administration du personnel, au sein de l'entreprise, a ainsi évolué à travers le temps pour devenir la gestion des ressources humaines (GRH).

Ce dernier concept est beaucoup plus large puisqu'il dépasse la simple administration pour englober le management du capital humain de l'entreprise, avec toutes les nouvelles fonctions qui en découlent.

A ce titre, la gestion des Ressources Humaines comporte plusieurs facettes, complémentaires, indissociables et surtout, **indispensables à la bonne marche de l'entreprise**. Elles composent les caractéristiques de cette activité primordiale dans l'organisation. En effet, la gestion des Ressources Humaines détermine la stratégie de fonctionnement de l'entreprise et le suivi des performances car elle comprend :

- la gestion du recrutement et des affectations
- la gestion des rémunérations
- la gestion des carrières
- la gestion des formations
- la gestion sociale
- l'appréciation de la performance.

Mais cette définition est loin d'être exhaustive, étant donné que la gestion RH s'étend aussi aux domaines suivants :

- la **responsabilité** sociale de l'entreprise

- la **gestion du temps** de travail de chaque salarié
- la gestion **du dialogue** social
- la gestion **des connaissances**
- l'**hygiène et la sécurité**.

**Le recrutement** : un processus qui consiste à acquérir les compétences dont l'entreprise a besoin pour atteindre les objectifs. C'est un processus qui consiste à positionner la bonne personne à la bonne place au bon moment.

Le recrutement est l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver un *candidat* correspondant aux besoins d'une organisation dans un poste donné (WIKIPEDIA).

**L'Administration du personnel** : est le processus qui consiste à gérer le personnel à travers les contrats de travail, les notes de service, les dossiers du personnel, la gestion des allocations de congés, de maladies ou d'accidents professionnels, les procédures de licenciement, la gestion du temps et des conditions de travail. C'est une fonction qui consiste à s'occuper de l'ensemble de tâches de nature administrative occasionnées par l'emploi.

**La formation** : est l'ensemble des mesures adoptées en vue de l'acquisition ou du perfectionnement d'une qualification professionnelle pour les travailleurs. Elle consiste à enseigner à un employé les connaissances et les compétences nécessaires à l'exécution de ses fonctions courantes ou futures.

**La rémunération** : elle peut être définie comme la contrepartie du travail fourni. Chaque entreprise a sa propre politique de rémunération et cette politique doit permettre à l'institution d'être concurrentielle sur le marché de l'emploi, de fixer des salaires correspondant précisément à la fonction tenue et aux compétences exigées soit de rémunérer de façon équitable ses collaborateurs. La dite rémunération est composée d'éléments distincts que sont :

- le salaire direct fixe : salaire de base, prime d'ancienneté, primes conventionnelles
- le salaire direct variable : prime individuelle sur objectifs, prime exceptionnelle, prime collective sur objectifs.

- la rémunération différée : participation, intéressement, actionnariat
- autres éléments périphériques : avantages en nature, remboursement de frais, prévoyance....etc.

**La gestion des carrières** : elle se définit comme une politique de développement du Capital Humain de l'entreprise pour tendre à l'optimisation de son efficacité.

Concrètement, elle se traduit par la mise en place d'un suivi des parcours professionnels des collaborateurs pour améliorer leurs compétences et les fidéliser à l'entreprise. Le travail n'est plus seulement source de salaire, mais il doit apporter développement et enrichissement personnels.

**La carrière** en Gestion des Ressources Humaines désigne trois aspects (WIKIPEDIA):

- des politiques et des pratiques de Gestion des parcours professionnels dans les organisations (Gestion des carrières). La gestion des carrières est la plus ancienne pratique de GRH. Ses finalités sont doubles : permettre l'acquisition de compétences et obtenir la fidélisation des salariés. Les plans de carrière sont des successions d'emplois qui permettent une montée en compétences.
- le parcours d'un individu
- des normes et des connaissances construites culturellement à propos de ce qu'est et de ce que devrait être les parcours professionnels des individus.

**La gestion des compétences** : est un ensemble d'activités défini par l'usage : ce sont des pratiques plus ou moins coordonnées qui utilisent les compétences (et leur évaluation) comme lien entre différents processus de gestion des ressources humaines (recrutement, intégration, rémunération, carrière) et comme liens avec d'autres fonctions telles que l'organisation du travail, la réflexion stratégiques de l'entreprises, ... (Aubret, Gilbert, Pigeyre, Management des compétences, 2002).

**L'Évaluation** : elle vise à mesurer la capacité des membres du personnel à remplir leur poste. Elle vise aussi à fixer les objectifs de la période à venir ainsi que les moyens qui permettront d'atteindre ces objectifs (ex. : formation). Elle peut permettre d'envisager les évolutions de poste possibles à court et moyen termes. L'évaluation est donc un exercice tourné à la fois vers le passé et vers l'avenir, afin de permettre une progression constante de la compétence du personnel.

**La gestion des conflits** : Le conflit est une situation sociale durant laquelle des acteurs en interdépendance, soit poursuivent des buts différents, défendent des valeurs contradictoires, ont des intérêts divergents ou opposés, soit poursuivent simultanément et compétitivement un même but. La gestion des conflits consiste donc dans le choix d'une solution à un affrontement et sa mise en œuvre. La négociation est la prise en charge du conflit ; c'est une solution pour concilier les points de vue opposés, la seule procédure pour le clore.

**Les Compétences** : Une **compétence** est une connaissance (savoir, savoir-faire, savoir-être) mobilisable, tirée généralement de l'expérience et nécessaire à l'exercice d'une activité. La compétence est une hypothèse intellectuelle sur les savoirs dont la combinaison dynamique permet l'activité. On distingue entre les savoirs formalisés (savoir = connaissances + procédures) et les savoirs agissants (savoir-faire, expérience).

La dimension comportementale peut éventuellement être évoquée à travers la notion de savoir-être dans le cadre de référentiels de compétences comportementales mais qui restent fragiles face à l'imprévu qui demande alors et de surcroît des capacités d'adaptation hors de tout cadre préétabli. (WIKIPEDIA).

Pour de nombreux sociologues, la notion de savoir-être est éminemment discutable.

En outre il nous paraît nécessaire de développer deux objectifs dans ce chapitre:

- De toutes ces pratiques RH, c'est de déterminer celles qui jouent ou ont un impact direct sur les compétences du personnel mais aussi sur leur motivation,
- Une fois ces pratiques identifiées c'est d'appliquer le processus d'audit social.

#### **a- Les Processus Clés dans La Gestion des RH :**

Compte tenu du premier objectif qui est de viser les pratiques qui ont un impact direct sur la productivité, nous porterons notre attention sur 6 pratiques RH que sont :

- Le processus de recrutement qui consiste à acquérir des compétences dont l'entreprise a besoin pour mener à bien les activités et aboutir aux objectifs fixés.

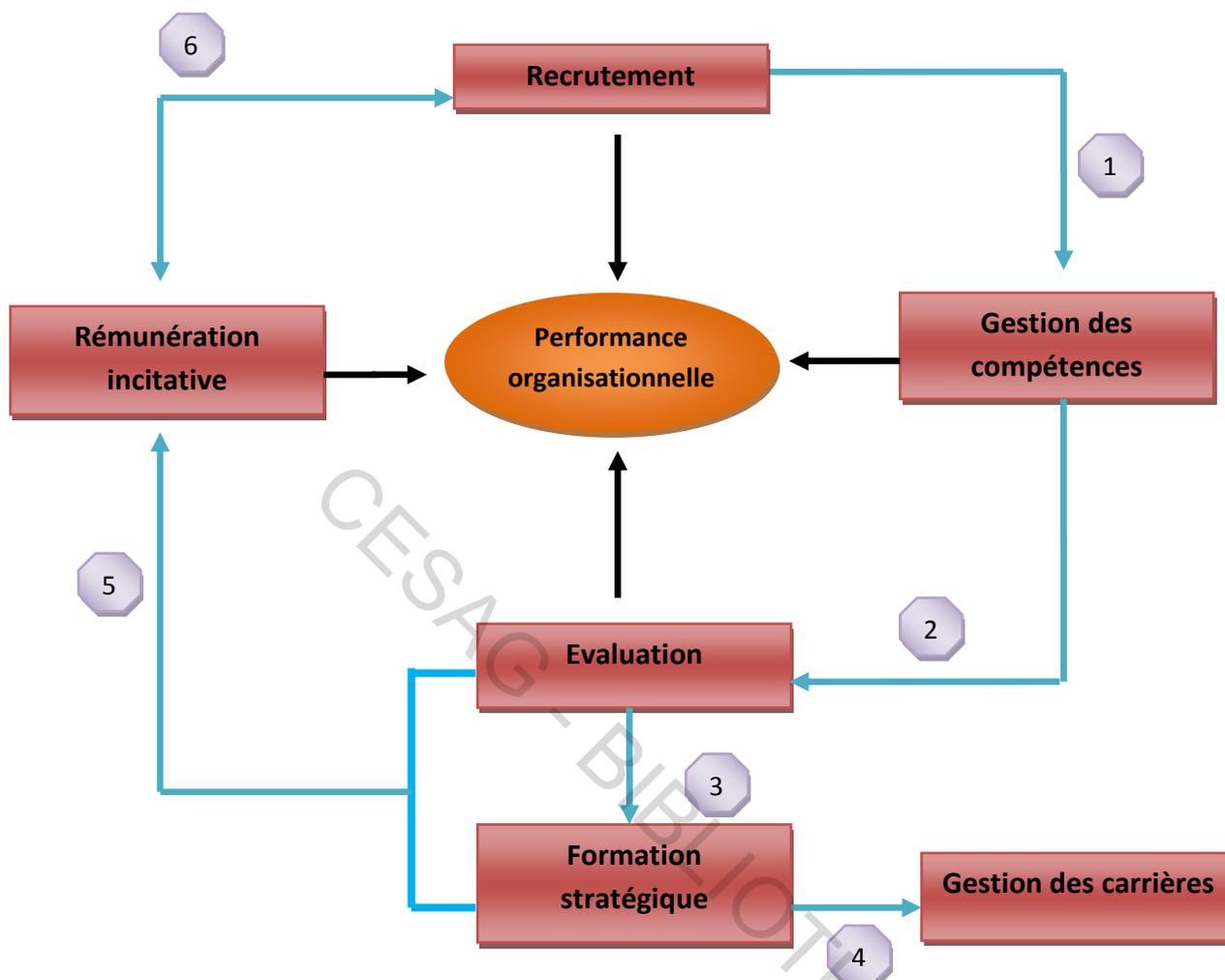
- La formation qui vise à combler les lacunes du salarié dans l'exécution de ses tâches ou à acquérir d'autres compétences complémentaires.
- La rémunération incitative qui vise la fidélisation et la motivation du personnel vers un meilleur rendement.
- La gestion des compétences : qui consiste à placer les bonnes personnes à la place qu'il faut pour un aboutissement efficace et efficient des objectifs à travers plusieurs éléments tels que la définition claire des objectifs spécifiques et des résultats, la mise en place des conditions de travail et d'hygiène adéquats, accompagné d'une politique de motivation.
- La gestion des carrières qui vise à assurer une évolution continue des compétences à travers un plan de carrière et à fidéliser ainsi le salarié.
- L'évaluation qui consiste à évaluer les compétences et à apprécier les performances dans le but de diriger les compétences vers une amélioration continue à travers la formation par exemple.

Nous allons ainsi appeler ces cinq pratiques les « **axes stratégiques de la GRH** ».

**b- Le lien entre les axes stratégiques:**

Pour un meilleur pilotage des compétences, il faudrait arriver à trouver une combinaison cohérente entre les axes stratégiques de façon à ce que leur mise en œuvre se fasse de façon efficace (obtenir les résultats attendus) et efficiente (va engendrer un minimum de ressources). Nous proposons ainsi le schéma suivant :

### Schéma n°3 : Axes stratégiques RH: pratiques inter-complémentaires.



**Source** : nous-mêmes.

Légende :

1

**Le recrutement doit se faire en cohérence avec la gestion des compétences de l'entreprise**: l'entreprise recrute de nouvelles compétences nécessaires aujourd'hui, pour un poste donné, mais aussi des compétences qui pourront être utiles demain, en fonction des nouveaux besoins de l'institution, grâce à des promotions internes (ex. : départs à la retraite, extension géographique accompagnée par des créations de poste, créations de poste dues à de nouvelles activités, de nouvelles fonctions de support, etc.) ou la dotation, qui consiste à embaucher les salariés aptes dans l'immédiat à répondre aux objectifs poursuivis. Par ailleurs, le recrutement doit se faire en fonction de la capacité de l'entreprise à développer les compétences du personnel nouvellement recruté. Certaines compétences doivent être maîtrisées au

moment de l'embauche, mais d'autres peuvent être construites par la formation (ex. : formation des nouveaux agents du service clientèle d'une entreprise commerciale).

6

**Le recrutement doit se faire en cohérence avec la rémunération** : l'institution offre aux candidats à l'embauche une rémunération conforme à la grille salariale en interne. Il n'est pas souhaitable de recruter à des salaires hors grille, ni en-dessous du barème ni au-dessus de celui-ci (ceci pourrait provoquer une démotivation et une baisse d'implication du personnel sous-payé, ainsi qu'une désolidarisation entre les catégories de personnel qui ne bénéficient pas du même régime).

2

**La gestion des compétences doit se faire en cohérence avec l'évaluation** : l'évaluation vise à définir les besoins de développement de compétences pour la période à venir (ex. : formation, participation à des séminaires, etc.), pour chaque membre du personnel. Puis, lorsque les actions de développement de compétences ont été mises en œuvre, l'évaluation suivante permet de mesurer l'amélioration des compétences des membres du personnel.

3

**La formation doit se faire en cohérence avec l'évaluation** : en fonction de l'évaluation du personnel, les besoins en formation se dégagent, à partir de ce moment l'entreprise peut élaborer un plan de formation en tenant compte aussi des besoins de cette dernière.

4

**La gestion des carrières** doit tenir compte des souhaits évolutifs du parcours professionnel de chaque salarié et dans la mesure du possible les décliner sous forme de plan de formation si ces derniers cadrent avec les besoins de l'entreprise.

5

**La rémunération doit évoluer en cohérence avec les résultats de l'évaluation** : des évaluations positives doivent autant que possible conduire à une augmentation de la rémunération (éventuellement par le biais d'une rémunération variable), ce qui pousse les salariés à une meilleure productivité.

### **I.5.3 Audit Social** :

Le terme d'audit est habituellement réservé au domaine comptable et financier, où il désigne les opérations de contrôle et de vérification des données chiffrées fournies par les entreprises. Cette idée a été petit à petit transposée dans le social.

L'Audit Social peut être défini comme une démarche d'observation, d'analyse et d'évaluation qui permet d'identifier les points forts et les risques de la Gestion des Ressources Humaines. Cette démarche conduit à diagnostiquer les causes des

problèmes décelés et à formuler des recommandations. Elle constitue un véritable outil de management pour les responsables des Ressources Humaines, puisqu'elle donne les moyens de comprendre les difficultés sociales qui surviennent dans une entreprise, et de prendre les mesures correctives nécessaires pour les résoudre.

La démarche d'observation, d'analyse et d'évaluation, pour reprendre les termes de cette définition, peut s'appliquer dans trois directions complémentaires :

- **l'audit de conformité** : consiste à s'assurer que les données sociales sont fiables, et que la Direction des Ressources Humaines respecte les lois en matière de sécurité du travail et de droit du travail. L'auditeur social qui agit dans une logique de conformité cherche à s'assurer qu'aucune entrave à la légalité n'est faite dans les entreprises où il intervient. A titre d'exemple, il peut vérifier les durées et les renouvellements des contrats à durée déterminée, s'assurer que les conditions de licenciement sont conformes à la loi, contrôler le respect des principes de non discrimination dans la gestion des Ressources Humaines. La conformité s'applique au regard du droit social mais aussi au regard des normes internes à l'entreprise (manuels de procédures, directives, ...etc.). l'Audit de conformité exige donc de la part de l'auditeur des connaissances juridiques approfondies.
- **l'audit d'efficacité** : consiste à étudier les conditions de mise en œuvre d'une ou plusieurs pratiques de gestion des Ressources Humaines, et à améliorer pour accroître leur efficacité. ce type d'Audit vise à répondre à deux objectifs complémentaires : les résultats sociaux sont-ils conformes aux objectifs fixés ? une des missions les plus courantes consiste à suivre les écarts que peuvent exister entre les prévisions et les réalisations en matière de gestion des Ressources Humaines. L'auditeur part de l'analyse des écarts entre les objectifs et la réalité et cherche à comprendre les raisons de ces écarts. Les résultats sociaux ont-ils été obtenus au moindre coût ? les missions de l'Audit d'efficacité consistent aussi à mettre en place des indicateurs de suivi des performances sociales au sein des organisations. Cet aspect de l'Audit d'efficacité suppose de chiffrer les coûts et les gains liés aux activités de gestion des Ressources Humaines. Les coûts liés à la masse salariale, aux frais des personnels, aux accidents de travail, sont des exemples de coûts qui sont souvent étudiés ( c'est de savoir par exemple les conditions ou les équipements de sécurités qu'on

pourrait mettre en place pour réduire les accidents de travail qui constituent des coûts non négligeables pour l'entreprise ou encore de déterminer les activités qui apportent le plus de la valeur ajoutée, et de les développer à travers les compétences qui existent déjà au sein de l'entreprise, l'objectif étant d'aboutir à une domination des coûts à travers les processus RH). Les gains s'expriment en termes de productivité, d'efficacité, de compétences acquises, etc.

- **l'audit Stratégique** : est aussi appelé Audit de direction. Il vise à traduire la stratégie de l'entreprise en objectifs sociaux, et à s'assurer de la convergence entre la gestion des Ressources Humaines et la stratégie générale de l'entreprise. Les missions qui incluent une dimension stratégique peuvent porter sur la culture d'entreprise, les valeurs et l'éthique, la construction de compétences clés stratégiques, etc.

Que l'Audit social prenne en compte des activités de conformité, d'efficacité et/ou de stratégie, l'auditeur sera amené à utiliser une démarche similaire et des outils dont les fondements restent identiques. L'analyse documentaire, les procédures d'échantillonnage, les indicateurs d'efficacité, sont autant d'outils que l'auditeur peut utiliser quelle que soit la mission qui lui est confiée.

#### **I.5.4 ETAPES DE L'AUDIT SOCIAL :**

##### **1. la méthodologie :**

- **Les acteurs**
  - **Le Client** (et/ou commanditaire ou prescripteur) demande l'audit. Ses exigences sont définies dans un référentiel.
  - **L'auditeur** a qualité pour mener l'audit. Il s'appuie sur des preuves tangibles, vérifie, examine la valeur des pratiques, des procédures, des plans. Il procède de façon méthodique, vérifie des aspects quantitatifs et qualitatifs, procède à différents travaux d'audit. Il rédige un rapport écrit. Il fait une restitution orale. Il préconise des solutions.
  - **L'audité** (ou fournisseur de l'audit) exploite le rapport d'audit pour améliorer le système et remédier aux dysfonctionnements identifiés.

## ▪ **La méthode utilisée par l'auditeur**

Une réunion permet de connaître clairement les intentions de l'auditeur sur la conduite de la mission. Les parties en présence (le dirigeant client, ses collaborateurs et l'auditeur) vont se concerter et se mettre d'accord sur le champ d'action et ses limites.

## ▪ **Prise de connaissance**

L'auditeur va recueillir et inventorier un grand nombre d'informations afin de réaliser la mission.

Parmi les sources d'informations mentionnées ci-dessous de façon non exhaustive toutes ne seront pas examinées, les informations seront recueillies selon le besoin, selon le domaine à auditer et selon ce qui se trouvera dans l'entreprise.

### **2. examen et consultation :**

- des dossiers d'audit existants
- des notes de service
- du bilan social et des ratios sociaux
- du dossier du personnel
- de fiches de poste
- des procès-verbaux de réunion
- des comptes rendus et rapports (d'assemblées générales, du comité d'entreprise)
- des rapports des commissaires aux comptes
- des documents comptables et financiers
- es statistiques commerciales, techniques et sociales
- des plans de développement
- des budgets
- des manuels de procédures
- de la plaquette d'entreprise
- des catalogues et tarifs

### **3. vérification à partir :**

- de la Convention collective, d'accords collectifs ou d'accords de branche étendus

- du Code du Travail
- du Code de la Santé Publique
- de la Jurisprudence

#### **4. entretiens et questionnaires auprès :**

- de la Direction générale
- de la Direction des ressources humaines
- du Service du personnel
- du Service comptable
- du Service administratif

Les données correspondent ici à des faits observables ou que l'on peut raconter (mais le consultant doit s'engager préalablement à obtenir et à respecter la garantie de l'anonymat des personnes avec lesquelles il a à s'entretenir).

#### **5. visite de l'entreprise :**

La découverte sur le terrain est indispensable pour que le consultant auditeur resitue dans leur contexte géographique et culturel des informations théoriques recueillies. C'est un moyen incontournable afin de comprendre le climat, les conditions de travail de l'entreprise, la circulation des informations et de la communication, les relations des salariés entre eux et avec leur hiérarchie.

#### **6. Identification des risques :**

Elle se fait à partir d'une première approche sur le terrain, à partir d'observations nombreuses (risques potentiels).

Elle résulte d'analyses et d'examens de l'activité de l'entreprise, de contacts et d'observations (risques réels).

La taille de l'entreprise et son activité sont 2 facteurs importants pour comprendre le type de risques encourus.

#### **7. La collaboration et la coproduction entre l'auditeur et l'audité :**

Du début à la fin de l'intervention, le client ou audité garde un contrôle sur la mission. Auditeur et audité définissent ensemble le référentiel, décident de l'étendue du champ d'action de l'audit, discutent des constats effectués par l'auditeur.

Les travaux d'audit (les questionnaires et entretiens, l'observation des faits, la détection et la vérification des écarts, l'enregistrement et la validation des réponses, les tests, le rapport écrit et oral) sont conduits avec rigueur, méthode, clarté, transparence et qualité.

Si l'auditeur constate, détecte et identifie les problèmes, l'auditée apporte la solution ! En conduisant par exemple un entretien, l'auditeur va avoir un comportement anticipatif pour obtenir des informations.

L'objectif est de connaître ce qu'un constat sur document ne permet pas de savoir ou de comprendre.

L'entretien doit permettre d'aborder des informations d'ordre qualitatif, d'obtenir des précisions sur des dysfonctionnements, ou des anomalies.

Il est mené de façon libre et favorise l'écoute active et flottante de l'auditeur. Son interlocuteur doit pouvoir s'exprimer le plus largement possible soit à partir de questions ouvertes, soit en exposant brièvement sur le sujet et les problèmes en cause. L'auditeur, cependant, n'hésitera pas à le ramener au sujet en cas de digressions.

L'auditeur doit savoir éviter certains écueils :

- **le risque silence** : l'auditeur s'est bien documenté pour pouvoir poser une multitude de questions.
- **le risque camouflage** : l'auditeur risque de passer à côté de l'essentiel si les personnes interrogées dissimulent trop d'informations dans leurs réponses.
- **le risque de complaisance** : l'auditeur doit s'en tenir à son questionnaire afin que les personnes interrogées ne cherchent dans leurs réponses à lui être agréables.

L'exposé oral en fin de mission permet de mettre en valeur certaines limites de la mission, d'explicitier un rapport écrit souvent concis.

Dans le cas de l'audit de conformité notamment, l'auditeur peut faire apparaître des faits pénalement gaves (par exemple établir que les normes de sécurité au travail, que les conditions de fonds et de formes des contrats de travail ne sont pas respectés, que certaines procédures telles que le licenciement n'ont pas été faites dans les règles), il n'est pas toujours souhaitable que cela fasse l'objet d'un développement écrit car cela constitue une preuve écrite qui peut être saisie par l'inspecteur du travail et faire l'objet d'une poursuite judiciaire. Il est certes préférable

de ne pas en faire un rapport écrit mais il est primordial de les résoudre dans un délai proche.

La restitution orale est tout particulièrement nécessaire. Elle est le moyen de :

- respecter et privilégier la transparence des informations. C'est le gage de la qualité de l'audit. Rien ne sera écrit qui n'a été préalablement commenté.
- informer en premier l'audité avec lequel les informations sont validées.
- classer les constats à partir de l'analyse des conséquences. Les recommandations sont présentées et classées selon leur importance et leur degré d'urgence.
- encourager l'audité, dès qu'il est informé, à prendre des mesures correctives immédiatement ou dès que possible.

Signalons aussi les différentes facettes de la personnalité et du comportement du consultant auditeur ! Selon que son intervention correspondra à la phase de l'audit, il devra montrer une distanciation avec son client, gage de déontologie, d'objectivité et de réussite de sa mission ;

L'auditeur doit (du début du processus ou il fait le diagnostic jusqu'à la fin ou il formule des recommandations) rester objectif, le client pourrait influencer la vision de l'auditeur, ce qui pourrait le pousser à diriger son travail sous un angle qui n'est peut-être pas le meilleur, il risque ainsi de passer à côté des vrais problèmes et n'aura donc pas réussi à donner des recommandations qui cadrent avec la réalité de l'organisation. De l'autre côté, ça constitue une perte financière et temporelle pour l'entreprise.

### **8. A la fin de l'audit quels sont les résultats ?**

L'audit aura permis de faire apparaître des dysfonctionnements ou des écarts entre les pratiques de l'entreprise et la réglementation sociale, ou les normes adoptées par l'entreprise.

Le consultant auditeur a établi un diagnostic fiable, objectif, motivé à partir duquel il a pu établir avec son client (et commanditaire et audité le plus souvent) une hiérarchie des risques et une hiérarchie des recommandations.

L'équipe dirigeante est maintenant en possession d'indicateurs, qu'elle a validés avec l'auditeur et qui vont lui permettre d'éviter certains risques ou contre-performances : ainsi par un suivi et une administration satisfaisants des effectifs,

l'entreprise va éviter des risques de litiges (ou de fraude) avec certains salariés, une perte d'efficacité en cas de départ ou d'absence d'un responsable !

Néanmoins, l'audit reste une photographie de la situation et des pratiques de l'entreprise à un instant T donné !

### **9. Et après l'audit, qu'en est-il du changement?**

Si des remarques ont été faites, des non conformités signalées, des recommandations effectuées, il reste encore à réagir et à prendre les mesures nécessaires pour mettre en place le changement de façon efficace et durable !

Depuis la remise du rapport d'audit et des recommandations, le dirigeant a fait un choix et fixé des priorités, et il est tout aussi capital de déterminer les modalités des responsabilités et du suivi.

L'audit social s'applique aussi bien à la fonction RH qu'à des sous fonctions telles que le recrutement, la paie, la formation...etc. il peut s'appliquer aussi à des programmes, des procédures ou des problèmes particuliers (absentéisme, turnover), aux moyens mises en œuvre pour les réaliser, au sein d'une entreprise, d'un établissement ou d'une unité (département, service, atelier, agences...), et cela quelle que soit le secteur d'activité .

#### **I.5.5 AUDIT DES PROCESSUS RH :**

L'audit des processus RH concerne : le recrutement, la gestion des compétences, le système d'évaluation, la formation et la rémunération.

##### **a- L'audit du recrutement :**

Pour procéder à un audit du recrutement, il est nécessaire de rassembler des informations ayant trait aux objectifs, politiques, programmes, et procédures de sélection, de recrutement, d'accueil, et de départ ; de recueillir les données concernant les divers coûts de recrutement, notamment à partir de celles transmises par le contrôle de gestion ; d'examiner les fichiers du personnel et les dossiers individuels ; de considérer les appréciations portant sur les performances des nouveaux embauchés, au moment de leur embauche et quelques temps après ; d'étudier les statistiques d'embauche, de turnovers d'effectifs par catégorie, formation

initiale, expérience, qualification, date et lieu d'embauche, origine géographique, service où le nouvel embauché a commencé sa carrière, etc.

Dans certaines situations, il est utile de dépouiller les entretiens de départ, pour connaître les motifs ayant poussé les nouveaux embauchés à quitter l'entreprise. A partir de ces informations écrites et des résultats d'entretiens menés avec les différents responsables, l'auditeur établira un constat de la situation, afin de déterminer l'efficience et l'efficacité des procédures et politiques des recrutements mises en œuvre, de diagnostiquer les problèmes éventuels, d'en connaître les causes, et de proposer des recommandations de solutions.

Les questions que l'auditeur pourrait se poser au cours du diagnostic sont notamment:

- Est-ce que la planification des Ressources Humaines est efficace ?
- Les responsables (décideurs) sont-ils bien informés des facteurs externes et internes pouvant influencer cette planification ?
- Les besoins de l'entreprise sont-ils bien analysés ?
- L'estimation des besoins futurs est-elle juste ?
- Est-ce qu'il y a une bonne préparation et utilisation de la fiche détaillée ?
- Est-ce qu'elle décrit bien les postes ?
- Recense-t-elle avec précision les salariés de l'entreprise ?
- Existe-il une priorité de la chartre promotionnelle ?
- Est-ce qu'il y a une bonne information des postes vacants ou des créations de postes aux salariés de l'entreprise ?
- La recherche de candidatures externes est-elle justifiée et fiable ?
- Est-ce que la procédure de sélection est correcte ?
- Est-ce que le choix final de sélection des candidats est satisfaisant ?
- La phase d'accueil permet-elle au candidat de s'insérer facilement dans l'entreprise ?

L'auditeur doit ainsi avoir une connaissance précise des référentiels, et notamment du processus du recrutement et de la structure des coûts y afférant : c'est une aide tout autant qu'un guide pour l'auditeur, qui dans chaque étape du processus du recrutement, décèlera les points forts et les problèmes à l'aide d'indicateurs qui lui permettront de porter une appréciation sur l'efficacité et l'efficience en ce domaine. Ces indicateurs peuvent se porter sur :

- la conformité de la procédure du recrutement par rapport aux normes internes et légales.
- la qualité du recrutement, c'est à dire le résultat de l'adéquation entre la personne recrutée et le poste à pourvoir. Elle repose sur une bonne définition et une description réaliste des postes, sur l'identification du profil correspondant, la recherche fructueuse du candidat idoine et son intégration réussie dans l'entreprise.
- effectif N / effectif N-1
- effectif N (par type de contrat) / effectif total
- nombre de cadre / effectif total
- Coût d'adaptation / coût de recrutement
- coût de recrutement / coût de la fonction RH

Pour évaluer les erreurs du recrutement, on peut également utiliser cet indicateur pour une période t :

***Nombre de départs de nouveaux embauchés au cours de la période d'essai  
durant t***

---

***Nombre d'embauchés en t.***

#### **b- L'audit de la gestion des compétences :**

La compétence a fait l'objet de définitions très variables selon les auteurs, « l'idée de compétence comme le décrit Gérard Vergniaud, consiste à mettre le doigt sur ce qui fait la différence entre une équipe soudée et opératoire et une autre ». Selon Claude Fluck (2001/55), c'est la combinaison des connaissances, des savoir-faire et des comportements professionnels nécessaires, pour faire face aux situations professionnelles courantes et évolutives.

Nous conviendrons d'appeler compétence des ensembles de connaissances, de capacité d'action et de comportements structurées en fonction d'un but et dans chaque type de situation donnée. La compétence est surtout observable, reconnue

et mesurable en situation de travail et par référence à un référentiel (référentiel compétences).

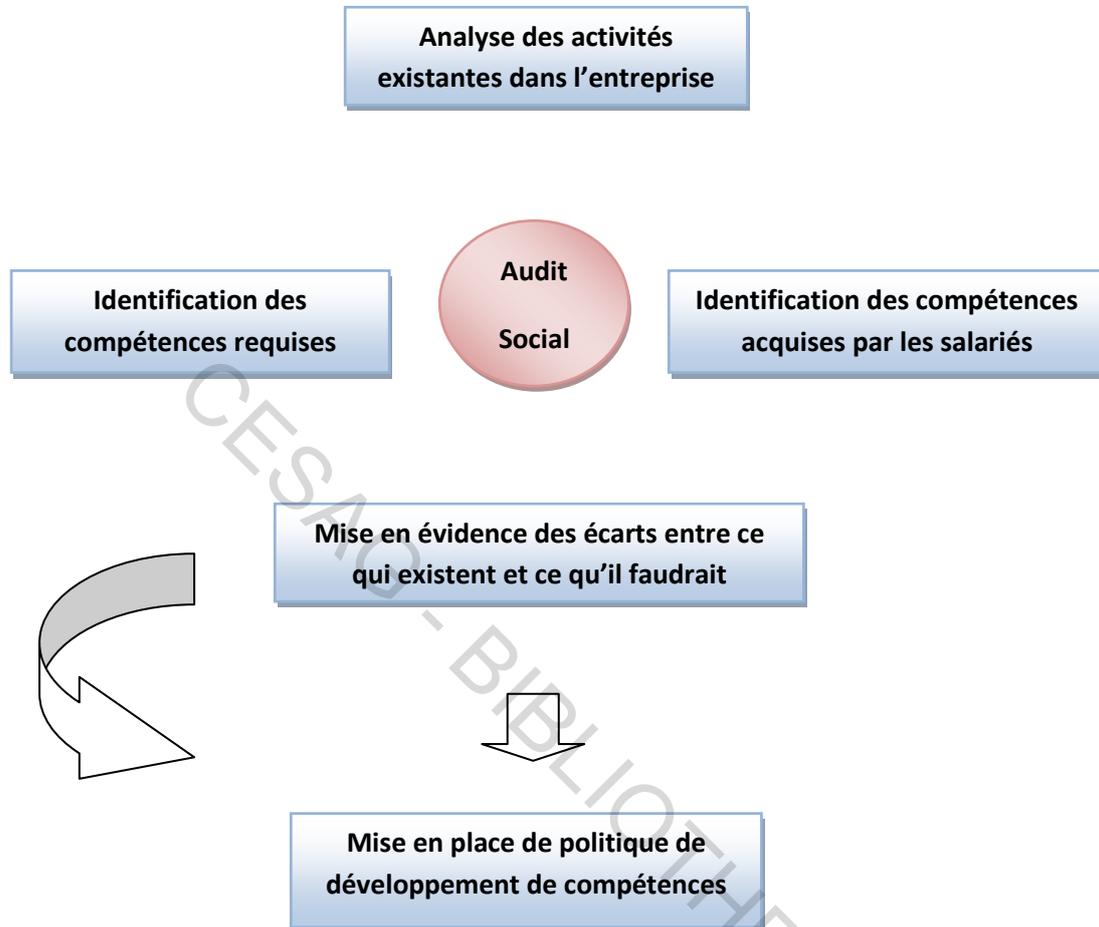
La gestion des compétences fait partie intégrante de la gestion globale d'une entreprise.

En effet, dans des environnements changeants et compétitifs, elle constitue un des leviers principaux de la performance économique de l'entreprise. Son intégration dans la stratégie générale de l'entreprise est la suivante:

- **Stratégie générale de la performance de l'entreprise**, comprenant, dans un environnement donné, la mission et les objectifs. Elle définit notamment la culture et les valeurs, les critères permettant de mesurer le succès quantitatif et qualitatif, la stratégie et l'allocation des ressources
- **Les composantes de la performance**, dans laquelle s'inscrivent la gestion et le développement des compétences, où l'on procède notamment à la définition des exigences des postes et à l'évaluation des compétences des collaborateurs, à l'analyse des écarts et à la mise en œuvre des mesures de formation et de développement nécessaires
- **La gestion de la performance**: dans ce contexte, on procède à la définition des objectifs et à l'évaluation périodique des résultats
- **La gestion des résultats de la performance**: dans ce domaine se positionne la politique de rémunération de l'entreprise, comprenant les récompenses financières et non financières pour la contribution au développement de l'entreprise (performances par rapport aux objectifs).

L'audit de la gestion des compétences peut se schématiser comme suit :

## Schéma n°4 : Audit de Gestion des Compétences



**Source :** nous-mêmes.

L'audit social au niveau de la gestion des compétences va donc faire une analyse des compétences requises en fonction des activités que mène l'entreprise et une analyse des compétences qui sont réellement acquises par les salariés pour la bonne conduite des activités, et à partir de là, on évalue les écarts : un écart au niveau des compétences requises peut entraîner une mobilité interne ou externe et un écart au niveau des compétences acquises par les salariés va donc conduire à une formation.

Une fois que la politique de développement de compétences a été mise en place par la direction des RH, il serait alors judicieux de faire un autre audit à ce niveau pour

voir si cette politique est en adéquation avec les objectifs individuels, collectifs et globaux de l'entreprise.

### **c- L'audit du système d'évaluation :**

Evaluer évoque l'idée de mesure, de positionnement par rapport à une norme, à une référence et par là aussi l'idée de classement. Evaluer nécessite : de dire ce qui va faire l'objet de l'évaluation, ce qui va être mesuré, de choisir des « références » sur lesquelles on va s'appuyer pour réaliser l'évaluation, d'identifier les outils et les méthodes qui vont être utilisés, de désigner les acteurs qui seront chargés de mener cette évaluation et de préciser les effets de l'évaluation.

Pour Armand DAYAN, « l'évaluation est d'abord un outil de gestion qui a pour objectif d'accroître la performance individuelle et collective, de mieux anticiper et préparer les évolutions, d'accroître les compétences des managers et de l'ensemble des collaborateurs par la planification et la fixation des objectifs et le suivi de l'activité. Elle influence la politique de formation, de rémunération (au moins variable), de mobilité, d'organisation du travail. Elle ne se résume pas à un entretien, mais suppose un processus continu et approfondi dans l'entreprise. Elle passe par un dialogue entre évaluateur et évalué sur le bilan de l'activité, ses objectifs ».

Ici nous ferons référence à deux types d'évaluations : l'évaluation des compétences et l'évaluation des performances. L'un des outils de base pour évaluer les compétences est le référentiel de compétences, c'est un document décrivant les caractéristiques de l'emploi et de ses missions et comportant une liste des compétences requises.

Quant à l'évaluation des performances, nous avons comme outil de base le contrat d'objectifs, pour apprécier les résultats quantitatifs et qualitatifs d'un collaborateur, on a recours à un référentiel de résultats qui précise formellement les résultats à atteindre.

Ces objectifs, qu'ils soient individuels ou collectifs peuvent être formalisés à partir des contrats d'objectifs de groupe déclinés en contrats d'objectifs individuels.

Réaliser un audit du système d'évaluation, c'est faire une analyse :

- des objectifs : la fixation des objectifs est une base objective pour analyser la performance et prendre les décisions concernant les récompenses. « Un objectif est un résultat à atteindre, dans un contexte donné, sous une forme contrôlable, par une personne ou une équipe, et dans un délai donné ». Un objectif individuel doit être en cohérence avec les objectifs généraux de l'organisation ou plus précisément de l'unité de rattachement du collaborateur. Il s'agira donc au cours de l'analyse de détecter des incohérences dans la définition des objectifs et de les rectifier.
- des compétences : elles regroupent un ensemble de connaissances, de savoir-faire, et de savoir-être. Au niveau de chaque poste, ces trois niveaux de compétences requis pour le poste doivent être clairement définis. Et c'est sur cette base que chaque salarié devrait être évalué.

Lorsque le processus d'évaluation n'est pas mené de façon objective, la définition des besoins en formation est faussée à la base et toute conduite de formation conduit à une perte de ressources et de performances.

#### **d- L'audit de la formation :**

La formation est désormais devenue le pilier stratégique majeur pour accroître l'avantage compétitif de l'entreprise. Elle contribue au développement des capacités des collaborateurs à agir et à réagir dans leur contexte professionnel en mobilisant la totalité de leurs ressources personnelles, capables de hisser le niveau de performances de l'entreprise. L'optimisation de la productivité, l'émergence des compétences nouvelles et la multiplication des changements font appel à des aptitudes nouvelles en matière de la formation, de plus en plus stratégiques qui exigent un repositionnement dont les préconisations opérationnelles découlent d'un audit de la formation. L'audit de la formation permet d'évaluer le fonctionnement d'un système de formation actuel et ses conséquences sur la performance individuelle et collective des collaborateurs de l'entreprise. Réaliser un audit de la formation, c'est tout d'abord effectuer un état des lieux du système de formation actuel permettant d'identifier les leviers pour l'orienter vers la création et optimisation de valeur pour l'entreprise.

Faire un audit de la formation, c'est aussi évaluer le nombre de collaborateurs qui ont

la certitude de progresser dans leur métier. En identifiant les mécanismes qui créent la motivation au travers de la passion du métier.

Le processus de l'audit de formation a donc pour objectif d'analyser le niveau de cohérence entre les procédures et la pratique, c'est-à-dire examiner l'efficacité et la conformité de toutes les activités liées aux actions de formation suivies par les salariés de l'entreprise :

- Plans de formation : La définition des besoins doit se faire à partir des objectifs de l'entreprise ou des services. La définition des besoins doit correspondre aux besoins des intéressés qui cadrent avec les objectifs de l'entreprise.
- La gestion administrative : les objectifs de la formation mettent en phase les besoins de l'entreprise et ceux des individus. Les objectifs sont déterminés par des critères d'évaluation. Les salariés doivent être acteurs dans leur formation.
- La conception de programmes de formation : les programmes répondent aux besoins de formation. Les programmes comportent les objectifs de formation. La définition des programmes comporte les critères d'évaluation des résultats.
- Choix des organismes et stages externes/organisation de stages internes : les formateurs ont un profil correspondant aux besoins exprimés. Les formateurs ont les compétences pour réaliser les programmes. Le choix des formateurs est adopté aux types de personnes à former. Pour un même stage, des formateurs différents ont des méthodes pédagogiques cohérentes.
- Evaluation des actions et des résultats : les formateurs participent à l'évaluation des résultats. L'évaluation des résultats correspond aux besoins de formation. Les programmes et méthodes pédagogiques sont soumis à une évaluation. Les compétences des formateurs sont évaluées.

Les indicateurs d'un audit de formation sont les suivants :

- effectif dédié au domaine de formation / effectif total
- frais internes de formation / frais de RH
- frais de sous-traitance / frais de RH
- frais de sous-traitance / coût total
- prix d'1 heure de formation
- nombre moyen d'heure de formation / personne.

### e- L'audit de la rémunération :

La rémunération est au cœur même de la relation employeur - employé. Elle est un des trois piliers du contrat de travail avec le lien de subordination et la prestation de travail (DONNADIEU 1997). Le coût du travail constitue un paramètre central au regard de l'avantage concurrentiel de la plupart des entreprises. Au terme d'une interprétation plus sociologique, les stratégies des rémunérations constituent une dimension du système de reconnaissance mis en place. Pour le directeur des ressources humaines, le salaire regroupe un ensemble de variables d'actions. Elles orientent les comportements au-delà du discours en donnant du sens aux attentes des entreprises à l'égard de leur personnel.

La pondération retenue entre la partie fixe et les différents périphériques concourt à l'atteinte des principales familles d'objectifs théoriquement envisageables : l'attraction des meilleurs candidats à l'entrée, leur fidélisation, leur implication dans l'organisation et enfin, leur performance au travail. Le décalage entre les caractéristiques du contexte et l'offre de salaire proposée par la direction peut donner naissance à des incohérences externes. L'audit des rémunérations présente de ce fait un intérêt évident.

Pour être pertinent, plusieurs niveaux d'investigations peuvent et doivent être envisagés simultanément :

- analyser les grandeurs caractéristiques du système de rémunération
- examiner l'efficacité de la procédure de paie et le système de contrôle correspondant.
- les indicateurs sont les suivants :
- masse salariale annuelle totale / effectif mensuel moyen
- rémunération moyenne du mois / effectif permanent
- montant des primes / dépenses salariales
- charges sociales annuelles / masse salariale annuelle.
- moyenne des rémunérations des ingénieurs et des cadres/ moyenne des rémunérations des ouvriers
- masse salariale / CA
- salaire d'embauche ou salaire mini / salaire maxi

- grille de rémunération

Ces activités de GRH, à savoir le recrutement, la gestion des compétences, l'évaluation, la formation et la rémunération, ne peuvent constituer un modèle opérationnel et efficace que si elles sont regroupées en un ensemble cohérent. Le regroupement des pratiques de GRH en un système cohérent permet aux salariés de mieux appréhender les attentes de la firme en adoptant les comportements désirés mais aussi à l'entreprise d'avoir des bénéfices induits ; notamment la fidélisation de ressources dont le capital humain se serait accru (Baron et Kreps, 1999).

L'audit social malgré l'énorme mérite qu'il apporte à l'entreprise en matière d'évaluation des politiques sociales, présente quelques contraintes spécifiques concernant principalement les phénomènes à observer, la façon d'observer, et la façon d'interpréter les résultats.

- **Les phénomènes à observer:** l'entreprise constitue un système économique où le partage des hommes et des emplois impliquent la diffusion éclatée et partagée d'une fonction de ressources humaines entre les responsables de chaque secteur tant opérationnel que fonctionnel, Ex une décision Marketing peut avoir des retombées sur la situation sociale.
- **La façon d'observer:** les méthodes et les moyens employés dans les autres types d'audit sont différents dans l'audit social, de ce fait l'observation ne manquerait pas de subjectivité car la part du qualitatif est importante dans le champ du pilotage social.
- **La façon d'interpréter les résultats:** la matière humaine, est plus délicate que la matière comptable et financière car certains événements ne peuvent être compris qu'à travers une bonne analyse chiffrable.

## **CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE**

Deuxième élément de la première partie, le cadre méthodologique de l'étude traitera du type de l'étude, des variables de l'étude, de la population concernée, de l'échantillonnage, des techniques et outils de collecte des données, ainsi que des difficultés et limites de l'étude.

### **II.1 TYPE DE L'ETUDE :**

Pour mener à bien cette étude et compte tenu des étapes de l'audit social décrit auparavant nous avons envisagé d'utiliser deux techniques de collecte et de traitement d'information:

#### **1. L'analyse documentaire**

L'audit social quoique exclusivement dévolu à la Direction des Ressources Humaines, il n'en demeure pas moins qu'il requiert une forte implication de la Direction Générale, ainsi que l'ensemble des autres Directions opérationnelles au regard de la quantité des flux importants de documents administratifs que cela demande.

Ainsi, le but est de pouvoir passer en revue des documents tels que :

- les Procès-verbaux du conseil d'administration au titre de l'année 2012;
- le Plan stratégique ;
- loi portant le statut général de la Fonction Publique et de la réforme Administrative
- les attributions du DRH
- les Tableaux de bord RH ;
- le Manuel des Procédures ; et
- tout autre document sur l'audit social.

Ces différents documents vont nous servir de référence pour la bonne conduite de l'audit social, à savoir de mesurer **les écarts** entre ce qui est dit en théories dans les textes et manuelles de procédure et ce qui est fait dans la pratique en vue d'atteindre **les objectifs**.

## **2. Questionnaire**

Le questionnaire nous a permis de peaufiner notre problématique et d'avoir des informations cruciales sur le niveau d'**efficacité des processus RH** mais aussi et surtout sur comment ces processus sont **perçus par les agents** de la fonction publique, ce qui va énormément nous aider dans **l'élaboration des recommandations**.

La première partie est relative aux questions d'ordre général (catégorie socioprofessionnelle, l'âge et le sexe des enquêtés).

La deuxième partie présente les pratiques de gestion des ressources humaines retenues (le recrutement, la gestion des compétences ; évaluation du personnel ; la formation ; la gestion des carrières et la rémunération incitative) pour l'étude, lesquelles seront évaluées à travers des questions ouvertes pour connaître leur impact sur le rendement.

### **II. 2 VARIABLES DE L'ETUDE :**

#### a) **Variables dépendantes**

La variable dépendante de notre étude est **La Performance du Ministère de la FP/RA** face à ses objectifs. Cette dernière fait référence à la capacité du Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative à atteindre les objectifs fixés par le Chef de l'Etat à travers la gestion rationnelle de tous ses agents.

#### b) **Variables indépendantes**

Nous retenons comme variables indépendantes les processus de la gestion des Ressources Humaines au sein du Ministère. Nous procéderons ainsi à l'audit social **de 6 variables explicatives** pour la mesure de la performance du Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative que sont :

- **le recrutement**
- **la gestion des compétences**
- **l'évaluation du personnel**
- **la formation**
- **la gestion des carrières**
- **la rémunération**

### **II.3 POPULATION D'ETUDE :**

Pour le choix de notre population d'étude, nous portons notre intérêt uniquement sur les agents de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative et plus particulièrement sur les cadres dudit Ministère. Le Ministère compte un effectif de 313 agents dont **165 sont des cadres supérieurs de conception et 81 des cadres d'exécution**. Notre population d'étude est donc constituée de **246 agents cadres** soit environ 78% de l'effectif du Ministère.

**Tableau n° 1 : Structure de la population par catégorie socioprofessionnelle**

<b>Catégories Socioprofessionnelles</b>	<b>Effectif</b>
<b>A</b>	<b>165</b>
<b>B</b>	<b>68</b>
<b>C</b>	<b>13</b>
D	4
contractuels	1
Auxiliaires	62
<b>total</b>	<b>313</b>

**La catégorie A** donne vocation à occuper les fonctions de direction, de conception, de coordination, d'encadrement, de contrôle, d'étude et de conseil. **La catégorie B** ou catégorie d'application donne vocation à occuper les fonctions d'encadrement, d'assistance des cadres de direction dans la réalisation de leurs tâches ainsi que les fonctions d'application des règlements ou techniques spécifiques. **La catégorie C** ou catégorie d'exécution spécialisée donne vocation à occuper les fonctions d'exécution exigeant certaines connaissances générales ou spécialisées et des aptitudes particulières. **La catégorie D** ou catégorie d'exécution, correspond à des tâches d'exécution courante simples.

## **II.4 ECHANTILLONNAGE :**

En dehors de la Direction des RH, nous avons d'autres Directions représentatives de la gestion des RH, telles que la Direction du recrutement, Direction de la gestion des carrières, Direction de la formation, etc. (voire organigramme en annexe 3).

Notre échantillon doit être représentative de la direction des RH et de toute autre direction en lien avec la GRH dont l'ensemble est représentatif de la hiérarchie, mais elle doit aussi être représentative des agents exécutants.

Notre échantillon est donc constitué de **60 agents dont 30 cadres de conception et 30 cadres d'exécution sur une population d'étude de 246 agents cadres**. Le choix porté sur les cadres supérieurs de conception, qui ont un pouvoir décisionnel, va nous permettre d'avoir un aperçu sur la manière dont les pratiques RH sont appliquées, ce qui va nous permettre de répondre aux questions de conformités et d'efficacité. Et quant au choix porté sur les cadres d'exécution, il va nous permettre de savoir comment ces pratiques sont perçues et répondre aux questions d'amélioration, de changement ou d'acquisition. Notre échantillon englobe ainsi deux catégories socio professionnelles, une catégorie qui applique les pratiques RH pour une gestion rationnelle des RH et l'autre qui est gérée par la première. Le dépouillement des résultats des deux catégories, nous permettra de répondre à la question de stratégie RH, à savoir si cette dernière cadre ou non avec les objectifs assigné au Ministre, mais aussi avec son environnement socio-économique.

La structure de notre échantillon se présente de la manière suivante :

**Tableau n°2 : Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle**

<b>Cadres de conception</b>		
<b>Titre</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
Directeurs Administratifs	10	17%
Chefs de Division Administratif	6	10%
Inspecteurs des Contributions Diverses	2	3%
Ingénieur des Travaux statistiques	2	3%

Ingénieur Statisticien Economiste	2	3%
Cadre Principale de l'Information	4	7%
Techniciens Supérieurs de la statistique	4	7%
<b>Cadres d'exécution</b>		
Chefs de Bureau Administratif	8	13%
Adjoints Administratifs	10	17%
Contrôleurs des Contributions Diverses	6	10%
Secrétaires de Direction	6	10%
<b>Total observation</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

**Tableau n° 3 : Répartition de l'échantillon selon le genre**

<b>Genre</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
Féminin	16	27%
Masculin	44	73%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

## **II.5 TECHNIQUES ET OUTILS DE COLLECTE**

La distribution des questionnaires a été faite de la période allant du 26 septembre au 8 octobre 2013, soit 07 jours ouvrables. Les questionnaires ont été remis directement aux personnes concernées, en leur expliquant le cadre de l'étude et de l'intérêt de leurs réponses sur la bonne conduite de l'audit social, tout en leur assurant l'anonymat.

## **II.6 DIFFICULTES ET LIMITES DE L'ETUDE**

Les difficultés de l'étude résident dans la collecte des questionnaires. Nombreux sont les agents qui étaient en déplacement pour mission, surtout au niveau des cadres de

conception, il fallait attendre leur retour pour pouvoir avancer dans la présentation des résultats.

Une autre difficulté est le fait que certains agents sont réticents face à une personne externe au Ministère. Malgré le fait que les questionnaires respectaient les normes de l'anonymat, les agents ont été neutres pour certaines questions, notamment en ce qui concerne l'appréciation des critères d'évaluation

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **PARTIE 2 : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE**

CSAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE I : PRESENTATION DU CHAMP DE L'ETUDE**

Dans ce chapitre nous allons parler de notre champ d'étude, à travers la présentation du Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative et de l'une de ses directions importante à savoir la Direction des Ressources Humaines.

### **I.1 Présentation du Ministère de la Fonction Publique et la Réforme**

#### **Administrative**

Le Ministère de la fonction Publique et du travail est un département ministériel chargé de mettre en œuvre la politique du gouvernement du Niger dans les domaines de la Modernisation de l'Administration, de la Fonction Publique, de la Promotion de l'Emploi et du travail.

Il lui est dévolu donc des attributions spécifiques aux termes du Décret N°2002-022/PRN/MFP/T du 12 février 2002. Ces attributions sont mises en œuvre par le Ministère de la Fonction Publique et du travail, à travers ses différentes structures qui déterminent son organisation.

Il convient donc, de parler d'abord, des attributions de ce Ministère (qui aujourd'hui change d'appellation pour devenir le **Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative**), ensuite de son organisation.

Ce faisant, il est indispensable de relater l'historique dudit Ministère.

#### **A - Historique**

Le Ministère de la Fonction Publique et du travail est l'un des rares départements ministériels qui n'a pas eu beaucoup de mutations.

Cependant, il faut souligner qu'au départ, les deux principaux domaines qui constituent ce Ministère, à savoir la Fonction Publique et des Affaires Sociales, sont repartis entre deux ministères. Il s'agit du Ministère de la Fonction Publique et du Personnel d'une part, du Ministère du travail, de la Santé et des Affaires Sociales d'autre part, du 24 mai 1957 au 25 juin 1963, années où ces deux domaines furent regroupés en un seul département ministériel.

Ainsi, celui-ci fut dénommé Ministère de la Fonction Publique et du travail, jusqu'au 21 février 1976.

En 1976, les domaines des Postes et Télécommunications furent adjoints à ce Ministère et il s'appellera Ministère de la Fonction Publique et du travail, des Postes et Télécommunication jusqu'au 10 septembre 1979, année où il s'appelait "Ministère de la Fonction Publique et du Travail".

Ensuite, ce département ministériel va prendre l'appellation du Ministère de la Fonction Publique du travail et de la Formation Professionnelle le 15 juillet 1988.

Il conservera, ce titre jusqu'au 20 décembre 1989, avant de retrouver sa précédente appellation.

Ce Ministère gardera cette dénomination jusqu'au 23 avril 1993, pour devenir désormais Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de l'Emploi, nom qu'il conservera jusqu'au 5 janvier 2000.

Ce département ministériel devient Ministère du Travail et de la Modernisation de l'Administration en l'an 2000.

Enfin, le Ministère du Travail et de la Modernisation de l'Administration deviendra Ministère de la Fonction Publique et du Travail le 15 février 2002 et va encore une fois changer de dénomination pour devenir **le Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative** le 13 Aout 2013 et conservera ledit titre jusqu'à ce jour.

## **B- Attributions**

Aux termes de l'article 1<sup>er</sup> du Décret n°2002-022/PRN/MFP/T du 02 février 2002, le Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative est chargé de la conception, de la mise en œuvre et du suivi des politiques nationales en matière de fonction Publique et du travail, conformément aux orientations définies par le gouvernement.

A ce titre, il exerce les attributions suivantes :

- définition, mise en œuvre et contrôle de l'application des politiques nationales et des stratégies en matière de Fonction Publique, du Travail et de sécurité sociale ;

- élaboration et application de la législation et de la réglementation relative au Travail, à la santé du travail, à la sécurité sociale des travailleurs salariés, à l'emploi, à la formation professionnelle et aux règles statutaires applications aux agents de l'Etat ;
- collecte, analyse et diffusion de toutes informations, documentations ou statistiques relatives à l'emploi, au travail, à la sécurité sociale, à la formation professionnelle et à la Fonction Publique,
- réalisation de toutes études et réflexions tendant à l'amélioration de la situation professionnelle des agents salariés des secteurs publics ou privé ;
- mise en œuvre des conventions et accords internationaux en matière de Fonction Publique, du travail, de Santé au Travail et de Sécurité Sociale, ratifiés par le Niger et adoption du cadre juridique national ;
- relation avec les organisations socioprofessionnelles d'employeurs et de travailleurs ;
- élaboration et mise en œuvre de la Politique Nationale en matière de concertation tripartite, de dialogue social et de négociation collective ;
- définition, mise en place et gestion du cadre institutionnel et juridique devant favoriser la création et la gestion des emplois ;
- promotion de la Formation de la main d'œuvre qualifiée nécessaire au développement des secteurs publics, parapublics et privés, en liaison avec les ministères et organismes concernés
- promotion de la participation des partenaires dans la conception et la formation professionnelle ;
- conception, mise en œuvre et contrôle du système d'évaluation du rendement et de la valorisation du mérite des agents du secteur public ;
- conception, mise en œuvre et application de la réglementation, des techniques, des méthodes et des procédures en matière d'administration du personnel, de gestion et de développement des ressources humaines ;

- conception et diffusion des méthodes, des outils et des procédures harmonisées tendant à l'amélioration continue de la productivité et de la qualité du service public ;
- définition et mise en œuvre d'une politique de relations publiques au sein de l'administration ;
- exercice de la tutelle sur les Etablissements Publics, sociétés d'Etat et Sociétés d'Economie Mixte relevant de son domaine de compétence;
- gestion des relations avec les organismes nationaux intervenant dans son domaine de compétence, en relation avec le ministère des Affaires Etrangères, de la Coopération et de l'Intégration Africaine ;
- relation avec les organisations et institutions internationales intervenant dans son domaine de compétence, en relation avec le Ministère des Affaires Etrangères, de la Coopération et de l'intégration Africaine.

### **I.2 Présentation de la Direction des Ressources Humaines :**

La Direction des Ressources Humaines est l'une des plus importantes directions du Ministère de la Fonction publique et de la Réforme Administrative. Elle comprend en son sein, un Secrétariat, et deux divisions. Il s'agit de :

- **la Division de la Gestion Administrative du Personnel (DGAP)**
- **la Division du Suivi de la Carrière du Personnel (DSCP)**

Placé sous l'autorité du Secrétaire Général, le/la Directeur des Ressources est chargé de :

- proposer, dans le cadre des attributions de la direction, toute mesure tendant à mettre e œuvre les programmes d'action du Conseil Suprême pour la Restauration de la Démocratie.
- gérer le personnel du Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administration.
- initier et/ou participer à l'élaboration des textes législatifs et réglementaires dans le domaine des ressources humaines et veiller à leur application
- assurer la gestion courante et prévisionnelle des ressources humaines
- élaborer et exécuter le plan de formation du personnel
- collecter, analyser et traiter les données relatives à la gestion des ressources humaines

- définir les critères spécifiques d'évaluation de la performance du personnel du personnel du Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative et veiller à leur mise en œuvre, en collaboration avec les directeurs techniques concernés,
- planifier la gestion des ressources humaines en rapport avec les directeurs techniques du Ministère : recrutement, affectation, formation et suivi de la carrière
- élaborer le budget du personnel
- animer, coordonner, suivre, contrôler et évaluer régulièrement les activités des divisions et des services déconcentrés dans le domaine de compétence de la direction placée sous sa responsabilité et veiller à l'évaluation des responsables de ces structures,
- assurer l'unité et la complémentarité des actions entreprises ou menées par les divisions et les autres structures en dépendant, dans le respect de la hiérarchie,
- entreprendre toute action, étude ou recherche tendant à développer et à rationaliser les activités dont sa direction a la charge,
- coordonner l'élaboration du programme annuel et périodique d'activités de la direction et en assurer la mise en œuvre,
- établir les rapports d'activité de la direction,
- rendre compte périodiquement des activités de la direction au Secrétariat Général,
- établir périodiquement des bilans et synthèses
- élaborer le projet de budget de la direction,
- élaborer les plans de perfectionnement et de formation du personnel de la direction,
- superviser les activités des programmes et des projets placés sous la tutelle de la direction,
- proposer les chefs de divisions et les chefs de services nommés par arrêté du Ministre, en collaboration avec la Direction des ressources humaines,
- fixer par note de service, les attributions du titulaire de chacun des postes d'emploi au sein des bureaux,

- collaborer avec les autres directions du Ministère et les structures extérieurs au Ministère menant des activités se rapportant à ses attributions,
- participer aux travaux de tous comités ou groupes de travail à caractère national, régional, ou international dont l'objet se rapporte à ses attributions.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE II : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS**

A ce niveau, il s'agit pour nous de procéder à la présentation et à l'analyse des résultats. Nous allons dans un premier temps présenter les résultats issus de l'analyse documentaire, ensuite ceux obtenus l'issue du dépouillement du questionnaire.

### **II.1 Présentation des Résultats :**

#### **1. Présentation des Résultats issus de l'analyse documentaire :**

A travers l'analyse documentaire, nous avons concentré nos recherches sur **les objectifs du Ministère** à l'année 2012-2013 et la **loi N° 2007-26/** du 23 juillet 2007 portant sur les procédures RH :

##### **a- Objectifs du Ministère de la FP/RA :**

- 1. Utiliser les critères du mérite et de la compétence comme les seuls critères d'accès aux emplois et aux marchés publics ;**
- 2. établir des relations privilégiées avec les pays voisins et renforce la coopération avec les pays amis ;**
- 3. Vulgariser les lois et les principes de l'Etat de droit, afin de permettre à nos concitoyens d'être mieux informés sur les droits et libertés, ainsi que sur les devoirs que leur imposent les textes de la République ;**
- 4. Instaurer une culture de la performance et de l'efficacité dans toute l'administration publique ;**
- 5. Veiller à la mise œuvre d'un code de conduite des agents qui leur impose des valeurs telles que la courtoisie, l'intégrité, l'impartialité et la neutralité dans leurs relations avec les usagers, en vue de garantir leurs accès équitable au service public ;**
- 6. Les usagers accèdent équitablement au service public en matière de fonction publique et de travail ;**
- 7. Veiller à la mise en place de mécanismes et des instruments performants de reddition des comptes, de préventions et de lutte contre la corruption et les conflits d'intérêts ;**
- 8. Mettre en œuvre des programmes de développement des capacités des agents publics afin d'accroître l'efficacité de l'administration ;**

9. **Assurer aux agents de l'Etat des conditions adéquates de travail, singulièrement une rémunération juste et équitable en rapport avec leur qualification ;**
10. assurer l'efficacité et la qualité de la dépense publique ;
11. **Les secteurs sociaux (de l'éducation, de la santé, etc.) disposent de capacités en ressources humaines, améliorant leur encadrement administratif en nombre et en qualité, faisant mieux face aux exigences du développement.**

A travers le recueil des objectifs, on se rend compte à quel point la gestion des ressources humaines est importante. En effet, les 2/3 des objectifs concernent les Ressources Humaines d'où l'importance de cette dernière dans la performance organisationnelle du Ministère. On peut aussi noter que la performance du Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative a un impact conséquent sur les autres Ministères, vu qu'il revient à cette dernière la tâche de recruter des agents compétents qui vont à leur tour servir dans les 25 autres Ministères que compte le Niger.

a- **Loi portant sur les procédures RH (extrait de la LOI N° 2007-26/ du 23 juillet 2007 portant Statut Général de la Fonction Publique) :**

**Le Recrutement :**

- **Article 10** : L'accès aux emplois de la Fonction Publique est ouvert à égalité de droit, sans distinction aucune, à tout Nigérien remplissant les conditions requises pour chaque emploi postulé. Tout recrutement qui n'intervient pas exclusivement en vue de pourvoir à la vacance d'un emploi préalablement identifié et de permettre à son titulaire d'exercer les fonctions correspondantes est interdit.

**La Gestion des Compétences :**

- **Article 14** : Les agents de la Fonction Publique jouissent des droits et libertés reconnus par la Constitution dans les conditions définies par le présent statut. Ils peuvent notamment créer des syndicats professionnels, y adhérer et y exercer des mandats dans les conditions prévues par la

réglementation en vigueur. Les agents de la Fonction Publique sont libres de leurs opinions politiques, philosophiques et religieuses. Toutefois, leur expression doit se faire en dehors du service, avec la réserve appropriée aux fonctions exercées et dans le respect de la loi. Aucune mention de ces opinions ne doit figurer dans leur dossier individuel.

- **Article 19** : Les agents de la Fonction Publique ont pour obligation de servir avec loyauté et probité les intérêts de la collectivité nationale, de l'Etat et des Administrations et institutions publiques qui les emploient. Ils doivent en toute circonstance respecter et faire respecter les lois et règlements de la République.
- **Article 21** : Les agents de la Fonction Publique sont tenus de consacrer l'intégralité de leur activité professionnelle à l'exercice de leur emploi, d'être présents à leur lieu de service pendant les heures légales de travail et d'accomplir par eux-mêmes les tâches qui leur sont confiées. Toutefois, un décret pris en Conseil des Ministres détermine les conditions dans lesquelles les agents de la Fonction Publique peuvent entreprendre des activités économiques indépendantes sans que cela ne puisse porter préjudice aux intérêts de l'État.
- **Article 26** : Les agents de la Fonction Publique, quel que soit leur rang dans la hiérarchie, sont responsables de l'exécution des tâches qui leur sont confiées. Sous réserve du respect des dispositions de la loi relative à l'ordre manifestement illégal, ils sont tenus d'exécuter loyalement les ordres et instructions de leurs supérieurs hiérarchiques.
- **Article 27** : L'agent de la fonction publique placé à la tête d'un service est responsable de l'autorité qui lui a été conférée pour la bonne marche de celui-ci et des ordres qu'il a donnés. Il dispose du pouvoir hiérarchique et est tenu de sanctionner ou de provoquer la sanction des abus, négligences ou manquements commis dans le cadre du service. Il n'est dégagé d'aucune des responsabilités qui lui incombent ni par la responsabilité propre de ses supérieurs hiérarchiques, ni par celle de ses subordonnés.
- **Article 29** : Tout manquement à ses devoirs ou obligations professionnels tel qu'il ressort de la présente loi, dans l'exercice ou en dehors de l'exercice de ses fonctions, constitue une faute de l'agent passible d'une

sanction disciplinaire, sans préjudice de sanctions pénales éventuellement encourues. Toutefois, l'agent de la Fonction Publique ne peut faire l'objet d'une sanction disciplinaire sans qu'il n'ait été, au préalable, informé des griefs retenus contre lui et qu'il n'ait été mis en mesure de présenter sa défense.

- **Article 31** : L'Administration a l'obligation, d'ouvrir pour tout agent, un dossier individuel qui doit contenir toutes les pièces intéressant sa situation administrative. Ces pièces doivent être inventoriées, numérotées et classées sans discontinuité.
- **Article 32** : Le Président de la République est le Chef de l'Administration. Il veille à sa neutralité dans les conditions déterminées par la loi. Un décret pris en Conseil des Ministres, sur proposition du Ministre chargé de la Fonction Publique, précise la liste des actes d'administration et de gestion de la carrière relevant de la compétence du Ministre chargé de la Fonction Publique et celle des actes de gestion courante relevant de la compétence du Ministre, des Présidents des Institutions Publiques, des autorités régionales et des autorités locales employeurs du fonctionnaire.
- **Article 34** : Il est institué pour chaque corps, une commission d'avancement et de titularisation et un conseil de discipline comprenant en nombre égal, des représentants de l'Administration et des représentants du personnel. La commission d'avancement et de titularisation a une compétence consultative en matière de titularisation et d'avancement des fonctionnaires. Elle examine le résultat de l'évaluation des fonctionnaires et propose au Ministre chargé de la Fonction Publique la suite à y réserver. Le conseil de discipline a compétence consultative en matière de sanctions disciplinaires du second degré.
- **Article 35** : Il est créé, dans chaque département ministériel, un comité technique paritaire composé de représentants de l'Administration et de représentants du personnel. Les comités techniques paritaires émettent des avis sur l'organisation administrative, la gestion et le fonctionnement des services, les méthodes et techniques de travail et sur les problèmes d'hygiène, de santé et de sécurité au travail. Ils ont en outre une compétence consultative en matière de sanctions du premier degré

infligées aux agents fonctionnaires et pour le licenciement pour insuffisance professionnelle des agents contractuels de la Fonction Publique.

- **Article 42** : Les fonctionnaires sont regroupés par emplois et classes. L'emploi est la dénomination professionnelle d'un ensemble d'attributions connexes concourant à l'exécution d'une mission déterminée. Les fonctionnaires exerçant le même emploi sont soumis aux mêmes conditions de recrutement et constituent un corps. La classe est une subdivision de l'emploi ou du corps permettant de répartir les fonctionnaires d'un même emploi en fonction de leurs performances professionnelles. En fonction de leurs spécialités administratives ou techniques les emplois ou les corps sont regroupés par cadre. Au sein d'un même cadre, les effectifs des fonctionnaires sont répartis entre les différents corps comme suit :

- fonctionnaires de la catégorie A ..... 15%
- fonctionnaires de la catégorie B ..... 30%
- fonctionnaires de la catégorie C ..... 35%
- fonctionnaires de la catégorie D ..... 20%

Toutefois, en fonction de certains besoins spécialisés en ressources humaines, des dispositions particulières peuvent déroger aux dispositions de l'alinéa ci-dessus.

- **Article 46** : La catégorie A donne vocation à occuper les fonctions de direction, de conception, de coordination, d'encadrement, de contrôle, d'étude et de conseil. La catégorie B ou catégorie d'application donne vocation à occuper les fonctions d'encadrement, d'assistance des cadres de direction dans la réalisation de leurs tâches ainsi que les fonctions d'application des règlements ou techniques spécifiques. La catégorie C ou catégorie d'exécution spécialisée donne vocation à occuper les fonctions d'exécution exigeant certaines connaissances générales ou spécialisées et des aptitudes particulières. La catégorie D ou catégorie d'exécution, correspond à des tâches d'exécution courante simples.

## **Evaluation du Personnel :**

- **Article 36** : Il est créé en cas de besoin, dans chaque Administration ou service, un comité ad hoc d'évaluation paritaire. Le comité ad hoc d'évaluation paritaire émet des avis sur les contentieux portant sur l'évaluation. A cet effet, il procède à la réévaluation des conditions dans lesquelles le cahier de charges a été exécuté. Il est composé de deux (2) représentants de l'Administration et deux (2) représentants de l'agent concerné par l'évaluation.
- **Article 37** : La composition et les règles de fonctionnement du conseil consultatif de la Fonction Publique, des commissions administratives paritaires, des comités techniques paritaires et des comités ad hoc d'évaluation paritaires, sont fixées par décret pris en Conseil des Ministres.
- **Article 94** : Le fonctionnaire en activité ou en détachement, quel que soit son poste d'affectation, est évalué annuellement par son supérieur hiérarchique immédiat qui exerce le pouvoir d'évaluation sur la base d'un cahier de charges préalablement établi. Les résultats attendus et ceux atteints par le fonctionnaire, ainsi que les observations du supérieur hiérarchique immédiat font l'objet d'un entretien d'évaluation entre le supérieur hiérarchique immédiat et le fonctionnaire concerné. A l'issue de l'entretien d'évaluation, le supérieur hiérarchique immédiat porte son appréciation générale qu'il communique au fonctionnaire qui peut la contester conformément aux dispositions de l'article 18 du présent statut. En cas de recours gracieux ou hiérarchique, l'avis du comité ad hoc paritaire prévu à l'article 36 de la présente loi est requis. Toute évaluation jugée complaisante ou abusive expose son auteur à des sanctions disciplinaires.
- **Article 95** : L'évaluation est établie pour l'ensemble du personnel à une date qui est fixée par décret pris en Conseil des Ministres ; le même décret détermine la période de service prise en compte pour l'évaluation. Le fonctionnaire qui, à la date fixée pour l'évaluation se trouve en position de disponibilité, en position sous les drapeaux, en position hors cadre ou suspendu de ses fonctions est exclu de l'évaluation.
- **Article 96** : L'appréciation est la résultante de l'évaluation matérialisée par une fiche d'évaluation.  
Elle est exprimée en :

- Excellent ;
  - Très Bon ;
  - Bon ;
  - Faible ;
  - insuffisance professionnelle notoire.
- **Article 97** : L'appréciation doit refléter, à l'exclusion de toutes autres considérations, la performance du fonctionnaire pendant la seule période de référence.
  - **Article 98** : L'appréciation « Excellent » donne droit à l'avancement de grade lorsque les conditions d'ancienneté sont remplies. L'appréciation « Très bon » donne droit à un avancement de grade sous réserve du respect des dispositions de l'alinéa 2 de l'article 102 ci-dessous et des conditions d'ancienneté exigées pour l'avancement au grade. L'appréciation « Bon » donne droit à un avancement d'un (1) échelon sous réserve de l'existence dans le grade d'un échelon supérieur à l'échelon déjà atteint. L'appréciation « Faible » ne donne droit à aucun avancement. L'appréciation « insuffisance professionnelle notoire » entraîne la radiation des effectifs de la Fonction Publique dans les conditions prévues à l'article 137 du présent statut.
  - **Article 113** : Le fonctionnaire qui, dans l'exercice de ses fonctions, se distingue particulièrement par son dévouement à la cause publique et par sa contribution exceptionnelle à l'accroissement du rendement, de la productivité et de l'efficacité du service, peut recevoir des récompenses monétaires et/ou non monétaires suivantes :
    - la prime exceptionnelle pour fait de service public ;
    - la lettre d'encouragements ;
    - la lettre de félicitations ;
    - le témoignage officiel de satisfaction ;
    - la mention honorable ;
    - le diplôme d'excellence ;
    - l'honorariat.

Un décret pris en Conseil des Ministres sur proposition du Ministre chargé de la Fonction Publique, après avis du Ministre chargé des Finances détermine les

modalités d'attribution, le montant de la prime ainsi que les incidences éventuelles de ces distinctions sur la carrière.

### **Gestion des carrières :**

- **Article 101** : L'avancement d'échelon a lieu tous les deux (2) ans de façon continue, d'échelon à échelon sur la base de l'appréciation de la dernière année. Il consiste en l'accession, au sein d'un même grade à l'échelon immédiatement supérieur à l'échelon déjà atteint. L'avancement d'échelon se traduit par une augmentation de traitement correspondant à la différence entre les deux (2) indices.
- **Article 102** : L'avancement de grade s'effectue de façon continue, de grade en grade à l'intérieur du corps d'appartenance. Il donne à son bénéficiaire vocation à occuper l'un des emplois correspondant au nouveau grade. Pour la détermination des grades à pourvoir, le nombre maximum d'agents titulaires de chaque grade, par rapport à l'effectif total du corps est fixé conformément aux pourcentages suivants :
  - titulaires du grade de deuxième classe : 40 % ;
  - titulaires du grade de première classe : 30 % ;
  - titulaires du grade de classe principale : 20 % ;
  - -titulaires du grade de classe exceptionnelle : 7 % ;
  - -titulaires du grade de hors classe : 3 %.

### **La Formation :**

- **Article 104** : Tout fonctionnaire a le droit et le devoir au cours de sa carrière, d'améliorer et de compléter sa formation professionnelle, soit par la voie du perfectionnement, soit par la voie de la formation en cours d'emploi, soit par la voie de la spécialisation. La formation professionnelle des fonctionnaires a pour objet de leur permettre d'exercer leurs fonctions dans les meilleures conditions de compétences et d'efficacité pour satisfaire les besoins de l'administration et des usagers. La mise en formation doit obligatoirement tenir compte des besoins réels des administrations ou services contenus dans un plan de formation.

- **Article 105** : Le perfectionnement vise à améliorer, valoriser, approfondir ou à mettre à jour des connaissances et des aptitudes déjà acquises au titre de la formation antérieure et de l'expérience professionnelle. Le stage de perfectionnement ne donne pas droit à un changement d'emploi. Toutefois, il peut donner droit à une bonification d'échelon dans les conditions fixées par voie réglementaire.

### Rémunération :

- **Article 38** : tout agent de la Fonction Publique a droit, après service fait, à une rémunération comprenant le traitement ou le salaire soumis à retenue pour pension. Il bénéficie des primes, des indemnités et des avantages matériels en fonction des contraintes et des sujétions particulières propres à l'exercice de son emploi. Les dispositions spécifiques applicables aux agents fonctionnaires et celles applicables aux agents contractuels fixent les conditions et les modalités d'attribution de la rémunération et des avantages matériels.
- **Article 39** : les agents de la Fonction Publique bénéficient d'une protection sociale en matière de risques professionnels, des prestations familiales, de pensions de retraite et de soins de santé dans les conditions fixées par la loi.
- **Article 109**: tout fonctionnaire a droit, après service fait, à une rémunération comprenant :
  - le traitement soumis à retenue pour pension ;
  - les allocations familiales.

Le traitement soumis à retenue pour pension est défini par un coefficient dénommé indice de traitement, affecté à chaque classe et échelon de la hiérarchie des emplois de fonctionnaires. Le montant annuel de ce traitement est déterminé par application de la valeur du point indiciaire à chacun des indices de la grille de traitement jointe en annexe de la présente loi.

Peuvent accessoirement s'ajouter au traitement, des primes et/ou indemnités représentatives des frais ou rétribuant des travaux supplémentaires effectifs, des indemnités justifiées par des sujétions ou des risques inhérents à l'emploi, et des avantages en nature.

- **Article 111** : Les primes auxquelles les fonctionnaires peuvent prétendre en fonction de leurs emplois sont :
  - la prime de fonction ;
  - la prime de responsabilité ;
  - la prime de sujétion ;
  - la prime de risque ;
  - la prime de caisse ;
  - la prime de craie ;
  - la prime de service intérieur ;
  - les ristournes ;
  - la prime de motivation ;
  - la prime de garde et d'astreinte ;
  - la prime de départ à la retraite.

Les indemnités auxquelles les fonctionnaires peuvent prétendre sont :

- l'indemnité de représentation ;
- l'indemnité de logement ;
- l'indemnité de roulage ;
- l'indemnité d'électricité ;
- l'indemnité de téléphone ;
- l'indemnité d'eau ;
- l'indemnité de stage ;
- l'indemnité pour frais d'équipement ;
- l'indemnité de déplacement ;
- l'indemnité de zone désertique.

## **2. Présentation des résultats issus du questionnaire**

Suite au dépouillement du questionnaire et à partir de l'analyse documentaire, nous reconstituons les observations à travers le tableau suivant :

**Tableau n°4 : Présentation des résultats issus du questionnaire**

	AUDIT DE CONFORMITE	AUDIT D'EFFICACITE ET DE STRATEGIE	
Processus RH	Conformité	Forces	Faiblesses
<b>Recrutement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• D'après l'article 10*, les procédures de recrutement remplissent les conditions définies dans l'article.</li> <li>• D'après l'objectif 1* à atteindre, les procédures de recrutement sont non conformes car ces dernières font une fixation sur les diplômes et ne font pas ressortir d'autres compétences telles que le savoir-faire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50% estiment que les procédures de recrutement à travers les concours sont efficaces et efficaces,</li> <li>• 67% trouvent que les agents recrutés correspondent au profil définis dans le besoin de recrutement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les 50% autres, trouvent que ces procédures lentes et mal organisées, ce qui conduit souvent à des réclamations venant des candidats. Et selon eux, très souvent les postes ne sont pas définis. ils ont également souligné l'ingérence des autres ministères. Beaucoup suggèrent une automatisation des procédures de recrutement, accompagner d'entretien après une première sélection.</li> <li>• 65% trouvent que les agents recrutés ne sont pas opérationnels à leur prise de service, et doivent ainsi être encadrés ou même être formés pour leur futur poste.</li> <li>• 75% sont d'accord pour dire que le Ministère n'est pas en sureffectif et qu'on</li> </ul>

			devrait plutôt parler d'une mauvaise répartition des tâches et des agents.
<b>Gestion des compétences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucun article ne fait référence aux conditions de travail minimales qu'un agent devrait jouir pour mener à bien ses tâches. En tenant compte de <b>l'objectif 4</b>, qui vise une culture de la performance et de l'efficacité ne il y a non-conformité entre cet objectif et les conditions de travail.</li> <li>Le climat social selon les sondages est très bon au sein du Ministère, il y a ainsi conformité avec <b>l'article 14</b> « Les</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>74% jugent que leurs compétences ont positivement évolué depuis leur entrée dans le Ministère.</li> <li>60% des agents ont connaissances des objectifs assignés au Ministre par le Chef de l'Etat.</li> <li>74% sont d'accord pour</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>54% disent ne pas avoir d'objectifs personnel à atteindre.</li> <li>74% affirment que les conditions actuelles de travail constituent un frein à l'aboutissement de leurs activités.</li> </ul>

	agents de la Fonction Publique sont libres de leurs opinions politiques, philosophiques et religieuses. Toutefois, leur expression doit se faire en dehors du service, ».	dire que l'appartenance politique ne définit pas le relationnel entre les agents.	
<b>Evaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selon <b>Article 36</b> « Il est créé en cas de besoin, dans chaque Administration ou service, un comité ad hoc d'évaluation paritaire. Le comité ad hoc d'évaluation paritaire émet des avis sur les contentieux portant sur l'évaluation. A cet effet, il procède à la réévaluation des conditions dans lesquelles le cahier de charges a été exécuté. Il est composé de deux (2) représentants de l'Administration et deux (2) représentants de l'agent concerné par l'évaluation. ». Il n'existe pas de comité d'évaluation au sein du Ministère.</li> <li>• D'après <b>les articles 96, 97 et 98</b>, l'évaluation par notation doit être</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 73% trouvent les méthodes d'évaluation à travers la notation, subjectifs, la majorité n'ayant pas d'objectifs personnels, ne connaissant pas les critères d'évaluation, jugent qu'il est absurde de parler d'évaluation.</li> <li>• 90% affirment qu'après être noté par leur supérieur hiérarchique, les recommandations (récompense, avertissement, besoin de formation etc.) de ce dernier ne sont pas appliqués par l'administration.</li> </ul>

	matérialisée par une fiche d'évaluation et servira par la suite de base pour les avancements. Le système d'évaluation par notation n'est pas conforme aux textes de loi en vigueur car les notes finales ne sont pas prises en compte.		
<b>Formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Formation est régie par les dispositions des <b>articles 51 et 52</b>, mais le Ministère ne dispose pas d'un plan de formation type à l'instar des autres départements ministériels.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 90% des agents ayant bénéficié d'une ou plusieurs formations affirment qu'elles étaient de qualité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seuls 43% des agents disent avoir eu à bénéficier d'une ou plusieurs formations et dans la plus part des cas suite à une décision administrative.</li> </ul>
<b>Gestion des carrières</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestion des carrières est en conformité avec les <b>articles 101 et 102</b>, mais est en inadéquation avec les attentes des agents en matière de carrières professionnelles.</li> <li>• <b>L objectif 8</b> est de mettre en œuvre des programmes de développement des capacités des agents, or des plans de</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 82% jugent que la carrière d'un agent ne devrait pas se résumer uniquement aux avancements automatiques et aux grades,</li> <li>• 75% sont d'accord sur le fait que les notations annuelles devraient servir de base pour les promotions internes.</li> </ul>

	carrières en conformité avec les besoins en compétence sont quasi inexistantes.		
<b>Rémunération</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>L'article 111</b> prévoit des primes auxquelles les fonctionnaires peuvent prétendre en fonction de leurs emplois, dans la pratique ces primes ne sont pas versées aux agents.</li> <li>• <b>L'objectif 9</b> met l'accent sur une rémunération juste et équitable en fonction des qualifications, elle ne prend pas en compte des conditions socio-économiques et des institutions privées.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 85% trouvent que la rémunération n'est pas justifiée par rapport au volume du travail et surtout par rapport aux conditions sociales.</li> <li>• 92% affirment que le salaire n'est pas compétitif avec les autres institutions privées.</li> <li>• 100% postuleront à un poste dans le privé si l'occasion se présente. 42% parmi eux pour des raisons de salaire et 58% pour des raisons de salaire, de conditions de travail et d'opportunité de carrière.</li> </ul>

**Articles\*** : tous les articles énumérés dans le tableau sont extraits de la **LOI N°2007-26/ du 23 juillet 2007** portant Statut Général de la Fonction Publique.

**Objectifs\*** : tous les objectifs cités dans le tableau sont ceux assignés au Ministre par le Chef de l'Etat.

## **II.2 Analyse des résultats :**

### **1. Le recrutement :**

Les procédures de recrutement sont certes conformes à la loi, mais elles s'avèrent être lentes et difficiles à gérer. En effet, l'étude des dossiers se fait manuellement, et les nombreuses réclamations des candidats, met en cause son efficacité et sa fiabilité. Lorsqu'un processus est lent, cela implique une mobilisation financière, humaine et temporelle importante, ce qui met en cause l'efficacité du processus. Lorsque ces deux aspects (efficacité et efficacité) d'un système sont mis en cause, le risque d'écart entre ce qui est attendu et ce qui est obtenu n'est pas négligeable.

Un recrutement fait appel à des compétences dont a besoin une organisation, lorsque le processus n'est pas un succès, l'entreprise tombe dans un autre processus qui est celui de la formation, ce qui n'est pas sans conséquence au niveau des budgets et des échéances des objectifs à atteindre.

Quand aux appels à candidature, les critères de sélection ne font recours qu'aux connaissances, c'est-à-dire, le niveau de qualification dans un domaine bien précis, des compétences comme le savoir-faire et le savoir-être ne sont pas mis en exacerbe et la conséquence en est que 65% des agents recrutés ne sont pas opérationnels à leur prise de fonction et doivent être encadrés ou formés, ce qui implique une fois encore une mobilisation humaine, financière et temporelle.

Plusieurs questions se soulèvent quant à l'efficacité, l'efficacité et la fiabilité des procédures de recrutement actuelles du Ministère, les sondages font ressortir un besoin de réforme de ces procédures de sortes qu'elles soient plus rapides et surtout moins coûteuses.

### **2. La Gestion des compétences :**

D'après les résultats, 74% des agents jugent que leurs compétences ont positivement évolué depuis leur entrée dans le Ministère, ce qui constitue un point fort. Plus de la moitié ont connaissance des objectifs assignés au Ministère par le Chef de l'Etat mais 54% disent ne pas avoir d'objectifs personnels à atteindre, ce qui implique que les objectifs globaux n'ont pas été déclinés sous forme d'objectifs spécifiques assignés à chaque agent.

Vu le pourcentage des agents qui déplorent les conditions de travail (74%), il y a non-conformité entre les objectifs spécifiques et les conditions à travers lesquelles un agent est supposé produire des résultats, si le Ministère veut mettre en place une

culture de la performance et de l'efficacité des administrations, il faudrait auparavant réunir les conditions de travail adéquates. L'Administration aura du mal à sanctionner le travail mal fait lorsque les conditions de travail sont limitées et ne permettent pas à l'agent de produire comme il le faut, c'est également un risque par le fait que des agents malveillants auront tendance à se cacher derrière cette excuse pour justifier leur manque de rendement.

Le climat social est aussi un point fort, 74% des agents sont d'accord pour dire que le relationnel n'est pas défini par l'appartenance politique, néanmoins les autres 26% dénoncent une politisation de l'administration, à travers laquelle les promotions internes se font par affinité politique. Bien que cela ne soit dénoncé par une minorité, le phénomène devrait être pris en compte.

Selon 75% des agents, le Ministère n'est pas en sureffectif et qu'on devrait plutôt parler d'une mauvaise répartition des tâches et des agents.

### **3. Evaluation :**

De bonnes pratiques de gestion en ressources humaines voudraient que chaque poste soit bien définie, aussi bien dans la réalisation des tâches que dans l'organigramme. Ainsi pour chaque poste, on définit les activités à mener ainsi que les compétences que requiert le poste. Les objectifs peuvent changer selon les ambitions futures de l'entreprise. Les objectifs spécifiques doivent être formulés clairement, les résultats attendus aussi et à cela s'ajoutent les critères d'évaluation.

Au sein du Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative, l'évaluation du personnel consiste à donner une note comprise entre 0 et 20 suivie de recommandations. Une grande majorité, soit 73% des agents trouvent cette méthode non fondée et subjective dans la mesure où 53% n'ont pas d'objectifs spécifiques et n'ont pas connaissance des critères d'évaluation. Et même lorsque cette notation s'accompagne de recommandations, 90% des agents n'en voient pas l'utilité car elles ne sont prises en compte, sauf lorsqu'il s'agit des avancements aux grades. Dans ces conditions, il est difficile de parler d'évaluation ou d'appréciation des compétences. L'évaluation des compétences est pourtant une partie intégrante d'une politique de motivation à travers laquelle les bons résultats sont récompensés et les moins bons sont formés pour rehausser leur niveau.

#### **4. La Formation :**

Vu que la formation des agents dépend beaucoup des besoins en compétences du Ministère, il est difficile de mesurer si le nombre de formations dispensées sont adéquates ou non. Lorsque le système d'évaluation n'est pas pertinent, il est dans ce cas difficile d'orienter les agents vers un besoin de formation efficace qui cadre réellement avec les ambitions et de l'agent et du Ministère. Pour une formation des agents stratégique, il est primordial qu'il ait une cohérence entre la définition des objectifs et des résultats et la mise en place des critères d'évaluation. Lorsque cette cohérence est établie les besoins de formation se dégagent aisément

#### **5. Gestion des carrières :**

La gestion des carrières dans les Ministères se caractérise par un avancement automatique d'un échelon à un autre tous les deux ans et d'un avancement au grade d'une catégorie à une autre.

Les plans de carrière en cohérence avec les besoins futures en compétences n'existent pas et nous avons 82% des agents qui pensent que la gestion des carrières ne devrait pas se résumer uniquement sur les avancements automatiques ou au garde. En effet, cette méthode a un effet de routine, au bout de quelques années de service, la méthode n'est plus une source de motivation. 75% souhaitent que les notations annuelles servent de base pour des promotions internes, ce qui pourrait en effet remotiver les agents à produire plus et bien.

#### **6. La rémunération :**

La rémunération semble être le domaine dans lequel les agents sont le moins satisfait. On compte 100% des agents interrogés prêts à postuler dans le secteur privé pour des raisons de salaire, de condition de travail et d'opportunité de carrière. La rémunération est loin d'être incitative au sein du Ministère.

**L'objectif 9** met l'accent sur une rémunération juste et équitable en fonction des qualifications, elle ne prend pas en compte des conditions socio-économiques et des institutions privées vers lesquelles les agents ont tendance à offrir leur compétences pour une meilleure rémunération. On assiste ainsi à une fuite de cerveaux vers le privé. Le Ministère devrait ainsi tenir compte de tous ces paramètres pour une meilleure politique de rémunération.

### II.3 Recommandations

Suite au dépouillement des questionnaires et de l'analyse des résultats, nous formulons les recommandations suivantes :

**Tableau N°5 : Recommandations**

<b>Processus RH</b>	<b>Recommandations</b>
<b>Recrutement</b>	<p>De qui avons-nous besoin aujourd'hui ? De qui aurons-nous besoin demain ? Quelles sont les compétences que compte et que devra compter le Ministère à moyen terme ? Comment faire évoluer les agents et sur quels critères ?</p> <p>Avant de se lancer dans un processus de recrutement, il semble pertinent d'essayer d'apporter des réponses aux questions précédentes, pour pouvoir disposer de la meilleure vision possible des besoins immédiats (liés à une vacance ou à une création de poste) et des besoins à moyen terme. Si les activités liées au recrutement sont similaires dans les deux cas, il convient, pour définir les besoins à moyen terme, de mener une analyse préalable avec l'appui du pilotage notamment.</p> <p>Cependant, une fois le besoin défini, d'autres questions doivent trouver des réponses comme : comment trouver le bon candidat ? Par quel canal le contacter ? Quelle formation dispenser pour quel collaborateur ?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Définir une stratégie de recrutement : en relation avec la stratégie et les besoins opérationnels, il s'agit de définir les volumes de recrutement et les niveaux de qualification souhaités. Selon les postes à promouvoir, il s'agit en plus des diplômes de faire appel à d'autres compétences telles que le savoir faire ou le savoir-être.</li><li>• Définir les processus de recrutement : une automatisation des procédures de recrutement semble nécessaire vu le volume des dossiers et les marges d'erreurs et renforcer ainsi la fiabilité des résultats.</li></ul> <p>Le recrutement doit être en fait, la dernière opération par ordre chronologique : ce n'est qu'après avoir épuisé divers moyens tels que la promotion interne, les reclassements, les transferts, que les entreprises recourent au marché externe de l'emploi pour combler leurs</p>

	<p>besoins.</p> <p>Les besoins futurs en personnel dépendent directement des objectifs généraux de l'organisation, des programmes de production et d'un inventaire des ressources humaines, les objectifs en matière de gestion prévisionnelle du personnel devraient donc refléter la philosophie générale du management, faute de quoi les opérations de recrutement risquent d'être inefficaces.</p>
<p><b>Gestion des compétences</b></p>	<p>La gestion des compétences passe par divers éléments qu'on peut citer ci-dessus :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir un diagnostic des métiers et compétences : sonder puis lister l'ensemble des métiers et compétences existants et attendus au sein du Ministère. Une mise en veille des compétences que détient le Ministère en fonction des besoins, permet d'avoir une idée claire s'il faut recruter et qui recruter ou s'il faut Just procéder à une mobilité interne.</li> <li>• Identifier les profils des agents : construire une segmentation des agents en fonction de leurs caractéristiques signalétiques et professionnelles. Ce qui permet à l'institution d'avoir une vue d'ensemble sur ses agents et de savoir où les placer à la place qu'il faut pour éviter ainsi une mauvaise répartition des tâches et des agents comme le précise les résultats des questionnaires.</li> <li>• Mesurer et suivre la variation des effectifs : élaborer la/les pyramides des âges et suivre les variations d'effectifs. En d'autres termes faire une gestion prévisionnelle des agents. La Direction de la gestion prévisionnelle des compétences n'est toujours pas opérationnelle.</li> <li>• Définir des plans d'actions : utiliser la segmentation, les variations et les évolutions organisationnelles constatées pour en décliner des plans d'actions en termes de recrutement, de formation et d'ajustement des modes de rémunération.</li> <li>• Faire évoluer le système d'information et les outils RH : mettre en œuvre un système d'information adapté aux évolutions réglementaires, impliquant l'ensemble des processus et acteurs de la chaîne RH (de la gestion administrative au manager de terrain). Le système d'information actuel du Ministère se limite aux notes services et aux mails. La création d'un intranet est essentielle pour mettre tous les agents au même niveau d'information, certes 60% ont connaissance des</li> </ul>

objectifs assignés au Ministre ce qui représente une grande majorité mais une implication générale est encore mieux. Lorsque l'information passe clairement et rapidement, les actions se suivent plus vite ce qui permet de gagner du temps et d'engager des actions correctives si il ya lieu de les faire.

- La qualité du dialogue social, de l'écoute par la direction et les managers des attentes exprimées par les salariés à travers les représentants du personnel joue un rôle clé dans la qualité des relations au travail. Être écouté, reconnu, pris en compte, notamment à travers l'expression syndicale, est essentiel pour les collaborateurs et fait partie des moteurs de reconnaissance attendus aujourd'hui.
- Favoriser le dialogue social : être à l'écoute des demandes des agents pour favoriser les échanges et anticiper les crises.
- Former et informer les managers sur le rôle du dialogue social : initier et informer les managers sur l'importance du dialogue social au quotidien dans leurs relations avec leurs collaborateurs.
- Veiller à la qualité des conditions de travail : dans une logique sociale, environnementale et ergonomique, les conditions de travail sont-elles réglementaires et satisfaisantes pour les salariés ? en effet 74% des agents pensent que les conditions de travail ne sont pas adaptées à l'environnement du travail. Au niveau des postes de direction, chaque Directeur a à sa disposition un ordinateur, une imprimante comme outils de travail ce qui n'est pas le cas dans les bureaux occupés par les agents d'exécutions qui se retrouvent avec un ordinateur pour cinq ou même plus. Lorsqu'on obtient des résultats au-delà des échéances on ne peut pas réellement parler de performance. Mettre les agents dans des conditions adéquates est un début vers une culture de la performance et de l'efficacité, un des objectifs poursuivis par le Ministère.
- Aménager l'organisation du travail : aménager l'organisation du travail pour veiller à l'équilibre physique et mental des postes.
- Suivre le climat social : Mettre en œuvre des relais et indicateurs pour suivre quantitativement et qualitativement le climat social au sein de l'institution. Le climat social est un point fort au sein du Ministère, les relations sociales sont bonnes et des dispositions devront être prises pour que la situation continue ainsi et éviter surtout une politisation des postes qui a un impact négatif sur la motivation des agents.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respecter les impératifs réglementaires : définir les procédures de sécurité et d'hygiène nécessaires à chaque poste.</li> <li>• Définir les plans de santé mettre en œuvre un plan de santé (lutte contre le tabagisme, lutte contre l'obésité, etc.). il faut noter que très souvent les sanitaires sont impraticables, veiller à l'hygiène de ces derniers est important vu que c'est le système de journée continue qui est en vigueur.</li> <li>• Définir la stratégie de fidélisation des agents : définir des supports de fidélisation financiers, matériels et/ou événementiels. 85% des agents sont d'accord pour dire que la rémunération n'est pas incitative, 100% des agents interrogés sont tentés de postuler dans le privé si l'occasion se présentait, 82% ne sont pas satisfait de la manière dont le Ministère gère les carrières des agents, tous ces éléments sont autant de paramètres que l'administration devrait prendre en compte pour reformuler sa politique de motivation.</li> <li>• Formaliser un plan d'actions de motivation et d'implication : proposer des méthodes, actions et outils pour mesurer la motivation et proposer des actions de « remotivation » aux agents.</li> <li>• Construire le bilan social : bâtir le rapport social détaillant les résultats de la stratégie adoptée par le Ministère en tenant compte des dispositions légales liées à cet exercice. Car jusqu'ici aucun bilan social n'a vu le jour au sein du Ministère et pourtant le bilan social qui est un document très riche (contient de nombreux détails concernant les caractéristiques, l'évolution des salariés à une période donnée) est un support indispensable pour tout gestionnaire des RH.</li> </ul>
<b>Evaluation</b>	<p>L'évaluation est un moment fort, entre l'agent et son supérieur hiérarchique. Cet acte peut être amené à se répéter à fréquence régulière, comme l'entretien annuel, ou être proposé à des moments consentis en interne en cohérence avec le besoin de l'institution, ou à la demande d'un agent. Quelle que soit l'origine de la demande, la mise en œuvre d'une évaluation requiert de s'interroger sur le profil des collaborateurs à évaluer, sur les acteurs impliqués dans l'évaluation, sur la nature des éléments à évaluer en fonction du besoin et de la périodicité des évaluations, sur le format et les outils qui serviront de support à ces moments clés.</p> <p>Il faudra veiller à balancer les aspects quantitatifs et qualitatifs évalués pour que</p>

	<p>l'évaluation ne se transforme pas en exercice administratif bureaucratique. Enfin l'évaluation elle-même, si elle permet d'établir des éléments factuels sur les compétences disponibles au sein du Ministère à un moment donné, doit également avoir un objectif final, une conclusion, sous forme d'une prime individualisée ou de l'évolution vers un nouveau poste, par exemple. Il faut noter que 75% des agents pensent que les résultats des évaluations devront servir de base aux promotions internes.</p> <p>La nature des enjeux liés à chaque type d'évaluation et le <i>timing</i> dans lequel les mettre en œuvre doivent également être précisés en amont et connus de tous. 73% n'ont pas connaissance des critères d'évaluations et trouvent qu'il est incohérent de parler d'évaluation.</p> <p>L'évaluation par notation est un système d'évaluation révolu et qui ne correspond pas aux objectifs liés à un système d'évaluation dans lequel l'agent et le Ministère se retrouvent. L'évaluation doit permettre à l'institution de connaître le niveau de compétence de ses agents, de cibler les lacunes et savoir ainsi qui a besoin de formation et quel type de formation et pour l'agent cela constitue une validation de ses acquis.</p> <p>Il faudrait donc :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir une stratégie d'évaluation ou mettre en place un comité ad hoc d'évaluation comme le prévoit la loi : quelles sont les compétences et les connaissances à évaluer ? À quelle fréquence ? À partir de quels outils ? Pour quels objectifs ?</li> <li>• Définir le processus et les supports d'évaluation : rédiger les grilles d'évaluation et définir les modalités d'évaluation, notamment les éléments de l'entretien annuel d'évaluation.</li> <li>• Définir les évaluations : Qu'est-ce qui est jugé comme important dans la relation avec le salarié et devant faire l'objet d'une évaluation ?</li> </ul>
<p><b>Formation</b></p>	<p>La formation du personnel est un investissement, elle contribue au développement des capacités des agents à agir et à réagir dans leur contexte professionnel en mobilisant la totalité de leurs ressources personnelles, capables de hisser le niveau de performances du Ministère.</p> <p>Il faut rechercher la meilleure adéquation possible entre le besoin de développement</p>

de l'agent et celui de la collectivité. Parallèlement, il faut définir les grandes orientations stratégiques et générales de la direction permettant de cibler les besoins prioritaires pour que le personnel intègre de nouvelles compétences collectives, pour constituer un socle de savoir commun.

Enfin il convient de s'assurer que l'ensemble des agents suit une formation dans les deux ans.

Le processus de formation peut être défini ainsi :

- **Recueil et définition des besoins** : La définition des besoins se fait à partir des objectifs du Ministère ou des services. Le recueil des besoins se fait à partir d'une description des programmes. La définition des besoins correspond aux besoins des intéressés. Le recueil des besoins tient en compte de l'évaluation des résultats.
- **Définition des objectifs** : les objectifs de la formation mettent en phase les besoins du Ministère et ceux des individus. La formation interne doit être développée au maximum. Les salariés doivent être acteurs dans leur formation. Les objectifs sont déterminés par des critères d'évaluation.
- **Définition des programmes** : les programmes répondent aux besoins de formation. Les programmes comportent les objectifs de formation. La définition des programmes doit comporter les critères d'évaluation des résultats.
- **Sélection des personnes à former** : la sélection des personnes est faite en fonction des personnes demandeurs des besoins. La sélection des personnes est adaptée aux objectifs du Ministère. La sélection des personnes est aussi fonction des programmes. La sélection des personnes tient également compte des besoins d'évaluation des résultats.
- **Choix des formateurs** : Les formateurs ont un profil correspondant aux besoins exprimés. Le choix des formateurs est adapté aux objectifs assignés à la formation. Les formateurs ont les compétences pour réaliser les programmes. Le choix des formateurs doit être adapté aux types de personnes à former.
- **Evaluation des résultats** : l'évaluation des résultats rentre dans la stratégie de la formation. Les programmes sont soumis à une évaluation. On évalue tous les résultats des personnes formées. Les compétences des formateurs sont également évaluées. Les méthodes pédagogiques sont soumises aussi à une évaluation.

<p><b>Gestion des carrières</b></p>	<p>La communication par le Ministère et sa filière ressources humaines sur les perspectives offertes en termes de carrières est un des leviers à développer pour attirer et surtout retenir les agents.</p> <p>Développer les moyens (techniques et financiers) pour impliquer les agents dans les évolutions stratégiques d'une organisation, pour les intéresser aux résultats du Ministère. Les avancements automatiques et aux grades semblent être révolu et doivent être réadapté aux attentes des agents en fonction des objectifs du Ministère.</p> <p>Nous avons, au sein de chaque catégorie, quatre classes (principale,) au sein de chaque classe, nous avons quatre échelons, si les avancement automatiques se font tous les deux d'un échelon à un autre, et si les avancements aux gardes se font pour passer d'une classe à une autre selon un quota, un agent d'une catégorie donnée a plus de chance de faire carrière dans une seule catégorie depuis son entrée au Ministère jusqu'à sa retraite.</p> <p>Les résultats des évaluations devront servir de base pour établir des plans de carrière. La gestion des carrières est le socle de la politique de motivation et de fidélisation, surtout que la gestion des carrières est l'une des raisons pour laquelle un agent est prêt à postuler dans le privé. Chaque agent est en quête d'un développement professionnel continue car de nos jours l'expérience professionnel a tendance à prendre le dessus sur les diplômes comme ce qu'on rencontre aujourd'hui dans le système américain.</p>
<p><b>Rémunération</b></p>	<p>En ce qui concerne la rémunération, nous sommes en face d'une politique de rémunération et de promotion qui n'incite pas à la productivité, parce que très peu liée au mérite et au rendement.</p> <p>Le parcours universitaire de l'agent, son ancienneté dans la société, l'expérience acquise, ses performances sont autant d'éléments individuels qui entrent en ligne de compte dans la définition de la rémunération. Combien de temps le collaborateur travaille-t-il ? Va-t-il effectué des heures supplémentaires ? Comment ces facteurs influent-ils sur la structure finale du salaire global versé au collaborateur ? Quelle proportion la performance collective représente-t-elle dans le salaire final de chacun ? Ces données doivent être saisies et suivies, ce qui est du ressort de la gestion administrative.</p>

Il faut appliquer une stratégie de rémunération qui s'adapte au plus aux volumes de travail, aux conditions externes telles que les conditions sociales. Proposer donc à la direction une politique de rémunération des agents en fonction des contraintes et des opportunités salariales.

Un agent de catégorie A qui est la catégorie la plus gradée touche entre **137 250f CFA et 365 750f CFA.**

Le Ministère devrait définir sa politique de rémunération dans le but de:

- Attirer et recruter des candidats répondant aux besoins de l'organisation
- Démontrer de la reconnaissance aux employés en leur versant une rétribution juste
- Respecter l'équité interne
- Être compétitif par rapport au marché (équité externe)
- Contrôler les coûts liés à la masse salariale.

## **II. 4 Réponses aux objectifs globaux, spécifiques et aux hypothèses :**

Nous avons constaté à travers les réponses des questionnaires, que 54% des agents n'ont pas d'objectifs spécifiques à atteindre, 74% déplorent les conditions de travail qui constituent un obstacle dans l'aboutissement de leurs tâches et 100% ne sont pas satisfait du système de rémunération actuel.

L'audit social nous a ainsi permis de voir des dysfonctionnements dans les procédures administratives, notamment la définition des objectifs spécifiques ou des critères d'évaluation, des écarts entre les pratiques RH et les attentes réelles des agents (gestion des carrières et système de rémunération non conformes aux attentes des agents). En identifiant ces dysfonctionnements, nous avons été en mesure de faire des recommandations dont leur mise en œuvre devrait réduire les différents écarts notifiés. Venir à bout de ces dysfonctionnements aura pour impact un meilleur rendement des agents.

En effet, si l'administration arrive à décliner les objectifs généraux en objectifs spécifiques, chaque agent se sentirait impliqué dans la poursuite des objectifs, il a ainsi connaissance de ce qui réellement attendu de lui en tant que agent du Ministère et sera apte à produire un bon rendement qui sera par la suite évalué. Et de la conclusion de cette évaluation, faire ressortir une reconnaissance des compétences, les efforts fournis et en contrepartie une rémunération incitative axée sur les résultats.

Si l'administration réussit à instaurer un environnement de travail adéquat, la performance des agents ne peut être que positive et cela au moindre coût, car les marges d'erreurs seront limitées et la production sera plus rapide, on gagnerait ainsi en temps qui est un facteur qui intervient dans les critères d'efficacité. La mise en place de tous ces éléments ne peuvent que inciter les agents vers un meilleur rendement. **D'où la validation de notre première hypothèse : l'Audit Social a un impact significatif sur l'efficacité du rendement**

A travers les recommandations, le gestionnaire des RH, détient un document pertinent pour une réadaptation de la stratégie RH.

En effet à travers l'audit social, nous avons remarqué un défaut dans la politique de recrutement à travers des procédures qui ne sont ni efficaces ni efficientes, la gestion des compétences affiche pas mal de manquements, notamment la répartition des tâches et des agents, un système d'évaluation révolu, un système de

formation pas toujours stratégique, une gestion des carrières dépourvu de facteurs de motivation et un système de rémunération qui est loin de cadrer avec les conditions socio-économiques et du marché de l'emploi.

La mise en cause de ces politiques RH, et la rédaction du rapport final d'audit social sont pour le manager une base pour les prises de décisions et des actions à entreprendre pour une meilleure adaptation de la stratégie RH. On peut ainsi dire que l'Audit social assiste les dirigeants dans leurs fonctions quotidiennes en mettant à leurs dispositions des informations pertinentes en temps réel. **D'où la validation de notre deuxième hypothèse : l'Audit Social est un outil de décision dans la mise en place d'une stratégie RH.**

Le diagnostic des processus RH permet de rétablir :

- la sécurité : il vise à identifier et à réduire les risques liés au non-respect des règlements internes et externes.
- la qualité de l'information : il vérifie que les décisions sont prises sur la base d'une information pertinente et opportune.
- l'efficacité : il identifie les risques de non réalisation des objectifs dans le cadre de la politique établie.
- la maîtrise des coûts : à ce niveau, tente de cerner les sources de gaspillage des ressources, et de contrecarrer les coûts cachés.
- l'amélioration des choix stratégiques.

On peut ainsi dire que tous ces éléments visent une amélioration continue des processus RH mais aussi de la performance, **d'où la validation de nos objectifs spécifiques : les résultats de l'audit social contribuent à une amélioration continue des processus RH et permet à l'organisation de mieux définir sa stratégie RH pour une optimisation de la performance.**

Nous pouvons ainsi dégager l'un des objectifs de l'audit social qui est d'améliorer l'efficacité de l'institution par l'intermédiaire de celle de la gestion rationnelle du personnel pour une bonne performance organisationnelle, et nous retrouvons ainsi **notre objectif général** qui est de démontrer que **l'Audit social contribue à la gestion rationnelle des RH pour une meilleure performance organisationnelle.**

## **CONCLUSION :**

L'adjonction du terme performance à celui de ressources humaines peut paraître surprenante. Alors que le premier renvoie à des idées de mesure, de quantification et d'évaluation, le second est généralement associé à l'homme et à sa complexité. Admettons cependant que le rapprochement de ces deux termes n'est plus si surprenant. Depuis les travaux de l'école des relations humaines, et plus récemment le développement d'une approche stratégique des ressources humaines avec la RBV (*resource based view of the firm*), la contribution des ressources humaines à la performance des entreprises est généralement admise.

Au regard de ce qui précède, et dans le cadre du mémoire de fin d'année, nous avons choisi de porter notre choix sur le thème « Audit social et Performance Organisationnelle : cas du Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative du Niger ».

Cette étude concerne donc le département ministériel en charge de la gestion de l'ensemble des agents de l'Etat nigérien, à savoir le Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative.

Les investigations que nous avons menées au cours de nos travaux de recherches, nous ont permis d'avoir une vue d'ensemble sur l'organisation et le fonctionnement dudit Ministère. Les deux hypothèses que nous avons posées ont également été validées.

Ainsi, à la fin de cette étude il ressort que la gestion des ressources humaines est très importante pour ce département ministériel. Ledit ministère consacre les 2/3 de ses objectifs aux ressources humaines, d'où l'importance de celles-ci dans la performance organisationnelle du Ministère. Il ressort également que la performance de ce Ministère a un impact certain sur les autres Ministères pour le compte desquels, il recrute des agents de l'Etat.

Cette étude nous a permis aussi de découvrir les forces et les faiblesses du Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative dans le processus RH.

L'Audit de conformité indique que les processus de recrutement ne sont pas conformes à l'objectif, le Ministère ne dispose pas d'un plan de formation type, à l'instar des autres départements ministériels, la gestion des carrières est en conformité avec les textes, mais en inadéquation avec les attentes des agents.

Pendant que 50% des répondants estiment que les procédures de recrutement à travers le concours, sont efficaces et efficients, 50% autres, trouvent que ces procédures sont lentes et mal organisées, ce qui conduit souvent à des réclamations de la part des candidats.

Il apparaît en outre, que 74% des agents déplorent les conditions de travail, ce qui suppose que les objectifs spécifiques ne sont pas conformes aux conditions à travers lesquelles un agent est supposé produire des résultats.

Ainsi, en ce qui concerne l'évaluation, 73% des agents jugent la méthode de l'évaluation non fondée et subjective et pourtant l'évaluation des compétences est une partie intégrante de la politique de motivation.

Quant à la rémunération, elle semble être le domaine dans lequel les agents ne sont pas du tout satisfaits.

Tous ces éléments issus de l'Audit social permettront ainsi au Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative, de corriger les écarts afin d'améliorer la performance de ses services.

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **Ouvrages**

1. **BAILLEUL Valérie, CLEMENT Erika, MOREL Florence** « AUDIT DU RECRUTEMENT » (2001).
2. **Becker, B., and Gerhard, B.**, (1996), "The Impact of Human resource Management on organizational performance: Progress and Prospects », *Academy of Management Journal*, vol 39, Tome 4, p 779-801.
3. **David Autissier Blandine Simonin**, « Mesurer la performance des Ressources Humaines », chapitre 3.
4. **Jean-Marie PERETTI, Aline SCOUARNEC** « *Audit social et renouvellement de la GRH* »
5. **Jonathan POTTIEZ**, « *VERS UN AUDIT DES POLITIQUES DE FORMATION* », pp 4-13.
6. **Ghada RAAD**, « quels liens entre la gestion des Ressources Humaines et la performance organisationnelle? », pp 550-562.
7. **Gnakpa, V. 2005**, « *La gestion des ressources humaines : comprendre les principes essentiels* », 4<sup>ème</sup> édition, avril 2005, pp184, Abidjan (Côte d'Ivoire).
8. **MALAM SOULEY Salissou**, « *Emploi et pauvreté* » (2008), pp9-15
9. **REPUBLIQUE DU NIGER, LOI N°2007-26/ DU 23 JUILLET 2007**

### **Reuves**

1. **Saloua LANGAR** « *l'audit de conformité des conditions de travail* », pp1-5
2. **Daniel HELD** « *la gestion des compétences* », pp10-25
3. **Daniel Maltais**, « *PERFORMANCE ET GESTION DE LA PERFORMANCE* »,

### **Dictionnaires :**

1. Dictionnaire HACHETTE 2005
2. Dictionnaire le ROBERT, nouvelle édition 2011

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# ANNEXES

## **Annexe 1 : Questionnaire**

Dans le but de mener un Audit Social au sein du Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative, nous souhaitons recueillir vos avis sur les questions ci-dessous. Cette étude dont le thème est « **Audit Social et Performance organisationnelle, cas du Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative** » vise à cibler les dysfonctionnements et à identifier tous besoins en vue de formuler des recommandations pour une meilleure performance du Ministère.

### **GENERALITES**

Catégorie Socio professionnelle :

Genre :             Féminin             Masculin

Tranche d'âge :  18-25 ans  25-35 ans  35-45 ans  45-55 ans  
 55-60 ans

### **Audit des pratiques de la Gestion des Ressources Humaines du Ministère :**

#### **1. Le Recrutement :**

1.1 Trouvez-vous les procédures de recrutement des agents de l'Etat à travers l'organisation des concours, efficaces et efficientes ? si non, donnez vos raisons

---

---

---

1.2 Les agents recrutés correspondent-ils au profil défini par le besoin du recrutement ?

---

---

1.3 Les agents recrutés sont-ils opérationnels à leur prise de service ou ont souvent besoin de formation dans le domaine?

---

---

1.4 Pensez-vous que le Ministère de la fonction Publique et de la Réforme Administrative est actuellement en sureffectif en fonction des postes disponibles?

---

---

## **2. La Gestion des Compétences :**

2.1 En tant qu'Agent de l'Etat pensez-vous que vos compétences ont évolué depuis votre entrée dans le ministère ? si non selon vous quels en sont les causes? et si oui comment jugez-vous cette évolution ?

---

---

2.2 Pensez-vous que le relationnel au sein du Ministère est défini par affinité politique ? Si oui cela a-t-il un impact sur la qualité et la rapidité de votre rendement ?

---

---

2.3 Avez-vous connaissance des objectifs fixés par le Chef de l'Etat concernant le Ministère ?

---

2.4 Vous a-t-on fixé des objectifs personnels à atteindre ? Avez-vous connaissance des critères d'évaluation ?

---

---

2.5 Les conditions de travail actuelles sont-ils un frein dans l'aboutissement de vos objectifs ?

---

---

### **3. Evaluation du Personnel :**

3.1 Comment définirez-vous les méthodes d'évaluation en vigueur, en termes d'efficacité et d'objectivité ?

---

---

3.2 Après évaluation, les remarques ou recommandations sont-elles réellement appliquées ? (récompenses, sanctions, besoin de formation)

---

---

### **4. La Formation :**

4.1 Avez-vous eu à bénéficier d'une formation ? Veuillez préciser le nombre de fois.

---

4.2 La formation est-elle dispensée suite à l'évaluation, suite à un besoin de formation exprimé par l'agent ou suite à une décision de l'administration sous justification d'un besoin ?

---

---

4.3 la formation dispensée, est-elle de bonne qualité ?

---

---

## **5. La gestion des carrières :**

5.1 Peut-on réellement parler de carrière professionnelle sur la base d'un avancement aux grades ?

---

---

5.2 Pensez-vous que les résultats des évaluations annuelles devront servir de base pour des promotions internes ?

---

---

## **6. La Rémunération :**

6.1 La rémunération des agents est-elle justifiée en fonction de la catégorie professionnelle, du volume de travail et/ou des conditions sociales ?

---

---

6.2 Le salaire est-il compétitif avec les autres institutions privées ? Selon vous, le salaire est-il une source de motivation ?

---

---

6.3 Si vous devez postuler à un poste dans le privé, ce serait à cause du salaire, des conditions de travail ou des opportunités de carrière ?

---

---

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Annexe 2 :**

### **Organisation du Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative**

Pour ce qui est de l'organisation du Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative nous avons le Décret n° 2007-503/PRN/MFP/T du 08 novembre 2007 modifiant et complétant le Décret n°2005-095/PRN/MFP/T du 22 avril 2005 Portant organisation du Ministère de la Fonction et de la Réforme Administrative.

Ainsi, nous avons les articles ci-après :

**Article Premier** : L'organisation du Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative est régie par les dispositions du présent décret et s'articule autour des structures suivantes :

- une administration centrale ;
- des services déconcentrés ;
- des services rattachés.

**Article 2** : L'administration centrale comprend :

- le Cabinet du Ministre ;
- le Secrétariat Général ;
- l'Inspection Générale des Services ;
- les Directions Générales ;
- les Directions Nationales ;
- des Organes Consultatifs.

**Article 3** : Le Cabinet du Ministre comprend :

- un Chef de Cabinet ;
- un Secrétaire particulier ;
- un (1) à trois (3) conseillers Techniques.

**Article 6** : le Secrétariat Général comporte :

- un Secrétariat ;
- le Bureau d'Ordre (BO) ;
- le Service de la Reprographie (SR).

**Article 7** : l'Inspection Générale des Services (IDS) est rattachée au Cabinet du Ministre.

**Article 8** : les Directions Générales et les Directions Nationales sont les suivantes :

- La Direction Générale de la Fonction Publique (DGFP) qui comprend :
  - Un Secrétariat ;
  - la Direction des Recrutements et de la Formation Continue des Agents de l'Etat (DR/FCAE) ;
  - la Direction de la Gestion des Carrières (DGC) ;
  - la Direction de la Discipline et du Contentieux (DDC).
- La Direction Générale de la Modernisation de l'Administration (DGMA) qui comporte :
  - le secrétariat ;
  - la Direction de la Gestion Prévisionnelle des Effectifs (DGPE) ;
  - la Direction de la Modernisation des Services Publics (DMSP) ;
  - la Direction de l'Informatique (DI).
- la Direction Générale de l'Administration du Travail, de la Promotion de l'Emploi et de la Formation Professionnelle Continue (DGATPE/FPC) qui comprend :
  - le secrétariat ;
  - la Direction du Travail et de la Sécurité Sociale (DTSS) ;
  - la Direction de la Santé et de la Sécurité au Travail (DSST) ;
  - la Direction de la Promotion de l'Emploi et de la Formation Professionnelle Continue (DPE/FPC).
- Les Directions Nationales d'appui sont les suivantes :
  - la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) ;
  - la DIRECTION DES Etudes et de la Programmation (DEP) ;
  - la Direction de la Législation (DL);

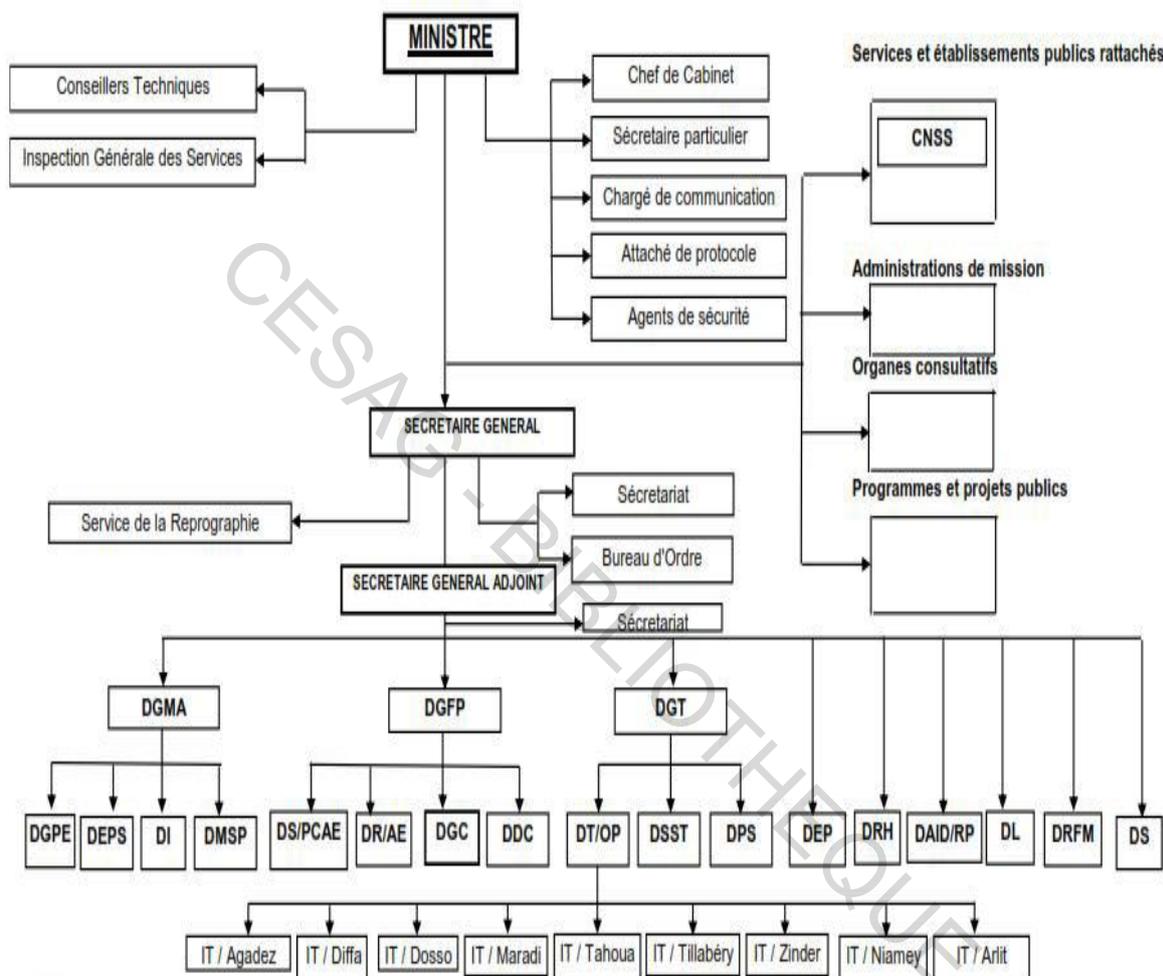
- la Direction des Archives, de l'Information, de la Documentation et des Relations Publiques (DAID/RP).
- la Direction des Statistiques (DS).

Précisons qu'après le décret N° 2005-095/PRN/MFP/T du 22 avril 2005 portant organisation du Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative aucun décret n'est sorti pour une réorganisation du ministère bien qu'on en pense. Parce qu'il y a eu d'autres nouvelles directions que vous constaterez dans l'organigramme actuel du Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative en annexe.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Annexe 3 : Organigramme du Ministère de la fonction Publique et de la Réforme Administrative.

Organigramme du Ministère de la Fonction Publique et du Travail



**NR :** DGMA : Direction Générale de la Modernisation de l'Administration  
 DGFP : Direction Générale de la Fonction Publique  
 DGT : Direction Générale du Travail  
 DEPS : Direction de l'Évaluation de la Performance des Services Publiques  
 DGPE : Direction de la Gestion Prévisionnelle des Effectifs  
 DI : Direction de l'Informatique  
 DMSP : Direction de la Modernisation des Services Publics  
 DR/AE : Direction des Recrutements des Agents de l'Etat  
 DGC : Direction de la Gestion des Carrières  
 DS : Direction des Statistiques

DDC : Direction de la Discipline et du Contentieux  
 DT/OP : Direction du Travail et des Organisations Professionnelles  
 DSST : Direction de la Sécurité et de la Santé au Travail  
 DPS : Direction de la Prévoyance Sociale  
 DEP : Direction des Etudes et de la Programmation  
 DRH : Direction des Ressources Humaines  
 DAID/RP : Direction des Archives, de l'Information de la Documentation et des Relations Publiques  
 DL : Direction de la Législation  
 DRFM : Direction des Ressources Financières et du Matériel  
 DS/PCAE : Direction des Stages et de la Promotion des Catégories des Agents de l'Etat

CNSS : Caisse Nationale de Sécurité Sociale  
 IT : Inspection du Travail

source : Décret n° 2011-158/PRN/MFP/T du 28 juin 2011

CESAG - BIBLIOTHEQUE