CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT DES ENTREPRISES
ET AUTRES ORGANISATIONS - ISMEO -

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

CESAG BIBLIOTHEQUE

Pour l'obtention du

DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES

EN ADMINISTRATION ET GESTION

10ième Promotion, Année académique 2011-2012

THEME :

CONTRIBUTION A LA MISE EN PLACE D'ACTIONS DE FIDELISATION DES AGENTS DE LA DIRECTION DU BUDGET

Elaboré par :

Lucie Ngane DIONE

Directeur de mémoire :

Monsieur Jean Martin COLY

Enseignant associé au CESAG

juillet 2013

DEDICACE

A

mon défunt père.

Que ce travail soit le fruit des sacrifices consentis afin que ses filles bénéficient d'une éducation scolaire et universitaire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

J'adresse mes remerciements, en premier lieu, à mon encadreur, Monsieur Jean Martin COLY, enseignant associé au CESAG qui nous a guidé dans la méthodologie de recherche.

Je souhaite remercier Monsieur Moussa HANNE, Economiste planificateur en service à la Direction du Budget pour ses avis éclairés qui ont considérablement contribué à la production de ce mémoire.

J'associe également à ces remerciements toutes les personnes interviewées dans le cadre de cette recherche pour leur disponibilité et leur collaboration.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

CC : Comportement citoyen

CCC : Comportement de Citoyenneté envers les collègues

DAGE : Direction de l'Administration Générale et de l'Equipement

DB : Direction du Budget

DCMP : Direction Centrale des Marchés Publics

DGCPT : Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor

DGD : Direction Générale des Douanes

DGF : Direction Générale des Finances

DGID : Direction Générale des Impôts et Domaines

DGP : Direction Générale du Plan

ENA : Ecole Nationale d'Administration

GRH : Gestion des Ressources Humaines

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences

RH : Ressources Humaines

SPC : Soutien Perçu des Collègues

SOP : Soutien Organisationnel Perçu

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SOMMAIRE

DEDICACE

REMERCIEMENTS

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

INTRODUCTION 1

PREMIERE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE

CHAPITRE I – APPROCHE THEORIQUE DE LA MOBILITE PROFESSIONNELLE ET DE LA FIDELISATION .. 5

1. La mobilité professionnelle dans le département des Finances 5

2. La fidélisation 8

CHAPITRE II – REVUE DE LITTERATURE 18

1. Apport de la théorie de l'échange social 18

2. Apport de la théorie du comportement citoyen 22

3. Apport de la théorie du capital humain 22

4. Apport de la théorie de l'équité 23

5. Apport du Marketing 24

Problématique 26

DEUXIEME PARTIE : CADRE CONTEXTUEL

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA DIRECTION DU BUDGET 30

1. Historique 30

2. Attributions 30

3. Organisation et Fonctionnement 31

CHAPITRE II – L'ETUDE 35

1. Démarche méthodologique 35

2. Résultats et recommandations 41

CONCLUSION 64

BIBLIOGRAPHIE

GLOSSAIRE

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION

Au cours des dernières décennies, les facteurs clés de succès tels que la compétitivité, la productivité, l'innovation, l'inventivité, la flexibilité, la performance et la réactivité ont rythmé la vie des organisations.

Ces dernières, pour faire face à ces nouvelles exigences dans un contexte de concurrence de plus en plus vive, de poids croissant de la sphère financière et d'accélération technologique, misent sur des managers compétents parce que « *la réussite des entreprises passe par les compétences cruciales que devraient avoir les personnes occupant des postes stratégiques*[1] ».

A cet effet, les managers doivent être capables de fixer les objectifs, de faire en sorte qu'ils soient atteints et de prévoir les objectifs futurs tout en demeurant conscients de l'importance primordiale des ressources humaines qui prennent part à ce processus.

A cet égard, les organisations capitalisent des compétences et deviennent sélectives quant au choix de leurs salariés. Elles requièrent des hommes et femmes de l'organisation un engagement fort et un investissement personnel très élevé, gage d'efficacité et d'efficience.

En réponse à cette attitude managériale, les salariés conscients de leur pouvoir sur l'organisation, adoptent un comportement en phase avec cette nouvelle donne. Ainsi, ils s'inscrivent dans une relation donnant-donnant en déclinant leurs exigences et élaborent des scénarii dans leur relation d'emploi : engagement fort dans le travail si celui-ci s'avère intéressant en termes de construction identitaire, désengagement dans le cas contraire.

Ainsi, les professionnels d'aujourd'hui n'hésitent-ils pas à changer d'organisation, après un temps éphémère, en cas d'insatisfaction surtout si les dimensions explicatives de leur investissement au travail ne sont pas réunies relativement au revenu, à l'épanouissement personnel lié à l'activité concrète du travail et à l'intégration sociale.

Cette situation a accentuée les mobilités professionnelles choisies notamment celles entrainant un changement d'employeur ou d'affectation débouchant ainsi sur le « nomadisme » des

[1] PERETTI Jean Marie, Tous talentueux, www.fr.calameo.com

CESAG - BIBLIOTHEQUE

salariés au gré des insatisfactions ressenties dans le cadre et le contexte de travail. Ces mobilités se complexifient davantage et ont tendance à se muer en transitions professionnelles avec le développement limité de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) dans les organisations.

Au Sénégal, les secteurs de la communication, de la Banque et de l'hôtellerie-restauration sont les plus touchés par ce phénomène qui s'est étendu à l'administration et particulièrement au département de l'Economie et des Finances. En effet, la mobilité dans ledit département tourne, essentiellement, autour de mouvements de personnel des administrations centrales des finances vers les régies financières.

A ce titre, les organisations du 21^{ième} siècle de tous secteurs d'activité, de toutes tailles et de toutes nationalités doivent intégrer cette nouvelle donne et bâtir des stratégies combinant efficacité, efficience, compétitivité et cohésion sociale par le biais de politiques d'attractivité et de fidélisation des ressources humaines.

La fidélisation des ressources humaines est un thème récurrent dans les littératures en comportement organisationnel et en gestion des ressources humaines. Les travaux réalisés autour de la question s'intéressent avant tout à l'identification des antécédents de départ et des stratégies considérées comme efficaces pour la conservation de certains types de salariés comme par exemple les travailleurs du secteur bancaire, la main-d'œuvre de l'hôtellerie et de la restauration, les infirmiers. Ces recherches visent, substantiellement, à résorber une pénurie quantitative, distributive ou qualitative qui se présente aux organisations contemporaines.

La diversité des stratégies témoigne de la difficulté de l'exercice au regard du changement de comportement, de mentalité et d'attentes des individus vis-à-vis du travail et de l'organisation. Cette diversité des stratégies démontre, également, que la fidélisation est une préoccupation majeure des organisations car elle est au cœur des problématiques de performance individuelle et collective, de compétence, de gestion de carrière, de turn-over, de mobilité, d'équité, de formation, d'évaluation, de valorisation, de motivation, de management, d'organisation du travail et donc de la vie au travail. Elle constitue en ce sens un thème déterminant dans les politiques et stratégies de gestion des ressources humaines et est rattachée à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), non plus celle traditionnelle qui se limite à combler tout écart quantitatif ou qualitatif mais plutôt celle axée

CESAG - BIBLIOTHEQUE

sur une approche plus réaliste qui implique la cohérence et la lisibilité des processus et des outils de développement des compétences dans le cadre de l'organisation.

A cet effet, beaucoup de travaux se focalisent sur les facteurs de fidélisation des salariés. Aussi, ferons-nous appel aux théories de l'échange social, du comportement de citoyenneté, du capital humain, de l'équité et à la personnalisation marketing pour mieux comprendre la relation de fidélisation et la motivation de départ des agents. En effet, les études sur la fidélisation des ressources humaines font de l'échange social par les biais du Soutien Organisationnel Perçu (SOP), du Soutien Perçu des Collègues (SPC) et de l'engagement organisationnel, le cadre qui permet de bâtir une relation durable et bienveillante avec les salariés. Toutefois, afin de comprendre les déterminants de la mobilité, les théories de l'équité en termes d'équité interne et externe et du capital humain présentées dans la littérature comme cadres explicatifs de la mobilité seront mises à contribution. Par ailleurs, une approche marketing de fidélisation est proposée afin de sortir des sentiers battus et d'aller au-delà des approches classiques de la fidélisation en ce sens que la Gestion des Ressources Humaines (GRH) adopte une démarche innovante en s'appropriant les stratégies marketing de segmentation visant à déterminer les publics-cibles et de personnalisation tendant à « *offrir plus que le nécessaire* »[1] aux salariés.

La fidélisation est un concept relativement nouveau dans le domaine de la recherche en Gestion des Ressources Humaines (GRH) et plus précisément en GPEC. Communément perçue comme l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires de salariés et d'obtenir leur fidélité, réfléchir sur la fidélisation dans une organisation publique revient donc à se poser la question de savoir comment parvenir à conserver les agents au sein d'une administration ? La notion d'agent renvoie à l'idée d'employé dans une activité liée au service public, donc d'intérêt général où la fonction d'employeur est assurée par l'Etat. Réfléchir sur la fidélisation, revient également à changer de posture en se focalisant non plus sur les stratégies de rétention des employés performants mais sur les variables qui incitent les salariés à rester en emploi afin de mobiliser un cadre d'actions qui favorise leur désir de rester en emploi au sein de leur structure. C'est donc, dans cette dernière perspective que s'inscrit notre contribution à la mise en place d'actions de fidélisation des agents de la Direction du Budget du Ministère de l'Economie et des Finances dans un contexte favorable à la mobilité.

[1] Frédéric WACHEUX, Marketing RH, www.journaldunet.com/management/dossiers/050272/marketing_rh/

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Ainsi, l'étude que nous avons menée, à la Direction du Budget de la Direction générale des Finances du ministère de l'Economie et des Finances, dans le cadre du travail de recherche inclus dans notre formation pour l'obtention du Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Administration et Gestion des Entreprises et autres organisations (DESAG), est basée sur une triple enquête qualitative reposant sur vingt cinq (25) entretiens réalisés auprès du management de proximité, du personnel ayant quitté et en place. Elle apporte un éclairage sur les facteurs de fidélisation dans une organisation publique.

Ainsi, le présent mémoire comportera deux (02) parties.

La première partie débutera par la présentation du concept de mobilité professionnelle puis de celui de fidélisation, débouchera sur le cadre théorique proposé pour appréhender la relation de fidélisation.

La seconde partie sera axée sur l'étude. Dans un premier temps, le terrain d'investigation en l'occurrence la Direction du Budget sera présenté. Dans un deuxième temps, après avoir relaté notre vécu sur le terrain, les résultats généraux de nos entretiens seront d'abord exposés et interprétés, ensuite nous procéderons à la vérification des hypothèses émises puis discuterons des conclusions de la recherche et enfin, des actions de fidélisation seront recommandées.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le cadre conceptuel et théorique est l'occasion d'aborder la question de la mobilité professionnelle dans le département des Finances et de présenter le concept de fidélisation. Ensuite, pour mieux comprendre la relation d'emploi qui sous-tend la fidélisation et appréhender la mobilité professionnelle, cinq (5) théories distinctes seront conjointement mobilisées : la théorie de l'échange social en termes de Soutien Organisationnel Perçu (SOP) et de Soutien Perçu des Collègues (SPC), la théorie du comportement de citoyenneté, la théorie du capital humain et celle de l'équité avec les notions d'équité interne et d'équité externe. Ces trois théories trouvent leur origine en psychologie, sociologie et économie du travail. Les théories de segmentation et de personnalisation seront également mises à contribution dans une démarche marketing de fidélisation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE I – APPROCHE THEORIQUE DE LA MOBILITE PROFESSIONNELLE ET DE LA FIDELISATION

1. La mobilité professionnelle dans le département des Finances

La mobilité professionnelle peut se définir comme un changement d'organisation ou dans un cadre restreint comme un changement d'affectation dans une structure organisationnelle. Elle donne une vision générale de la mobilité intégrant les mouvements effectifs des salariés entre les organisations ou structures, les emplois et/ou les rôles et les attributions. Elle est un des thèmes centraux de la littérature en GRH qui distingue plusieurs typologies de mobilité professionnelle. Elle est souvent assimilée à des mouvements verticaux de type ascensionnel, horizontaux de type fonctionnel, géographiques national ou international, intra ou inter organisationnel, subie ou choisie, demandée ou proposée selon l'origine de la décision.

Toutefois, pour identifier les mobilités en tant que moment de changement de situation et de passage entre deux états stables, la notion de transition professionnelle devient la référence. Elle permet de repérer les mouvements professionnels et d'apprécier ainsi la mobilité d'un individu. Sous cet angle, la mobilité peut prendre la forme d'une transition de carrière inter ou intra rôle et intervenir suite aux contributions de l'employé en termes d'innovations, de responsabilités ou de prises de décisions dans son travail.

Dans la sphère publique, la mobilité professionnelle obéit à une procédure dite de mutation qui consiste pour un agent de l'Etat, à changer d'emploi sans changer de grade ni de corps

d'appartenance. Deux types de mutation existent dans la fonction publique : la mutation interne qui repose sur un changement d'affectation au sein du même département ministériel et peut se faire à la demande de l'agent ou à l'initiative de l'employeur et la mutation externe qui conduit à un changement de département ministériel prononcé sur la demande de l'agent. Elle est régie par le principe selon lequel, une administration ne peut s'opposer à la demande de mutation d'un agent de l'Etat, acceptée par le service ou l'administration d'accueil, qu'en raison de nécessité de service. Elle peut découler de deux situations :

- la première exprime un choix relativement raisonné d'un agent guidé par des mobiles personnels pour favoriser son développement de carrière en cas d'impossibilité de promotion interne ou le dynamisme d'un agent cherchant à progresser ;

- la seconde traduit un cheminement guidé par des éléments du contexte organisationnel sources d'insatisfactions -incapacité de la structure à répondre aux souhaits d'évolution de certains personnels, problèmes de management ou d'organisation entraînant des souhaits de changement- et est le résultat d'un retrait organisationnel qui se manifeste par le désengagement progressif et la dés-implication de fait de l'agent.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Dans le cadre de cette recherche, la mutation que nous appréhendons est celle choisie ou demandée, à l'initiative exclusive de l'agent. Elle est l'expression d'une volonté individuelle. Aussi, nous paraît-il opportun de s'attacher aux modalités de son émergence puis de sa mise en œuvre.

1.1. Eléments contextuels

Le département des Finances est constitué d'administrations centrales financières (DGF-DGP) et de directions générales (DGD-DGID-DGCPT) pourvoyeuses de ressources financières. Aux fins de motiver les agents dans le recouvrement des ressources financières internes, un système de motivation pécuniaire sous forme de primes et de fonds trimestriels à répartir entre les agents des structures du département a été mis en place. A ce titre, la quote-part des régies financières est plus substantielle que celle des administrations centrales des finances, la quotité variant selon le niveau d'implication dans le recouvrement des impôts. Par conséquent, la DGD et la DGID viennent en 1ère position, ensuite la DGCPT et enfin les

administrations centrales des finances. Le département des finances est ainsi caractérisé par des disparités indemnitaires internes très importantes qui font le lit de la mobilité.

1.2. Le comportement des agents

Les générations précédentes utilisaient la mobilité dans le cadre de l'acquisition des savoirs et le renouvellement des compétences. Aujourd'hui, la question de la mobilité tend, au-delà de cet usage classique, à se développer dans la fonction publique avec une utilisation différenciée.

Dans les faits, nous observons des mouvements de personnel de la DGF vers les régies financières ou toute autre structure dont la rémunération globale est supérieure à celle de la DGF et une demande exponentielle d'affectation des agents vers lesdites structures particulièrement vers la DGID et la DGCPT plus accessibles que les administrations douanières.

Ainsi, pour atteindre leurs objectifs, les agents adoptent un comportement nomade en phase avec leurs exigences et qui leur permet de trouver satisfaction. A cet effet, ils activent leur capital social par le biais du pouvoir influent de leurs contacts professionnels, familiaux ou politiques pour intégrer les structures ciblées même s'ils ne disposent pas des compétences requises à cet effet, leur intérêt pour le travail étant moindre.

Ce état de fait a accentué la mobilité des agents qui n'hésitent pas à changer de structure au gré des opportunités qui se présentent à eux pour trouver leurs fins d'autant plus que le feed-back par rapport à leur engagement professionnel en termes d'avantages pécuniaires et non pécuniaires n'est pas toujours à la hauteur des attentes en comparaison de leurs collègues des régies financières.

Consécutivement à cette insatisfaction, ils élaborent des scénarii dans leur relation d'emploi : ils restent dans les structures de la DGF en l'absence d'alternatives ou s'ils y trouvent leur satisfaction, dans le cas contraire ils quittent ou ils adoptent des comportements déviants tels que le désengagement, le retrait organisationnel, l'absentéisme, la dès-implication et s'inscrivent dans une logique donnant-donnant. De ce fait, les agents ont su faire de la mobilité professionnelle, une réponse à leurs attentes personnelles avec un recours à celle-ci nettement plus régulier et qui a toujours des conséquences financières implicites ou explicites.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La mobilité ainsi produite induit la vulnérabilité des structures concernées par les départs et est source d'instabilité organisationnelle en ce sens qu'elle obère la qualité du service rendu et génère des flux d'effectifs pléthoriques vers les régies financières. En effet, les meilleurs agents qui partent sont difficilement remplaçables car les aptitudes personnelles et professionnelles développées dans le cadre du travail constituent un capital de valeur à conserver dans les structures. En sus, ceux ayant l'intention de quitter mais ont été retenus diminuent leurs efforts au travail alors que les structures, confrontées à une pénurie qualitative, peinent à capitaliser des compétences en vue d'atteindre les objectifs fixés. De plus, retenir des agents désireux de changer de structure quelles que soient les raisons évoquées n'est plus suffisant ni adéquat pour stabiliser le personnel des administrations centrales des finances d'autant plus que l'intention de quitter est autant sinon plus néfaste pour les structures que le départ effectif.

Cette situation explique l'intérêt de fidéliser pour d'une part, stabiliser le personnel et maîtriser les flux d'effectifs vers les structures du département ciblées par les agents et, d'autre part, conserver les meilleurs collaborateurs qui sont devenus des ressources rares dans une administration où l'insuffisance de personnel qualifié se pose avec acuité mais, également, pour la constitution d'un capital organisationnel nécessaire à l'efficacité de toute administration. Dans ce contexte, la fidélisation devient alors une nécessité qu'il convient de cultiver et de mettre en place, en priorité, par un changement d'état d'esprit pour un management bienveillant et durable des ressources humaines publiques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2. La fidélisation

2.1. Définition et enjeux

2.1.1. Définition

La littérature sur la fidélisation fournit une base de recherche assez importante bien que l'utilisation du concept soit relativement récente. Pour autant, le choix d'une définition n'est pas aisé. La fidélisation est un concept emprunté du marketing qui la conçoit selon MOULINS cité par Sana GUERFEL et al comme « *une volonté psychologique et comportementale d'ancrer la relation commerciale dans la durée par la constitution et le*

développement d'une histoire et d'un actif communs[1] ». Transposée aux ressources humaines, cette conception de la fidélisation impliquerait une stabilité du salarié dans l'organisation.
Selon Peretti, la stabilité du salarié s'expliquerait par un comportement de fidélité qui se manifeste par une « *ancienneté significative dans l'entreprise (plus de 8ans ; par exemple), une très faible propension à rechercher et examiner les offres d'emploi externes et un sentiment d'appartenance fort*»[2]. En revanche, Sylvie GUERERO et al[3] associent la stabilité du salarié dans l'organisation à une relation de confiance qui unit le salarié à son organisation et s'exprime par son engagement organisationnel et sa résistance à l'adoption d'un comportement opportuniste face à une offre d'emploi externe. Ainsi, Peretti définit la fidélisation comme un ensemble de mesures permettant de réduire les départs volontaires de salariés. D'autres auteurs comme Pascal PAILLE et Benjamin CHAMINADE ont proposé des définitions plus complètes de la fidélisation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Pascal PAILLE[4] pense que la fidélisation doit aller au-delà des départs volontaires. Il faut s'intéresser à la fidélité des salariés à leur entreprise suivant une approche non plus comportementale en termes de stabilité mais plutôt attitudinale qui va insister sur les conduites individuelles en situation professionnelle. Pour cet auteur, « *la fidélisation des Ressources Humaines fait référence à l'ensemble des pratiques de gestion déployées par une organisation dans le but d'établir et de maintenir une relation durable avec son personnel*[5]». Il ajoute que fidéliser n'est pas retenir bien que ces deux concepts soient souvent utilisés pour évoquer les stratégies de conservation des employés performants. D'après cet auteur, la rétention et la fidélisation réfèrent à des états d'esprit différents quant à la gestion des Ressources Humaines puisqu'elles s'inscrivent dans des logiques organisationnelles et temporelles différentes. En effet, la rétention est une politique curative des RH et une réaction de l'organisation qui, subissant les réalités du marché de l'emploi, fait recours à la logique de transaction marchandage. Cette logique réduit la relation d'emploi, dans l'esprit de l'employeur, à des échanges à court terme qui supposent que la conservation des employés passe par un ajustement en continu des gratifications matérielles en termes de primes et autres

[1] Sana GUERFEL-HENDA & Laure GUILBERT, « *La fidélisation des salariés du secteur bancaire* », *Congrès AGRH, 2008,* www.reims-ms.fr/agrh/03-publication/01-actes-congres.html
[2] Jean-Marie PERETTI, Dictionnaire des Ressources Humaines, Paris, Vuibert, 5ième édition, 2008
[3] Sylvie GUERERRO et al, *« La confiance organisationnelle au cœur de l'échange social : et si bien traiter ses employés était payant »*, www.reims-ms.fr/agrh/docs-agrh/pdf-des-actes/2007guererp-herrbach072.pdf
[4] Pascal PAILLE, « *La fidélisation des Ressources Humaines : les dimensions négligées* » in La fidélisation des ressources humaines : Approches conceptuelles et recherches empiriques, Les Presses de l'Université Laval, Canada, 2011
[5] op.cit., page 119

avantages pécuniaires. Tandis que la fidélisation est une politique préventive des Ressources Humaines, proactive. En effet, l'organisation anticipe, sur un horizon à long terme, la conservation des Ressources Humaines performants dans le cadre de la logique de l'échange social. Même si l'objectif final est le maintien en emploi des salariés, fidéliser c'est « *donner envie de rester à un employé* »[1] alors que retenir équivaut à « *retarder le départ de l'employé* »[2].

Ce point de vue semble présenter des similitudes avec l'approche de Benjamin CHAMINADE qui conçoit la fidélisation, à la suite de Paillé, comme « *l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement de ses salariés à elle-même*[3] ». Cet auteur introduit donc la notion d'attachement pour expliquer le comportement de stabilité du salarié. L'attachement est défini dans Le Petit Robert[4] comme le « *sentiment qui unit une personne aux personnes ou choses qu'elle affectionne* ». Meyssonnier REBIHA le définit comme « *une attitude positive et une intention de maintenir une relation stable et durable avec l'organisation*[5]». La notion d''attachement organisationnel est liée de manière synthétique à un faisceau d'éléments : évolution professionnelle, relations professionnelles harmonieuses, épanouissement tiré de la réalisation du travail, ancienneté et carrière. Il est variable en intensité et en profondeur temporelle selon que les salariés s'identifient plus ou moins à leur travail, sont étroitement dépendants de leur employeur ou insérés dans des équipes de travail. En définitive, l'attachement est un concept englobant qui peut se révéler sous l'aspect de la fidélité, de la loyauté, de la passivité ou de la dépendance.

Ainsi, pour Pascal Paillé et Benjamin CHAMINADE, la fidélisation prend des valeurs cognitive et affective. Cependant, Benjamin CHAMINADE poursuit la réflexion en relevant que fidéliser n'est pas « sédentariser » ou garantir l'emploi à vie. Il s'agit plutôt de mettre le salarié en mesure de gérer son portefeuille de connaissances pour garantir son employabilité entendue comme « *la capacité à conserver son emploi et à mener les transitions entre les postes et les rôles dans les organisations et la capacité à trouver un emploi si nécessaire, (…) la capacité des individus dans la gestion des transitions d'emploi entre les organisations et en*

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[1] op.cit, page 122
[2] op.cit., page 122
[3] Benjamin CHAMINADE, Identifiez et fidélisez vos salariés de talent, Afnor, 2003, page 29
[4] Le Robert, édition 2007, page 168
[5] Meyssonnier REBIHA, « *La gestion des formes d'attachement* », www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2003meysonnier084pdf , page 1956

leur sein[1]*»* surtout dans un contexte de changement permanent où l'individu dure plus longtemps que son poste.

Dans le cadre de ce mémoire, nous optons pour la définition de PAILLE, fidéliser c'est donner envie, à un employé, de rester dans l'organisation. Toutefois, nous intégrons notre recherche dans les approches de Pascal PAILLE et Benjamin CHAMINADE parce que nous pensons que la fidélisation est une décision managériale stratégique. Aussi, dans le cadre de notre étude, du fait de la sécurité de l'emploi, notre démarche sera centrée sur la création d'un environnement qui maintienne durablement (donne envie de rester à) un certain type d'agents dans l'organisation. Quel type d'agents les organisations doivent-elles fidéliser ? Avant de répondre à cette question, nous rappellerons d'abord les enjeux de la fidélisation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.1.2. Enjeux

Dans un environnement où les organisations sont de plus en plus confrontées à l'instabilité de leurs salariés, la notion de fidélisation est perçue comme un enjeu important tant du point de vue économique, démographique, social qu'organisationnel. Les responsables des ressources humaines cherchent à la développer, parce qu'elle :

- permet de maîtriser le turnover et de stabiliser les compétences et expertises au sein de l'organisation aux fins de maintenir un avantage concurrentiel et de réduire les coûts de remplacement. En effet, Philippe LIGER[2] remarque que trouver un remplaçant à un salarié ayant quitté l'organisation ne signifie plus recruter un profil équivalent mais intégrer cette personne dans l'équipe, engager une formation spécifique avec les risques qui s'y attachent aux plans professionnel et relationnel ;

- permet d'anticiper sur les difficultés futures de recrutement prévues sur le marché de l'emploi particulièrement en Europe et au Canada, en rapport aux départs massifs à la retraite et au vieillissement de la population active, où s'annonce une pénurie de main-d'œuvre, de cadres et sur la probable « guerre des talents » qui se profile ;

- contribue à favoriser la transmission des compétences et des savoir-faire par le développement d'une organisation « apprenante » pour le transfert des compétences ;

[1] Eve SAINT-GERMES et al. « *Les paradoxes de la mobilité des séniors* », Congrès AGRH,
[2] Philipe LIGER, Le Marketing des Ressources Humaines : Attirer, intégrer et fidéliser les salariés, Dunod, Paris, 2004

- permet d'attirer les salariés disposant de compétences clés pour être réactifs et compétitifs face aux variations des marchés, de conquérir des ressources rares et de les conserver par le développement d'une attractivité interne qui est entendue comme « *la capacité à retenir le collaborateur en lui montrant et lui démontrant pourquoi il a intérêt à rester »*[1] ;

- favorise une gestion éthique des Ressources Humaines par le développement d'un climat social favorisant leur engagement et leur satisfaction dans une relation « *mutuellement profitable »* [2] ;

- est un outil de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) car elle permet à l'organisation de manager la qualité dans le cadre de la « Total Quality Management » (TQM)[3] en conservant ses salariés talentueux, compétents, en réduisant les coûts financiers liés à la rotation du personnel et en investissant dans la formation, le développement des compétences. A ce sujet, Benjamin CHAMINADE[4] souligne que le développement des compétences est efficace, mais assurer ce développement à des salariés ayant déjà une expérience de l'organisation plutôt qu'à un personnel sans cesse renouvelé, c'est efficient.

2.2. Identification des salariés à fidéliser

« Si *personne n'est indispensable, les compétences sont en revanche de moins en moins interchangeables au fur et à mesure que les métiers se complexifient*»[5]. Aussi, l'exercice de fidélisation va t'elle adopter une démarche de segmentation car elle ne peut porter sur l'ensemble des salariés pour les raisons ci-après :

- d'une part, les salariés n'ont pas le même niveau de performance et il peut s'avérer contre-productif de conserver des salariés peu performants avec le risque, non seulement, de compromettre le niveau de qualité produite par l'entreprise mais aussi de démotiver le reste du personnel. Benjamin CHAMINADE souligne qu'il n'est pas question « *de fidéliser (…) à tout prix, ni garder n'importe qui, par n'importe quel*

[1] Philipe LIGER, Le Marketing des Ressources Humaines : Attirer, intégrer et fidéliser les salariés, Dunod, Paris, 2004, page 126
[2] Babacar SECK, Cours de Marketing, CESAG, 2012
[3] Réné NDOUR, Cours de Gestion de la Production, CESAG, 2012
[4] Benjamin CHAMINADE, Identifiez et fidélisez vos salariés de talent, AFNOR, 2003
[5] Phillipe LIGER, ibid, page 127

CESAG - BIBLIOTHEQUE

moyen[1] *» et* Gérard SILVE d'ajouter que *« l'effet bocal des salariés restés trop longtemps dans leur structure est à éviter absolument*[2] *»* ;

- d'autre part, les contraintes organisationnelles et matérielles, l'efficacité et les coûts induits par une telle politique ne peuvent s'appliquer de manière uniforme à tout le personnel.

Pour ces raisons, la fidélisation nécessite de cibler « *un noyau de salariés talentueux capables d'un haut rendement et ceux dont les talents sont jugés prometteurs*»[3]. Qu'est-ce donc un talent ?

Pierre MIRALLES, définit le talent comme un « *ensemble de ressources distinctives qui constituent une idiosyncrasie*[4]*»*. Il continue en précisant que le talent est un continuum «*excellence plus différence*[5] » qui est source d'avantages compétitifs pour les organisations parce que la performance repose sur l'excellence individuelle d'un petit nombre de personnes clés qui disposent d'atouts personnels exceptionnels et contrôlent des processus déterminants pour l'organisation. Pour cet auteur, la compétence d'un individu se définit par ce qu'il sait faire, son talent est caractéristique de ce qu'il fait mieux que les autres.

Une autre auteure, Christine NASCHBERGER, vient confirmer la position de MIRALLES en définissant les talents comme « *des personnes à la limite de l'extraordinaire qui sont capables de faire aisément ce qui est difficile aux autres*[6] *»*. Par contre, PERETTI[7] assimile les talents aux hauts et très hauts potentiels, le potentiel étant compris comme un ensemble de dispositions personnelles, pas encore complètement exploitées, permettant aux personnes détentrices d'évoluer vers d'autres fonctions ou d'autres métiers. Les hauts potentiels sont composés de cadres qui évoluent plus vite que les autres et ont vocation à être investis d'une responsabilité dans le développement de l'organisation. Ils se distinguent par un haut degré

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[1] Benjamin CHAMINADE, Identifiez et fidélisez vos salariés de talent, AFNOR, 2003, page 29
[2] Gérard SILVE, « *Identifiez les problèmes et les collaborateurs à fidéliser* », www.journaldunet.com/management/ressources-humaines/conseil
[3] Sana GUERFEL-HENDA & Laure GULBERT, « *La fidélisation des salariés du secteur bancaire* », *Congrès AGRH, 2008*, www.reims-ms.fr/agrh/03-publication/01-actes-congres.html
[4] Pierre MIRALLES, « *La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ?* », XVII[ième] congrès de l'AGRH, 2006, page 1, www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2006miralles01
[5] Op. cit., page 8
[6] Christine NASCHBERGER, « *La gestion des talents : le cas d'une entreprise du secteur de la puériculture* », XXI[ième] congrès AGRH, page 3, www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2010/naschberger.pdf
[7] PERETTI Jean Marie, Tous talentueux, 2008 http//:www.fr.calameo.com

d'autonomie et une réelle capacité de décision. Cette conception inclut les hauts potentiels à la population des talents qui est restreinte aux Cadres.

En effet, les cadres sont souvent considérés comme les meilleurs potentiels d'une entreprise par leur adaptabilité, leurs connaissances et savoir-faire évolutifs, leur niveau de responsabilité élevé et la valeur ajoutée croissante qu'ils apportent à l'entreprise. La « *fidélisation des cadres* »[1] apparaît donc essentielle. Benjamin CHAMINADE abonde dans ce sens en relevant qu'il convient de fidéliser « *les collaborateurs qui ont le plus de potentiel ou bien ceux qui, d'une façon ou d'une autre, sont stratégiques pour l'entreprise (…) en raison d'un savoir-faire ou d'une expertise difficile à trouver sur le marché, ou encore parce qu'ils sont des meneurs sachant motiver leur entourage* [2]».

Ce point de vue de Benjamin CHAMINADE est partagé par les anglo-saxons. Pour ces derniers, le talent est celui ou celle qui possède des ressources (compétences, performance, leadership) qui font la différence en combinant l'excellence et la différence quelle que soit la fonction ou le niveau hiérarchique qu'occupe la personne. Cette conception élargit la population des talents et semble indiquer qu'un talent peut être un collaborateur non Cadre.

Dans notre étude, nous retiendrons la définition du talent donnée par MIRALLES. Notre choix se justifie par le fait que nous estimons qu'elle rend mieux compte du rendement, de la performance d'un agent que la notion de potentiel que nous appréhendons à l'instar de MIRALLES « *comme un ensemble de ressources latentes incluant des compétences non utilisées dans l'emploi effectif, mais aussi l'aptitude à en acquérir de nouvelles et donc, comme une capacité générale d'apprentissage* »[3]. Toutefois, nous n'excluons pas les hauts potentiels de notre éventuel « noyau » d'agents à fidéliser. Quelles stratégies, politiques ou actions, les organisations mettent-elles en œuvre pour fidéliser les talents, ces ressources rares. Nous nous proposons de passer en revue les pratiques de fidélisation révélées au travers d'études empiriques, de recherches ou de vécu à l'échelle internationale.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[1] Laure GUILBERT & Sana HENDA, « *La fidélisation des cadres : une étude exploratoire* », Communication, 5ième journée d'études sur les carrières, Lyon 22-23 mai 2008, page 1, www.centremagellan.univ-lyon3.fr/fr/articles/303-304_619.pdf

[2] Benjamin CHAMINADE, « *Identifiez les problèmes et les collaborateurs à fidéliser* », www.journaldunet.com/management/ressources-humaines/conseil

[3] Pierre MIRALLES, « *La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management* ?, page 4

2.3. Pratiques de fidélisation

Différentes études renseignent sur les actions mises en place dans le cadre des politiques de fidélisation des salariés dans les pays étrangers.

2.3.1. Dans le secteur privé

En Europe, selon l'article de Séverine Leboucher[1] sur l'étude du Cabinet de recrutement Robert Half, réalisé auprès de 2739 Directeurs de Ressources Humaines et Directeurs Financiers dans neuf (09) pays : Allemagne, Australie, Belgique, France, Italie, Nouvelle Zélande, Pays-bas, Royaume Uni et République Tchèque, la fidélisation des ressources humaines, du fait de la mobilité des salariés, a pour objectif de conserver les talents. A cet effet, les actions mises en place tournent, en priorité, autour de la formation et du développement personnel, de la révision des rémunérations, de l'implication des salariés dans la prise de décision et dans une moindre mesure des avantages financiers et des congés supplémentaires.

Outre l'étude réalisée par ce Cabinet Conseil, des recherches soulignent les stratégies mises en place pour fidéliser. Jean Luc CERDIN et al[2] testent la mise en place d'une organisation permettant de répondre aux besoins et demandes de chaque salarié par la personnalisation de la structure de travail avec la conception d'une entreprise « à la carte ». Les résultats obtenus montrent que les espaces de choix en matière de rétribution, d'aménagement de temps du travail, d'organisation du travail, de formation augmentent l'implication affective et réduisent l'intention de départ des salariés. Ces dispositifs de fidélisation mis en place par l'entreprise dite « à la carte » visent à rapprocher l'organisation du travail des projets personnels de ses salariés. Il ressort, également de l'étude de Lynda SAOUDI et Virginie GALLEGO menée auprès de deux PME, reprises par une personne physique externe, de la région de Languedoc Rousillon, que la fidélisation des hommes clés définis par les auteurs comme « *un ou plusieurs salariés possédant des compétences stratégiques et dont la démission causerait préjudice à l'entreprise*[3] » repose sur la formation et l'apprentissage, l'amélioration des conditions de travail et du climat social avec plus d'équité, le développement des pratiques de délégation et la clarification des orientations stratégiques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

---

[1] Séverine LEBOUCHER, « *Fidélisation des salariés : les entreprises françaises sont en retard* », www.journaldunet.com/0609154-fidélisation-salaries.shtml

[2] Jean Luc CERDIN, Rodolphe COLLE et Jean Marie PERETTI, « *L'entreprise à la carte : une innovation pour fidéliser* », www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2003cerdin-colle-peretti025.pdf

[3] Lynda SAOUDI & Virgine GALLEGO, « *La fidélisation des hommes clés du cédant* », www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2011gallego-saoudi.pdf

En **Amérique du Nord**, les résultats de la recherche de Stéphane RENAUD et al[1] indiquent que les pratiques de formation structurée expliquent davantage le roulement volontaire que les pratiques de rémunération variable en particulier la participation au capital action. En outre, les résultats de l'étude empirique de Bruno FABI relative au « *Processus de fidélisation des employés : une analyse structurelle de certaines variables sous-jacentes*»[2] indiquent que les activités de Gestion des Ressources Humaines liées au leadership, à la communication-participation, à la sélection, à la formation-développement, à la rémunération et aux avantages sociaux sont des leviers de fidélisation qui contribuent fortement à la satisfaction au travail et donc à l'engagement organisationnel des employés et participent à la réduction significative de l'intention de quitter.

En Afrique, Alain AKANNI et Samba Sall HANNE[3] du ***Sénégal*** préconisent de mettre l'accent sur la rémunération et les avantages annexes : couverture santé, retraite complémentaire, colonies de vacances. Par contre, Soufyane FRIMOUSSE et al[4], exhortent les Directeurs des Ressources Humaines et les dirigeants ***marocains*** *à* fidéliser par le biais de l'individualisation suivant deux processus : la rémunération (bonus, commissions avec un positionnement en haut de la fourchette du marché et la participation au capital action) et le développement des outils de fidélisation tels que la couverture sociale, la voiture et le logement de fonction. En ***Algérie***, les départs des techniciens et ingénieurs du secteur pétrolier, au profit des multinationales, sont relevés par Ghanima ASSAM et Yassine FOUDAD qui révèlent que, devant cette situation, une circulaire ministérielle a été promulguée interdisant à ces cadres d'exercer auprès des sociétés pétrolières étrangères sur le territoire national. Accompagnant cette mesure, les leviers et stimulants GRH : meilleurs salaires et conditions de travail, formation permanente, avantages sociaux ont été activés. Par ailleurs, dans le secteur bancaire confronté à une insuffisance de compétences dans les métiers de banque, un dispositif de revalorisation du point indiciaire, la mise en place d'une prime de valorisation de l'emploi visant à préserver les fonctions rares, sensibles et exposées à la concurrence et à fidéliser les compétences recherchées, ainsi qu'une prime de performance

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[1] Stéphane RENAUD & Lucie MORIN, « *L'apport des pratiques de rémunération variable et de formation structurée à la fidélisation des talents* », XXI[ième] Congrès AGRH, 2010 www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2010renaud-morin.pdf

[2] Bruno FABI, « *Processus de fidélisation des employés : une analyse structurelle de certaines variables sous-jacentes* » in La fidélisation des Ressources Humaines : Approches conceptuelles et recherches empiriques, Les Presses de l'Université Laval, Canada, 2011, Pages 221-234

[3] Alain AKANNI & Samba Sall HANNE, *"Le recrutement et la fidélisation des talents en Afrique : l'exemple d'Air Sénégal International* » in Tous Talentueux (direction Jean Marie PERETTI) www.fr.calameo.com

[4] Soufyane FRIMOUSSE, Abdellah JENANE & Hichem ZOUANAT, « *Détecter et fidéliser les talents dans les entreprises marocaines* » in Tous talentueux

salariale liée à l'atteinte des performances mesurées et un budget social à hauteur de 3% de la masse salariale a été mis en place à la Caisse Nationale d'épargne et de Prévoyance Banque (CNEP-Banque) pour fidéliser les compétences.

2.3.2. Dans le secteur public

En **France**, l'attribution d'une indemnité de fidélisation en secteur difficile aux fonctionnaires actifs de la police Nationale par décret N° 99-1055 du 15 décembre 1999 participe de la volonté de maintenir en service cette catégorie d'agents.

De même, le décret 2011-1038 du 29 août 2011 fixant les modalités de mise en œuvre d'une prime d'intéressement à la performance collective dans la Fonction Publique de l'Etat et dans la Fonction publique hospitalière en générale a été pris dans l'idée d'une fidélisation plus grande des fonctionnaires et de renforcement du sentiment d'appartenance de manière complémentaire à celui qui existe lors de l'exercice de missions de service public.

En Belgique, le Gouvernement a octroyé une « prime à la vie chère » de 360 euros que les communes accorderont à leurs fonctionnaires résidant dans la capitale dans l'objectif de fidéliser le personnel des pouvoirs locaux à la vie à Bruxelles. Cette prime est payable mensuellement selon les mêmes conditions que leur traitement salarial et quelque soit leur grade[1].

Pascal ZURN et al[2] préconisent, dans le cadre d'une étude sur la fidélisation des personnels de santé du secteur public dans les zones difficiles au Sénégal, la mise en œuvre d'un plan de relève et de mobilité des personnels de santé dans les zones difficiles. Ils recommandent, en plus, l'attribution de nouvelles responsabilités à certaines catégories de personnels de santé ; le renforcement des incitations financières et non financières ; la prise en compte des questions liées au logement, aux infrastructures routières et scolaires, à l'accès à l'eau courante et à l'électricité. Il s'agit en substance, pour ces auteurs, de combler les besoins individuels des personnels de santé dans les zones difficiles sans compromettre la satisfaction de l'ensemble du personnel.

Face aux problèmes de rétention des cadres de la fonction publique des réseaux de la santé, des services sociaux et du secteur de l'éducation, le Gouvernement du **Québec** a décidé d'augmenter de 5%[3] leurs rémunérations pour les stabiliser.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[1] www.Levif.be/info/tag/fonctionnaire.htm
[2] Pascal ZURN, Laurence CODJA et Farba Lamine SALL, *La fidélisation des personnels de santé dans les zones difficiles au Sénégal*, Etude de cas Organisation Mondiale de la Santé « Accroître l'accès aux personnels de santé dans les zones rurales ou reculées », www.who.int/hrh/ressources/case_senegal/fr
[3] www.newswire.ca/fr/story/989503

CHAPITRE II – REVUE DE LITTERATURE

Pour mieux comprendre la relation d'emploi qui sous-tend la fidélisation, plusieurs auteurs mettent l'accent sur la réciprocité de l'engagement entre les salariés et l'organisation. Cette réciprocité est soutenue par la théorie de l'échange social. Aussi, mettrons-nous à contribution, la théorie de l'échange social pour expliquer la relation d'emploi par l'intermédiaire des concepts de Soutien Organisationnel Perçu (SOP) et de Soutien Perçu des collègues (SPC) et la théorie du comportement de citoyenneté. Les théories du capital humain et de l'équité explicatives de la mobilité professionnelle seront également mobilisées ainsi que celle de la personnalisation marketing.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1. Apport de la théorie de l'échange social

Deux auteurs, Pascal PAILLE et Sylvie GUERERO ont retenu la théorie de l'échange social pour expliquer la fidélisation. Sommairement, l'échange social, conception phare de la littérature organisationnelle, s'élève des travaux de Mauss, « *Essai sur le don : forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques* » et propose un cadre théorique qui précise les bases motivationnelles des attitudes et comportements des employés. Blau cité par PAILLE[1] est celui qui incarne le plus les fondements de la théorie de l'échange social. En effet, il s'est intéressé aux processus d'échanges qui structurent les relations.

Dans le cadre du présent mémoire consacré à la fidélisation des Ressources Humaines, l'échange social est abordé sous l'angle des relations entre l'employeur et l'employé, entre les managers possédant une délégation d'autorité et les agents, et entre les agents ou collègues. Ainsi, la théorie de l'échange social nous permet d'avancer que les fondations d'une relation durable entre un employeur et un employé reposent sur l'idée simple que chaque relation, chaque interaction suivant un mécanisme de don-contre don engendre une série d'obligations (donner-recevoir-rendre) et une dette négative lorsque la finalité est de se libérer des obligations qui lui sont associées ; positive quand la finalité est de maintenir les obligations qui lui sont associés. Cette théorie du don-contre don issue de l'échange social situe alors l'attachement des individus à une organisation dans la perception de l'existence d'une relation

[1] Pascal PAILLE, La fidélisation des Ressources Humaines : Approches conceptuelles et recherches empiriques, Les Presses de l'Université Laval, Canada, 2011,

d'échange bénéfique et équitable entre leurs contributions à l'organisation et les récompenses qu'ils reçoivent en retour.

PAILLE[1] pense que les « dons » de l'organisation perçus sous forme de traitement équitable des salariés tels que marques de reconnaissance, préoccupation pour le bien-être, milieu de travail sain, bonnes conditions de travail, bonne rémunération engendrent en retour des contre-dons venant de l'employé en termes de loyauté, d'efforts, de faible absentéisme, d'attitudes bienveillantes et de comportements éthiques. Suivant le même processus, la perception d'injustice, d'absence de soutien, de reconnaissance, le désintérêt de l'employeur pour le bien-être des salariés engendre une dette négative qui s'apprécie en termes de refus de rendre qui s'exprime par un absentéisme élevé, une diminution de la loyauté, un désengagement, une dés-implication et une intention de départ. Ainsi, les actions équitables de l'organisation et/ou du supérieur hiérarchique inspirent chez l'agent un *engagement organisationnel* prédictif d'une faible intention de départ et un *sentiment d'obligation* qui favorise des comportements fonctionnels s'observant notamment à travers les concepts de soutien organisationnel perçu (SOP) et de soutien perçu des collègues (SPC).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'engagement organisationnel est selon Sylvie GUERRERO[2], un des indicateurs majeurs de réciprocité dans un échange social entre le salarié et l'organisation et constitue une mesure attitudinale de la fidélisation. Il exprime la relation qu'un employé noue avec son entreprise et traduit ainsi une force qui stabilise le comportement de l'individu. L'engagement induit l'existence de facteurs cognitifs et comportementaux, il « *évolue en réaction aux stimuli envoyés par l'environnement et prend plusieurs formes*[3] » :

- l'engagement affectif traduit une relation d'attachement source de fidélité et représente le lien socio-émotionnel qu'un échange peut créer parce que le salarié est reconnaissant d'actes bénéfiques qu'il a reçus ;

- l'engagement calculé ou de continuité ou encore par « coûts perçus » correspond à un maintien en emploi « subi » qui repose sur l'estimation des « *coûts de*

[1] Pascal PAILLE, « *Maintenir la dette pour préserver les relations durables en milieu de travail : ce que la théorie de l'échange social apporte à la performance des entreprises*», Séminaire ARUC 27 mai 2011, www.ulaval.ca

[2] Sylvie GUERERO, « *La théorie de l'échange social, cadre explicatif de la fidélisation des gestionnaires* », ASAC 2005, Toronto, www.libra.acadiau.ca/library/ASAC/v26/05/26_05p031.pdf

[3] Op. cit., page 33

renonciation »[1] associés à la rupture de cet échange en termes d'investissements réalisés dans le passé en temps, en efforts ou en argent qui dissuadent le salarié de mettre un terme à cet échange parce que le départ serait trop coûteux. Il peut également être la perception d'une absence d'alternatives.

Ces deux dimensions de l'engagement sont négativement corrélées au départ. Toutefois, selon Sylvie GUERRERO, il est plus important de stimuler l'engagement affectif et de minimiser l'engagement calculé puisqu'il s'agit « *d'un engagement « par défaut » qui n'est pas forcément bénéfique pour l'organisation* »[2]. Ce parti pris de GUERRERO trouve son origine dans la littérature sur l'engagement organisationnel qui présente l'engagement affectif comme une variable moralement positive alors que l'engagement par « coûts perçus » est appréhendé comme ne bénéficiant pas à l'organisation. Pourtant, Somers cité par Emmanuel RENAUD[3] relativise cette opposition en précisant que l'engagement affectif vient bien après l'engagement par « coûts perçus » et que ces deux formes d'engagement ne s'opposent pas mais se complètent. Cet auteur pense qu'un salarié peut à des niveaux différents subir ces deux formes d'engagement. Dans cette situation, l'affectif peut être le résultat d'une stratégie de coûts perçus ou d'une absence de solutions de rechange. Aucune forme d'engagement n'est exclusive, un engagement par coûts perçus peut être renforcé par des liens affectifs eu égard au soutien organisationnel perçu par l'acteur.

Le soutien organisationnel perçu (SOP) est la croyance globale, concernant le degré de soin et d'attention qu'une organisation porte à ses salariés et la façon dont elle valorise leurs contributions et se soucie de leur bien-être. Selon la norme de réciprocité de l'échange social, le salarié est reconnaissant du soutien qu'il reçoit et se sent redevable vis-à-vis de l'organisation. Pour cela, il réagit au traitement favorable qu'il reçoit en témoignant un engagement plus fort à son employeur. Cette théorie du soutien organisationnel (TSO) s'inscrit donc dans les perspectives de l'échange social, en considérant qu'un salarié s'attache à une organisation dans la mesure où il considère qu'il existe une relation d'échange bénéfique et équitable entre ses efforts au travail et les récompenses en découlant. Cette

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[1] Alexis KOUASSI, Cours de Gestion Financière, CESAG
[2] Sylvie GUERERO et al, « *L'engagement organisationnel des jeunes cadres : une question de soutien ou d'image* », 16ième Conférence de l'AGRH – Paris Dauphine – 15 et 16 septembre 2005, page 4 www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2005guerrero-herrbach-darignac077.pdf
[3] Emmanuel RENAUD, « *L'engagement organisationnel : le paradigme du modèle général de rationalité…* » in La fidélisation des Ressources Humaines : Approches conceptuelles et recherches empiriques sous la direction de Pascal PAILLE, pages 103-118

perception renforce l'engagement, le sentiment d'obligation et les comportements performants et contribue à consolider l'échange social. A ce titre, il serait lié positivement à l'engagement et à l'intention de départ. De nombreux travaux ont établi une relation causale entre les deux concepts. EISENBERGER et ses collègues cités par PAILLE ont tenté de mettre en évidence l'influence de l'idéologie de l'échange c'est-à-dire *« l'état d'esprit personnel forgé sur le rapport entre les efforts au travail et le traitement perçu de l'organisation*[1] » sur l'absentéisme. Les résultats de cette recherche établissent l'existence d'un lien entre le niveau d'idéologie de l'échange et les effets du soutien perçu de l'employeur sur l'absentéisme.

Le soutien perçu des collègues (SPC) se fonde sur le soutien organisationnel perçu. Il est « *le degré selon lequel les employés estiment que leurs collègues apprécient leur contribution et prennent soin de leur bien-être* »[2]. Le soutien sous la forme de sympathie, de soins, de confort et d'encouragement facilite l'attachement des employés et fait émerger un comportement de citoyenneté envers les collègues (CCC). Le CCC est compris comme l'effort supplémentaire que l'employé déploie envers ses collègues à travers un comportement d'entraide. L'entraide étant une forme de réciprocité en échange du soutien perçu et un engagement envers les collègues. La relation causale entre l'entraide et l'intention de quitter a été développée dans une étude[3] effectuée auprès des employés de la fonction publique du Québec. L'étude a démontré que le processus d'échange social à travers le soutien perçu des collègues augmente l'engagement et l'entraide entre les collègues et par conséquent diminue l'intention de quitter. Les CCC peuvent se manifester sous forme de courtoisie, de reconnaissance de la contribution du collègue, d'assistance du collègue dans le cadre du travail. En effet, l'agent qui reçoit un soutien de la part d'un ou de plusieurs collègues est placé dans une situation de dette morale et le principe de réciprocité voudrait selon GOULDNER cité par PAILLE que les personnes aident ceux qui les aident et ne doivent pas nuire ceux qui les aident. Ainsi en vertu de l'échange social, le SPC et le CCC contribuent à créer une atmosphère saine entre les individus au sein d'une organisation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[1] Pascal PAILLE, La fidélisation des Ressources Humaines : Approches conceptuelles et recherches empiriques, Presses universitaires de Laval, 2011, page 138
[2] op.cit, page 196
[3] Pascal PAILLE & Caroline HOUSIEAUX, « *Les collègues : levier de fidélisation des employés dans la fonction publique* », www.ulaval.ca

2. Apport de la théorie du comportement citoyen

Le principe d'attachement au service public, largement véhiculé auprès des agents, favorise les comportements citoyens et constitue un élément essentiel de motivation et de stabilité du personnel des administrations. La théorie du Comportement Citoyen qui se rattache à ce principe offre une piste de recherche assez intéressante sur les facteurs de fidélisation. En effet, les comportements citoyens qui se traduisent par des actes individuels laissés à la discrétion des agents contribuent considérablement à l'efficacité organisationnelle. Ces actes qui relèvent de conduites volontaires ne font l'objet d'aucunes récompenses institutionnalisées et ne s'inscrivent pas dans une dynamique donnant-donnant. A ce titre, ils sont supposés accroître significativement le désir des personnes de rester membre de leur organisation et donc, auraient tendance à fidéliser les salariés du secteur public d'après une étude de Chen et al cités par Paillé[1].

CESAG - BIBLIOTHEQUE

En effet, dans leur étude, les auteurs ont démontré une relation significativement négative entre les Comportements Citoyens et l'intention de quitter l'organisation. Ce résultat stipule que plus les agents développent des CC moins ils ont l'intention de quitter l'organisation.

Ces comportements citoyens peuvent être orientés vers l'organisation : vertus civiques, esprit d'équipe ou vers les personnes : comportement d'aide apporté aux collègues. Ils favorisent la coopération entre agents à plusieurs niveaux et forgent la cohésion entre pairs au sein des groupes de travail ainsi qu'au sein de la ligne hiérarchique.

Dans le cadre de notre recherche réalisée dans le secteur public, le CC est orienté vers les personnes plutôt que vers l'administration. Il est perceptible sous forme d'entraide entre collègues, de fraternité corporatiste ou statutaire, de coopération et d'assistance réciproque entre les lignes hiérarchiques et les agents sous leur autorité.

3. Apport de la théorie du capital humain

Selon l'Organisation pour la Coopération et le Développement Economique (OCDE), le Capital humain recouvre « *les connaissances, les qualifications, les compétences et les autres*

[1]Pascal PAILLE, « *Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait* » in Revue Européenne de psychologie appliquée, www.cgsst.com/stock/fra/doc306-1025.pdf

qualités d'un individu qui favorisent le bien-être personnel, social et économique »[1]. Les économistes reconnaissent que les compétences des employés d'une organisation représentent ses atouts concurrentiels les plus importants. La théorie du capital humain de Becker, précurseur de l'économie comportementale, repose sur le principe que chaque travailleur a un capital propre, qui lui vient de ses dons personnels, innés et de sa formation. Selon Becker, le capital est un actif, un patrimoine, un stock susceptible de procurer un revenu. Il en est de même pour le capital humain qui est un sous-ensemble dans cette notion globale de capital. Il est un stock de connaissances et d'expériences accumulé par son détenteur tout au long de sa vie par des investissements. Si un investissement est une opération réalisée par un agent économique consistant à acquérir des moyens de production, dans le cas particulier du capital humain, il s'agit pour l'investisseur d'accroître son potentiel productif, sa productivité future et donc son salaire. Le salaire est considéré comme le rendement du capital humain, la rémunération de l'investissement dans l'éducation. Ainsi, il définit le capital humain comme « *l'ensemble des capacités productives qu'un individu acquiert par accumulation de connaissances générales ou spécifiques, de savoir-faire, etc.* »

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Cette théorie a fait l'objet d'applications et de réinterprétations dans le domaine de la gestion des ressources humaines. En effet, la théorie du capital humain de BECKER peut s'appliquer aux problématiques de mobilité et permet d'avancer que la décision prise par un travailleur d'améliorer son niveau de formation augmente sa valeur ajoutée et par conséquent ses revenus et ses possibilités de changer d'employeur. Cette théorie nous permet de prétendre que les habiletés développées et les expériences acquises dans le contexte de travail, en bref, le capital de compétences permettent, par un enrichissement progressif de celles-ci, d'augmenter la probabilité de l'employé de quitter volontairement un emploi ou une organisation dont l'offre ressources humaines en termes de rétribution, de développement professionnel (gestion de carrière, formation, capitalisation de connaissances et d'expériences) et d'encadrement n'est pas en adéquation avec ses attentes.

4. Apport de la théorie de l'équité

La notion d'équité ou d'iniquité est le thème central de la théorie développée par ADAMS. Cette théorie stipule que l'individu observe son environnement de travail pour savoir s'il est traité avec équité. S'il est insatisfait à l'issu de cette comparaison, l'iniquité ressenti crée chez

[1] La valeur des gens, www.oecd.org/fr/lesessentiels/38081744.pdf

lui une tension qu'il va chercher à réduire en déployant des efforts ou moyens. Adams distingue trois (03) composantes essentielles de la notion d'équité :

- l'équité interne : l'employé compare les avantages que lui accorde l'organisation (salaire, avancement, statut) à ceux de ses collègues ;
- l'équité externe qui traduit un rapprochement plus large qui se fait avec des collègues appartenant à d'autres organisations ou structures ;
- l'équité avec soi : la comparaison se fait avec ce que la personne, elle-même, aurait souhaité avoir comme avantages compte tenu de son profil.

Dans le cadre de cette étude, la théorie de l'équité est mise à contribution pour expliquer la décision de mobilité. En effet, elle permet d'avancer que tout agent compare sa contribution en termes de compétence, de temps, de bonne volonté, d'expérience et ce qu'il reçoit en échange soit un salaire, de l'estime, des missions intéressantes et variées, des avantages sociaux, de la reconnaissance, avec ce que d'autres travailleurs pris comme référents apportent et reçoivent. Ainsi, la disparité des régimes indemnitaires au sein du département des finances, perceptible au niveau structurel, catégoriel et statutaire (Fonctionnaires/non fonctionnaires) favorise la perception d'iniquité des agents des structures moins avantagées. En effet, ces derniers se sentent ainsi lésés par rapport aux agents d'autres structures du département plus avantagés. Par conséquent, de cette perception d'arbitraire naît la motivation du salarié, nourrie par le sentiment d'iniquité, de rétablir l'équilibre entre son ratio et celui des références. Il adopte alors des comportements et attitudes de retrait organisationnel, de mobilité par la demande de mutation vers ces structures ou de demande de relèvement des avantages pécuniaires ou encore de comportements plus radicaux en termes de rupture de l'équilibre organisationnel par des revendications corporatistes ou statutaires.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

5. Apport du Marketing

Par le biais de la théorie de l'échange social, des parallélismes sont possibles entre le marketing et la GRH en ce qui concerne les outils de fidélisation. En effet, selon la théorie de l'échange social, l'organisation cherche à développer une relation durable avec ses salariés et pour le marketing traditionnel, l'échange est une transaction qui implique l'entreprise et ses

clients. La GRH, selon Rodolphe COLLE et Aurélie MERLE[1], correspond à un échange entre deux parties : un salarié, actuel ou potentiel et une entreprise. Si l'on considère que le marketing peut s'appliquer dès lors qu'il y a échange entre deux parties, alors il semble pertinent pour étudier et fournir des outils pour gérer l'échange entre un salarié et une entreprise de recourir au marketing. La GRH s'intéresse également à la notion de fidélité et aux moyens de fidéliser ses salariés. Ainsi, on retrouve les deux dimensions, comportementale et attitudinale des approches composites de la fidélisation en Marketing. Aussi, la GRH s'est-elle tournée vers le marketing afin de concevoir des outils de fidélisation par une approche « business partner » de la GRH. En fait, « *Il s'agit d'appliquer la logique et les techniques du marketing et de la communication*[2]». La GRH tend à concilier des choix stratégiques d'entreprise et des attentes de salariés. Ceci ne peut se faire que par la segmentation et la personnalisation de l'offre qui sont des outils utilisés en marketing pour fidéliser les consommateurs. Au même titre que le marketing, la GRH est confrontée à cette exigence de personnalisation qui se justifie par une diversification croissante des salariés de l'organisation en termes d'âge, de qualification, d'ancienneté, de formation initiale, d'origine géographique et culturelle comme en termes d'aspirations, de valeurs et de comportements. Les politiques d'emploi (du recrutement à la gestion de carrière), de rémunération (individualisation de la rémunération), de formation (plans individuels de formation), d'aménagement du temps (horaires personnalisés, congés discrétionnaires), de communication s'inspirent de la logique de personnalisation ou d'individualisation marketing. La personnalisation de la GRH est une solution permettant de répondre à la diversité des attentes des salariés et implique la prise en compte des attentes de chaque individu « markets of one ». Ainsi, les outils appliqués aux clients peuvent être étendus aux employés qui ne souhaitent pas laisser les autres décider à leur place. Pour cela, l'entreprise qui souhaite proposer une gestion des ressources humaines davantage personnalisée devra se poser la question du type de personnalisation correspondant à son entreprise et à ses salariés. Rodolphe COLLE propose à ce sujet de s'approprier la taxinomie de GILMORE et PINE qui porte sur quatre types de personnalisation :

- collaborative, la pratique RH est personnalisée conjointement par l'organisation et les salariés qui sont incités à exprimer leurs besoins et l'offre la plus adaptée est conçue ;

[1] Rodolphe COLLE & Aurélie MERLE, «*L'appropriation des outils marketing de fidélisation en Gestion des Ressources Humaines : le cas d'une taxinomie des stratégies de personnalisation* », www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2007colle-merle034.pdf

[2] Philippe LIGER, Le Marketing des Ressources Humaines, Paris, DUNOD, page 9

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- adaptive, l'organisation propose les mêmes « produits » à l'ensemble de ses salariés qui peuvent les adapter par la suite à leurs besoins ;
- cosmétique, l'organisation offre les mêmes « produits » à l'ensemble de ses salariés mais les leur présente de manière différente ;
- transparente, l'organisation offre à chaque salarié un produit unique et ce dernier n'a pas conscience de cette personnalisation.

Problématique

Depuis plusieurs années (2006-2012), la Direction de l'Administration Générale et de l'Equipement (DAGE) du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) est confrontée à une forte demande de mutation des agents de la Direction Générale des Finances (DGF) vers les régies financières : Direction Générale des Impôts et Domaines, Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor et la Direction Centrale des Marchés Publics. Ces demandes de mutation semblent être sous-tendues par des enjeux pécuniaires eu égard au régime indemnitaire relativement conséquent pour lesdites structures.

La Direction du Budget (DB), sous-structure de la Direction générale des Finances n'échappe pas à ce phénomène de mobilité. Ainsi, il ressort des investigations, menées par nos soins, que 88 % des départs effectifs enregistrés au cours de la période sus-indiquée concernent des agents de la hiérarchie B de catégories et de corps professionnels différents : 56 % d'agents fonctionnaires appartenant au corps des Secrétaires d'administration et 44 % d'agents non fonctionnaires de corps professionnels distincts ; 2 % d'agents de la hiérarchie A et 2 % d'agents de la hiérarchie D. Ces secrétaires d'administration à vocation financière (SAF) sortants de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA), participent activement, en qualité de correspondants ou sectoriels, aux phases d'élaboration et d'exécution du Budget de l'Etat soumis, dans le cadre de l'Instrument de Soutien à la Politique Economique (ISPE), à de nouveaux engagements structurels et temporels. Ils détiennent des compétences et des habiletés qu'il convient de conserver au sein de la Direction pour atteindre les objectifs fixés.

Devant l'ampleur du phénomène et afin d'annihiler les velléités de départ, l'autorité en charge de la gestion du personnel du MEF a pris la mesure dissuasive visant à réserver une suite négative à toute demande de mutation vers les régies financières. Dans cette même optique, les indemnités liées à l'élaboration du Budget de l'Etat ont été, par arrêté, revues à la hausse, en satisfaction à la requête des agents de la DB et quasiment généralisé aux agents de la DGF.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Toutefois, l'attrait des agents de la Direction du Budget pour les régies financières est toujours d'actualité bien qu'une petite amélioration ait été remarquée par rapport aux demandes de mutation.

Ces départs d'agents relèvent du phénomène du « turn-over » ou roulement du personnel, indicateur social qui donne une bonne idée de l'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines et reflète la santé organisationnelle d'une structure. A ce sujet, un turn-over excessif ou insuffisant dans une moindre mesure est souvent signe de dysfonctionnement et impose la revue des processus de gestion des ressources humaines. Par conséquent, il est primordial de maîtriser le roulement du personnel dans un souci d'optimisation des coûts de gestion et de stabilité organisationnelle puisqu'il peut occasionner des coûts directs et indirects.

Cette mobilité pose, entre autres, le problème de l'équité de la rétribution dans la fonction publique sénégalaise en général et, particulièrement au sein du département chargé des finances dans lequel la rétribution globale diffère d'une Direction générale à l'autre.

Elle pose, également, avec acuité, le problème des pertes de savoir-faire, de compétences et de qualifications pour les départements ministériels et les directions concernés par ce phénomène. A ce titre, fidéliser les agents à haut potentiel, les collaborateurs fortement impliqués et les compétences distinctives devient stratégique dans une administration où la qualification et la compétence sont réputées des ressources rares. Un départ effectif et parfois même une simple intention de quitter l'organisation, pour ce type de salariés deviennent problématiques.

De ce fait, cette situation interpelle les gestionnaires des Ressources humaines publiques sur l'opportunité de concilier le développement de la mobilité choisie des agents avec la nécessité de les conserver suffisamment longtemps pour mener les projets ou actions à terme. La question se pose donc quant aux moyens ou actions à mettre en œuvre pour fidéliser les agents. Nous chercherons à répondre aux questions suivantes : Premièrement, quelles sont les motivations de départ ? Deuxièmement, quel type de salariés faudrait-il fidéliser ? Troisièmement, quelles actions ou pratiques la Direction doit-elle mettre en place pour fidéliser ? Quels sont les facteurs susceptibles de fidéliser les agents de la Direction du Budget ? Telle est la problématique de notre recherche.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la première partie

L'étude de la littérature synthétisée a permis de fixer le cadre conceptuel et théorique. En effet, le chapitre I a été consacré à la question de la mobilité dans le département des Finances et à la présentation du concept de fidélisation. La section première a présenté le problème de la mobilité professionnelle dans le contexte du département des Finances. La seconde section a, d'abord, permis de définir la fidélisation et d'exposer les enjeux d'ordre organisationnel, démographique, social et éthique qui s'y rattachent. Puis, nous avons identifié les agents à fidéliser avant de passer en revue les pratiques de fidélisation, assez diverses, en cours dans les pays étrangers.

Ensuite, nous avons, dans le chapitre II mis en exergue les apports des théories de l'échange social, du comportement de citoyenneté, de l'équité, du capital humain et du marketing à la fidélisation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE : CADRE CONTEXTUEL

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La deuxième partie de ce mémoire est consacrée à la présentation de notre terrain d'investigation, la Direction du Budget et de notre démarche méthodologique, à la présentation et à l'analyse des résultats ainsi qu'à l'exposition des recommandations.

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA DIRECTION DU BUDGET

Cette partie permettra d'appréhender la Direction à travers son historique, son organisation et son fonctionnement.

1. Historique

Au lendemain des indépendances, l'Etat du Sénégal s'est doté par décret N° 63-311 du 17 mai 1963 portant répartition des services de l'Etat, d'une structure chargée de l'élaboration du Budget de l'Etat, la Direction du Budget. Auparavant, les premières lois de finances portant budget de l'Etat, nouvellement souverain, ont été élaborées par la Direction des Finances. Elles sont des lois d'habilitations établies à partir de la loi française du 02 janvier 1959 portant loi organique relative aux Lois de Finances.

Par la suite, la Direction du Budget fut rattachée à la Direction générale des Finances par arrêté N° 1278 MFAE du 09 février 1974 portant organisation de la Direction générale des Finances. Actuellement, elle est rattachée à la DGF par le décret N° 2008-642 du 16 juin 2008 portant organisation du Ministère de l'Economie et des Finances.

2. Attributions

Conformément à l'article 33 du paragraphe 3 du décret 2008-642 du 16 juin 2008[1] portant organisation du MEF, les attributions de la Direction du Budget se résument ainsi qu'il suit :

- préparation et élaboration, en relation avec les directions et services concernés, de tous les projets de loi relatifs à la détermination des ressources et des charges de l'Etat ;
- contrôle de l'emploi des crédits du budget de fonctionnement et des crédits des comptes spéciaux du Trésor qu'elle gère ;
- tenue de la comptabilité des engagements et des ordonnancements des dépenses de fonctionnement hors dépenses de personnel ;
- étude préalable de tous les projets d'actes législatifs ou règlementaires et des projets de convention ayant une incidence financière sur le budget de l'Etat.

[1] www.gouv.sn

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La préparation des projets de loi de finances, compétence principale de la DB, est une activité transversale réglementée par le décret 2009-85 MEF du 30 janvier 2009 (Annexe IV) qui fixe le calendrier budgétaire. Elle mobilise les agents de la direction, constitués, à cet effet, en sectoriels et correspondants. Cette répartition des agents est fixée par la circulaire relative à la préparation de la Loi de finances de l'année qui dresse, entre autres, la liste des sectoriels et correspondants par ministères. Afin de remplir ces attributions, la DB s'est dotée d'une organisation et d'un fonctionnement spécifiques.

3. Organisation et Fonctionnement

3.1. Organisation

Sous structure de la DGF qui constitue avec la DGID, la DGD, la DGCPT, la DGP, les cinq (05) directions générales composites du Ministère de l'Economie et des Finances, la Direction du Budget est une structure divisionnalisée organisée en bureaucratie mécaniste. Les mécanismes de coordination en vigueur sont la supervision directe assurée par la ligne hiérarchique et l'ajustement mutuel particulièrement dans les phases d'élaboration du Budget. Ainsi, la Direction du Budget comprend : la Division Centrale (DB1), la Division des Dépenses (DB2), la Division des Recettes (DB3), la Division des Ordonnancements (DB4) et le Bureau Administratif et Financier (BAF). Le fonctionnement de ces divisions est l'objet de la section suivante.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3.2. Fonctionnement

3.2.1. La division centrale

La division centrale assure le rôle d'Adjoint au Directeur du Budget qu'elle seconde dans l'exercice de ses différentes activités. A ce titre, elle est chargée de coordonner les travaux de préparation des projets de Loi de finances, des CDSMT et de piloter les travaux de restitution et de partage sur les réformes budgétaires et financières.

Par ailleurs, la Division centrale représente le Ministère de l'Economie et des Finances dans certains conseils d'administration et participe aux réunions importantes du département notamment avec les partenaires financiers (FMI-Banque Mondiale). Elle est, également, le point focal de la DB par rapport à l'élaboration et au suivi-évaluation de la Stratégie Nationale de Développement Economique et Social (SNDES) ex DSRP. Sont rattachés à la Division centrale, le bureau du courrier et le bureau des archives et de la documentation.

3.2.2. La Division des dépenses

La division des dépenses est compétente pour l'étude des dossiers de personnel qui requièrent le visa préalable de la Direction du Budget. Elle procède à l'engagement des dépenses communes ou charges non réparties du budget général dont la responsabilité de la gestion est confiée au Directeur du Budget en tant qu'administrateur de crédits. Elle représente le Ministère de l'Economie et des Finances dans des conseils d'administration et dans les négociations avec les partenaires sociaux : patronat, syndicats des travailleurs toutes corporations confondues relativement aux aspects budgétaires. A ce titre, elle s'assure de la soutenabilité des engagements du gouvernement. La Division des dépenses comprend le bureau des engagements et le bureau des effectifs.

3.2.3. La Division des Recettes

La division des recettes intervient dans la détermination des prévisions de recettes en collaboration avec l'ensemble des services impliqués dans la préparation de celles-ci (DGID, DGD et la DCEF pour les ressources extérieures) et tous les services qui participent aux travaux de la campagne de budget économique et du sous-groupe chargé de la détermination des projections de recettes triennales. A ce titre, elle est chargée d'arbitrer les chiffres qui sont projetés par ces différents services et de préparer la décision permettant au Directeur Général des Finances d'arrêter les prévisions de recettes triennales et les prévisions de recettes de la Loi de finances.

La division des recettes suit, en parallèle, l'exécution de l'ensemble des recettes recouvrées par les différents services : recettes fiscales et non fiscales (amendes et condamnations pécuniaires, droits de naturalisation, ordres de recettes, amendes et pénalités de retard en matière de marchés publics).

La division des recettes est aussi compétente pour l'ouverture des ressources qui ont une provenance extérieure et qui sont notifiées à l'Etat en cours d'année notamment pour la partie fonctionnement. A cet effet, la division des recettes intervient aux fins d'élaborer les arrêtés d'ouvertures de crédits en recettes et en dépenses. Elle est, également, chargée de suivre les appuis budgétaires des partenaires au développement et les indicateurs qui permettent le décaissement de ceux-ci après un travail préalable de collecte, d'évaluation et de mise à disposition vis-à-vis des partenaires qui ont signé l'Arrangement cadre sur les appuis budgétaires (ACAB) avec l'Etat ou qui ont des accords d'appuis budgétaires sectoriels avec l'Etat.

La Division des Recettes a la charge de l'élaboration du document Voies et Moyens.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

En outre, la division des recettes est chargée de la reddition des comptes. Ainsi, il lui revient :

- d'évaluer à la fin de la gestion, l'exécution budgétaire en recettes et en dépenses pour les CST et les opérations de trésorerie en collaboration avec la DGCPT ;
- d'élaborer la loi de règlement qui rend compte de l'exécution budgétaire des prévisions qui ont été faites dans la loi de finances en recettes et en dépenses, de la transmettre à la Cour des Comptes et de suivre son instruction ;
- de fournir toutes les réponses aux observations formulées et les pièces justificatives qui permettent de satisfaire les demandes faites par la Cour des Comptes dans le cadre de l'instruction.

Par ailleurs, la division des recettes assure le suivi budgétaire des établissements et des structures du Secteur parapublic : universités, hôpitaux et agences d'exécution par l'approbation de leurs budgets pour le compte de la DB et de la DGF. En sus, elle représente le MEF au niveau de certains conseils d'administration. Elle comprend le bureau des recettes et le bureau de suivi de la comptabilisation des recettes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3.2.4. La Division des ordonnancements

Elle procède après engagement et liquidation, à l'ordonnancement des dépenses du budget de fonctionnement de l'Etat hors personnel et des comptes spéciaux du Trésor gérés par la Direction du Budget. A cet effet, tous les actes d'engagement imputés sur le Budget de fonctionnement hors personnel et sur les comptes spéciaux du Trésor gérés par la DB sont soumis à la signature du Chef de la division des ordonnancements.

Elle est chargée d'étudier les demandes de dérogation au rythme de consommation des crédits à soumettre à l'autorisation du Ministre des Finances ou de son délégué et de tous les projets de décrets d'avances et les projets de décrets ou d'arrêtés portant réaménagements budgétaires Connecté au réseau du système intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFIP), la division des ordonnancements assure le suivi de tous les départements ministériels, des pouvoirs publics et institutions. Elle comprend : le bureau de vérification du budget général, le bureau des comptes spéciaux du Trésor et celui des éditions.

3.2.5. Le Bureau administratif et financier

Sous l'autorité du DB, le BAF est chargé de la gestion des ressources budgétaires, matérielles et humaines et comprend quatre (04) sections : la gestion du personnel, la comptabilité des matières, les finances et la logistique. Ainsi, il prépare le projet de budget de la Direction à

transmettre à la DAGE du département, suit la tenue de la comptabilité administrative des crédits, initie les procédures d'acquisition des matières et les actes d'engagement de dépenses sur les crédits alloués à la DB, tient la comptabilité des matières. Il propose, également, les programmes d'acquisition, de développement et de formation des RH et assure aux agents de bonnes conditions d'accueil et de travail, gère les moyens logistiques.

Telle est l'organisation et le fonctionnement de la DB dont l'effectif de soixante (60) agents, objet de notre étude de terrain, est réparti ainsi qu'il suit :

Hiérarchie	Effectif
A	17
B	20
C et D	23
Total	60

Tableau 4 : Répartition de l'effectif selon la hiérarchie

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE II – L'ETUDE

1. Démarche méthodologique

Dans une optique de fidélisation, il nous a semblé pertinent d'identifier les salariés à fidéliser, de connaître les motivations de départ, de repérer les facteurs de fidélisation, de cerner les exigences (attentes et besoins) individuelles des salariés pour mettre en place des pratiques permettant de répondre à celles-ci. Nous avons donc choisi l'enquête qualitative sous forme d'entretiens comme outil d'investigation. Au préalable, nous avons décliné l'intérêt de l'étude, spécifié nos objectifs de recherche et formulé des hypothèses.

1.1. Intérêt de l'étude

L'intérêt de cette étude se situe à deux niveaux : le niveau de la Direction du Budget et le niveau de l'auditeur que nous sommes.

- **Direction du Budget**

Pour la Direction du Budget, l'intérêt de cette étude réside dans le fait qu'elle permettra :

- d'examiner l'ensemble des pratiques de gestion du personnel en cours et de rendre compte de leur efficacité et de leur opportunité à fidéliser les salariés ;
- de faire un diagnostic du climat social de la Direction ;
- de connaître les attentes concrètes des collaborateurs vis-à-vis de l'encadrement et en tenir compte ;
- de comprendre le rapport des salariés à la Direction et au travail pour mieux anticiper leurs besoins ;
- d'identifier et d'analyser les causes de départ ;
- de considérer les propositions des salariés en matière de fidélisation ;
- de fournir à la Direction un plan de fidélisation contextuel et les outils de mise en œuvre.

- **L'auditeur**

En tant qu'auditeur du CESAG et agent de la Direction du Budget, cette étude nous permettra de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises au cours de notre formation en Administration et Gestion des entreprises et autres organisations et de contribuer à la

CESAG - BIBLIOTHEQUE

réflexion sur la fidélisation des agents du Ministère de l'Economie et des Finances et particulièrement ceux de la Direction du Budget.

1.2. Objectifs de la recherche

L'objectif général de cette recherche est de déterminer les facteurs de fidélisation des agents de la Direction du Budget. Il comprend les objectifs spécifiques ci-après :

- identifier les salariés à fidéliser,
- repérer les moteurs de stabilité et de mobilité des agents de la DB,
- comprendre les liens existants entre le management de proximité et les agents et entre collègues,
- fournir des outils de fidélisation à la DB.

CESAG BIBLIOTHEQUE

1.3. Hypothèses

L'analyse des études sur la fidélisation révèle que beaucoup d'études se sont précisément intéressées aux facteurs susceptibles de fidéliser les salariés. Cette recherche vient donc manifestement enrichir les travaux existants en proposant les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : Les avantages financiers sont un facteur de fidélisation

Hypothèse 2 : Le développement professionnel en termes de capitalisation de connaissances, d'expériences, de formation continue constitue un facteur de fidélisation

1.4. L'analyse documentaire

L'analyse documentaire a eu pour objectif de réunir les principales informations générales et formelles sur le contexte organisationnel (historique, chiffres clés, statistique). Ainsi, nous avons pu consulter des documents (décrets, arrêtés, notes de service) à l'archive nationale, au bureau des archives de la Direction du Budget, aux bibliothèques du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) et du département de Gestion de l'Ecole Supérieure Polytechnique (ESP) mais également sur le site officiel du gouvernement.

1.5. L'Observation participante

En notre qualité d'agent de la Direction du Budget, nous avons entretenu une relation quotidienne, permanente et prolongée avec notre terrain d'investigation. Aussi avons-nous opté pour l'observation participante dans notre démarche méthodologique. Cette double posture nous a permis d'une part, d'observer les acteurs en situation de travail, et d'autre part, de participer à la vie, aux activités de la Direction.

1.6. Stratégie de recherche et échantillonnage

Outil classique des phases exploratoires, l'étude qualitative menée auprès du management de proximité, nous a permis de recueillir l'avis des Chefs de divisions et Bureau sur leurs collaborateurs et de déterminer le public-cible à fidéliser suivant le guide d'entretien annexé. La population composée de quatre (04) Chefs de Divisions et d'un Chef de Bureau, présente les caractéristiques suivantes :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Fonction[1]	Identification[2]	Situation matrimoniale[3]	Corps[4]	Statut[5]	Ancienneté
CD = 4	F = 2	C = 0	AC = 3	F = 5	8 mois = 1
CB = 1	M = 3	M = 5	IT = 1		12 ans = 1
			E = 1		6 ans = 1
					9 ans = 1
					7 ans =1

En ce qui concerne la deuxième enquête qualitative, nous avons mené des entretiens individuels de type semi-directifs auprès du personnel ayant quitté la Direction du Budget afin de permettre une expression libre, mais sous notre contrôle grâce à un questionnement précis sur la base d'un guide d'entretien (annexe II) réalisé pour cette catégorie d'acteurs. Cette enquête qualitative nous a permis de connaître les motivations de départ, les atouts et contraintes dans l'optique d'une fidélisation. Elle a été réalisée auprès de 10 agents ayant quitté la DB. Le critère qui a prévalu au choix de l'échantillon a été la performance de l'agent

[1] CD = Chef de Division, CB = Chef de Bureau
[2] F = Féminin, M= Masculin
[3] C = célibataire ; M = Marié
[4] AC = Administrateur Civil, IT = Inspecteur du Trésor, E= Economiste
[5] F = Fonctionnaire, NF = Non fonctionnaire

validée par le management de proximité et les collègues. Ainsi, ne prétendant à aucune forme de représentativité, le tableau ci-dessous résume les caractéristiques des agents interrogés.

Identification[1]	Corps d'appartenance[2]	Statut	Situation matrimoniale	Hiérarchie[3]	Ancienneté
F = 3	SAF = 6	F = 7	M = 10	B = 9	5 ans = 3
M = 7	AA = 1	NF = 3		A = 1	2 ans = 3
	AC = 1				3 ans = 1
	SD = 2				4 ans = 1
					6 ans = 1
					19 ans = 1

CESAG BIBLIOTHEQUE

Enfin, une troisième étude qualitative a été menée auprès du personnel en place de la Direction du Budget en l'occurrence le noyau d'agents identifiés par le management de proximité. Afin de déterminer les facteurs de fidélisation et de mieux cerner les attentes, aspirations, besoins, nous avons choisi d'élaborer un guide d'entretien (Annexe III) composé de plusieurs questions ouvertes avec les thèmes jugés prioritaires : les attentes des agents vis-à-vis de l'encadrement, la rémunération globale, l'évaluation, la notation, la gestion de carrière, la formation, le climat social, le style de management, l'équité.

L'échantillon est composé de 10 agents identifiés par le management de proximité ayant pour certains une ancienneté importante, d'autres de nouveaux recrues, des jeunes et des plus âgés travaillant dans les différentes divisions de la Direction du Budget. Les profils des agents, qui sont des cadres supérieurs et moyens sont présentés dans le tableau ci-après :

Identification	Corps	Hiérarchie	Statut	Situation matrimoniale	Ancienneté
F = 1	CP = 3	A = 6	F = 9	M = 7	3 ans = 4
M = 9	E = 3	B = 4	NF = 1	C = 3	4 ans = 1
	SAF = 4				5 ans = 3
					1 an = 1
					8 ans = 1

[1] F = Féminin ; M = Masculin
[2] SA = Secrétaire d'Administration, AA = Agent Administratif, AC =Administrateur civil, SD = Secrétaire de Direction
[3] A = Hiérarchie A, B = Hiérarchie B

1.8. Mode de gestion des ressources humaines

La GRH à la Direction du Budget se limite pour l'essentiel à assurer des activités de gestion administrative du personnel : établir, contrôler et payer les états de primes, d'indemnités, les ordres de mission ; transmettre les décisions relatives au personnel (congés, autorisations d'absence, accueil et intégration). La gestion des RH en tant que fonction stratégique est à un stade embryonnaire avec des mécanismes de gestion des hommes très disparates selon les managers de proximité, de gestion des conflits et de gestion sociale. Toutefois, l'inexistence d'outils de gestion formelle des RH tels que la Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences (GPEEC), les fiches de poste, les plans de formation font défaut. Ceci est dû en partie au fait que la fonction GRH est très peu valorisée dans un service qui a également en charge l'administration générale voire budgétaire et qui ploie sous les aspects financiers. Ajouté à cela, les contraintes hiérarchiques ne favorisent pas une grande autonomie décisionnelle du Chef de service en charge des ressources humaines.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.9. Méthode de collecte des données

Déterminer les facteurs susceptibles de fidéliser les agents de la Direction du Budget dans un contexte propice à l'instabilité, tel est l'objectif qui a sous-tendu notre recherche de terrain. Elle nous a imposé une démarche compréhensive et exploratoire et nous a conduit à opter pour la technique qualitative. Notre terrain d'investigation nous étant familier, nous y travaillons depuis cinq (05) ans, le personnel sur place : agents et managers de proximité confondus, nous a d'emblée montré sa disposition à contribuer à la réussite de cette recherche dès que nous avons fait connaître notre situation d'auditeur. En ce qui concerne le personnel ayant quitté la DB, la prise de contact s'est faite dans la grande majorité sans heurts puisque nous avions les contacts de certains agents identifiés par les managers. Nous avons donc pu les joindre facilement et convenir d'une rencontre. Ceux qui nous étaient inconnus ont pu être joints par l'intermédiaire de collègues.

Les conditions d'administration des entretiens ont été exemptes de coupures mis à part quelques interruptions lors d'enregistrements avec les managers de proximité. Vu les contraintes professionnelles, les entretiens ont été planifiés conjointement avec les collègues. Ainsi, pour éviter les interruptions, ils ont été enregistrés en début de journée de travail entre 8 h-9 h, en début d'après-midi et en fin de journée vers 19 h, les agents étant très sollicités dans le cadre du travail.

Les entretiens se sont déroulés ainsi qu'il suit : nous avons d'abord décliné l'objet de l'étude et donné des assurances sur la confidentialité des propos tenus. Ensuite, nous avons commencé à poser nos questions une à une. Celle relative à l'identification des collaborateurs à fidéliser a suscité une certaine prudence devant être interprétée relativement à la position des locuteurs en l'occurrence les managers de proximité. Ils ont préféré nous donner des indices relatifs au genre et à la fonction permettant d'identifier les agents plutôt que de les citer nominativement.

1.9. Traitement et analyse des données

Au total 11 h 23 mn d'entretiens avec vingt cinq (25) interlocuteurs ont donné lieu à une formalisation. Les entretiens réalisés dans l'anonymat, ont été entièrement enregistrés à l'aide d'un portable, réécoutés et dépouillés à la fin de chaque entretien quand le temps nous le permettait. Réécouter les premiers entretiens nous a, également, permis d'améliorer ceux qui suivirent. En nous appuyant sur une retranscription pour en extraire la substance, nous avons dégagé la position de chaque agent par rapport à chaque thématique et avons compilé les données dans un ficher synthétisé selon la catégorie d'acteurs. Ce fichier nous a servi de base d'exploitation.

Notre ambition est la compréhension approfondie du phénomène de départ, des attentes des agents en matière de pratiques managériales et de leurs exigences fondée sur les propos d'acteurs concernés par le thème de recherche. Ainsi, parmi les techniques de traitement de données qualitatives existantes, nous avons opté pour l'analyse de contenu.

1.10. Difficultés rencontrées

La principale difficulté dans cette recherche a été l'absence de données statistiques sur les départs. Aussi, avons nous, sur la base des informations fournies par le service de gestion du personnel et après confrontation avec les collègues, constitué la base de données qui nous a permis de quantifier et de qualifier les départs.

La seconde difficulté est relative à la confection de notre guide d'entretien destiné aux Chefs de Division. Nous avons dû beaucoup travailler la tournure de nos questions pour avoir l'approbation des chefs de Division au regard de la sensibilité du sujet portant sur le rendement, la performance et la compétence des agents. Ainsi, après avoir effectué moult

CESAG - BIBLIOTHEQUE

tests, nous avons finalement opté pour une entrée numérique qui nous a semblé la meilleure stratégie pour obtenir les informations attendues.

Dans le cadre de la prise de contact, un agent de notre échantillon de personnel ayant quitté nous a particulièrement posé problème, à dessein, en fixant des rencontres qu'il annulait au dernier moment ou se rendait injoignable. Finalement, nous avons opté pour une discussion directe et franche avec lui sur les raisons de cette attitude qui s'est avérée liée à des considérations subjectives.

En outre, les entretiens ont révélé certaines restrictions de l'approche semi-directive. Un agent répondait aux questions ouvertes de façon extrêmement brève. Face à cette manœuvre et à sa persistance dans cette attitude malgré les relances, nous avons adopté une position différente en émettant des objections à ses réponses. Finalement, comprenant que nous ne nous contenterons pas de réponses évasives, il a fini par abandonner ce mécanisme de défense et coopérer. La prudence, la méfiance, les disparités entre la déclaration d'un agent ayant quitté et les faits, la fuite relativement à la question de l'intention de quitter, les digressions sont les obstacles relevés sur une minorité non significative des agents interviewés. A ce sujet, les relances ont permis d'une part, de recentrer l'entretien lorsque l'interlocuteur s'écartait de notre objectif ou de la thématique, et d'autre part, d'approfondir la pensée, l'expression de certains agents qui ont donné des réponses superficielles pour les inciter à expliciter leurs opinions et à les exprimer clairement. Néanmoins, dans leur grande majorité, les entretiens se sont déroulés dans une atmosphère ouverte et franche. Ceci a été rendu possible par notre posture « d'auditeur chercheur » qui a contribué à la sincérité des entretiens. En effet, notre situation d'auditeur étant connu, nous avons pu établir une confiance mutuelle et avons, à cet effet, ajusté notre attitude à une image de neutralité et d'écoute qui nous a permis de collecter les éléments nombreux qui feront l'objet d'une analyse après leur présentation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2. Résultats et recommandations

Cette section présente les résultats de l'étude, l'analyse de ceux-ci, la vérification des hypothèses et les recommandations.

2.1. Résultats

Nous avons analysé les entretiens et mis en évidence les différentes thématiques abordés lors de ceux-ci sans les distinguer par catégories d'acteurs. Ainsi, l'analyse de contenu nous permet de dégager un certain nombre de résultats que nous présentons ci-après :

- **Identification des salariés à fidéliser**

Les critères mis en avant par les chefs de divisions interrogés pour identifier les agents qui devront faire l'objet d'effort de fidélisation prioritaires sont la performance, le rendement et la compétence de l'agent qui font référence à sa capacité d'analyse, d'instruction d'un dossier et « *à mettre en route la décision* [1]», sa réactivité, sa polyvalence, à l'excellence des documents produits et à leur implication dans les buts et objectifs de la Direction. Cependant, un des managers a souligné la contribution à l'amélioration du climat social comme critère de performance dans le contexte de travail.

- **Les motivations de départ**

Les entretiens menés auprès du personnel ayant quitté la DB révèlent que la motivation de départ varie selon les critères d'appréciation de chacun. Néanmoins, il se dégage une tendance générale : l'absence de perspectives de carrière et les avantages financiers moins substantiels dans les autres structures du département conditionnent le départ des agents. Toutefois, l'ennui consécutif à la routine et des problèmes avec le management « *autoritarisme de certains agents de la hiérarchie A nouvellement affectés*[2] » ont été soulevés par plus de 30 % de notre échantillon.

- **Les intentions de départ**

70 % des agents interrogés ont l'intention de rester. Les raisons évoquées sont liées à leur souhait de capitaliser des connaissances, des compétences. En revanche, quelques agents sont susceptibles de quitter en fonction des opportunités de carrière qui se présenteraient à eux. Pour autant, ils ne sont pas dans une dynamique de recherche.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[1] Extrait d'entretien
[2] Idem

- **Les facteurs d'attraction**

Les raisons de venir à la DB peuvent être regroupés en trois (03) facteurs : la matière en l'occurrence les Finances publiques, la renommée et le prestige de la Direction au sein de l'administration et les avantages financiers.

- **Les facteurs de fidélisation**

Les motifs qui donnent envie de rester sont multiples et varient d'un agent à l'autre suivant une hiérarchisation par ordre de priorité. La transversalité des Finances Publiques, la capitalisation de connaissances en Finances Publiques, l'apprentissage continu sont stabilisantes pour 70 % de notre échantillon. Notons que les avantages financiers sont jugés déterminants par 30 % de notre échantillon. La responsabilisation, le climat social, la confiance de l'autorité sont également évoqués.

- **Les facteurs de poussée**

Les agents interrogés évoquent des motifs de départ, majoritairement, liés à la dés-implication, à l'absence de perspective de carrière, aux avantages financiers et au climat social. La pression, la désorganisation du travail pousseraient également un petit nombre d'agents à quitter la direction.

- **Attentes vis-à-vis de l'encadrement**

❖ ***Responsable RH*** : A l'unanimité, le personnel interrogé attend majoritairement du Chef du personnel une anticipation sur les besoins des agents avec plus de proactivité, et d'innovation. Les agents souhaitent, également, qu'il joue un rôle d'intermédiation et privilégie une gestion préventive plutôt qu'une « *gestion à la demande* [1] ». Une minorité de notre échantillon souhaite que le suivi des dossiers d'avancement de carrière au niveau de la fonction publique soit assurée par le service du personnel.

❖ ***Responsable hiérarchique*** : Dans leur grande majorité, les agents attendent de leur supérieur hiérarchique direct qu'il soit leur intermédiaire auprès de l'autorité aux fins de porter leurs doléances. Ils veulent, également, qu'il favorise l'écoute pour permettre aux agents d'exprimer leurs idées, d'échanger et de partager des informations.

❖ ***Direction*** : Les attentes des agents vis-à-vis de la direction sont similaires. Ils souhaitent que la direction :

[1] Extrait d'entretien

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- s'implique davantage pour l'amélioration des conditions et du cadre de travail pour leur donner les moyens d'être performants afin d'atteindre la qualité de travail attendue,
- dirige en prenant les décisions qui s'imposent,
- manage ses équipes en donnant du sens et ne se limite pas à régler des « *urgences* ».
- mobilise les agents autour des objectifs par l'intérêt qu'elle suscite,
- arrive à jouer son rôle stratégique dans l'administration,
- accorde plus de place à la planification et à l'organisation du travail pour atteindre le niveau de performance voulu.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

➢ **Contenu de poste**

50 % du personnel sur place interrogé a jugé que le contenu de leur poste est enrichissant et leurs compétences sont utilisées. Toutefois, les agents ont déploré l'inexistence de fiches de postes. Un agent a relevé l'infime adéquation de son poste avec sa formation académique et ses compétences.

➢ **La formation**

Les agents interrogés sont unanimes. La DB n'investit pas dans la formation de ses agents. Pour autant, elle leur demande énormément en termes d'encadrement et de suivi des ministères sectoriels dans le cadre de l'élaboration des lois de finances, des Cadres de Dépenses Sectoriels à Moyen Terme (CDSMT) et de l'exécution. Il s'ensuit le risque de discrédit de certains agents de la DB face aux agents des ministères sectoriels qui, contrairement à ceux de la DB, ont bénéficié d'une formation pointue et poussée.

Les besoins en formation varient selon chaque agent et se résument, pour l'essentiel, aux Marchés publics, à la Gestion axée sur les résultats (GAR), à la Comptabilité, à l'Econométrie, à la Gestion budgétaire et financière, au Code du travail, à la Gestion de projets, à l'Anglais et aux Finances Publiques. A ce titre, la majorité des agents ont une préférence pour les formations qui, en plus d'être qualifiantes, sont diplômantes en tant que passerelles de plafonnement de carrière.

En ce qui concerne la formation interne elle est inexistante d'après 70 % de notre échantillon. Le reste considère qu'il s'agit à la limite d'une mise à niveau, d'« *un bricolage du genre*

revisiter le budget d'une heure de temps assez mécaniste du reste et qui ne s'est pas faite depuis 2 ans[1] ».

- **Evaluation et notation**

Pour la quasi-totalité de notre échantillon, la notation est inexistante parce qu'elle est basée sur des notes de « *complaisance*[2] » laissées à l'appréciation de l'agent et non du Supérieur Hiérarchique Direct.

Quant à la notation relative à la rémunération variable axée sur la performance qui s'y rattache, 60 % des agents interviewés la juge opaque parce que les critères de notation et les contraintes y afférentes ne sont pas clairement exposées. Aussi, leur semble t'il qu'elle n'est pas basée sur le rendement parce qu'ils ne s'expliquent pas une note maximum qui devrait tourner d'un agent à un autre au lieu d'être attribuée à la personne méritante vu son rendement. Pour le reste de l'échantillon, la notation est objective. Toutefois, un agent souligne « *qu'il ne s'attarde pas à la note*[3] ».

- **Rémunération globale**

En ce qui concerne la rémunération afférente à la préparation du Budget, les agents interrogés ont salué les efforts entrepris par la direction pour relever les heures de budget. 50 % de notre échantillon « *ne se plaint pas* ». Cependant, ils estiment que les indemnités gagneraient à être revues à la hausse par rapport à la charge de travail de la direction et en référence aux autres Directions générales du département qui sont plus avantagées. Par contre 30 % des agents interrogés pensent, sans équivoque, que les indemnités devraient être augmentées. Et 20 % de l'échantillon relève l'injustice distributive liée au système qui rémunère les agents à forte valeur ajoutée exactement comme ceux qui travaillent moins ou pas du tout. En outre, un agent met l'accent sur la menace qui pèse sur les indemnités de budget suite à sa généralisation aux autres directions. A ce titre, Il estime qu'une nette différenciation devrait être faite entre les agents de la Direction du Budget et ceux des autres directions qui interviennent sur les activités connexes au Budget.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[1] Extraits d'entretien
[2] idem
[3] idem

- **Perspectives de carrière**

Les agents interviewés constatent que les possibilités d'évolution de carrière à la DB sont réduites ou quasiment inexistantes. Les raisons avancées sont l'organigramme de la DB qui ne favorise pas une promotion interne.

- **Soutien Perçu du Supérieur hiérarchique direct et des Collègues**

Le soutien du supérieur hiérarchique direct est nettement et favorablement perçu par l'ensemble des agents interrogés. En effet, les agents le perçoivent en termes d'aide, d'appui, d'implication, d'autonomie dans le travail, dans l'approche collégiale de gestion des dossiers qui favorisent les échanges, les discussions et le partage d'information et de connaissances. Ce soutien est également perçu en termes d'orientation dans le traitement des dossiers, d'aide dans la rédaction de certaines correspondances et de reconnaissance de la valeur travail. Les enquêtés de notre échantillon de personnel ayant quitté la DB témoignent de ce soutien par ces propos : « … *supérieurs n'étaient pas jaloux de leurs connaissances, l'information circulait.. » « …sont pas jaloux de leur corps, il y avait une bonne ambiance entre agent et Chef de division… », « prépare un travail et propose au Chef de Division qui corrige, remet au DB qui corrige, ensuite remet au DGF qui corrige, je m'enrichis par l'amélioration continue de mon travail*[1] ».

- **Soutien Perçu des collègues**

La perception du soutien des collègues est nettement ressentie par la totalité de notre échantillon. Il se manifeste en termes d'entraide, de collaboration, d'échange, d'appui sur tous les dossiers. Les collègues répondent, positivement, aux sollicitations en apportant leurs expériences, conseils, connaissances dans tous les dossiers sur lesquels ils sont interpellés. « *Est-ce une particularité de la DB* ? », telle est la question que se pose un des agents interviewés. Il semblerait que les acteurs de notre échantillon de personnel ayant quitté la DB ont également perçu ce soutien des collègues en ces termes : « …*ce sont les collègues …les anciens, commis, SAF qui m'ont tout appris… ».*

- **Management du Supérieur Hiérarchique Direct**

Les points de vue des agents interrogés sur le management de leur supérieur hiérarchique direct diffèrent suivant la division à laquelle elles appartiennent. Mais pour l'essentiel de

[1] Extraits d'entretien

CESAG - BIBLIOTHEQUE

notre échantillon, en l'occurrence 70 %, les chefs de division ont un style de management participatif, moderne, direct et proactif. Ils se sentent impliqués, responsabilisés et mis au même niveau d'information en vue d'assurer la continuité du service en l'absence d'un collègue. Le travail s'effectue en toute cordialité et complicité dans la rigueur et le respect des délais. Pour le reste de notre échantillon, un agent estime que le Chef de division applique le « *larbinisme* », et un autre pense que le management du Chef de Division reste à parfaire en termes de planification des tâches et des rôles.

- **Climat social**

Les entretiens montrent que les agents interrogés apprécient le climat social de la DB. Les motifs de satisfaction sont les relations amicales avec les collègues, la franche collaboration, l'entraide, le partage des informations, l'ambiance de travail « *bon enfant* », conviviale. Ils apprécient également les relations cordiales et de complicité entretenues avec leurs Supérieurs hiérarchiques directs. De même, l'existence de l'amicale et de la coopérative sont des éléments maintes fois énoncées comme raffermissant les liens entre agents. Toutefois, l'absence de consensus autour des questions autres que celles liées aux avantages financiers a été déplorée par quelques agents ainsi que la suspicion de certains agents, le manque de solidarité et l'impassibilité devant la situation d'un agent en difficulté. Cependant, bien qu'il n'y ait pas de « *surchauffe* » et que les « *agents ne se regardent pas en ….de faïence* », il convient pour des personnes qui passent la plupart du temps ensemble d'entretenir des relations plus poussées pense un des agents interviewés.

- **Le rythme de travail**

L'ensemble des agents interrogés considère que le rythme de travail à la DB est soutenu. En raison de la demande forte provenant des ministères sectoriels, du volume de dossiers sensibles et urgents, des réunions de négociation longues et tardives, des réunions de comité et autres et la rédaction de comptes rendus et de correspondances, les agents interrogés sont toujours surchargés. Pour autant, ils disent supporter plus ou moins le rythme parce qu'ils « *adorent* » faire ce travail qui est bonifiant. Toutefois, une petite minorité exprime sa difficulté à concilier les domaines de vie.

- **L'intégration**

Dans leur grande majorité, les agents interrogés considèrent que leur intégration s'est déroulée sans difficultés majeures et dans d'excellentes conditions. Ils mentionnent qu'ils ont

CESAG - BIBLIOTHEQUE

trouvé des agents accueillants qui les ont vite adoptés et un climat social favorable. Ainsi, ils se sont sentis « *en famille* » et leur intégration s'est faite naturellement. Cependant, un des agents interrogés impute les problèmes relationnels rencontrés, par la suite, à la période d'intégration assez courte dont il a bénéficié.

- **Le cadre et les conditions de travail**

80 % des personnes interrogées ne sont pas satisfaits du cadre et des conditions de travail de la DB. Les motifs d'insatisfaction sont l'exigüité des locaux, la promiscuité des agents, la vétusté des locaux. En plus, ils sont mis avec de la « *paperasse* » et des *« liasses de dossiers non consultés depuis plusieurs années* [1]» qu'il urge d'archiver. Ainsi, ils ne se sentent pas à l'aise.

S'agissant des conditions de travail, les agents relèvent les manquements liés à l'entretien des locaux et à l'éclairage, aux équipements vétustes, aux moyens de transport non disponibles particulièrement pour les réunions à l'extérieur et aux lenteurs dans la mise à disposition des fournitures de bureaux.

- **Les propositions**

En termes de propositions, les agents mettent l'accent majoritairement sur la réorganisation de la DB vers une structuration plus adaptée à ses attributions en vue des réformes à venir. Cependant, ils préconisent, également, d'investir dans la formation, d'améliorer les conditions de travail, de trouver des locaux meilleurs et plus spacieux et de motiver davantage par un système d'incitation en nature.

- **L'équité**

A plusieurs reprises les agents interviewés ont soulevé la question de l'équité relativement aux indemnités liées à l'activité de la direction et à la notation pour la rémunération variable axée sur la performance individuelle. Les opinions diffèrent selon les agents. 30 % des agents interrogés estiment que les indemnités de budget ne sont pas conséquentes par rapport à la charge de travail des agents de la Direction. L'iniquité individuelle est perçue par 20 % de notre échantillon qui se sent lésé en référence aux autres agents de même hiérarchie corrélativement à leurs contributions dans l'élaboration du budget et les missions de la Direction. L'iniquité interne est perçue par 20 % de notre échantillon qui estime que le

[1] Extraits d'entretien

CESAG - BIBLIOTHEQUE

système de rémunération interne n'est pas motivant en ce sens qu'un sectoriel de la Hiérarchie B a une rémunération inférieure à un sectoriel de la Hiérarchie A bien qu'ils soient au même niveau d'implication. L'iniquité externe est perçue par un agent en termes de rémunération globale en référence à la DGCPT et à la DGID.

Ces principaux résultats nous permettent, après les avoir analysé, de vérifier nos hypothèses.

2.2. Analyse des résultats

L'enquête menée auprès du personnel ayant quitté la Direction du Budget et du personnel sur place nous a permis d'appréhender l'existant en termes de fidélisation et nous nous proposons de faire une analyse des résultats qui va porter sur les causes et les intentions de départ, les forces et faiblesses de la Direction, les exigences des agents.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.2.1. Les causes de départ

Les résultats de notre enquête sur les causes de départ peuvent être répertoriés dans le tableau ci-après :

	SELON LA CATEGORIE		SELON L'ANCIENNETE				
RAISONS DE DEPART	**évitable[1]**	**inévitable[2]**	**0-1**	**1-3**	**3-5**	**5-7**	**8 et plus**
Dépendant de l'emploi							
Routine	x				x		
méthodes de management	x				x		**x**
dépendant de la Direction							
absence de perspectives de carrière	x			x	x		
avantages financiers	x				x	x	

<u>Tableau 5</u> : Classement des causes de départ selon la catégorie et l'ancienneté

Le tableau révèle que les causes de départ qui dépendent de l'emploi et de la Direction sont entièrement évitables. En effet, celles dépendant de la direction sont liées à la configuration de celle-ci qui n'offre aucune possibilité d'évolution en interne et à une mauvaise gestion des hommes. Ainsi, les départs, majoritairement, liés à l'absence de perspectives de carrière se révèlent dans la fourchette de 1-3 ans d'ancienneté. En effet, au bout de cette période dans une organisation, l'agent a connaissance de la réalité de l'organisation et prend en

[1] Un départ évitable est celui dont les raisons relèvent de l'organisation
[2] Un départ inévitable est celui dont les raisons sont personnelles

conséquence la décision de partir en fonction de ses objectifs personnels. Quant aux départs intervenus au bout de 3-5 ans d'ancienneté, ils sont liés au besoin de changer d'emploi pour avoir de nouvelles expériences et/ou responsabilités consécutivement à la routine. Dans ce cas de figure, les possibilités restreintes ou inexistantes en interne, ont constitué un facteur de poussée vers l'extérieur. Entre 5-7 ans d'ancienneté, l'agent a remis en question sa présence dans la Direction et le besoin de changer d'organisation en comparaison aux perspectives offertes (avantages financiers). Après plus de 8 ans en l'occurrence 19 ans de bons et loyaux services, les méthodes de management sont incriminées par l'agent en tant que facteur de poussée. Les départs qui relèvent du besoin de changer d'emploi et d'organisation auraient pu être évités par l'association d'un plan de carrière et de mobilité interne.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.2.2. Les intentions de départ

Les raisons de rester invoquées par les agents interrogés tournent autour de leur développement professionnel. Pour autant, les risques de départ ne sont pas nuls étant donné que l'ancienneté de la plupart des agents concernés se situe entre 3-5 ans, période suffisante pour qu'un bon agent maîtrise plus ou moins bien son emploi et se tourne vers de nouvelles opportunités d'emploi. Cependant le risque de départ est faible pour l'agent dont l'ancienneté est de 8 ans et dont l'intention de rester semble être liée à un investissement de carrière sur le long terme. En revanche, le risque de départ de l'agent qui comptabilise une année d'ancienneté est plus ou moins élevé du fait qu'il peut se laisser tenter par une offre plus avantageuse financièrement mais le désir d'apprendre est, également, très prégnant.

2.2.3. Forces et faiblesses de la DB

L'analyse des entretiens nous a permis de déceler les forces et faiblesses de la Direction en matière de fidélisation.

2.2.3.1 Forces

S'agissant des forces, nous avons relevé :

- le métier de la Direction du Budget, les finances publiques, est un facteur d'attractivité qui lui confère une position stratégique et une capacité à attirer divers profils ;
- la Direction est une organisation « apprenante » qui favorise la capitalisation de connaissances ;
- les avantages financiers demeurent également très attractifs ;

- le climat social convivial avec les relations interpersonnelles harmonieuses, l'esprit d'équipe et de complémentarité, l'assistance des collègues, les relations cordiales entre agents et encadrement, l'autonomie et la responsabilisation dans le travail est un atout fidélisation majeur ;
- la qualité de la supervision directe de type participatif.

2.2.3.2. Faiblesses

En ce qui concerne les points faibles, nous avons noté :

- le cloisonnement inter-divisions favorisé par la configuration de la direction et l'absence de mobilité interne. En effet, des agents restent au même poste pendant 20 ans et plus pour certains ;
- le cadre de travail ne génère pas un sentiment de bien-être : promiscuité, exiguïté des locaux, vétusté des équipements, entretien des locaux douteux ;
- l'inadéquation profil/poste et profil/affectation qui ne favorise pas une utilisation maximum des compétences réelles des agents ;
- l'absence de planification en termes d'organisation du travail et des priorités provoque frustration, stress et pénibilité avec les urgences qui sont érigées en règle ;
- la répartition du travail est inégale, des agents sont surchargés de travail pendant que d'autres s'ennuient. Cette situation provient de la gestion des urgences qui poussent l'encadrement à se rapprocher toujours des agents susceptibles de régler les urgences à temps réel et efficacement ;
- l'absence de fiches postes qui définissent clairement les tâches dévolues à chaque poste contribue à la désorganisation du travail,
- l'absence de vision à long terme notamment de plan de carrière clairement défini pour l'agent qui réussit dans son emploi ;
- l'absence de reconnaissance formelle des efforts des agents ;
- le déficit de communication sur le système de notation et de rémunération engendre frustrations, ambigüités et incompréhensions.

2.2.4. Les exigences des agents

Les exigences rassemblent les attentes et les besoins des agents. En prenant en compte le ressenti et le vécu des agents exprimés lors des entretiens, nous avons d'abord classé leurs exigences par nature, type et catégorie de criticité avant de les lister.

CESAG BIBLIOTHEQUE

Ainsi, le tableau ci-après (cf. tableau 7) récapitule les exigences recueillies qui ont été classées par nature, type et criticité[1]. Il ressort de l'analyse des exigences que :

- les exigences critiques concernant le cadre et le contenu de travail, le niveau de rémunération, la conciliation des domaines de vie, le sentiment d'équité, la planification du travail et les indemnités de budget ont toutes été clairement exprimées par les agents interrogés. Ce qui démontre l'importance accordée à ces facteurs. En effet, l'absence de planification du travail entraine des confusions de rôles et de mandats qui se reflètent dans le contenu du travail et ingèrent dans le domaine privé sans pour autant que la rémunération ne soit suffisamment conséquente. Ceci participe donc à accentuer leur sentiment d'iniquité et augmente l'insatisfaction ;

- les exigences auxquelles la direction doit répondre de toute urgence sont celles dont la criticité est majeure du fait qu'elles sont liées au bon fonctionnement de la direction et à la qualité du travail. Il s'agit des exigences liées au confort matériel, à la formation, à l'équité, à être bien dirigé, à la planification et à la répartition des tâches et aux méthodes de travail. En effet, la pénibilité du travail est consécutive à l'absence de planification et de répartition des tâches qui accentue le sentiment de n'être pas bien dirigé accru par l'inconfort matériel et l'absence de formation. Ceci participe au désengagement progressif des agents et diminue leur motivation au travail.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[1] Source : Benjamin CHAMINADE, Identifiez et fidélisez vos salariés de talent, AFNOR 2003

	NATURE				TYPE			CRITICITE			
EXIGENCES	**couvertes**	**A améliorer**	**A répondre**	**impossible**	**exprimées**	**implicites**	**latentes**	**critique**	**latentes**	**majeures**	**mineurs**
ATTENTES											
Concernant l'Emploi											
Conditions de travail		x			x				x		
cadre de travail			X		x			x			
confort matériel		x			x					x	
contenu du travail	X				x			x			
niveau de la rémunération		x			x			x			
développement des compétences											
Concernant l'organisation											
Formation			X		x			x		x	
équilibre vie privée /professionnelle	X					x					x
sentiment d'équité		x			x			x		x	
Etre bien dirigé		x			x					x	
perspectives de carrière			X			x			x		
Reconnaissance			X		x				x		
Rémunération		x			x				x		
BESOINS											
Motivateurs[1]											
planification des tâches		x			x			x		x	
répartition des tâches			X		x					x	
méthodes de travail		x			x					x	
Promotion	X						X		x		
Facteurs d'hygiène											
indemnités de budget		x			x			x			

Tableau 7 : Classement des exigences des agents interrogés selon la nature, le type et la criticité

[1] Selon la théorie bi-factorielle de Herzberg, les besoins qui sont source de satisfaction sont les « motivateurs »et les « facteurs d'hygiène » sont ceux qui réduisent sensiblement l'insatisfaction

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.3. Vérification des hypothèses et discussion

2.3.1. Vérification des hypothèses

Nous avions formulé deux hypothèses que nous rappelons ci-après :

1) **Les avantages pécuniaires sont un facteur de fidélisation**

   Une minorité du personnel (30 %) sur place interrogé estime que les avantages financiers sont déterminants dans la fidélisation. Nous ne pouvons donc que partiellement valider notre hypothèse première.

2) **Le développement professionnel en termes de capitalisation de connaissances, d'expériences, de formation continue, constitue un facteur de fidélisation**

   La capitalisation de connaissances en Finances publiques, l'apprentissage continu et la transversalité de la matière sont stabilisants. Les agents interrogés le reconnaissent majoritairement (70 %). Notre seconde hypothèse est confirmée.

2.3.2. Discussion

L'objectif global de cette recherche était de déterminer les facteurs de fidélisation. Pour atteindre cet objectif, nous avions émis deux hypothèses que les entretiens nous ont permis de valider. Notre hypothèse première, a été partiellement validée par les entretiens menés auprès du personnel sur place par une minorité d'agents. Ces résultats sont inattendus. Ceci peut s'expliquer par les caractéristiques de notre échantillon composé essentiellement de cadres supérieurs et intermédiaires, tous fonctionnaires. Le personnel qui serait plus susceptible de faire une fixation sur les avantages financiers est peut être le personnel non cadre et non fonctionnaire. En effet, du fait du niveau d'implication assez modeste et du caractère routinier de leur travail, les opérationnels seraient plus enclins à quitter la Direction pour une autre si une opportunité plus avantageuse en termes pécuniaires se présente. En effet, à travail égal et approximativement identique, une direction en vaut l'autre surtout si les avantages pécuniaires de la dernière sont plus substantiels, tandis que les cadres, particulièrement les meilleurs d'entre eux, ont besoin de s'exprimer, de se valoriser, de se former continuellement, d'acquérir des connaissances, de tester leur valeur, de mettre à l'épreuve leurs connaissances dans une dynamique de perpétuelle quête de connaissance. Ils ne peuvent donc s'épanouir que dans un environnement professionnel propice aux échanges, à la connaissance, à la recherche et où les défis sont chaque jour renouvelés. Ainsi, bien que la motivation financière soit

CESAG - BIBLIOTHEQUE

déterminante, elle ne peut à elle seule stabiliser un cadre dans une organisation. Aussi, notre échantillon a-t'il procédé par priorités dans l'énonciation des facteurs de fidélisation et notre seconde hypothèse a été majoritairement confirmée par les entretiens. Cette hypothèse se justifie par le fait que nous avions l'intuition que les avantages financiers étaient trop peu pour stabiliser un cadre. Aussi, avons-nous formulé celle-ci. Ce faisant, notre intention était d'aller à contre-courant de la littérature sur la fidélisation qui est axée principalement sur la nécessité de motiver financièrement ses agents pour les conserver occultant ainsi la question centrale du besoin de réalisation de soi décrit par la pyramide de Maslow et repris par HERZBERG sous le concept de « motivateurs ». Aussi, les résultats de notre recherche semblent indiquer que le développement professionnel a une grande influence sur le désir de rester. Cela tient peut être aux profils des agents interviewés, tous cadres et parmi les meilleurs. Or, ceux-ci, s'ils accordent une grande importance aux aspects financiers n'en demeurent pas moins intéressés par les contextes de travail qui favorisent l'accumulation de connaissances, d'expériences et de défis. Cette recherche vient donc confirmer la position de Benjamin CHAMINADE qui pense qu'il faut « *Fidéliser autrement que par l'argent*[1] ».

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Pour clore cette discussion, il convient de confronter les résultats aux prémisses émises dans la problématique et dans le cadre théorique. D'une part, la contribution de la théorie du capital humain affiche une relation de causalité avec les résultats de notre recherche sur les motivations de départ et notre seconde hypothèse. En effet, le désir de rester des agents interrogés est guidé par le souhait d'augmenter l'actif de leur capital humain aux fins de mieux se positionner sur le marché du travail. La théorie de l'échange social présente, également, une relation de causalité avec les résultats des recherches sur le Soutien Perçu des Collègues et le soutien du management de proximité. Par ailleurs, la contribution théorique parcellaire de l'équité arbore en particulier une relation de causalité avec les résultats de notre recherche sur l'équité en termes d'iniquité individuelle, interne et externe.

2.4. Recommandations

La prise en compte des résultats globaux de notre étude, la validation partielle de notre 1ère hypothèse et la confirmation de notre seconde hypothèse nous permettent de formaliser huit (07) actions de fidélisation, suivant une approche collaborative qui portent sur la formation, le

[1] www.lejournaldunet.com

développement des compétences, le cadre et les conditions de travail, l'organisation et la répartition du travail, la carrière et l'organisation de la Direction.

2.4.1. SOUTENIR LA FORMATION ET DEVELOPPER LES COMPETENCES

2.4.1.1. Renforcer le climat d'apprentissage de la DB

La DB est une organisation « apprenante ». A ce titre, il convient de mettre l'accent sur un management intergénérationnel qui privilégie la participation des anciens aux fins de favoriser l'apprentissage organisationnel et la transmission des savoirs en leur déléguant la tâche de former les nouveaux affectés pour faciliter la socialisation de ces derniers.

2.4.1.2. Proposer un plan de développement personnalisé

Etablir un plan de formation individualisé pour assurer l'amélioration continue des compétences. Chaque agent bénéficiera d'une formation selon ses besoins et ceux de la Direction, ce qui est un gage d'employabilité. Ceci se fera sur la base d'un entretien d'évaluation de compétence réalisé par le manager de proximité qui s'articulera autour de la compétence réelle, observée de l'agent et la compétence requise identifiées par un bilan professionnel. L'écart entre les deux permettra de définir un plan de formation individuel adapté aux besoins de l'agent et de la Direction. A cet effet, nous proposons la fiche d'évaluation de compétence individuelle selon le niveau de compétence, de polyvalence et de criticité de l'agent ci-après :

	NIVEAU[1]				POLYVALENCE[2]		CRITICITE [3]		
COMPETENCES REQUISES	**1**	**2**	**3**	**4**	**Détenu**	**A détenir**	**Rare**	**Difficile à remplacer**	**impact/ activité**
CR1									
CR2									
CR3									
CR4									

Tableau 8 : Fiche individuelle d'évaluation de compétence

[1] Capacité d'un agent à répondre aux difficultés de l'activité : 1= compétence non maitrisée ; 2 = distorsions ne sont pas traitées ; 3 = agent est opérationnel ; 4 = compense ou répare les distorsions, celles des autres et de son environnement

[2] Nombre de compétences détenues par un agent

[3]Degré selon lequel la performance de l'agent dans les activités de l'emploi est critique pour le fonctionnement de l'organisation

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.4.1.3. Inscrire des crédits pour la formation

Il nous paraît important d'inscrire des crédits pour la prise en charge des formations du personnel du Budget. A ce titre, un comité de formation animé par le responsable RH et les managers de proximité en tant qu'évaluateurs des compétences sera institué pour déterminer les bénéficiaires sur la base de la criticité de l'agent et des compétences dont la direction a besoin. Ceci participera dans une démarche de transparence au respect de la cohérence en termes d'équité.

2.4.2. RÉORGANISER LE TRAVAIL

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.4.2.1. Optimiser l'affectation des ressources humaines

Recentrer le travail sur l'adéquation profil/poste et profil/affectation. Des cadres sont affectés dans des divisions qui ne relèvent pas de leur domaine de compétence. A cet effet, des tâches qui ne sont pas valorisantes leur sont confiées (saisie de factures, établissement de bons d'engagement, etc.) alors qu'ils pourraient mieux servir. Aussi sied-il de dresser des profils de poste qui contribueront à la sélection des demandeurs d'affectation mais aussi au pourvoi des postes disponibles.

2.4.2.2. Formaliser la répartition des tâches

La répartition du travail est inégale. Des agents sont surchargés alors que d'autres s'ennuient. Ce qui contribue à la pénibilité du travail pour les agents surchargés et accentue le sentiment d'inutilité et d'inefficacité pour ceux qui ne se sentent pas impliqués. Aussi, convient-il de rédiger des fiches postes qui indiqueraient clairement les missions générales et les compétences requises pour chaque poste.

2.4.2.3. Optimiser la planification des tâches

L'essentiel du travail à la Direction du Budget tourne autour de tâches récurrentes. Aussi, il est important pour les managers de proximité d'anticiper et de mettre en place un planning d'exécution et de suivi des dossiers à leur charge en déterminant les rôles et les mandats des agents pour chaque opération ainsi que les délais d'exécution pour éviter les retards et les débordements qui dérivent sur une gestion axée sur les urgences .

2.4.3. AMELIORER LES CONDITIONS ET LE CADRE DE TRAVAIL

2.4.3.1. Valoriser et motiver les agents

Deux axes sont à envisager. Le premier concerne la mise à la disposition des véhicules de service pour les agents ne possédant pas de voitures personnelles dans le cadre de leur déplacement relativement aux réunions en externe et contribuerait à hausser leur sentiment d'être bien considérés par la Direction. Le deuxième axe concerne la motivation des salariés par le biais des équipements et matériel de bureaux : une bonne imprimante, un réseau informatique fluide, un copieur moderne multifonctionnel, les fournitures de bureaux accessibles à temps réel, la climatisation des bureaux sont autant de petits détails quotidiens qui contribuent à la productivité des agents, diminuent le sentiment de n'être pas bien considérés, donnent envie de travailler mieux, confèrent un statut social à l'agent et renforcent son estime de soi.

.

2.4.3.2. Créer un environnement de travail agréable

L'espace de travail est capital pour que les agents ressentent du plaisir à travailler dans cet environnement. A ce titre, la principale priorité de la direction doit être de veiller à trouver de meilleurs locaux, plus spacieux étant donné que le déficit de personnel est lié à la capacité d'accueil réduite de la Direction. Une solution heureuse à ce problème permettra de rehausser l'image et le prestige de la Direction et par ricochet le sentiment de fierté et d'identification organisationnelle des agents.

La Direction doit également veiller au nettoyage et à l'aménagement des locaux dont l'ergonomie devrait être mieux pensée pour faciliter le classement et la conservation des documents qui est un véritable casse-tête pour les agents. Les actions préconisées sont celles visant à déplacer les bureaux pour rapprocher des personnes qui doivent travailler ensemble, faire disparaître les fils dans les plafonds, développer un système d'archivage électronique, etc.

2.4.4. DIMINUER LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

La pression au travail découlant de l'intensité et de la complexité du travail mais aussi de l'appréhension du risque d'erreurs ou de ne pas être à la hauteur, des contraintes de temps et de rythme ainsi que des exigences du travail affecte le bien-être et la santé psychologique des agents. Aussi, convient-il de réduire la pression psychologique par les biais du soutien apporté par la hiérarchie dans la résolution des tâches compliquées, l'aide des collègues et la

CESAG - BIBLIOTHEQUE

reconnaissance au travail en termes de marques d'estime, de signes de reconnaissance formelle et symbolique de l'autorité mais surtout par l'amélioration de la compétence collective.

2.4.5. REDEFINIR LE SYSTEME DE REMUNERATION

2.4.5.1. Communiquer sur les contraintes liées à la notation

Il s'agit d'afficher, d'expliquer les contraintes liées à la notation et les marges de manœuvre possibles pour plus de transparence et aux fins de réduire le sentiment d'iniquité ressenti par les agents. A cet effet, l'outil de communication le mieux adapté pour clarifier cette question nous semble une note d'information à l'attention des agents.

2.4.5.2. Revaloriser les indemnités de Budget

Le niveau des avantages financiers des agents du Budget est dans la moyenne inférieure en référence aux agents des régies financières. Aussi, les indemnités de budget sont le seul levier sur lequel la direction peut et devrait agir afin de niveler la rémunération globale de ses agents.

2.4.5.3. Revoir le système d'attribution des indemnités de vacation

La direction devrait fixer des objectifs transparents afin d'assurer la légitimité de son système d'octroi des heures de budget. Le lien entre le niveau d'implication et l'indemnité de vacation doit être direct ainsi que le lien entre la performance et l'indemnité pour plus de clarté, de crédibilité, d'équité et afin que le système soit plus motivant et stimulant pour les agents.

2.4.6. METTRE EN PLACE DES OUTILS DE FIDELISATION

2.4.6.1. Instaurer l'entretien de départ

Il convient de mettre en place l'entretien de départ qui est un outil efficace en tant que source d'informations sur les pratiques managériales. L'entretien visera à déterminer les raisons qui poussent le collaborateur à partir dans un contexte d'échange détendu et dépassionné.

Cet entretien sera mené par le responsable hiérarchique ou le responsable RH si les relations avec l'agent sur le départ sont tendues. A ce titre, le manager doit être à l'écoute, établir une

CESAG - BIBLIOTHEQUE

atmosphère de confiance et poser des questions ouvertes afin de permettre au collaborateur de s'exprimer en toute confiance. Il s'efforcera de décrypter les raisons cachées du départ et ne pas se limiter aux motifs évoqués de prime abord.

Les informations recueillies lors de cet entretien permettront de mener des actions correctives relativement aux méthodes de management, à l'organisation interne, à la politique de gestion de carrière, aux relations entres agents et au fonctionnement des lignes hiérarchiques.

2.4.6.2. Réaliser la revue permanente des exigences du personnel en établissant le tableau des exigences

Il s'agit de se mettre à l'écoute directe des agents en menant des entretiens annuels de collecte d'information qui permettent de connaître les exigences (attentes et besoins) des agents et de les analyser afin d'y répondre. A ce titre, le tableau périodique des exigences (cf. modèle tableau 7) sera tenu et mis à jour aux fins de mener des actions correctives.

2.4.6.3. Réaliser des revues d'effectifs

En raison du risque de départ des bons éléments de la Direction, il sied de réfléchir sur les voies et moyens de faire évoluer dans la Direction ces agents. A cette occasion, il convient de réunir les managers pour discuter des agents qui posent problèmes, de l'ancienneté, des talents, des potentiels et des agents clés.

2.4.6.4. Définir un plan de mobilité interne

Les agents interrogés sont très portés sur leur développement professionnel. Aussi, il conviendrait d'établir un dispositif de mobilité interne en tant qu'outil de fidélisation et de motivation des agents. En effet, la mobilité interne permettra de capitaliser de l'expérience et des connaissances.

Tout d'abord, il s'agira de donner une lisibilité des perspectives de carrière. D'où la nécessité pour la direction de communiquer en informant sur les possibilités d'occuper des postes variés et ouverts mais aussi de présenter la mobilité interne comme une valeur de l'entreprise ancrée dans l'attitude managériale et totalement assumée et affirmée par la Direction qui encouragera les managers de proximité à se départir de leurs collaborateurs même s'ils sont leurs meilleurs éléments.

Ensuite, un plan de mobilité horizontale sera défini pour permettre aux agents de faire l'expérience des divisions autres que la leur, de maîtriser globalement les métiers de la Direction et favoriser leur polyvalence et le développement de leur employabilité. La mobilité

CESAG - BIBLIOTHEQUE

horizontale permettra, en plus, de neutraliser les zones d'incertitudes et de minimiser les risques de corruption. Ainsi, nous proposons une mobilité horizontale interne sur un rythme de 3 ans. Cette période marque la phase d'apprentissage à un poste (1 année) et la phase d'exercice plein de son métier (2 ans) à l'issue de laquelle tout agent aspire à de nouvelles opportunités en interne ou en externe.

Enfin, il est nécessaire d'associer la mobilité horizontale à une mobilité verticale (promotion interne). A juste titre, la mobilité promotionnelle ouvrira des perspectives de carrière aux agents qui ont capitalisé une plus grande expérience du fait de la mobilité horizontale et qui maîtrisent mieux les différents métiers de la direction. Ainsi, la mobilité verticale sera promue en tant que moyen de conserver les talents dans la Direction.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

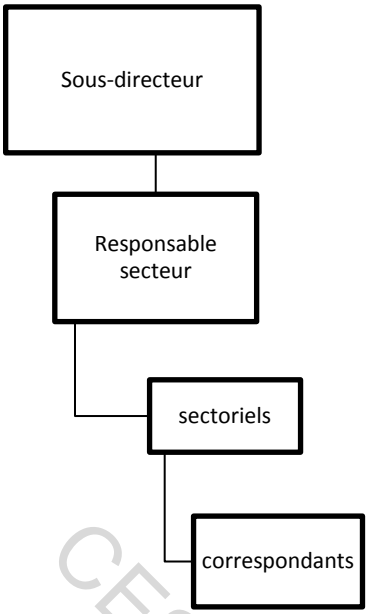
2.4.7. REORGANISER LA DIRECTION

L'organisation actuelle de la DB ne favorise pas l'évolution de carrière ni la promotion interne. Aussi, sied-il de concevoir une organisation qui donne plus de visibilité aux perspectives d'évolution professionnelle.

De ce fait, pour une meilleure articulation entre l'organisation et le système de répartition des agents et les niveaux d'implication, nous proposons une nouvelle organisation qui prendra en charge à la fois les attributions, les processus d'élaboration et de suivi du Budget suivant le principe de la répartition en sectoriels et correspondants et les règles de management de l'administration à savoir la hiérarchie pour une cohérence d'ensemble et aux fins d'être en phase avec les réformes budgétaires envisagées à moyen terme. A ce titre, nous préconisons la suppression de la division des ordonnancements avec l'entrée en vigueur de la loi organique 2011-15 du 08 juillet 2011 qui consacre la perte du pouvoir d'ordonnancement du MEF, qui, est désormais dévolu aux ministres et recommandons une organisation en secteurs. Le secteur correspondra à un regroupement de ministères.

A cet effet, plusieurs secteurs seront mis en place. Des responsables de secteurs, des sectoriels et correspondants chargés de l'élaboration, de l'approbation et du suivi du budget des ministères et agences seront désignés avec des possibilités d'évolution verticale suivant la performance de l'agent.

Nous proposons l'organigramme partiel des postes ci-après :



CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la deuxième partie

Fort de sa souveraineté nouvellement acquise, l'Etat du Sénégal s'est doté au lendemain des indépendances, d'une structure en charge de l'élaboration du Budget sous l'appellation de Direction du Budget. Depuis lors, elle assure l'élaboration, l'exécution et le suivi du Budget de l'Etat sous l'autorité de la Direction générale des Finances.

De ce fait, des hommes et des femmes de valeur ont marqué et continuent à marquer de leur empreinte la vie de cette organisation de renommée. Ainsi s'intéresser à ces derniers, c'est tenter de comprendre leur relation au travail, leurs attentes, leurs besoins en vue d'y répondre et de tisser une relation durable avec eux, de les fidéliser. La fidélisation constitue donc un outil de GPEC permettant au management de conserver les meilleurs éléments en se mettant à leur écoute pour comprendre ce qui les motive, ce qui leur donne envie de rester, ce qui peut les pousser à partir.

Le chapitre II consacré à notre étude a décliné notre méthodologie de recherche. Il nous a semblé pertinent de mener des études qualitatives sous formes d'entretiens semi-directifs à titre exploratoire et compréhensive et d'adopter l'analyse de contenu pour traiter les données de notre triple enquête qualitative. Cette enquête a d'abord permis d'identifier les agents à fidéliser suivant les critères de performance, de rendement, de polyvalence et de connaître les motivations de départs liées principalement à l'absence d'opportunité de carrière. Ensuite, elle a, également, permis de comprendre les raisons de rester qui sont inhérentes au développement professionnel et de cerner les exigences. Ainsi, des recommandations ont été faites à l'endroit du management.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION

L'objectif principal du présent mémoire était de déterminer les facteurs susceptibles de fidéliser les agents de la Direction du Budget dans un contexte propice à l'instabilité. Pour ce faire, nous avons privilégié l'enquête qualitative auprès du personnel sur place jugé performant par les managers de proximité. Deux hypothèses ont été formulées dont la seconde s'avère confirmée et la première partiellement validée par 30 % de notre échantillon.

Ainsi, il découle des résultats de notre recherche que le développement professionnel en termes de capitalisation de l'expérience, des connaissances et de formation continue est le premier facteur stabilisant bien que les avantages pécuniaires s'avèrent déterminants dans la fidélisation des agents de la Direction du Budget. Les résultats de notre étude apportent également de précieuses informations relativement aux actions à mettre en place pour fidéliser.

Nos résultats suggèrent, en effet, qu'il est important pour la DB de former ses agents par le renforcement du climat d'apprentissage, le développement des compétences et l'inscription de crédits dédiés à la formation.

En outre, la réorganisation du travail en termes de planification, de répartition des tâches et d'optimisation des Ressources humaines est une urgence qu'il faut solutionner pour le bon fonctionnement de la Direction.

Par ailleurs, l'amélioration des conditions et du cadre de travail visant à mieux valoriser les agents et à créer un environnement de travail agréable sont à tenir en compte.

Il conviendrait, également, de faire en sorte que la pression découlant de l'intensité et du rythme de travail soit diminuée.

En matière de rémunération, la communication sur les contraintes liées à la notation, la revalorisation et la revue des périphériques de rémunération liées à l'activité de la Direction sont préconisées pour plus d'équité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Toujours en s'appuyant sur les résultats de notre étude, le management doit mettre en place des outils de fidélisation à l'instar de l'entretien de départ, réaliser les revues des effectifs et des exigences des salariés de façon périodique et définir un plan de mobilité interne.
Finalement, la réorganisation de la Direction du Budget par la modification de l'organigramme devrait être à l'ordre du jour pour donner une visibilité des perspectives de carrière en vue de conserver les meilleurs agents.

Cependant, cette recherche comporte des forces et une limite. Les points forts de cette recherche reposent sur la qualité et la quantité des informations recueillies par le biais de l'écoute directe du personnel qui est un moyen d'obtenir des informations utiles pour mettre en place des actions correctives relativement aux méthodes d'organisation et de management de la direction. La limite tenant à la taille de notre échantillon est à souligner. De futures recherches pourraient apporter un meilleur éclairage à partir d'un échantillon élargi aux agents de Direction Générale des Finances.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

- **OUVRAGES**

CHAMINADE Benjamin, Identifiez et fidélisez vos salariés de talent, Afnor, 2003

PAILLE Pascal, La fidélisation des ressources humaines : Approches conceptuelles et recherches empiriques, Les Presses de l'Université Laval, Canada, 2011

PERETTI Jean-Marie, Dictionnaire des Ressources Humaines, Paris, Vuibert, 5ième édition, 2008

LIGER Philipe, Le Marketing des Ressources Humaines : Attirer, intégrer et fidéliser les salariés, Dunod, Paris, 2004

Le Robert, édition 2007

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- **ARTICLES SITES WEB**

AKANNI Alain & **HANNE** Samba Sall "*Le recrutement et la fidélisation des talents en Afrique : l'exemple d'Air Sénégal International* » in Tous Talentueux (direction Jean Marie PERETTI), disponible à l'adresse suivante : www.fr.calameo.com/000133342ad249e5005f5 , consulté le 02 mars 2013

CERDIN Jean Luc et al, « *L'entreprise à la carte : une innovation pour fidéliser* », disponible à l'adresse suivante : www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2003cerdin-colle-peretti025.pdf

CLOAREC Christine, « *La motivation : un modèle en construction permanente* », disponible à l'adresse suivante : www.scienceshumaines.com/articleprint2.php, consulté le 07août 2012

COLLE Rodolphe et **MERLE** Aurélie, «*L'appropriation des outils marketing de fidélisation en Gestion des Ressources Humaines : le cas d'une taxinomie des stratégies de personnalisation* », disponible à l'adresse suivante : www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2007colle-merle034.pdf, consulté le 13 août 2012

FAUCONNIER Flore, « *Fidéliser ses salariés autrement que par l'argent* », disponible à l'adresse suivante : www.journaldunet.com/management/ressources-

humaines/conseil/07/071114-fidélisation/indexshtlm, consulté le 10 octobre 2012

FRAISSE-D'OLIMPIO Stéphanie, *« Les prolongements de la théorie du capital humain »*, disponible à l'adresse suivante : www.ses.ens-lyon.fr/b-les-prolongements-de-la-théorie-du-capital-humain-68306.kjsp, consulté le 26 décembre 2012

FRAISSE-D'OLIMPIO Stéphanie, « *Les fondements de la théorie du capital humain* », disponible à l'adresse suivante : www.ses.ens-lyon.fr/a-les-fondements-de-la-théorie-du-capital-humain-68305.kjsp, consulté le 26 décembre 2012

FRIMOUSSE Soufyane et al, « *Détecter et fidéliser les talents dans les entreprises marocaines* » in Tous talentueux, disponible à l'adresse suivante : www.fr.calameo.com, consulté le 06 mars 2013

GUERFEL-HENDA Sana et **GUILBERT** Laure, « *La fidélisation des salariés du secteur bancaire », Congrès AGRH, 2008, disponible* à l'adresse suivante : www.reims-ms.fr/agrh/03-publication/01-actes-congres.html, consulté le 16 août 2012

GUERRERO Sylvie, « *La théorie de l'échange social, cadre explicatif de la fidélisation des gestionnaires* », ASAC 2005, Toronto, disponible à l'adresse suivante : www.libra.acadiau.ca/library/ASAC/v26/05/2605p031.pdf , consulté le 03 décembre 2012

GUERRERO Sylvie et al, *« La confiance organisationnelle au cœur de l'échange social : et si bien traiter ses employés était payant »*, disponible à l'adresse suivante : www.reims-ms.fr/agrh/docs-agrh/pdf-des-actes/2007guerero-herrbach072.pdf, consulté le 25 février 2013

GUERRERO Sylvie et al, « *L'engagement organisationnel des jeunes cadres : une question de soutien ou d'image* », 16ième Conférence de l'AGRH – Paris Dauphine – 15 et 16 septembre 2005, disponible à l'adresse suivante : www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2005guerrero-herrbach-darignac077.pdf, consulté le 16 août 2012

GUILBERT Laure et **HENDA** Sana, « *La fidélisation des cadres : une étude exploratoire* », Communication, 5ième journée d'études sur les carrières, Lyon 22-23 mai 2008, disponible à l'adresse suivante : www.centremagellan.univ-lyon3.fr/fr/articles/303-304_619.pdf, consulté le 21 février 2013

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LEBOUCHER Séverine, *« Fidélisation des salariés : les entreprises françaises sont en retard »*, disponible à l'adresse suivante : www.journaldunet.com/0609154-fidélisation-salaries.shtml, consulté le 10 octobre 2012

LEBOYER Claude Lévy, « *Note sur la mobilité professionnelle* », disponible à l'adresse suivante : www.jstor.org/discover/10.2307/40659230, consulté le 15 mai 2013

LEBOYER Claude Lévy, « *Remotiver c'est adopter de nouvelles règles du jeu* », disponible à l'adresse suivante : www.scienceshumaines.com/articleprint2.php, consulté le 07 août 2012

MESRAR ELMIRE Asmaa, « *Les conditions d'efficacité de la rémunération des compétences : l'apport de la théorie de la justice organisationnelle »*, disponible à l'adresse suivante : www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2009mesrar087.pdf, consulté le 04 octobre 2012

MIRALLES Pierre, « *La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ?* », XVII^{ième} congrès de l'AGRH, 2006, disponible à l'adresse suivante : www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2006miralles01, consulté le 20 octobre 2012

NASCHBERGER Christine, « *La gestion des talents : le cas d'une entreprise du secteur de la puériculture »*, XXI^{ième} congrès AGRH, disponible à l'adresse suivante : www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2010/naschberger.pdf, consulté le 05 octobre 2012

PAILLE Pascal, « *Maintenir la dette pour préserver les relations durables en milieu de travail* : *ce que la théorie de l'échange social apporte à la performance des entreprises*», Séminaire ARUC 27 mai 2011, disponible à l'adresse suivante : www.ulaval.ca, consulté le 21 février 2013

PAILLE Pascal, « *Les collègues : levier de fidélisation des employés de la fonction publique* », disponible à l'adresse suivante : www.ulaval.ca , consulté le 21 février 2013

PAILLE Pascal, « *Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait* » in Revue Européenne de psychologie appliquée, www.cgsst.com/stock/fra/doc306-1025.pdf, consulté le 11 novembre 2013

PERETTI Jean Marie, Tous talentueux, 2008, disponible à l'adresse suivante : www.fr.calameo.com, consulté le 03 mars 2013

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REBIHA Meyssonnier, « *La gestion des formes d'attachement* », disponible à l'adresse suivante :www.reimsms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2003meysonnier084pdf, consulté le 22 août 2012

RENAUD Stéphane et **MORIN** Lucie, « *L'apport de pratiques de rémunération variable et de formation structurée à la fidélisation des talents* », XXI^{ième} Congrès AGRH, 2010 disponible à l'adresse suivante : www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2010renaud-morin.pdf, consulté le 06 mars 2013

ROGER Alain et **VENTOLINI** Sevérine**,** « *La mobilité professionnelle au-delà des mesures classiques* » : www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2010renaud-morin.pdf, consulté le 28 décembre 2012

SAMSON Laurent, La gestion des risques psychosociaux, disponible à l'adresse suivante : www.chsctjacquescartier.e-monsite.com/medias/files/les-risques-psychosociaux.pdf , consulté le 25 novembre 2012

SAOUDI Lynda et **GALLEGO** Virginie, « *La fidélisation des hommes clés du cédant* », disponible à l'adresse suivante : www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2011gallego-saoudi.pdf , consulté le 28 février 2013

SILVE Gérard, « *Identifiez les problèmes et les collaborateurs à fidéliser* », disponible à l'adresse suivante : www.journaldunet.com/management/ressources-humaines/conseil/07/071114-fidélisation/indexshtlm, consulté le 10 octobre 2012

STENCEL Laurent (Cabinet Guillaume TELL), « *La nouvelle génération ne veut plus perdre sa vie à la gagner* » Interview disponible à l'adresse suivante : www.lejournaldunet.com, consulté le 22 août 2012

THEVENET Maurice, « *L'implication, l'éternelle question* », disponible à l'adresse suivante : www.scienceshumaines.com/articleprint2.php, consulté le 07 aout 2012

VERRIER Gilles, « *Du manager de proximité comme source de démotivation* », disponible à l'adresse suivante : www.scienceshumaines.com/articleprint2.php, consulté le 07 août 2012

WACHEUX Frédéric, « *Marketing RH, offrir plus que le nécessaire* », disponible à l'adresse suivante : www.lejournaldunet.com, consulté le 22 août 2012

ZURN Pascal, Laurence CODJA et Farba Lamine SALL, *La fidélisation des personnels de santé dans les zones difficiles au Sénégal*, Etude de cas Organisation Mondiale de la Santé « Accroître l'accès aux personnels de santé dans les zones rurales ou

CESAG - BIBLIOTHEQUE

reculées », www.who.int/hrh/ressources/case_senegal/fr, consulté le 16 décembre 2013

« La valeur des gens », disponible à l'adresse www.oecd.org, consulté le 23 février 2013

CESAG - BIBLIOTHEQUE

GLOSSAIRE

Budget de l'État	Acte par lequel sont prévues et autorisées les recettes et les dépenses annuelles de l'État ; ensemble des comptes qui décrivent pour une année civile toutes les ressources et toutes les charges de l'État.
Budget Économique	Les budgets économiques d'été sont réalisés entre juillet et septembre pour la préparation du projet de loi de finances, dont ils constituent la « charpente » en retraçant les données prévisibles de l'activité économique au cours de l'année concernée. Les budgets économiques d'hiver sont réalisés entre décembre et mars. Ils servent à «actualiser les prévisions sur l'année courante et fournir un cadrage pour l'année suivante très en amont du projet de loi de finances ». Les budgets économiques d'hiver «permettent également d'apprécier l'incidence de la conjoncture sur le solde public et l'impact macro-économique des finances publiques».
Budget général	Document qui retrace toutes les recettes budgétaires et toutes les dépenses de l'État, à l'exception des recettes affectées par la loi aux budgets annexes et aux comptes spéciaux.
Cadre de dépense à moyen terme sectoriel	Outil budgétaire qui permet de projeter, selon une nomenclature déterminée en fonction des politiques publiques mise en œuvre, l'évolution des besoins budgétaires d'un secteur.
Comptabilité d'engagement	Comptabilité basée sur le rattachement des charges et des produits à l'exercice.
Comptes spéciaux du Trésor	Ce sont des comptes ouverts dans les écritures du Trésor pour retracer les opérations de recettes et de dépenses des services de l'Etat faites en exécution de la loi de finances, mais hors budget. Les principales catégories de comptes spéciaux sont : les comptes d'affectation spéciale, les comptes de commerce qui concernent les activités industrielles et commerciales, accessoires des services de l'Etat, les comptes monétaires concernant les opérations relatives aux relations monétaires internationales, les comptes d'avances et de prêts temporaires faits par le Trésor dans la limite des crédits autorisés par la loi de finances.
Crédits budgétaires	Somme inscrite au budget et mise à la disposition des Ministres pour les besoins de leur service.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Décret d'avance	Acte réglementaire permettant au Gouvernement de majorer les crédits limitatifs de la loi de finances de l'année et d'en ouvrir de nouveaux sans demander l'autorisation du Parlement. Celui-ci est, néanmoins, informé de la procédure et doit ratifier le décret, *a posteriori*, dans les meilleurs délais.
Décret de répartition	Décision d'ordre règlementaire prise par le Président de la République et destinée à répartir par article et paragraphe pour chaque chapitre les crédits ouverts au budget général et par comptes particuliers les opérations des comptes spéciaux du Trésor
Engagement	étape initiale de la procédure d'exécution budgétaire, réalisée par l'ordonnateur, concrétisée par la formalisation d'une obligation juridique d'honorer une dépense (ex. signature d'un bon de commande ou passation d'un contrat). Dans le cadre de certaines opérations publiques (ex. investissement) l'engagement peut précéder le paiement effectif de plusieurs mois. L'engagement se concrétise au niveau budgétaire par la consommation des autorisations d'engagement (AE).
Liquidation	seconde phase de la procédure d'exécution réalisée par l'ordonnateur qui vise à constater effectivement le montant de la créance (ex. réception des pièces justificatives du service, contrôle du service fait).
Loi (s) de finances	texte juridique voté par le Parlement qui retrace et autorise chaque année le prélèvement des ressources d'un Etat et la réalisation des charges pour l'année suivante. La loi de finances détermine également les conditions de l'équilibre financier : elle autorise le recours à l'endettement pour compléter le besoin de ressources. La version votée l'année précédent l'exercice auquel elle se rapporte est appelée **loi de finances de l'année (LF)**. Elle peut être modifiée en cours d'exercice par les **lois de finances rectificatives (LFR)** ou **collectifs budgétaires**. Elle donne lieu, postérieurement à la clôture de l'exercice auquel elle se rapporte, au dépôt et au vote d'une **loi de règlement** par laquelle le Parlement constate et approuve l'exécution des recettes et des dépenses de l'exercice.
Ordonnancement	dernière étape de la phase juridique de la dépense par laquelle l'ordonnateur donne ordre au comptable assignataire de payer une créance de l'Etat.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Ordre de recette	En comptabilité publique, document par lequel se matérialise la liquidation d'une créance, en vue de son recouvrement.
Recettes fiscales	Recettes d'impôts de taxes et d'autres prélèvements obligatoires, à l'exception des cotisations sociales. Ces recettes comprennent les impôts sur les revenus, les bénéfices et gains en capital, les impôts sur la main-d'œuvre, les taxes sur la propriété, les taxes sur les biens et services, les taxes sur le commerce et les transactions internationales et les autres recettes fiscales. Le concept de recettes fiscales est basé sur la nature de ces recettes, à savoir leur caractère obligatoire et l'absence de contrepartie. Les revenus de la propriété et les cotisations sociales sont exclus en vertu des contreparties auxquelles ils donnent lieu, ainsi que les amendes et confiscations et les transferts volontaires (dons et autres transferts).
Soutenabilité	dans le cadre des finances publiques, la soutenabilité désigne la capacité d'un Etat à conduire des actions sans mettre en danger sa capacité à honorer ses engagements financiers dans le futur, c'est-à-dire à rester solvable.
Subvention	Transfert sans contrepartie d'une administration publique à une entreprise sur la base du niveau général de ses activités de production ou de la valeur ou du volume de biens et services produits, vendus, exportés ou importés. Les subventions peuvent être conçues pour influer sur le niveau de la production, des prix de vente de la production ou des bénéfices des entreprises. Les subventions incluent aussi les transferts aux sociétés publiques et autres entreprises destinés à compenser des pertes d'exploitation.
Transfert courant	Tout transfert autre qu'un transfert en capital.
Voies et moyens	Annexe de la loi de finances de l'année déterminant le volume et la nature de chacune des recettes inscrites pour permettre la couverture des charges du budget général

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE I

GUIDE D'ENTRETIEN DESTINE AUX CHEFS DE DIVISIONS

Tout d'abord, je voudrais vous remercier de m'accorder cet entretien que je réalise dans le cadre d'un mémoire consacré au thème de la fidélisation. A ce titre, ce guide d'entretien s'adresse aux Chefs de Divisions et Service de la Direction du Budget aux fins de recueillir leur avis sur leurs collaborateurs et d'identifier les agents à fidéliser. Les entretiens seront entièrement enregistrés et l'anonymat est garanti.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Présentation du chef de Division

- Corps, Ancienneté dans le corps
- Ancienneté dans la DB

Présentation de la division

1. Quel est le rôle de la Division ?
2. Quel est l'effectif de la Division ?

Fidélisation

1. Combien de collaborateurs souhaiteriez-vous conserver dans la direction ?
2. Pour quelles raisons ?
3. Avez-vous l'intention de quitter la DB ?

ANNEXE II

GUIDE D'ENTRETIEN DESTINE AU PERSONNEL AYANT QUITTE LA DIRECTION DU BUDGET

Dans le cadre de ma formation, je réalise un mémoire consacré au thème de la fidélisation. A cet effet, ce guide d'entretien est destiné aux agents ayant quitté la Direction du Budget afin de connaître les motivations de départ et d'évaluer les forces et faiblesses de la Direction en matière de fidélisation. Je tiens à préciser que je vais enregistrer ces entretiens qui se feront dans l'anonymat et les informations recueillies ne seront utilisées que dans le cadre de ma recherche.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Présentation de l'agent

- Corps, Ancienneté dans le corps
- Ancienneté dans la DB
- Situation matrimoniale

Motivations de départ

1. Qu'est ce qui vous avez incité à venir à la DB ?
2. Qu'est ce qui vous a poussé à quitter la Direction ?
3. Quel événement en particulier a motivé votre décision de départ?
4. Avez-vous discuté avec un responsable de ce qui vous préoccupait ?
5. Quelle structure avez-vous rejoint ?

Fidélisation

1. Qu'est ce que vous avez regretté le plus en partant de la DB ?
2. Qu'est ce que vous avez apprécié le plus à la DB ?
3. Qu'est ce que vous avez apprécié le moins à la DB ?
4. Quel bilan faites-vous de votre passage à la DB?
5. Qu'est ce qui pourrait être amélioré pour inciter les agents à rester ?

ANNEXE III

GUIDE D'ENTRETIEN DESTINE AU PERSONNEL
SUR PLACE DE LA DB

Dans le cadre d'un mémoire portant sur le thème de la fidélisation, je réalise des entretiens auprès du personnel de la Direction aux fins d'identifier les facteurs de fidélisation et de connaître les exigences individuelles des agents. Vos réponses seront utiles pour la réalisation de mon travail écrit mais aussi pour la mise en œuvre d'actions concrètes dans le cadre de la fidélisation. Je vous remercie de m'accorder cet entretien et tiens à vous préciser que celui-ci est anonyme et sera enregistré pour des raisons pratiques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Présentation

- Corps, Ancienneté dans le corps
- Ancienneté dans la Direction
- Situation matrimoniale

Fidélisation

1. Qu'est ce qui vous a incité à venir à la DB ?
2. Qu'est ce qui vous donne envie de rester à la DB ?
3. Qu'est ce qui peut vous inciter à quitter la DB ?
4. Qu'est ce que vous appréciez le plus à la DB ?
5. Qu'est ce que vous appréciez le moins à la DB ?
6. Avez-vous l'intention de quitter la DB ?

Gestion Ressources Humaines

1. Quelle appréciation faites-vous du contenu de votre poste ?
2. Que pensez-vous de la gestion de carrière ?
3. Quelle appréciation faites-vous de la formation en interne ?
4. Que pensez-vous du système de rétribution des agents ?
5. Que pensez-vous du système d'évaluation/notation ?
6. Quelle appréciation faites-vous du rythme de travail ?
7. Comment s'est passée votre intégration à la DB ?
8. Que pensez-vous du cadre et des conditions de travail ?

Management

1. Comment percevez-vous le soutien de l'encadrement ?
2. Qu'est-ce que vous pensez du style de management de votre SHD ?
3. Qu'est ce que vous attendez de l'encadrement ?

Climat social

1. Quelles sont vos relations avec le SHD ?
2. Quelles relations entretenez-vous avec vos collègues ?
3. Comment percevez-vous le soutien des collègues ?
4. Comment jugez-vous le climat social au sein de la DB ?

Propositions

1. Que proposez-vous en termes d'organisation du travail, de management et d'investissement

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE IV

REPUBLIQUE DU SENEGAL
Un Peuple – Un But – Une Foi

MINISTERE DE L'ECONOMIE
ET DES FINANCES

N°.....2009 – 85...../MEF

Décret relatif à la préparation du budget de l'Etat

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le Président de la République

Vu la Constitution ;

Vu la loi organique n° 2001-09 du 15 octobre 2001 relative aux lois de finances, modifiée par la loi 2007-29 du 10 décembre 2007 ;

Vu le décret n° 2003- 101 du 13 mars 2003 portant règlement général sur la comptabilité publique ;

Vu le décret n° 2004-1320 du 30 septembre 2004 portant nomenclature budgétaire de l'Etat ;

Vu le décret n° 2007- 826 du 19 juin 2007 portant nomination du Premier Ministre ;

Vu le décret n° 2008-1026 du 10 septembre 20008 portant répartition des services de l'Etat et du contrôle des établissements publics, des sociétés nationales et des sociétés à participation publique entre la Présidence de la République, la Primature et les ministères ;

Vu le décret n° 2008-1302 du 13 novembre 2008 nommant un Ministre d'Etat et fixant la composition du Gouvernement ;

Sur le rapport du Ministre d'Etat, Ministre de l'Economie et des Finances

DECRETE

Article premier.- Le présent décret détermine le processus annuel d'élaboration du budget de l'Etat en application des dispositions des lois et règlements en vigueur. Il identifie les composantes principales de la préparation du budget de l'Etat et les structures responsables. Il établit le calendrier d'exécution des principales étapes.

Article 2.- Conformément aux dispositions de l'article 38 de la loi organique n° 2001-09 du 15 octobre 2001 relative aux lois de finances, le Ministre chargé des Finances prépare les projets de loi de finances.

CHAPITRE I : CADRAGE MACRO-ECONOM IQUE ET FINANCIER

Article 3.- Au plus tard le 31 mars, le Ministre chargé des Finances élabore le cadrage macro-économique et budgétaire. Ce cadrage macro-économique et budgétaire est révisé au plus tard le 31 juillet.

Article 4.- Le cadrage macro-économique et budgétaire identifie les hypothèses de croissance et leurs implications sur les enveloppes globales et sectorielles de l'année en préparation ainsi que pour les deux années qui suivent. Il intègre l'exercice de programmation budgétaire pluriannuel.

Article 5.- Le cadrage macro-économique et budgétaire est transmis par le Ministre chargé des Finances aux institutions et ministères dépensiers par une lettre de cadrage macroéconomique au plus tard le 30 avril. En même temps, les enveloppes sectorielles indicatives et les priorités de programme de dépenses sont transmises aux institutions et ministères dépensiers sous cadre de dépenses sectoriel à moyen terme (CDS-MT).

CHAPITRE II : PREPARATION DU BUDGET

Article 6.- Au plus tard le 30 avril, le Ministre chargé des Finances adresse aux institutions et ministères dépensiers une circulaire budgétaire précisant les conditions dans lesquelles doivent être présentées leurs propositions budgétaires pour l'année financière à venir.
Il les invite, conformément aux orientations du gouvernement, à établir leurs propositions de recettes et de dépenses pour l'année budgétaire suivante.

Cette circulaire a notamment pour objet de :

- fixer les normes et méthodes suivant lesquelles seront présentées les demandes concernant les dépenses ordinaires et celles concernant les dépenses en capital ;
- définir les documents justificatifs à fournir.

Elle invite, en outre, chaque institution ou ministère à établir, à l'appui de ses propositions, une note synthétique faisant ressortir à la fois :

- l'état de réalisation des deux budgets précédents et du budget en cours ainsi que les difficultés rencontrées ;
- l'orientation stratégique future envisagée pour le département ministériel intéressé et, par voie de conséquence, les activités auxquelles il est prévu de donner un caractère prioritaire et celles dont la réduction est envisagée ;
- les incidences que les augmentations proposées de dépenses en capital auront éventuellement sur le budget de fonctionnement, évaluées de façon aussi précise que possible.

Article 7 - L'esquisse budgétaire est réalisée par le Ministre chargé des Finances au plus tard le 15 mai et doit être révisée au plus tard le 15 août.

Article 8.- L'esquisse du projet de budget intègre les données sur l'exécution budgétaire des deux gestions précédentes et celles de la gestion en cours et identifie, pour les institutions et ministères sous CDS-MT, les résultats attendus de chaque programme ainsi que des indicateurs de mesure de ces résultats.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Article 9.- Chaque année, avant le 31 mai, le Ministre chargé des Finances expose au gouvernement les conditions d'exécution de la loi de finances en cours et présente l'esquisse du projet de loi de finances portant sur l'ensemble des recettes et des dépenses pour l'année budgétaire suivante.

Article 10- Dans la première décade du mois de juin au plus tard, sur proposition du Ministre chargé des Finances, un pré-arbitrage du Premier ministre indique le volume des masses budgétaires en recettes et en dépenses et la répartition de ces dernières par institutions et ministères, en fonction des programmes et plans sectoriels et globaux intégrant les objectifs prioritaires du Gouvernement.

Article 11 - A la suite de ce pré-arbitrage, le Ministre chargé des Finances soumet à la signature du Premier Ministre, des projets de lettres adressés aux institutions et ministères dépensiers indiquant le plafond des dépenses à respecter pour le budget en cours de préparation. Les lettres-plafonds sont transmises au plus tard, le 15 juin.

Article 12 -Les institutions et ministères élaborent leur proposition de budget en tenant compte de la lettre de cadrage macro-économique et budgétaire, de la circulaire budgétaire, et en conformité avec les programmes et plans sectoriels et globaux qui intègrent les objectifs prioritaires du gouvernement, dans la limite des plafonds de dépenses.

Article 13.- L'implication des services déconcentrés dans le processus d'élaboration des propositions de budget aux fins de prise en compte de leurs besoins doit être assurée par les institutions et ministères.

Article 14.- L'élaboration des propositions de budget sectoriel repose sur la mise en cohérence opérationnelle des dépenses de personnel, de fonctionnement hors personnel, de transfert courant, de transfert en capital et des autres dépenses d'investissement.

Article 15.- Les ministères et institutions dépensiers sous CDS-MT, élaborent leur projet de budget en se basant sur le développement d'un cadre de dépenses pluriannuel, à partir de l'année qui suit l'année en cours, pour une période de trois ans.

Article 16.-L'élaboration du cadre de dépenses à moyen terme pour l'ensemble du budget de l'Etat relève de la responsabilité du Ministre chargé des Finances qui le met à jour et le communique annuellement aux institutions et ministères dépensiers.

Article 17.- Les institutions et ministères dépensiers sous CDS-MT préparent leur proposition de budget annuel et mettent à jour leurs projections budgétaires pluriannuelles en accord avec les plafonds indiqués dans le cadre de dépenses triennal.

Article 18.- Les institutions et ministères dépensiers sous CDS-MT élaborent la version préliminaire de leur rapport de performance de la gestion précédente qu'ils transmettent au Ministre chargé des Finances au plus tard le 31 mai.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le rapport de performance permet de mesurer annuellement en fin d'exercice budgétaire, les progrès, performances ou contre performances obtenus au regard des indicateurs de performance et de la mise en œuvre des programmes. Il permet de tirer les leçons des opérations mises en œuvre afin d'améliorer les politiques, les méthodes d'intervention et la planification des opérations.

Article 19.- Les dépenses ordinaires et les dépenses en capital sont présentées conformément à la nomenclature budgétaire. En ce qui concerne les institutions et ministères sous CDS-MT, les dépenses de fonctionnement hors personnel ainsi que les dépenses de transfert sont présentées, en sus, par programme.

Le budget programme, pour les ministères et institutions sous CDS-MT, est présenté sous la forme d'ensembles cohérents d'activités qui partagent des objectifs communs, appelés programmes.

Les propositions du budget pour les institutions et ministères sous CDS-MT s'inscrivent dans le cadre des programmes pluriannuels d'activités, élaborés par chaque institution et ministère pour une période de trois ans.

Les institutions et ministères identifient clairement les programmes prioritaires selon l'ordre d'importance qui leur est conféré.

Article 20.- Les projets de budget des institutions et ministères ainsi que les propositions de dispositions à insérer dans le projet de loi de finances doivent être déposés au Ministère chargé des Finances au plus tard le 30 juin.

Article 21.- Au plus tard le 30 juin, il est organisé un débat d'orientation budgétaire avec le Parlement sur les hypothèses économiques et les grandes orientations budgétaires pour l'année à venir ainsi que sur les principales mesures du prochain budget.

CHAPITRE III. CONFERENCES ET ARBITRAGES BUDGETAIRES

Article 22.- Les conférences budgétaires sont destinées à la présentation par les institutions et les ministères de leurs propositions de budget aux services techniques compétents du Ministère chargé des Finances.
La finalisation des rapports de performance des institutions ou ministères sous CDS-MT et la révision de leurs CDS-MT sont réalisées au cours des conférences budgétaires.

Article 23.- La vérification et la mise au point des propositions de budget des institutions et ministères sont réglées par discussion entre les représentants des institutions et ministres concernés et les services compétents du Ministère chargé des Finances. Les points de désaccord peuvent, à la demande des institutions et ministres, être soumis au Ministre chargé des Finances pour pré-arbitrage.

Article 24.- Les pré-arbitrages budgétaires du Ministre chargé des Finances ont lieu au plus tard le 15 août et les arbitrages du Premier Ministre le 31 août au plus tard.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Ils permettent l'arrêté définitif des montants des recettes et des dépenses, après prise en compte des données du cadrage révisé.

Article 25.- Aux termes des arbitrages budgétaires, le Ministre chargé des Finances élabore le projet de loi de finances au plus tard le 15 septembre.

CHAPITRE IV. ADOPTION, DEPÔT ET PROMULGATION

Article 26.- Le projet de loi de finances est adopté en Conseil des Ministres dans la seconde quinzaine du mois de septembre.

Article 27.- Conformément à la Constitution, le projet de loi de finances de l'année est déposé sur le bureau de l'Assemblée nationale au plus tard le jour de l'ouverture de la session ordinaire unique.

Article 28.- La loi de finances de l'année est promulguée et publiée au plus tard le 31 décembre.

CHAPITRE V. DISPOSITIONS DIVERSES

Article 29.- Le calendrier de préparation annuelle du budget de l'Etat est déterminé conformément au tableau ci-annexé qui fait partie intégrante du présent décret.

Article 30.- Des circulaires du Premier ministre ou du Ministre chargé des Finances préciseront, en tant que de besoin, les modalités d'application du présent décret.

Article 31.- Le présent décret s'applique pour compter de la préparation du projet de loi de finances de l'année 2010.

Article 32.- Le Ministre d'Etat, Ministre de l'Economie et des Finances est chargé de l'application du présent décret qui sera publié au Journal Officiel.

Fait à Dakar, le 30 janvier 2009

Abdoulaye WADE

Le Président de la République
Le Premier Ministre

Cheikh Hadjibou SOUMARE

CESAG BIBLIOTHEQUE

Annexe du décret n°

PERIODES	TACHES
Janvier. février	- Début des travaux de préparation budgétaire par les services concernés du ministère chargé des finances.
Mars	- Elaboration de la lettre de cadrage macroéconomique et budgétaire, élaboration de l'esquisse budgétaire, élaboration de la note d'orientation économique et financière par les services concernés du ministère chargé des finances.
Avril	- Envoi lettre de cadrage aux institutions et ministères dépensiers ; - Elaboration et transmission de la circulaire budgétaire aux institutions et ministères dépensiers ; - Envoi des enveloppes sectorielles indicatives aux institutions et ministères dépensiers.
Mai	- Présentation conditions d'exécution du budget en cours ; - Elaboration et présentation de l'esquisse budgétaire ; - Transmission des versions préliminaires des rapports de performance par les institutions et ministères sous CDS-MT.
Juin	- débat d'orientation budgétaire par le Ministre Chargé des finances et le Parlement.
Juin	- Préparation et envoi des lettres plafonds aux services dépensiers par le ministère chargé des Finances ; - Dépôt des projets de budget et des projets de dispositions à insérer dans le projet de loi de finances par les institutions et ministères dépensiers concernés ; - Elaboration et envoi du calendrier des conférences budgétaires par le Ministère chargé des Finances.
Juillet- Août	- Conférences budgétaires entre le Ministère chargé des Finances et les institutions et ministères dépensiers ; - Révision de la lettre de cadrage macroéconomique et budgétaire par le Ministère chargé des Finances;
Août	- Pré-arbitrages budgétaires par le Ministre chargé des Finances ; - Arbitrages budgétaires par le Premier Ministre;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

	- Arrêt définitif des recettes et des dépenses par le Ministre chargé des Finances; - Révision esquisse budgétaire.
Septembre	- Elaboration de la première mouture de la loi des finances par le Ministre chargé des Finances ; - Confection des fascicules budgétaires par le Ministre chargé des Finances ; - Adoption du projet de la loi des finances par le Conseil des Ministres ; - Finalisation des documents budgétaires par le Ministre chargé des Finances.
Octobre Novembre Décembre	- Dépôt du projet de la loi de finances sur le bureau de l'Assemblée nationale par le Secrétaire général du gouvernement ; - Vote du projet de la loi de finances par le Parlement.
Décembre	- Promulgation de la loi de finances par le Président de la République ; - Publication de la loi de finances au Journal Officiel par le Secrétaire général du gouvernement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACE

REMERCIEMENTS

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

INTRODUCTION 1

PREMIERE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE

CHAPITRE I – APPROCHE THEORIQUE DE LA MOBILITE PROFESSIONNELLE ET DE LA FIDELISATION .. 5

1. La mobilité professionnelle dans le département des Finances 5

1.1. Eléments contextuels 6

1.2. Le comportement des agents 7

2. La fidélisation 8

2.1. Définition et enjeux 8

2.1.1. Définition 8

2.1.2. Enjeux 11

2.2. Identification des salariés à fidéliser 12

2.3. Pratiques de fidélisation 15

2.3.1. Dans le secteur privé 15

2.3.2. Dans le secteur public 17

CHAPITRE II – REVUE DE LITTERATURE 18

1. Apport de la théorie de l'échange social 18

2. Apport de la théorie du comportement citoyen 22

3. Apport de la théorie du capital humain 22

4. Apport de la théorie de l'équité 23

5. Apport du Marketing 24

Problématique 26

DEUXIEME PARTIE : CADRE CONTEXTUEL

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA DIRECTION DU BUDGET 30

1. Historique 30

2. Attributions 30

3. Organisation et Fonctionnement 31

3.1. Organisation 31

3.2. Fonctionnement 31

3.2.1. La division centrale 31

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3.2.2. La Division des dépenses 32
3.2.3. La Division des Recettes 32
3.2.4. La Division des ordonnancements 33
3.2.5. Le Bureau administratif et financier 33
CHAPITRE II – L'ETUDE 35
1. Démarche méthodologique 35
1.1. Intérêt de l'étude 35
1.2. Objectifs de la recherche 36
1.3. Hypothèses 36
1.4. L'analyse documentaire 36
1.5. L'Observation participante 37
1.6. Stratégie de recherche et échantillonnage 37
1.8. Mode de gestion des ressources humaines 39
1.9. Méthode de collecte des données 39
1.9. Traitement et analyse des données 40
1.10. Difficultés rencontrées 40
2. Résultats et recommandations 41
2.1. Résultats 42
2.2. Analyse des résultats 49
2.2.1. Les causes de départ 49
2.2.2. Les intentions de départ 50
2.2.3. Forces et faiblesses de la DB 50
2.2.3.1 Forces 50
2.2.3.2. Faiblesses 51
2.2.4. Les exigences des agents 51
2.3. Vérification des hypothèses et discussion 54
2.3.1. Vérification des hypothèses 54
2.3.2. Discussion 54
2.4. Recommandations 55
2.4.1. SOUTENIR LA FORMATION ET DEVELOPPER LES COMPETENCES 56
2.4.1.1. Renforcer le climat d'apprentissage de la DB 56
2.4.1.2. Proposer un plan de développement personnalisé 56
2.4.1.3. Inscrire des crédits pour la formation 57

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.4.2. RÉORGANISER LE TRAVAIL 57
2.4.2.1. Optimiser l'affectation des ressources humaines 57
2.4.2.2. Formaliser la répartition des tâches 57
2.4.2.3. Optimiser la planification des tâches 57
2.4.3. AMELIORER LES CONDITIONS ET LE CADRE DE TRAVAIL 58
2.4.3.1. Valoriser et motiver les agents 58
2.4.3.2. Créer un environnement de travail agréable 58
2.4.4. DIMINUER LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX 58
2.4.5. REDEFINIR LE SYSTEME DE REMUNERATION 59
2.4.5.1. Communiquer sur les contraintes liées à la notation 59
2.4.5.2. Revaloriser les indemnités de Budget 59
2.4.5.3. Revoir le système d'attribution des indemnités de vacation 59
2.4.6. METTRE EN PLACE DES OUTILS DE FIDELISATION 59
2.4.6.1. Instaurer l'entretien de départ 59
2.4.6.2. Réaliser la revue permanente des exigences du personnel 60
2.4.6.3. Réaliser des revues d'effectifs 60
2.4.7. REORGANISER LA DIRECTION 61
CONCLUSION 64
BIBLIOGRAPHIE
GLOSSAIRE
ANNEXES
ANNEXE I
ANNEXE II
ANNEXE III
ANNEXE IV

CESAG - BIBLIOTHEQUE