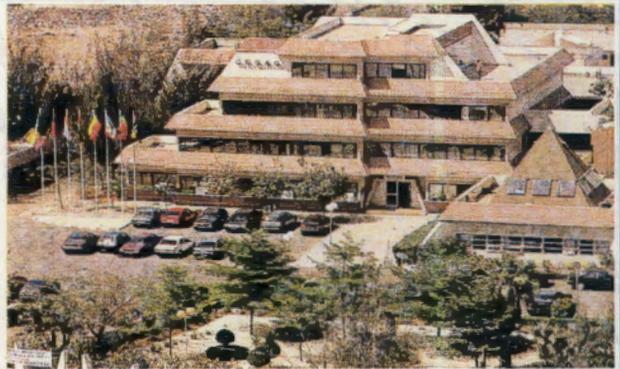




Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion



**INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET
DES ORGANISATIONS (ISMEO)**

**MASTER PROFESSIONNEL 2 EN SCIENCES DE GESTION
SPECIALITE GRH/ MPSG2-GRH**

Promotion (2009-2010)

Mémoire de fin d'étude

THEME

**L'ANALYSE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
DU MINISTRE DE L'ECONOMIE MARITIME:
CAS DE LA DIRECTION DE LA PECHE CONTINENTALE**

Bibliothèque du CESAG



110285

Présenté par :

Mme GUEYE Ndeye Birame THIAM

Sous la direction de:

**Mme Issimatou ICHOLA
Enseignant associé au CESAG**

Septembre 2011

M0073MPSG11

DEDICACE

A mon mari, pour le soutien affectif, moral, spirituel, matériel et financier. Je réitère la confiance et l'estime que j'ai toujours eues à ton égard.

Monsieur **Mamadou Gueye**, par-dessus tout, je t'adore, que le bon Dieu t'adore et te bénisse,

A la mémoire de mon Père feu **Ibra GUEYE**, qui m'a faussé compagnie. Que son âme repose dans la paix éternelle ; Amen !

A ma mère **Adji Dramé THIAM** pour son soutien inestimable,

A mes enfants sans qui, ma vie n'aurait pas de sens,

A mon cousin M. Mansour Rassoul THIAM pour son soutien moral,

A mon oncle Bachir THIAM, l'infatigable qui ne cesse de m'accompagner.

REMERCIEMENTS

Je remercie d'abord le bon Dieu de m'avoir donné force, courage et détermination afin de réaliser ce travail.

J'ai une profonde gratitude à l'endroit de mon directeur de mémoire, Madame **Issimatou ICHOLA** qui, de façon inconditionnelle, a accepté de partager mes préoccupations d'un bout à l'autre. Animée d'une conscience et d'un sérieux rare, Madame ICHOLA m'a assurée un encadrement constant. Pour cela j'aurais souhaité user des termes les mieux appropriés pour lui exprimer ma reconnaissance. Tous mes remerciements à Madame.

Mes vifs remerciements à :

- ✓ M. Mary Diouf au Service de l'Administration Générale et de l'Equipement de la Fonction Publique ;
- ✓ M. Soulèye Ndao, juriste à la Direction de la Pêche Continentale ;
- ✓ M. Seydou SECK, Technicien Supérieur des Pêches et de l'Aquaculture,
- ✓ Mme FALL Mbeugué, Chef de la division Aquaculture ;
- ✓ M. Abdoulaye DIAGNE, Directeur de la Pêche Continentale.

Je remercie toutes les personnes qui m'ont soutenues de près ou de loin.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

- MEM: Ministère de l'Economie Maritime
- DPC: Direction de la Pêche Continentale
- CESAG : Centre Africain d'Etude Supérieur en Gestion
- GRH : Gestion des Ressources Humaines
- ANA: Agence de National de l'Aquaculture
- GPEC : Gestion Prévisionnelle des emplois et des compétences
- DAGE : Directeur Administratif Général des Equipements
- RSE : Responsabilité Sociale de l'Entreprise

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : les métiers des Ressources Humaines.....	15
Tableau 2: Les différents types de besoins dans la pyramide de MASLOW	39
Tableau 3 : Effectif de la Direction des Pêches Continentales	59
Tableau 4 : Diagnostic et Recommandations	63

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Fonctions récurrentes au sein du secteur privé/public	16
Figure 2 : Figure Principales finalités stratégiques de la GRH.....	19
Figure 3 : Organigramme de la direction de la pêche continentale	51
Figure 4 : Effectif de la Direction des Pêches Continentales	59
Figure 5 : Fiche d'évaluation de la D.P.C année 2011 : Personnels opérationnels	61

SOMMAIRE

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES FIGURES	iv
SOMMAIRE	v
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, PRINCIPES ET FINALITES DANS LE SECTEUR PRIVE ET PUBLIC	7
CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTERATURE	9
CHAPITRE 2 : LES POLITIQUES LIEES A LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	20
DEUXIEME PARTIE : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DE LA DIRECTION DE LA PECHE CONTINENTALE	44
CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE LA DIRECTION DE LA PECHE CONTINENTALE (DPC)	46
CHAPITRE 4: L'ANALYSE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DE LA DIRECTION DE LA PECHE CONTINENTALE	52
CONCLUSION GENERALE	68
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	II
TABLE DES MATIERES	IV

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

1. Contexte de l'étude

La crise économique n'a pas épargné la fonction publique et a conduit l'Administration à s'intéresser davantage aux méthodes modernes de gestion et de management pour rechercher une meilleure utilisation de ses ressources humaines.

Ainsi, on peut dire que seule l'activité humaine est réellement créatrice de valeur. Ce qui différencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante se sont les hommes, leur enthousiasme, leur créativité. À la limite, tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou même se copier. Toute décision en matière de gestion des ressources humaines a donc des implications sur la vie de l'entreprise. Les enjeux de la G. R. H. sont donc très importants et la fonction se situe au cœur des préoccupations des dirigeants.

Par ailleurs, l'aggravation de la crise économique et financière qui a sévèrement affecté les pays africains au cours des années 1980 a eu des répercussions sur le budget de l'Etat et sur la performance de l'économie. Les programmes d'ajustement structurel devraient alors être accompagnés des programmes d'ajustement institutionnel.

2. Problématique

Selon Pecheron « une entreprise est un organisme financièrement indépendant produisant pour le marché des biens et des services. Son but principal est la recherche du profit ; pour y arriver elle doit combiner des moyens financiers, matériels et humains pour exercer son activité. Ces moyens humains expliquent la naissance depuis quelques décennies d'une nouvelle fonction dans l'entreprise communément appelée la Gestion des Ressources Humaines ». ¹

La GRH est la discipline des sciences sociales qui consiste à mobiliser des savoirs utiles aux acteurs pour comprendre et résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations. Le rôle de la GRH est de mettre à jour et développer les capacités de chacun, au bénéfice de l'organisation; c'est-à-dire que les employés hommes et femmes sont des ressources humaines qu'il faut contrôler dans une logique de système (un système englobe un ensemble de fonctions et de tâches). Son deuxième rôle est de faire en sorte que l'organisation dispose à chaque instant du personnel dont elle a besoin.

¹ Claude Pérochon, professeur en GRH

La Gestion des Ressources Humaines est un ensemble de fonctions de pratiques ayant pour objectifs de mobiliser et de développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation (association, entreprise, administration publique, etc.). C'est une activité fonctionnelle de l'entreprise de nature transversale par opposition à une activité hiérarchique.

L'exigence renouvelée de performance des administrations et l'évolution des attentes de la société comme des fonctionnaires envers leurs services publics invitent à redessiner, à grande échelle, les perspectives d'avenir de la fonction publique.

De ce fait, on comprend aisément l'importance du facteur humain comme ressource stratégique que toute organisation doit valoriser face à une compétitivité de plus en plus accrue.

Au niveau de la fonction Publique sénégalaise, plus particulièrement dans le Ministère de l'Economie Maritime, le souci majeur en matière de gestion des ressources humaines reste le bas niveau de productivité et l'inefficacité qui découlent d'une mauvaise gestion des Ressources humaines.

Cette carence au niveau des ressources humaines provient de l'absence d'une bonne politique de recrutement, de l'évaluation et de la détermination des besoins de formation, et d'une ambiguïté de certains textes législatifs et réglementaires.

C'est pour apporter un début de solutions à cette situation que nous avons décidé de nous pencher sur la question de la gestion des ressources humaines plus précisément sur l'analyse de la gestion des Ressources Humaines de la Direction de la pêche continentale du Ministère de l'Economie, de la Pêche et des Transports maritimes.

3. Objectifs de l'étude

a. Objectif général

L'objectif principal est de faire un état des lieux de la gestion des ressources humaines et apporter des mesures correctives pour un bon fonctionnement du système.

b. Objectifs spécifiques

Comme objectifs spécifiques, notre étude tentera de :

- Analyser les forces et les faiblesses de la GRH;
- Identifier les dysfonctionnements du système ;

- Identifier les causes et les conséquences des dysfonctionnements relevés ;
- Faire des recommandations pour une bonne pratique de la gestion des ressources humaines.

4. Hypothèses de travail

Pour répondre à notre question de recherche et atteindre nos objectifs, nous formulons cinq hypothèses. Ces dernières sont définies sur la base des pratiques de la gestion des Ressources humaines.

- La procédure de recrutement n'est pas fiable ;
- Le système de rémunération n'est pas satisfaisant ;
- Le plan de formation n'est pas défini sur la base des attributions et des lacunes des agents ;
- Les conditions de travail ne sont pas favorables ;
- Le plan de carrière formalisé n'existe pas au sein de la Direction ;

5. Méthodologie de la Recherche :

Nos méthodes ont consisté : à l'étude documentaire, l'entretien et les observations personnelles.

a) L'étude documentaire

Nous nous sommes orientés vers la bibliothèque et les archives de la Direction de la Pêche Continentale et nous avons navigué sur le site du Ministère de l'Economie Maritime.

L'analyse documentaire nous amène à étudier les écrits existants qui nous ont apporté des éléments directement ou indirectement sur la gestion des ressources humaines et sur le contenu de travail.

Nous avons ainsi trouvé des documents de type fiche de fonction voire l'analyse des postes qui ont constitué une première base de travail. Nous avons aussi eu accès au nouveau document de stratégie que les techniciens sont entrain d'élaborer.

b) L'entretien :

Comme autre méthode de recherche, nous avons utilisé l'entretien avec les agents de la direction. Cet entretien a porté sur les points suivants :

- 1- Quelles sont les conséquences d'une mauvaise gestion et d'un manque de communication dans une direction ?
- 2- Peut-on gérer la motivation et l'implication de l'agent ?
- 3- Quelles sont les conséquences de la non GPEC dans la Direction de la Pêche Continentale ?
- 4- Qu'est ce qui retarde la modernisation de la fonction RH dans le MEM ?
- 5- La gestion des ressources humaines a-t-elle sa place dans ce Ministère ?

c) Les observations personnelles

Etant professionnels à la Direction de la Pêche Continentale, nous avons pu observer, déceler les imperfections, les incohérences et les dysfonctionnements de la fonction ressources humaines pour pouvoir faire des propositions d'amélioration.

6. Intérêt de l'étude

➤ Pour l'étudiant :

Il s'agit pour nous de mettre en pratique les notions acquises en Gestion des Ressources humaines. Le fait de trouver une direction complètement diminuée dans ce domaine nous offre la chance de pouvoir mettre en place un ensemble de connaissances de base permettant de développer une compréhension et une vision de la gestion des ressources humaines (GRH). Le cours vise également à développer un esprit d'analyse et de décision facilitant le transfert de ces connaissances en milieu de travail.

➤ Pour l'employeur

L'intérêt de notre étude, permet la mise en œuvre des outils de gestion des ressources humaines tout en essayant de dépasser la vision classique de la gestion des ressources humaines et de l'envisager, de façon plus générale, comme une activité de soutien à toute organisation lui permettant d'exister dans les meilleures conditions et donc de se pérenniser.

➤ Pour la discipline :

Véritable moteur de carrière, la formation continue nous a permis de progresser professionnellement tant sur le plan de la connaissance que sur celui des compétences.

Analyse de la Gestion des Ressources Humaines du Ministère de l'Economie Maritime. Cas de la DPC.

Aujourd'hui, nous occupons un poste qui nous permet de mettre en pratique les concepts et les acquis des cours. Cumulées à une expérience professionnelle, les connaissances acquises nous donnent une vision à 360° des problématiques de l'entreprise. Les deux années que nous avons passées au CESAG furent une véritable aventure humaine que nous souhaitons à beaucoup de vivre.

- le diagnostic de la situation est posé ;
- les éléments du diagnostic sont analysés ;
- des propositions et suggestions des mesures tendant à améliorer les outils de la Gestion des Ressources Humaines.

7. Limites de l'étude

Les recherches pour la rédaction ne se sont pas faites sans difficultés.

En effet, l'absence d'expert en formation à la Direction de la Pêche Continentale, l'absence de certains documents tel que le Plan Directeur, les plans de formation et de mobilité ne nous ont pas permis d'avoir certaines données.

En outre, celles qui sont disponibles ne couvrent pas toute la période de référence de notre étude.

8. Plan

Notre mémoire portant sur l'analyse des dysfonctionnements de la gestion des ressources humaines est structuré en deux parties principales, comprenant chacune deux chapitres.

La première partie nous permet de passer en revue la littérature portant sur les pratiques de la gestion des ressources humaines ;

La seconde partie, elle, permet de mettre à l'épreuve des faits, la gestion des ressources humaines au sein de la direction de la Pêche Continentale.

PREMIERE PARTIE :
LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, PRINCIPES ET
FINALITES DANS LE SECTEUR PRIVE ET PUBLIC

La pêche continentale constitue une alternative pour la pêche maritime. Il permet d'atténuer le gap en matière d'apports nutritionnels aux populations.

Cependant, l'absence de maîtrise des ressources due à un manque de formation, à l'obsolescence des réglementations ou à leur non application doit être examinée.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTERATURE

1. Clarification conceptuelle

Pour une compréhension aisée de notre travail, nous avons jugé nécessaire de définir les concepts suivants :

L'analyse : C'est l'opération par laquelle l'esprit pour venir à la connaissance d'un objet, le décompose en ses éléments. C'est donc le point de départ de l'impulsion du changement. Car elle consiste à recueillir et à mettre en forme l'information permettant d'identifier le problème en vue de le résoudre.

Le diagnostic : C'est le processus d'évaluation d'un état de fonctionnement donné. Si cet état est comparé avec un état de référence, il s'agit d'évaluation de dérive de fonctionnement.

Il intègre différentes étapes

- Détection de cet état de fonctionnement
- Evaluation des causes de l'occurrence de cet état. Elle consiste à identifier, analyser et localiser ces causes.
- Décision d'action pour modifier cet état

L'objet du diagnostic peut varier :

- Diagnostic de bon ou mauvais fonctionnement
- Diagnostic de panne ou de défaillance
- Diagnostic de performance ou de non-performance
- Diagnostic d'erreur humaine ou de fiabilité humaine

L'outil de gestion : C'est un instrument qui permet aux différents acteurs de l'entreprise de mettre en place une représentation synthétique et pertinente du fonctionnement de l'organisation pour en apprécier l'efficacité et anticiper les évolutions futures. Il constitue une aide au raisonnement et la réflexion.

Les Ressources Humaines

« Richesse et moyens humains dont une organisation peut disposer pour améliorer ses résultats, facteurs humains de production sur lequel il faut investir au même titre que les machines, potentialités qu'il faut savoir mobiliser et mettre au service de l'organisation pour lui permettre d'atteindre ses objectifs et améliorer ses résultats ».

La Gestion des Ressources Humaines :

Elle est définie comme la façon dont les employés sont recrutés, organisée, développée, évaluée, motivé, et retenue.

Grâce à une bonne planification et une gestion efficace de leur population, les entreprises peuvent atteindre leurs objectifs.

Quand on parle de gestion des ressources humaines, nous définissons les employés comme des ressources que nous avons besoin pour gérer efficacement pour obtenir une certaine forme de rendements.

Fonction dans l'entreprise :

Pour pouvoir être efficace, une entreprise doit répartir toutes les tâches à accomplir de façon précise, structurée et spécialisée. Elle doit déterminer le rôle de chacun dans l'entreprise. Plus l'entreprise est importante, plus sa structure est précise : dans une petite entreprise, en effet, le patron effectue généralement lui-même toute une série de tâches très diverses (il recrute, il vend, il fait ses comptes...) mais la complexité et la diversité croissante des problèmes techniques, commerciaux, financiers... exigent d'une entreprise d'une certaine taille une organisation efficace.

Les multiples tâches effectuées par l'entreprise peuvent être regroupées en ensembles homogènes du point de vue de leur finalité. Ces regroupements de tâches interdépendantes ayant le même objectif s'appellent **fonctions**.

Performance organisationnelle

La performance organisationnelle désigne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs. La mesure de cette performance peut faire appel à plusieurs indicateurs internes ou externes se rattachant aux objectifs stratégiques des entreprises.

Définition de «stratégie»

Une stratégie est un plan étape par étape d'action élaboré par une organisation et par laquelle il vise à réaliser son plan ou des plans, ainsi, garantir sa réussite et de survie.

Michael Porter² définit la «stratégie» en termes de stratégie concurrentielle, qui signifie «être différent». Il fait valoir que la stratégie est dans une position concurrentielle, étant différentes dans les yeux du client, et ajouter de la valeur grâce à une combinaison d'activités qui sont différents de ceux des concurrents.

La compétence

La GPEC est une méthode de gestion anticipative et préventive des ressources humaines, en fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise. La GPEC vise notamment à réduire l'écart entre les besoins des entreprises en ressources humaines et les compétences disponibles sur le marché.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

La GPEC est une méthode de gestion anticipative et préventive des ressources humaines en fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise. La GPEC vise notamment à réduire l'écart entre les besoins des entreprises en ressources humaines et les compétences disponibles sur le marché.

² **Michael Porter** Entreprises & gestion | Management organisation | Exposé | 25/06/2007 | d oc | 7 pages

2. De la gestion du personnel à la gestion des ressources

2.1. L'évolution de la Gestion des ressources humaines

D'après Alain Meignant ³l'objectif essentiel de la G. R. H. est de « disposer à temps, en effectifs suffisants et en permanence des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leur talent avec un niveau élevé de performances et de qualité, et ceci dans le climat social le plus favorable possible ».

La fonction ressources humaines est donc constituée de l'ensemble des activités qui ont pour but l'intégration efficace des individus et des groupes dans le cadre de l'entreprise. Finalement, la G. R. H. a pour objet d'utiliser au mieux les capacités et les énergies humaines pour des activités d'ordre opérationnel, de conception, de coordination ou encore, de mobilisation. L'évolution des cadres dans la fonction « personnel » peut se résumer de la manière suivante : De 1870 à 1918 (les délégués du personnel sont apparus en 1917) il n'existe que quelques services spécialisés dans la fonction « personnel ». Il s'agit essentiellement des centres d'apprentissage et des centres d'embauche et les activités sociales ne sont traitées que localement. La direction assure elle-même le versement des salaires au personnel et il n'existe pas, à proprement parler, de services de ressources humaines. De 1945 à 1960 la complexité de la réglementation impose la naissance de ce que l'on appelait à l'époque la fonction personnelle. À la tête de la fonction personnelle, on trouvait un chef du personnel dont la mission se limitait essentiellement à la gestion des rémunérations du personnel ? Salaires, charges sociales, heures supplémentaires, etc. Le chef du personnel était généralement un juriste choisi en raison de ses compétences en droit social. La direction générale ne conserve que la gestion de la rémunération des cadres de haut niveau.

De 1960 à 1975, la fonction personnelle s'étend progressivement à la gestion des relations sociales. On commence progressivement à assigner au chef du personnel un rôle de psychologue ainsi que des missions de négociation sociale. On commence peu à peu à parler de ressources humaines.

³ **Alain MEIGNANT** est directeur dans le Groupe de consultants en management et ressources humaines QUATERNAIRE - IDEF DEVELOPPEMENT, après avoir été Responsable du Développement des Ressources Humaines à SOLLAC. Docteur en Sciences Sociales, auditeur agréé par l'Institut International de l'Audit Social, auteur de plusieurs livres sur le management et la formation, il enseigne à l'Université de Paris I et à l'ESSEC. Il est agréé par la Fondation Européenne pour la Qualité du Management (EFQM) et l'Institut Qualité et Management (IQM) comme diffuseur de la méthodologie d'auto-évaluation du Prix Européen de la Qualité.

De 1975 à 1985, c'est la période des gestionnaires. Alors que les cadres de la fonction personnelle étaient à 18% des militaires en 1972, ceux-ci ne sont plus que 5% en 1985. Les juristes étaient 48% en 1972 ? Ils ne sont plus que 9% en 1985. Par contre, les gestionnaires qui n'étaient que 34 % en 1972 passent à 45% en 1985, 41% des cadres de la fonction personnelle sont, en 1985, issus d'une autre fonction de l'entreprise. La période actuelle se caractérise par la nécessité de considérer le personnel comme une ressource qu'il s'agit d'optimiser et non plus, comme autrefois, comme un simple coût qu'il s'agit de minimiser.

En bref, le gestionnaire du personnel doit être à la fois un psychologue, un sociologue, un homme de marketing (dans la mesure où il s'agit de vendre ses idées), un juriste (il doit être spécialiste en législation sociale), un financier (il doit savoir évaluer les enjeux financiers de la fonction), un pédagogue (il doit pouvoir faire passer un message), et un informaticien (recueil et traitement des informations). Enfin, le gestionnaire du personnel doit également et surtout être un homme de culture d'entreprise.

2.2. La gestion du personnel :

Il convient tout d'abord de distinguer et de classer à part la gestion administrative du personnel, qui a pour finalité de gérer les éléments constitutifs de la paye, des absences, des congés, des retraites.

Cette pratique, que le secteur public gère au moins aussi bien que le secteur privé, va continuer à substituer et ne devrait pas connaître de bouleversement majeur dans les années à venir, si ce n'est un processus, déjà largement entamé, de décentralisation associé à un recours à des outils informatiques de plus en plus sophistiqués.

D'autres natures différentes, la gestion du personnel s'est donnée comme vocation de gérer les individus eux-mêmes, mais de les gérer dans l'absolu. Cette pratique se structure à travers des actes de gestion très classiques tels que le recrutement, l'évaluation, la gestion de mobilité, des promotions et des affectations.

2.3. La gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines se distingue de la gestion du personnel en ce sens qu'elle ne donne pas comme but initial de gérer les individus.

Les ressources humaines peuvent être considérées comme des biens dans ce sens qu'on peut assimiler les hommes comme une ressource tout à fait comme les autres. Et derrière se cache, en fait une pratique dont la finalité première est simplement de chercher à obtenir la meilleure adéquation entre les besoins d'une organisation et ses ressources humaines.

Les besoins en ressources humaines correspondent aux situations de travail qui doivent être correctement occupées pour que la structure puisse accomplir ses missions. C'est-à-dire qu'ils renvoient directement aux différents postes de travail ou aux emplois, voire métiers tandis que les ressources humaines correspondent, bien sûr, aux agents qui vont venir effectivement occuper concrètement ces différentes situations professionnelles.

Cette recherche de la meilleure adéquation possible entre les besoins et les ressources humaines d'une organisation va s'effectuer :

- d'une part, sur le **plan quantitatif**, c'est-à-dire celui des effectifs, en s'efforçant de réduire les situations de sous-effectifs et de sur-effectifs ;
- d'autre part, sur la plan **qualitatif**, c'est-à-dire celui des compétences et des motivations en essayant de réduire les situations de sous qualification et de sur qualification, voire de qualification inadaptée.

Cette deuxième dimension de la gestion des ressources humaines, axée sur les compétences et les motivations se démarque le plus des différentes pratiques de la gestion du personnel qui n'intègre pas réellement cet aspect qualification.

Il s'agit plus de gérer des hommes dans l'absolu comme de la gestion du personnel, mais de rechercher avant tout.

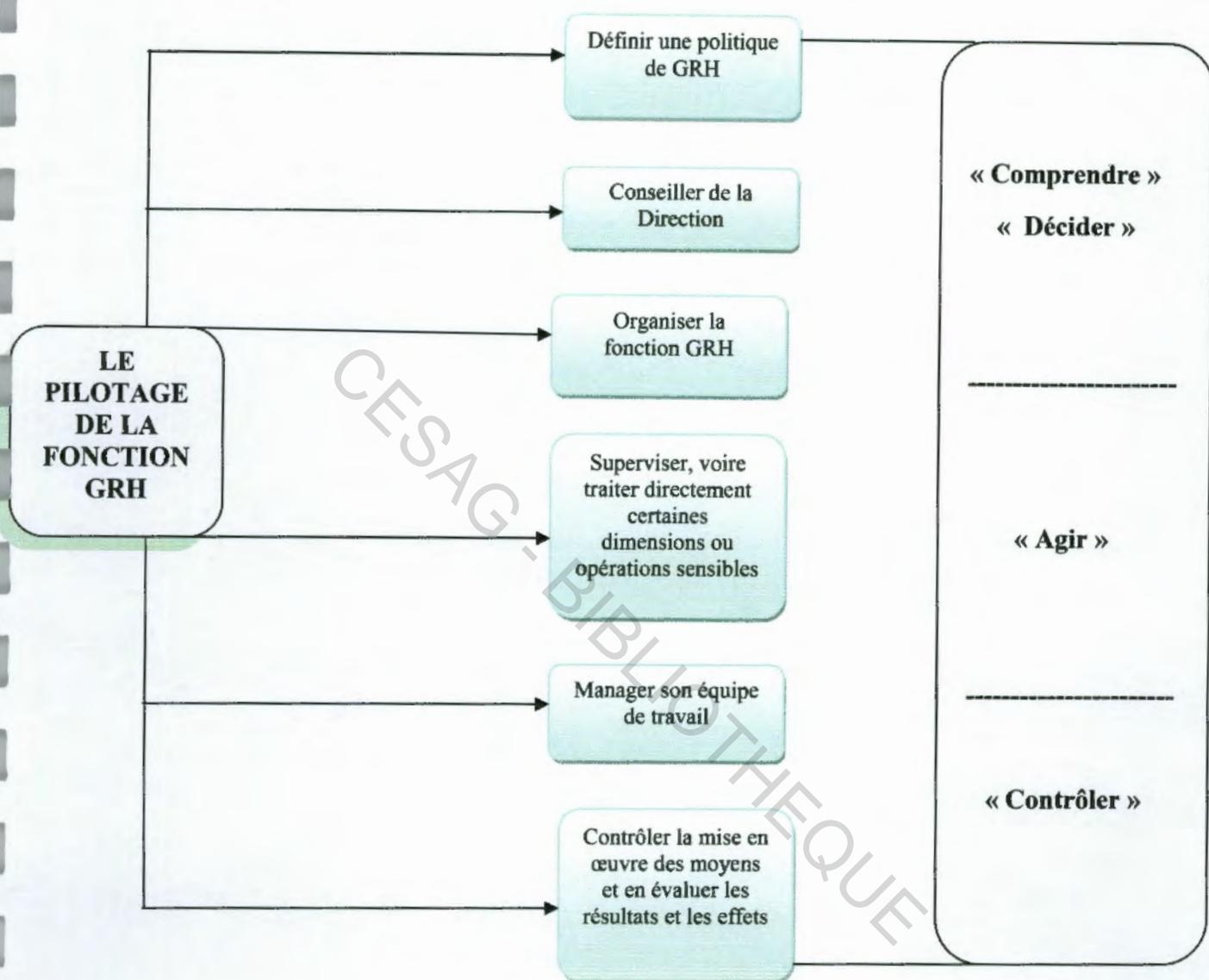
3. Les métiers des ressources humaines

Tableau 1 : les métiers des Ressources Humaines

Fonctions :	Métiers :
Direction / Stratégie	Directeur des ressources humaines Responsable Ressources Humaines
Gestion de l'emploi, des carrières et des compétences	Responsable développement RH Responsable gestion des compétences Gestionnaire des carrières et mobilités Gestionnaire Ressources Humaines Chargé des Ressources Humaines Assistant Ressources Humaines
Relations Sociales	Responsable des Relations Sociales Juriste en droit social
Administration du personnel	Responsable de l'administration du personnel Responsable Paie
Recrutement	Responsable Recrutement Responsable relation Écoles / Universités Chargé de recrutement Chargé de recherche Consultant Approche directe Outplacer
Formation	Responsable Formation Chargé de formation
Rémunération	Responsable Compensation Responsable paie et rémunérations Analyste Masse salariale
Systèmes d'information RH	Responsable des systèmes d'information RH Chargé d'administration SIRH et système de paie Responsable e-RH Responsable de l'intranet RH Consultant spécialisé SIRH
Conduite du Changement	Consultant
Communication	Responsable Communication Interne
Gestion des Ressources Humaines Internationales	DRH Global Responsables des expatriés Gestionnaire de la Mobilité Internationale

4. Fonctions récurrentes au sein du secteur privé/public

Figure 1 : Fonctions récurrentes au sein du secteur privé/public



4.1. Directeur des ressources humaines

On l'appelle aussi le directeur du personnel, le directeur des relations humaines ou le directeur des affaires sociales. Tout le monde le connaît sous le sigle de DRH. Le directeur des ressources humaines est un peu " le " superviseur avec un grand S des ressources humaines dans l'entreprise. C'est un véritable homme ou femme orchestre qui embrasse un nombre étendu de compétences. On peut aussi bien le trouver au siège d'un groupe ou d'une entreprise, au sein d'une division d'une filiale ou d'un gros établissement.

Quelles missions ?

" Beaucoup de choses " est un euphémisme : ses responsabilités couvrent en réalité l'ensemble des relations humaines dans l'entreprise. Concrètement, c'est lui qui supervise à la fois les relations sociales, l'administration et la gestion du personnel, la formation, la communication interne, le management social...Placé directement sous les ordres du directeur général, c'est lui qui propose une politique de gestion des ressources humaines et qui définit les conditions générales d'application de cette politique. Il a également une mission de conseil, de négociation avec les représentants du personnel et s'occupe aussi de la coordination de l'action des chefs du personnel. En général, il est membre du comité de direction et du comité stratégique. Ses attributions varient énormément en fonction de la taille de la structure dans laquelle il travaille : dans un groupe, son rôle sera davantage proche de l'orientation tandis qu'au sein d'une PME on le rencontrera plus sur le terrain.

4.2. Responsable de l'administration du personnel :

Le responsable administration du personnel assure au quotidien la gestion administrative relative aux salariés de l'entreprise. Un métier qui requiert des compétences précises.

Le responsable administration du personnel possède de bonnes connaissances des systèmes informatiques RH des entreprises, outils incontournables pour la gestion de la paie et le suivi administratif des salariés et maîtrise les outils bureautiques courants. Il développe une expertise très précise des obligations légales entourant la gestion du personnel grâce à ses compétences juridiques et sa bonne connaissance de l'organisation de l'entreprise. Des qualités personnelles. Organisé et fiable, le responsable administration mène de front de nombreux dossiers, parfois sur des problématiques très éloignées les unes des autres: la moindre erreur de gestion a un impact direct sur la vie des salariés et fait très rapidement " le tour de l'entreprise ". Il dispose d'un goût certain pour les chiffres et le travail administratif. La dimension statistique est omniprésente dans la fonction et le poste est souvent sédentaire avec d'importants volumes de documents à traiter. Disponible, développant un sens du service sûr, il est en permanence sollicité par les salariés ou les syndicats pour répondre à des questions sur l'état d'avancement d'un dossier et/ou une précision juridique.

Quelles missions ?

La fonction gestion des ressources humaines est actuellement en phase de création dans le secteur public, et de nombreux responsables, récemment nommés, se posent encore la question de leur mission.

En fait, le responsable de la gestion des ressources humaines est d'abord chargé du pilotage de cette fonction dans sa structure.

Par conséquent son travail va se structurer autour de six missions fondamentales.

4.3. Responsable de développement RH

Le responsable du développement des ressources humaines fait partie du service ressources humaines. Son rôle reprend celui du responsable du recrutement en ajoutant une fonction de suivi des carrières (contrats, promotions...). Il peut encadrer une ou plusieurs personnes et dépend du directeur des ressources humaines ou du responsable des ressources humaines. Il peut évoluer en interne en postulant à des postes demandant plus de responsabilités tels que directeur des ressources humaines ou responsable des ressources humaines ou bien évoluer en externe en poursuivant au sein de cabinets de recrutement ou de conseil en ressources humaines.

Ce chapitre peut être résumé par la figure ci-après.

Figure 2 : Figure Principales finalités stratégiques de la GRH



CHAPITRE 2 : LES POLITIQUES LIEES A LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Les politiques de la gestion des ressources humaines sont :

- L'administration du personnel
- L'acquisition ;
- Le développement
- La conservation

1. L'administration du personnel

La GRH doit veiller à l'optimisation de l'utilisation du facteur humain dans l'entreprise, c'est-à-dire maximiser les rendements tout en maintenant un climat social favorable.

Administration du personnel : gestion des absences, des congés, du recrutement, de la formation et l'établissement des documents sociaux (bulletins du paie et déclaration sociale)

Gestion du personnel : négociation salariale, amélioration des conditions de travail, motivation du personnel, anticipation des besoins.

Communication : la GRH a pour but de convaincre et expliquer les choix des dirigeants en matière sociale. Elle doit également écouter et remonter le climat social.

Les objectifs :

- **Sociaux**: la GRH doit respecter les lois et règlements contenus dans le droit du travail ;
- **Organisationnels**: elle doit adapter les effectifs au besoin de l'entreprise à la fois en terme qualitatif et quantitatif ;
- **Fonctionnels** : elle se charge d'apprécier et contrôler le personnel

1.1. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

La GRH repose sur l'anticipation quantitative et qualitative des besoins en personnel de l'entreprise. Affecter un travailleur à chaque poste au moment voulu avec les compétences requises.

1.2. Les enjeux de la GPEC

Face aux évolutions du marché et de la technologie, l'entreprise doit pouvoir adapter le nombre et la qualification de ses employés en tenant compte des contraintes légales et humaines (inertie au changement).

La GPEC est donc nécessaire pour anticiper les changements sans quoi l'entreprise encoure les risques suivants :

- **Sureffectif** : climat social tendu, obligation de licencier, surcoût
- **Sous-effectif** : surcroît de travail, risque de démotivation et d'absentéisme
- **Surqualification** : gaspillage de compétences, surcoût inutile
- **Sous-qualification** : retard technologique, baisse de compétitivité.

1.2.1. Etude quantitative de l'effectif :

Effectif: ensemble des salariés liés à l'entreprise par un contrat de travail, présent ou non à leur poste.

1.2.2. Mesure de l'effectif :

Etude du nombre de salariés ventilés par âge, sexe, nationalité, ancienneté et qualification :

- Comparaison des répartitions dans le temps
- Turn-over
- Pyramide des âges

1.2.3. Effectif au travail :

- Personnes en congés payés ;
- Accidents du travail,

- Formations ;
- Absences ;
- Maladie ;
- rémunérées Personnel ;
- Absent dont la rémunération est suspendue ;
- Effectif présent
- Effectif payé
- Economie d'entreprise

1.3. L'entreprise et la gestion des activités

Il s'agit de décrire le contenu du travail en termes de tâches à accomplir et ainsi de déterminer les qualifications requises. La GRH utilise 2 documents :

1.3.1. La fiche de poste :

Environnement institutionnel du poste :

- Place dans l'organigramme
- Missions du poste

Environnement matériel

- Budget
- Matériel à disposition

Contenu des tâches

- Définition des méthodes
- Tâches élémentaires
- Durée
- Fréquence

1.3.2. Le profil du titulaire :

- Connaissances scientifiques ;
- Connaissances techniques ;
- Qualités psychologiques ;

La méthode d'analyse doit être claire et objective et s'appliquer à l'ensemble des postes. Les résultats finaux de l'étude permettent de comparer les postes de travail entre eux et de définir une hiérarchie qui correspond à la progression de carrière que le salarié peut espérer au sein d'une même famille de postes.

1.4. L'ajustement des ressources aux besoins :

Une fois le bilan des effectifs et des compétences réalisé, il reste à ajuster les besoins aux ressources à court terme et à long terme

1.4.1. Ajustement à moyen terme et long terme :

Méthode: projections sur 3 à 5 ans du vieillissement des effectifs, des départs et des stratégies de l'entreprise :

- **Internes** : promotions, formations, mutations, et reconversions.
- **Externes** : recrutement, licenciement, retraite, incitation au départ volontaire.

1.4.2. Ajustement à court terme :

Gestion de la flexibilité :

- **Interne** : heures supplémentaires, chômage technique, temps partiel
- **Externe** : intérim, contrat à durée déterminée

2. L'Acquisition

2.1. Le recrutement, la sélection, l'accueil :

C'est une étape très importante dans la recherche de l'efficacité et la performance dans toute organisation car les conséquences d'un mauvais recrutement sont énormes et peuvent être sans doute fatales à l'entreprise. Lorsque le candidat sera sur ou sous recruté par

rapport au poste, ceci conduira inévitablement à une situation de séparation volontaire ou non avec pour conséquences des coûts supplémentaires et des pertes de productivité. Cette situation peut amener l'entreprise à la dérive dans un environnement où la concurrence est exacerbée. Pour être à l'abri de ce problème, il faut définir une stratégie de recrutement passant par la description du poste et profil des candidats. La description du poste consiste à présenter tous les aspects importants du poste afin de permettre un bon recrutement. La fiche de description du poste doit mentionner les éléments suivants : identification de l'emploi, mission de l'emploi, situation dans la structure, description des activités (informations initiales et complémentaires, plan de travail etc.), marge d'autonomie.

La définition du profil du candidat permet de décrire le candidat compétent en regroupant les éléments du profil en caractéristiques :

- **Indispensables** : qu'il faut obligatoirement pour remplir la mission,
- **Essentielles** : sont nécessaires pour assurer correctement la fonction,
- **Souhaitées** : désirées mais non nécessaires.

Une fois ces deux étapes préalables de recrutement réussies, on peut sans trop de risque d'échec lancer le processus de recrutement par l'appel aux candidatures, à la sélection, au choix des meilleurs dossiers et finalement à l'accueil.

Pour des raisons de spécificité des PME en matière de GRH et par manque de formalisation des pratiques et procédures surtout pour les activités de recrutement et sélection, certaines PME ont développé des techniques efficaces pour recruter mais aussi pour retenir leurs employés et ceci en fonction de leurs moyens financiers.

Elles supposent que la formalisation de ces pratiques nécessite de l'argent et du temps, c'est pourquoi le recrutement le plus fréquent est le recrutement par une « journée de l'emploi » : c'est un moyen efficace et peu coûteux pour sélectionner des candidats compétents à partir de critères qualitatifs que ne peut traduire un simple Curriculum Vitae. L'embauche en urgence caractérise aussi le recrutement en PME. Ainsi, face à un besoin criant, certains sont prêts à payer pour dénicher des employés. A titre d'illustration, Bruno Paradis, directeur des ressources humaines a loué des espaces publicitaires sur les autobus et a fait appel à un spécialiste en recrutement de la main d'œuvre pour combler leurs besoins d'embauche.

Au fond, l'objectif majeur d'un recrutement est de trouver la personne qu'il faut pour occuper un poste vacant ou à créer. Le problème posé est d'assurer une adéquation entre les besoins de l'emploi et les aptitudes individuelles du candidat. La personne étant recrutée, la mission de la fonction RH est de gérer la rémunération. Cela consisterait à mettre en place des pratiques de rémunération et de formation nécessaire pour la conservation des ressources humaines.

2.2. Les enjeux du recrutement :

L'opération de recrutement est :

- Coûteuse (temps, frais d'annonces, chasseurs de têtes...)
- Difficile (subjectif)
- Lourde de conséquences

2.3. Le processus de recrutement :

Recherche de candidats :

- Définir le profil de poste
- Définir le profil du candidat

Type de recrutement :

- **Recrutement interne** par note de service, affichage dans les grandes entreprises. Permet d'utiliser un personnel déjà connu.
- **Recrutement externe** par annonces dans les médias, auprès des organismes spécialisés (ANPE, EPEC), en utilisant le fichier des candidatures spontanées, les recommandations de relations ou encore les services de cabinets de recrutement. Il Permet de trouver tous les types de profil.

Lecture, tri des CV et des lettres :

Cela abouti au rejet d'une partie des candidatures, à la conservation de certains dans un fichier, à la convocation de ceux qui correspondent au poste proposé.

Cette première sélection a pour effet de dégager les candidats les plus aptes à pourvoir le poste. C'est un gain de temps pour la suite :

- Premier entretien et mise en place d'outils d'aide à la décision d'embauche

Une discussion d'instaure avec chaque candidat et le recruteur. Elle est généralement complétée, au choix, par des tests, une analyse graphologique, une étude morpho psychologique, une mise en situation.

L'entreprise apprend à connaître le candidat sous un angle psychologique et vérifie ses capacités intellectuelles et professionnelles. Elle retient les meilleurs candidats.

- Second entretien et sélection finale Il se déroule avec la future hiérarchie du candidat et débouche sur la sélection finale du collaborateur.

S'assurer de la cohésion entre le nouveau collaborateur et ses supérieurs et choisir le meilleur candidat

Intégration du collaborateur Le nouveau salarié signe un contrat de travail et effectue une visite de l'entreprise Intégrer juridiquement le salarié et lui faire connaître son environnement professionnel.

2.4. Les sources de recrutement :

Affichage Personnel d'exécution :

- Peu coûteuse, rapide, simple,
- Inefficace en cas de plein emploi, portée géographique réduite
- Annonces dans la presse en générale
- Personnel d'encadrement, de conception, de direction.
- Prospection très large : coût élevé

Annonces dans la presse professionnelle :

- Personnel d'encadrement, de conception, de direction
- Présélection des candidatures : coût élevé

Recrutement interne de l'entreprise :

- Toute qualification
- Source de motivation du personnel, moyen de réaliser des plans de carrière, fournit des occasions de mobilité
- Prospection réduite, risque de sclérose de l'entreprise, risque d'inadaptation, nécessité de formation complémentaire.

2.5. Associations d'anciens élèves

- Profils de formations de l'école, débutants seulement ;
- Coût très faible constitution de castes dans l'entreprise.

Entreprise de travail :

- Temporaire, exécutants ;
- Flexibilité, rapidité ;
- Le recours au travail temporaire est légalement règlementé.
- Conseil en recrutement dirigeants, cadres supérieurs sélection efficace : coût élevé ;

Les moyens de sélection :

Méthodes Informations obtenues limitées :

- Curriculum Vitae antécédents scolaires et professionnels,
- Appréciations des qualités de rédaction, d'ordre, d'exposition, de logique, de clarté, de subjectivité ;
- Certificats de travail ;
- Expérience professionnelle antérieure ;
- Incomparabilité de postes de travail de même dénomination selon la taille de l'entreprise. Absence d'appréciation de la qualité des travaux.
- Diplômes : détermination des niveaux scolaires et des connaissances générales.
- La compétence professionnelle pratique ne peut être jugée :
- Tests psychotechniques

Variables selon la nature du test :

- aptitudes physiques ;
- aptitudes sensorielles ;
- caractéristiques psychologiques ;
- caractéristiques intellectuelles ;
- coût.

Appréciation partielle :

- Qualité variable des tests
- Résultats plus ou moins fiables selon les aptitudes testées
- Impossibilités de cerner l'ensemble de la personnalité ;

Essais professionnels, Compétence professionnelle :

Pratique immédiate

- Non applicable aux métiers exigeant
- Un long délai d'initiation (encadrement)
- Ne révèle pas le potentiel du candidat, ni ses capacités d'adaptation

Attestations, appréciation qualitative et personnalisée :

- Risques d'interférence entre les liens d'amitié et le jugement des qualités
- Entretien d'embauche
- Permet de déceler la personnalité et d'apprécier la compétence et l'expérience.
- Risques de subjectivité des appréciations.

2.6. La politique de rémunération :

La rémunération correspond au paiement du travail, elle représente une source de revenu pour le salarié et un coût pour l'entreprise.

Elle est composée de 3 éléments :

- Salaire de base: fonction du temps de travail (temps plein/temps partiel) et du niveau de qualification (diplômes, expérience, responsabilités).
- Participation: intéressement, plan d'épargne entreprise, stock-options
- Primes individuelles et collectives : accessoires du salaire (en général selon la convention collective)
- Avantages divers : logement, voiture de fonction, ordinateur, sociaux (assurance vie, complémentaire retraite) ;

2.7. Un outil stratégique pour la GRH :

Pour le salarié c'est un signe de reconnaissance de sa valeur par l'entreprise. Elle est donc source de motivation. Elle va ainsi induire la productivité, la qualité, contribuer au bon climat social et attirer le personnel qualifié.

Une politique de rémunération efficace doit donc mobiliser, motiver et fidéliser les ressources humaines. Pour cela elle doit être équitable, compétitive, stimulante et sécurisante.

2.8. Le système de rémunération :

La rémunération est préétablie pour chaque type de poste (grille de salaire). Le système défini doit tenir compte :

- des rémunérations pratiquées chez les concurrents
- des possibilités financières de l'entreprise
- du système de motivation retenu
- de la hiérarchie des postes
- de la réglementation

2.9. Les tendances actuelles en matière de rémunération :

Les entreprises cherchent à limiter leurs coûts salariaux d'une part et à motiver leur personnel d'autre part. Ce double objectif (contradictoire) conduit à une individualisation des salariés fondés sur la performance individuelle.

2.10. L'aménagement des conditions de travail

Les exigences économiques (qualité, productivité) et les exigences sociales (sécurité et confort) ont conduit les entreprises à mener de gros efforts pour améliorer les conditions de travail dans les différents domaines :

- **L'ergonomie** : adaptation du cadre et des outils de travail à l'homme
- **L'organisation du travail** : nouvelles formes d'organisation du travail
- **L'aménagement du temps de travail** : horaires variables, annualisation, temps choisi.

3. Le Développement

3.1. La Formation

Facteur d'adaptation de l'individu à son environnement économique. C'est un Investissement immatériel (les coûts de formation doivent générer des gains de productivité).

Objectifs

- Suivre les évolutions technologiques
- S'adapter à l'internationalisation de l'économie
- Etre plus compétitif
- Détenir un avantage concurrentiel
- Eviter les licenciements :

Pour chacune de ces actions, le Personnel Administratif Financier détermine :

- Le budget affecté ;
- Les bénéficiaires ;
- Les modalités de formation ;
- Les modalités d'évaluation

3.1.1. L'importance de la Formation

Le contexte actuel de mises à pied dans plusieurs entreprises m'a amené à vous parler de la formation en entreprise. Souvent, un réflexe courant qu'ont les entreprises en situation de mises à pied ou de diminution du volume de travail est de profiter de cette période pour donner de la formation aux employés, parce que le temps le permet, ce qui est une bonne démarche en soi.

Par contre, je considère que la formation doit faire partie intégrante des activités de gestion des ressources humaines et non pas être donnée seulement dans des contextes de ralentissement en entreprise, parce qu'elle est un outil essentiel au développement des employés et est un volet de la gestion des ressources humaines qui doit être bien géré. Trop souvent, la formation est malheureusement délaissée au profit du volet opérationnel, ce qui doit changer.

La formation en entreprise doit être perçue comme une nécessité et non une contrainte, mais une démarche sérieuse doit être faite avant d'envoyer les employés en formation.

Avant toute chose, des objectifs d'entreprise doivent être définis au départ, en termes par exemple de positionnement sur le marché, de croissance, des projets futurs, etc. Des descriptions de postes doivent aussi être faites pour tous les employés pour que les compétences nécessaires pour occuper chaque poste soient bien définies. À partir de ce moment, il est possible d'analyser les lacunes des employés par rapport aux attentes de l'entreprise.

Très souvent, l'évaluation de rendement est un outil qui peut servir de base à l'analyse des besoins de formation, parce que c'est avant et pendant cette rencontre entre l'employé et son supérieur que sont identifiés les points forts et les points que l'employé doit améliorer, que l'atteinte des objectifs de l'année précédente est évaluée, et que les objectifs pour la nouvelle année sont formulés, toujours dans le but d'aider l'entreprise à atteindre ses propres objectifs. De là ressortent les besoins de formation et les plans de perfectionnement qui permettront l'atteinte des objectifs de l'employé et son développement professionnel.

Ensuite, lorsqu'on entre dans la démarche proprement dite de planification des activités de formation, les étapes suivantes devraient être suivies :

- Analyse des besoins de formation ;
- Détermination des priorités de formation ;
- Détermination des objectifs de formation ;
- Choix des formations à donner et des employés qui devront les suivre ;
- Choix des ressources qui seront utilisées pour donner la formation : formateur interne, formation externe, etc. ;
- Suivre la formation ;
- Suivi de la formation.

L'important est de garder en tête que lorsque vos besoins de formation ont été bien identifiés, que la formation a été bien planifiée, que les cours donnés et que le formateur ont été soigneusement choisis, que le temps de formation est suffisant et que la formation est donnée aux bonnes personnes, la formation permet réellement aux employés d'augmenter leur niveau de connaissances, d'habiletés et de compétences et, par le fait même, de se développer et, ultimement, de vous aider à atteindre vos objectifs d'entreprise.

Sur ce, je souhaite que la formation devienne un incontournable dans vos entreprises !

3.1.2. Principes de base pour déterminer les besoins en formation :

10 étapes clés de l'analyse des besoins de formation :

Faire un premier repérage des points clés de la situation (documentation, entretiens). S'assurer que la formation est bien un élément important du traitement du problème à résoudre.

Identifier les acteurs clés de la réussite et notamment ceux qui sont en position de décision et/ou d'influence forte.

Identifier les sources d'information nécessaires pour l'analyse : documents existant ou à produire, personnes.

Analyser les documents recueillis pour affiner le repérage effectué à l'étape 1.

Compléter l'information auprès d'acteurs clés sur les objectifs généraux liés à leur niveau de décision ou d'influence, s'informer sur les actions déjà engagées (pas seulement en

formation) et recueillir leur point de vue sur les besoins de formation qui en découlent. Obtenir le maximum d'information possible sur les populations concernées, les critères qui permettront d'observer la réussite, les actions d'accompagnement nécessaires, le bon moment pour réaliser la formation compte tenu des besoins et des contraintes du terrain.

A partir de cette enquête préliminaire, formuler des hypothèses générales sur les besoins et les choisir les méthodes appropriées pour vérifier ces hypothèses.

Obtenir des facteurs clés sur la validation de la démarche et mener les actions.

Appliquer la démarche et les méthodes choisies.

Synthétiser les résultats en reformulant les objectifs généraux ou spécifiques et en leur proposant une traduction dans un projet pédagogique et dans des actions d'accompagnement.

Faire valider ce projet par des acteurs.

3.2. Construire le plan de formation :

Le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés.

Le plan de formation d'une direction, d'un département ou d'un service s'inscrit dans un dispositif global comprenant :

- La politique générale de l'entreprise en matière de formation ;
- Les orientations générales et les priorités fixés par la direction ;
- Les objectifs des services, départements ou directions ;
- Les attentes des salariés ;
- Les partenaires sociaux ;

Dans ce cadre, il s'agira de concilier deux exigences :

Pour l'entreprise : faire du plan de formation un des moyens pour détenir les compétences nécessaires à l'atteintes des objectifs, favoriser la performance et la compétitivité.

Pour le salarié : faire progresser sa carrière (maintenir et développer ses compétences) pour s'adapter à l'évolution des métiers, construire son parcours professionnel, maintenir et faire progresser sa qualification.

Avant les étapes de la construction du plan de formation, il convient de rappeler que la formation n'est pas la réponse à tout. Elle est un moyen parmi tant d'autres. Pour tout problème posé, il est indispensable de déterminer les solutions qui peuvent relever du management, de l'organisation, de la communication et celle qui relèvent de la formation.

3.3. La gestion des carrières et la promotion

Objectif: permettre l'adéquation des besoins de l'entreprise aux attentes du personnel. Valoriser au mieux le potentiel de chaque salarié et offrir à chacun des perspectives motivantes.

Continu: elle s'appuie sur la détection des potentiels et nécessite une évaluation du personnel.

L'entretien annuel d'évaluation permet d'établir un bilan professionnel. Il consiste en un entretien direct entre le salarié et son supérieur hiérarchique, pendant lequel l'évolution de carrière et sa promotion sont examinés.

3.4. La communication

Dans sa définition généralement admise : « **changer la volonté d'autrui à travers un transfert de croyance et d'opinion** » cela semble simple. Ce qui complexifie la donne, c'est que l'on doit s'adresser à une cible, à des personnes non seulement parfaitement identifiées, mais surtout que l'on connaisse avec certitude leurs perceptions, attentes et besoins. C'est le destinataire seul qui dirige et qui conçoit la communication. Or la plupart des dirigeants voient, pensent leur cible comme ayant les mêmes représentations, opinions, attentes ou intérêts qu'eux. Dans 99 % des cas, il n'en est rien. C'est l'effet dit « de la plaque photographique » qui se traduit par des messages qui ne toucheront jamais leur destinataire. C'est là que réside le premier challenge fondamental.

Réussir la communication de son entreprise, c'est savoir parler à son public cible, c'est montrer qu'on le connaît, qu'on le tient en estime, que l'on a compris ses problèmes. C'est

la condition première et nécessaire, le cadre dans lequel on doit inscrire sa réflexion, sinon on perdra temps, argent et crédibilité.

On distingue au sein de l'entreprise trois types majeurs de communication :

- une communication ascendante (si l'on s'adresse à son supérieur hiérarchique ou à une structure de tutelle, etc.) ;
- une communication descendante si l'on s'adresse à ses subalternes ou subordonnés (structure/service annexes),
- une communication latérale lorsqu'on s'adresse à des responsables de même position dans l'organigramme.

Ces types de communications existent dans toutes les formes managériales.

4. La Conservation

Une carrière dans une entreprise, c'est une succession d'affectations. La gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise.

Elle apparaît comme un compromis permanent entre des besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décisions de recrutement, de formation et de mobilité interne.

L'évolution des hommes au sein de la pyramide hiérarchique de l'entreprise se traduit en décision de promotion. Le suivi et la préparation de telles décisions constituent également une autre composante d'un système de gestion des carrières.

Gérer les carrières, c'est prendre en compte à la fois les besoins de l'entreprise et les potentiels et souhaits de chaque salarié.

Cela implique un système d'appréciation permettant de détecter les potentiels et d'orienter la gestion personnalisée de l'emploi. Cela nécessite également l'existence d'une politique de promotion d'une gestion des carrières. Cela englobe enfin la prise en compte des départs.

Les systèmes d'appréciation :

Aujourd'hui, l'existence d'un système d'entretien annuel d'appréciation apparaît indispensable dans toutes organisations. Cependant, tout système d'évaluation suscite des réserves (est ce qu'il est vraiment utile de noter ? a-t-on le droit de juger ? qui peut noter qui ?, et les difficultés rencontrées sont nombreuses.

Le système doit permettre de mesurer la contribution de chacun, de favoriser l'accroissement de cette contribution et de garantir un lien avec la rétribution, le système est donc un élément essentiel de la recherche de l'équité.

Le partage de la fonction Ressource Humaine et l'adoption de l'approche « tous Directeur des Ressources Humaines » renforcent l'importance de l'appréciation.

A travers l'appréciation, c'est l'ensemble de la gestion des hommes confiés à chaque responsable qui est appréhendé. L'appréciation doit permettre de:

- favoriser la sensibilisation de l'encadrement à la dimension Ressource Humaines de son rôle;
- favoriser la gestion du potentiel humain ;
- mobiliser en permanence l'attention de l'encadrement ;

Les buts poursuivis lors de la mise en place d'un système d'appréciation peuvent être :

- d'améliorer la communication entre l'encadrement et le personnel et de créer un climat de travail favorable ;
- de rendre plus rationnel les décisions prises à l'égard du personnel.

Les décisions que l'appréciation améliore peuvent être classées en trois catégories :

- les promotions, les mutations, les changements d'affectations et l'ensemble des décisions de mobilité ;
- les actions à améliorer les capacités et l'organisation (formation par exemple) ;
- l'individualisation de la rémunération ;

Selon les décisions à éclairer, l'appréciation devra être centrée de préférence sur la personne (a), les actes (b) ou les résultats (c).

Il est donc indispensable d'adapter le type d'appréciation aux objectifs poursuivis.

Dans le cadre de la gestion des carrières, l'appréciation permet :

- d'analyser la situation dans le poste actuel en prenant en compte l'efficacité, les connaissances, les méthodes de travail et la personnalité ;
- de situer les capacités, les aptitudes actuelles et futures et, donc, d'évaluer le potentiel probable dérivé à la courbe de performance.

C'est à partir de cela que seront alors dégagés :

- les points sur lesquels une amélioration paraît nécessaire ou souhaitable dans le poste actuel ;
- le progrès à réaliser par l'intéressé, avec l'aide éventuelle de la société.
- les changements auxquels l'intéressé devra être préparé pour l'accession à des fonctions nouvelles adaptées à ses possibilités.

4.1. Gestion des compétences

La gestion des compétences consiste à faire en sorte que les ressources soient en permanence au niveau des besoins de l'entreprise pour répondre aux attentes actuelles ou prévisibles de ses marchés (quantitativement par les effectifs, et qualitativement par les compétences).

Elle consiste à identifier les écarts actuels ou potentiels (gestion prévisionnelle ou GPEC) entre besoins et ressources, collectivement (pour toute l'entreprise, ou pour une catégorie de personnel) et individuellement, et à mettre en œuvre les actions appropriées (recrutement, mobilité, formation, changements d'organisation, modulation du temps de travail, action sur les effectifs,) pour combler ces écarts.

Les besoins en compétences sont définis par les compétences requises. La gestion revient à introduire des procédures et des contraintes dans une situation où les choses se réglaient jusque là sans intervention particulière formalisée. Elle a donc un coût, en moyens (coordination, méthodes, procédures, supports, temps, ...) et en pression psychologique (implication forte de l'encadrement, faire adhérer au changement, convaincre, accepter des rôles nouveaux).

Il n'est donc intéressant de gérer que quand le bénéfice que l'on en attend est supérieur (durablement) au coût consenti ; La gestion des compétences doit clairement être dimensionnée en fonction des résultats attendus.

4.2. Motivations

La théorie de la hiérarchie des besoins d'Abraham Maslow : Cette théorie hiérarchise les besoins, et dit que plus on « monte » de niveau, et plus, la motivation est importante. Mais on ne peut atteindre les niveaux supérieurs, que si les besoins plus primaires sont satisfaits.

Maslow estime que les besoins élémentaires (physiologiques et de sécurité) étant satisfaits, la personne cherche ensuite à satisfaire les autres besoins d'ordre supérieur de façon à alimenter sans cesse les motivations. Un besoin d'ordre supérieur ne peut être satisfait que si les précédents le sont. Ainsi, pour appliquer ce modèle au monde professionnel, rien ne sert de vouloir motiver les salariés au niveau de l'estime et de l'accomplissement, si des menaces de licenciements portent atteinte à la sécurité et si les salaires ne sont pas suffisants pour satisfaire pleinement les besoins physiologiques.

Maslow tient finalement un discours optimiste dans la mesure où il considère qu'il est possible que les salariés puissent, dans leur travail, s'accomplir, se réaliser, pourvu que le management soit participatif (cf. théorie de Douglas McGregor).

Maslow propose une étude sociologique de la spiritualité dans laquelle il classifie avec beaucoup de finesse les différentes manifestations paroxystiques, telle que la révélation. Sa démarche est celle d'un scientifique qui approche globalement une dimension du fait religieux de manière macroscopique, soit comme un sociologue ou même comme un ethnologue, et qui use ensuite d'une analyse psychologique pour aborder l'échelle microscopique de l'expérience paroxystique.

Etant très critiquée aujourd'hui, car énormément de données montrent que plus on assouvit un besoin, plus on cherche à le satisfaire.

MASLOW et la motivation :

Tableau 2: Les différents types de besoins dans la pyramide de MASLOW

Besoins	Personnels	Professionnels
<p>Niveau 1: Besoins physiologiques</p>	<p>Besoins fondamentaux à la survie (se nourrir, dormir, se reproduire,...)</p> <p>Implique un désir (une envie de) de manger une tartiflette, de faire l'amour, de boire une bière fraîche l'été, etc.</p>	<p>- Etre rémunéré</p>
<p>Niveau 2 : Besoins de sécurité</p>	<p>Besoin d'être à l'abri des dangers (un logement, de l'argent de côté, des diplômes, les assurances, la médecine préventive)</p> <p>Implique un désir de construire un chalet, de placer de l'argent, de passer tel diplôme, etc.</p>	<p>- Avoir la sécurité d'un emploi</p> <p>- Eviter les problèmes de fonctionnement</p> <p>-Contenter l'entreprise</p>
<p>Niveau 3 : Besoins sociaux, d'intégration</p>	<p>Besoins d'appartenance à un ou plusieurs groupes et de se sentir accepté par les autres, que les gens nous aiment</p> <p>Implique un désir de s'inscrire dans un club de foot, de roller, de voile, d'inviter les gens à la maison pour un repas, etc.</p>	<p>- Etre soutenu par son entreprise et son patron</p> <p>- Travaillé dans une bonne ambiance</p> <p>-Avoir une bonne relation avec le personnel et la hiérarchie</p>
<p>Niveau 4 : Besoins d'estime</p>	<p>Besoin d'être reconnu, d'avoir l'estime des autres, d'avoir du pouvoir, un certain statut</p> <p>Implique un désir de faire des cadeaux, d'acheter telle marque de vêtement, telle type et marque de voiture, etc.</p>	<p>Etre reconnu comme un bon professionnel</p> <p>- Obtenir des promotions et/ou responsabilités</p> <p>- Etre dans une entreprise reconnu</p>
<p>Niveau 5 : Besoins de réalisation ou d'auto réalisation</p>	<p>Besoin d'être bien dans sa peau, de vivre ses passions, de se développer, d'être autonome, d'être maître de son destin</p> <p>Implique un désir de créer son entreprise, de créer une œuvre d'art, de retenir une semaine à la montagne pour faire du ski, de faire des</p>	<p>- Avoir un travail intéressant</p> <p>- S'enrichir personnellement dans son travail</p> <p>- S'exprimer librement</p> <p>- Avoir une autonomie de décision</p>

	voyages, d'apprendre les méthodes de négociation afin de pouvoir faire passer plus facilement ses choix, de développer ses compétences (se former) pour être plus pointue et choisir son entreprise, etc..	- Accomplir quelque chose - Développer ses idées
--	--	---

La motivation est, dans un organisme vivant, la composante ou le processus qui règle son engagement pour une activité précise. Elle en détermine le déclenchement dans une certaine direction avec l'intensité souhaitée et en assure la prolongation jusqu'à l'aboutissement ou l'interruption. Cette notion se distingue du dynamisme, de l'énergie ou du fait d'être actif. La motivation concerne certaines actions ou expériences, mais pas pour toutes.

Se manifestant habituellement par le déploiement d'une énergie (sous divers aspects telle que l'enthousiasme, l'assiduité, la persévérance), la motivation est trivialement assimilée à une « réserve d'énergie ».

Mais plus qu'une forme « d'énergie potentielle », la motivation est une instance d'intégration et de régulation d'une multitude de paramètres relatifs aux opportunités d'un environnement et aux sollicitations d'une situation. Aussi le rôle de la motivation est-il proportionné aux degrés d'ambiguïté et ambivalence d'une situation : elle doit dissiper la complexité voire la confusion des données et leur conférer différentes valeurs avant d'en tirer une conclusion en termes de comportement : le choix et l'investissement dans la direction préférée.

L'interrogation portant sur la motivation, émerge principalement dans les situations où son rôle de délibération interne est requis prioritairement ; c'est-à-dire avant tout quand l'organisme est face à une dimension quelconque de concurrence, une priorité ou hiérarchie devant émerger pour permettre l'action. De ce point de vue, bien que les problématiques ne soient pas équivalentes, deux types de concurrence sont identifiables :

- La « concurrence psychologique » des attentes individuelles, par exemple, choisir entre l'action et le repos ;
- Les situations collectives où face aux mêmes exigences.

Les motivations individuelles sont le facteur de différenciation des conduites : apprentissage, compétitions, activités collectives, etc.

4.3. Le climat Social :

On entend par climat social tout à la fois l'ambiance qui règne dans l'entreprise, le degré de satisfaction du salarié au travail et sa motivation à l'égard de la société, de ses buts et de ses valeurs. Il dépend à la fois de facteurs individuels et de facteurs liés à l'entreprise.

Le climat social, « c'est la résultante à un moment donné des attitudes des individus ou des groupes composants l'entreprise et ayant attentes et des besoins spécifiques, faces aux réponses que l'employeur apporte à ses attentes ou besoins ». (Jean-Claude Loup)

« Le climat social paraît être la traduction par un ensemble de manifestations de l'état d'esprit qui règne à un moment donné (ou pendant une période donnée) parmi les membres de l'organisation. Cet état d'esprit est lui-même façonné par des variables multiples: environnement, culture, style de direction, conditions de travail, présence syndicale, etc. » (Christian Alouche)

On peut retenir de ces définitions que le climat social est le résultat de la comparaison entre les attentes et les perceptions concernant la structure de l'entreprise, les politiques de ressources humaines, le style de leadership des dirigeants, les modes de management des équipes, les relations interpersonnelles et intergroupes, les conditions de travail, les compétences de l'encadrement, le type d'évaluation...

En effet, la façon dont l'individu se comporte au travail ne dépend pas seulement de ses caractéristiques personnelles mais aussi de la façon dont il perçoit son climat de travail et les constituants de son organisation.

Il est donc important pour le gestionnaire des ressources humaines de diagnostiquer et de comprendre comment les collaborateurs perçoivent le climat social de leur entreprise et quels sont les facteurs qui l'influencent.

4.3.1. Contexte d'évolution du climat social :

Le climat social est très différent d'une entreprise à l'autre mais il prend corps et se manifeste à travers des paramètres nombreux et variés. On peut noter deux grands types de facteurs:

- Les facteurs physiques
- Les facteurs organisationnels

4.3.2. Les facteurs physiques :

➤ L'environnement de l'entreprise:

Les comportements des individus et des groupes subissent l'influence de l'environnement:

- Situation géographique ;
- Situation de l'emploi ;
- Situation économique ;

➤ La taille et la structure de l'entreprise :

Quand la taille de l'entreprise s'accroît le niveau de la coordination et de communication entre les membres diminue. Ce qui entraîne:

- Une diminution des satisfactions individuelles
- Une diminution de la cohésion interne
- Un accroissement de l'absentéisme et des retards
- Une instabilité du personnel ;
- La nature de la production et les valeurs culturelles partagées par tous.
- La composition des effectifs ;

➤ Le climat peut être variable suivant

- Les catégories socio professionnelles
- Les sexes
- Les origines ethniques
- Les âges

➤ **Les politiques RH de l'entreprise**

- Rémunération
- Communication
- Développement des compétences

Chacune de ses variables prises isolément est de nature à avoir de l'influence particulière sur le climat social de l'organisation. Mais c'est la combinaison entre elles, de chacune d'elles que résulte effectivement le climat.

4.3.3. Les facteurs organisationnels

➤ **Les conditions de travail :**

Les notions de conditions de travail et de climat sont intimement liées:

- Conditions matérielles (horaires, rémunération, avantages divers).
- Conditions de vie au travail (chaleur, bruit)
- Conditions dans lesquelles s'exerce l'activité (degré d'initiative, d'autonomie, de responsabilité, possibilité de formation, de promotion, de développement du personnel).

➤ **Les styles de management**

L'influence du style de direction sur la productivité d'un groupe de travail.

- La conduite autoritaire: concentration des pouvoirs dans les mains d'un seul homme (responsabilité, sanction, initiatives...)
- La conduite « laisser faire ». Indifférence du manager, refus d'organisation des tâches

Conséquence : production faible.

La conduite démocratique: comportement du manager est ici autant tourné vers la production du groupe que vers les individus qui les composent. Valorisation de la participation, soutien réciproque dans l'accomplissement des tâches, meilleure production car chacun se sentant valoriser, très bonne motivation et la satisfaction de vivre une expérience d'équipe.

DEUXIÈME PARTIE :
LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DE LA
DIRECTION DE LA PECHE CONTINENTALE

Nous optons pour une définition de la GRH entendue comme un ensemble de pratiques porteuses d'une finalité. Nous adoptons la position pour laquelle la GRH est un ensemble de pratiques de gestion concernant les individus, visant à valoriser et développer la qualification de ces individus et celle du collectif de travail.

Quelle finalité sert la GRH ? La GRH est un ensemble de pratiques sociales qui participent à la quête de la performance. L'objectif du manager est de transformer le travail d'autrui en performance en obtenant de lui un comportement désiré. Trois moyens permettent d'atteindre cela: l'organisation, l'encadrement du manager et la régulation sociale. La sphère sociale dont fait partie la GRH est un ensemble de pratiques servant quatre fonctionnalités: l'acquisition des ressources, l'allocation des ressources, l'intégration et la performance.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE LA DIRECTION DE LA PECHE CONTINENTALE (DPC)

1. Contexte environnemental et cadre institutionnel :

La Pêche Continentale et l'aquaculture sénégalaise sont longtemps restées un sous secteur de développement marginal pour le pays. La stagnation de la production marine, a poussé le gouvernement à reconsidérer le rôle de ce sous secteur qui contribue autour de 15% de la consommation nationale de poisson et emploie plus de 60 000 personnes.

Les milieux continentaux du Sénégal regroupent essentiellement le fleuve Sénégal, le Sine Saloum et la Casamance. On y distingue deux grands types de milieux, les estuaires (Casamance, Sine Saloum, Sénégal) et un grand cours d'eau douce, le fleuve Sénégal.

Sur le plan halieutique, les captures réalisées par la Pêche continentale qui étaient de 60 à 70 000 tonnes vers les années 1970 n'ont cessé de baisser pour atteindre 30 à 40 000 tonnes. Cette baisse est une résultante de plusieurs facteurs combinés dont les plus déterminants sont le facteur climatique qui a frappé le Sahel ces trois dernières décennies et les aménagements hydro agricoles.

Cette évolution ne permet pas d'envisager une croissance de la production, l'Aquaculture est l'un des moyens envisagés pour pallier la diminution de la ressource halieutiques et l'augmentation prévisible de la demande de poisson. A cet égard, il existe un réseau hydrographique important à des sites particulièrement favorables au développement de l'élevage des poissons, des crevettes, des huîtres et des algues.

L'aquaculture, dont l'introduction date de 25 ans, reste à l'état embryonnaire. Son essor semble avoir été freiné par les politiques de développement qui prônaient la promotion d'une aquaculture de subsistance au détriment d'une aquaculture commerciale fondée sur le profit ainsi que la vulgarisation des techniques inadaptées aux conditions climatiques et économiques du pays, notamment la pisciculture en étangs dans des régions où les pertes en eau par évaporation sont considérables et la vulgarisation d'une pisciculture familiale en cages flottantes, des systèmes intensifs qui exigent des investissements relativement lourds qui ne sont pas souvent à la hauteur.

Donc, il est devenu alors impératif de promouvoir une politique alternative destinée à maintenir au moins le niveau de l'offre tout en limitant la pression sur la ressource. Le poisson doit d'avantage jouer un rôle dans la fourniture de protéine animale pour l'alimentation des populations, rurales en particulier.

Concernant les aspects institutionnels, avant 2000, la Pêche Continentale relevait de deux départements ministériels différents (Ministère de l'environnement et de la Pêche). Pour une meilleure unité d'action, il est donc apparu nécessaire de créer au sein du Ministère de la Pêche, une nouvelle Direction chargée de la Pêche Continentale et de l'Aquaculture (décret N°2000-833 du 16 octobre 2000).

La création de cette nouvelle structure est jugée nécessaire pour faire face à la surexploitation de la plupart des ressources marines.

La pêche Continentale et l'Aquaculture ne s'exercent pas isolément mais dans un cadre beaucoup plus vaste, et l'un des problèmes majeurs pour l'aménagement et la gestion des ressources, découle de la méconnaissance des liens et les interactions avec d'autres secteurs d'activités dont les modes de gestion et d'exploitation relèvent de département ministériel ou même de pays différents (cas des fleuves Sénégal et Gambie).

Ce plan de redressement du sous secteur de la pêche continentale et de l'Aquaculture (création d'une direction) est préparé dans le souci de lever certains de ces défis. Spécifiquement, il vise l'augmentation de la contribution du sous secteur à la couverture des besoins de la population en protéines animales, l'accroissement de sa contribution aux recettes publiques en monnaie locale et en devises.

La budgétisation d'une importance somme pour la Direction de la Pêche Continentale destinée à l'aquaculture, à pousser aux autorités de créer une agence dénommée Agence Nationale de l'Aquaculture.

Ladite Direction se nomme maintenant Direction de la Pêche Continentale. Amputé de son volet l'aquaculture qui constitue un élément important, elle perd son allure et la plupart de ses agents spécialisés en Aquaculture migrent vers l'ANA.

Bien que la DPC a perdu une partie de ses membres, force est de constater qu'elle est entrain de relancer la Pêche Continentale. C'est ainsi que nos jeunes talents sont arrivés à

faire montre de plus d'ingéniosité en réussissant le repeuplement de plusieurs retenus d'eau malgré notre sous effectifs.

2. Objectif :

La DPC a pour objectif d'assurer :

- Une plus grande possibilité à satisfaire la demande en produits halieutiques et une contribution à l'augmentation ou au maintien dans des proportions raisonnables de la consommation de poissons des populations.
- La réalisation d'une chaîne d'infrastructures d'accompagnement pour les différents segments de la production, de la transformation et de la distribution ;
- Le relèvement du niveau de vie des acteurs grâce à une meilleure rémunération de leur travail ;
- La création d'emplois par la diversification et le développement des activités ;
- l'amélioration des conditions d'exercice des activités des pêcheurs et l'industrialisation de celles des aquaculteurs ;
- L'amélioration de la qualité des produits continentaux, l'augmentation de leur valeur commerciale et leur promotion au niveau des marchés nationaux et sous régionaux grâce à une meilleure politique d'écoulement ;
- Le renforcement des capacités techniques et organisationnelles des acteurs ;
- L'assurance d'une gestion durable à travers la mise en œuvre de nouveaux systèmes de préservation et de co-gestion des ressources.

3. La mission

La Direction de la Pêche Continentale a pour mission de mettre en œuvre la politique de l'Etat en matière de pêche continentale.

4. Les attributions

La DPC est chargée

- d'élaborer et de mettre en œuvre les plans d'aménagement des pêcheries continentales ;
- d'assurer la gestion des pêcheries continentales en application des plans d'aménagement ;
- de promouvoir la coopération en matière de pêche continentale;
- de veiller à l'application de la réglementation relative à l'exercice de la pêche continentale ;
- d'instruire les demandes d'établissement de permis de pêche continentale ;
- de contrôler la salubrité et la qualité des produits de la pêche continentale ;
- d'assurer la collecte, le traitement et l'exploitation des statistiques de la pêche continentale ;
- de veiller à l'élaboration et à l'exécution des projets et programmes de développement de la pêche continentale ;
- d'assister les organisations professionnelles de la pêche continentale ;
- de veiller au perfectionnement des professionnels de la pêche continentale;
- assurer l'expérimentation et la vulgarisation des équipements, des techniques et des résultats de la recherche dans le domaine de la pêche continentale.

5. L'organisation de la Direction de la Pêche Continentale

La Direction de la Pêche Continentale est placée sous l'autorité du Ministre de l'Economie Maritime. Elle est dirigée par un Directeur nommé par décret.

La Direction de la Pêche Continentale comprend :

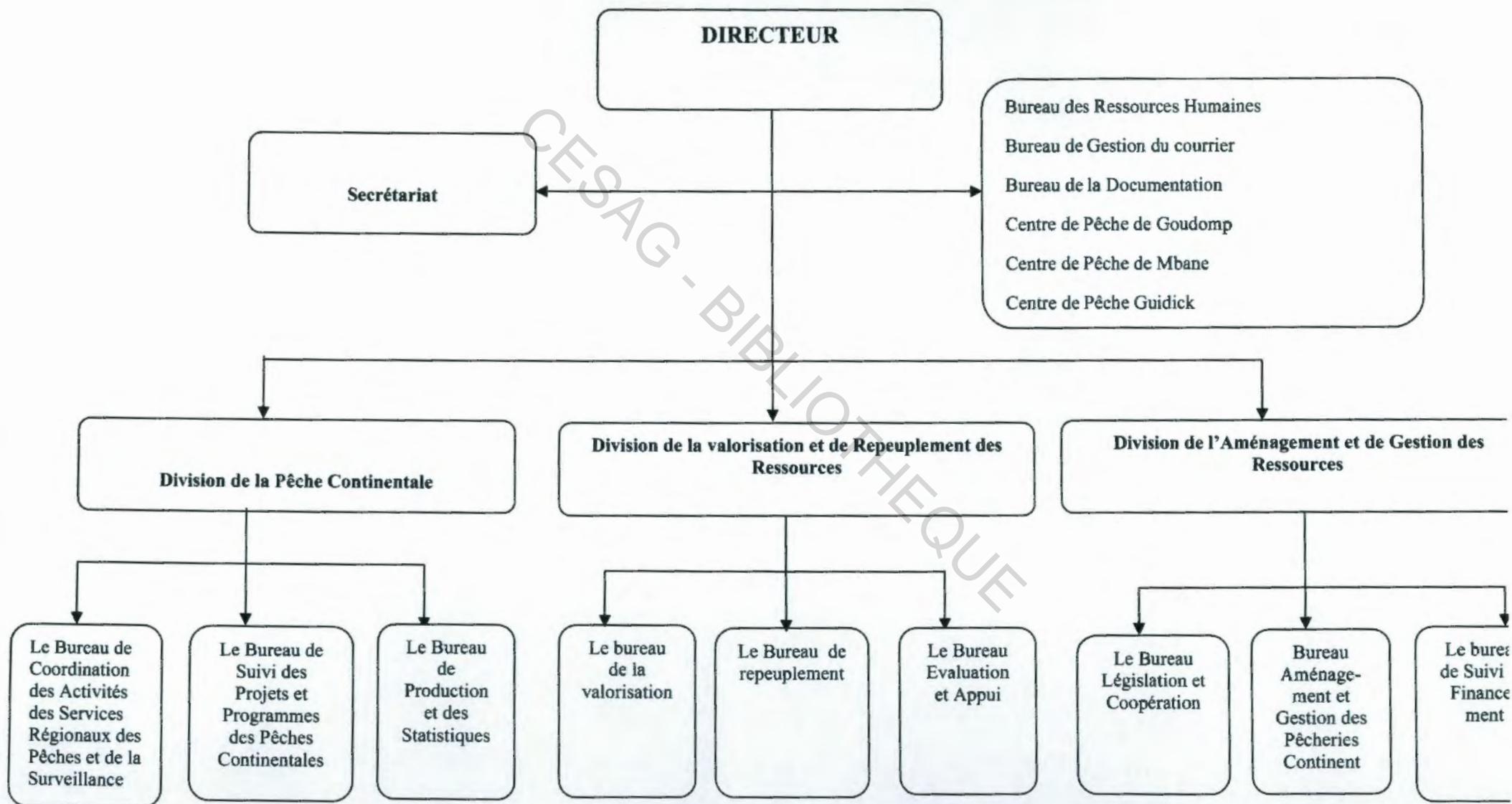
- la division de la Pêche Continentale
- la division de la Régénération et de la Restauration des Ecosystèmes dégradés.
- la division de l'Aménagement et de la Gestion des Ressources
- les services rattachés

6. Les activités phares

- Contrôle et surveillance des activités de pêche;
- Révision du Code de la pêche continentale;
- Repeuplement des mares de la région de Matam;
- Protection des réserves de pêche Matam, du Lac de Guiers et de Podor;
- Projet pilote d'élevage de thiofs en cages à Djifère (4ème et dernière phase);
- Test de grossissement de langoustes vertes sur la Petite Cote ;
- Projet d'appui au développement de la pêche continentale dans le bassin de l'Anambé ;
- Projet de relance de la pêche continentale dans la région de Matam OMVS/
Banque Mondiale.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 3 : Organigramme de la direction de la pêche continentale



CHAPITRE 4: L'ANALYSE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DE LA DIRECTION DE LA PECHE CONTINENTALE

1. La politique de l'emploi

1.1. La mission du ministère de la fonction Publique:

Les recrutements du ministère de l'Economie Maritime sont gérés par le Ministère de la Fonction Publique, du Travail, de l'Emploi et des Organisations Professionnelles qui a pour mission :

D'assurer la politique de l'Etat en matière de recrutement conformément à l'article qui stipule :

Sous l'autorité du Premier Ministre, le Ministre de la Fonction Publique, du Travail, de l'Emploi et des Organisations Professionnelles prépare et met en œuvre la politique arrêtée par le Chef de l'Etat dans les domaines de la fonction publique, du travail, de l'emploi, de la représentation et de la protection des travailleurs et des employeurs. Il est chargé de l'administration des agents publics relevant du statut général des fonctionnaires ainsi que des agents non fonctionnaires de l'Etat. Il représente l'Etat au sein des organismes techniques internationaux dans les domaines de sa compétence. Il veille à la mise en place d'une politique dynamique en matière de fonction publique. Il s'assure de la productivité des administrations publiques. Il fait en sorte que l'administration de l'Etat soit au service du développement du pays. Il favorise un bon accueil des usagers. Il s'assure de la rapidité des réponses données aux administrés. Il met en place des indicateurs de performance au sein des administrations. Il veille à la qualité du dialogue social entre l'Etat et ses agents. Il met en œuvre les politiques en faveur de l'emploi en vue d'améliorer le bon fonctionnement et la transparence du marché du travail. Il prépare la législation et la réglementation relatives aux relations du travail et veille à leur respect, notamment grâce à l'action de l'inspection du travail. Il veille aux conditions de travail, notamment des femmes et s'assure que les enfants ne travaillent pas dans des conditions contraires aux textes en vigueur. Il veille à la qualité des relations entre les salariés et les employeurs dans la double perspective de la protection des travailleurs et de la compétitivité de l'économie. Il est le garant du libre exercice des droits syndicaux dans le respect des textes qui les

régissent. Il est l'interlocuteur des organisations professionnelles de salariés et d'employeurs et il favorise le dialogue entre ces deux catégories d'organisations.

1.2. Les agents de l'Etat

Les effectifs de la fonction publique sont composés de trois types d'agents :

- Les fonctionnaires ;
- Les non fonctionnaires ;
- Les contractuels ;

Si les fonctionnaires sont régis par le statut général des fonctionnaires et les contractuels sont administrés par le biais du code du travail, alors que les non fonctionnaires sont régis par le décret numéro 74-347 du 12 avril 1974 modifié.

La dichotomie entre fonctionnaires de l'âge au moment du recrutement: pour être nommé fonctionnaire, il faut avoir moins de 30 ou être âgé de 30 à 35 ans. Tout autre agent ne satisfaisant pas ces critères est recruté comme agent non fonctionnaire.

La nationalité : tout agent ne disposant de la nationalité sénégalaise est considéré comme agent non fonctionnaire.

La discipline : tout agent licencié et recruté à nouveau ne peut plus prétendre intégrer le statut de fonctionnaire et sera ainsi recruté comme non fonctionnaire;

Après l'adoption du code du travail en 1961, pendant 13 ans, les agents non fonctionnaires de l'Etat relevant de ce code étaient à partir de la circulaire n° 32 du 13 mai 1961, ce qui a généré pas de conflit avec les interprétations tendancieuses des voltes face au gré de la situation.

La même situation risque encore de se reproduire avec le nouveau code adapté en 1997.

Plusieurs dispositions figurant dans le décret d'application sont complètement dépassés car ne prenant pas en charge des innovations dont bénéficient déjà certaines conventions comme c'est le cas du taux d'indemnité de départ à la retraite qui culmine à 50% dans certaines conventions alors au niveau de la fonction, hormis les journalistes, il continue de plafonner à 30%.

Les seules différences notées entre les statuts de fonctionnaire et de non fonctionnaire et contractuels résident dans la précarité de l'emploi même si cette donne n'a jamais été mise en application.

Par ailleurs, pour les cotisations pour la retraite, le fonctionnaire est affilié au FNR (Fond National de Retraite) et perçoit une pension mensuelle alors que le non fonctionnaire est affilié à l'IPRESS et perçoit une pension bimestrielle.

La compensation de cette inégalité étant opérée par l'indemnité de départ à la retraite contrairement au fonctionnaire qui n'en dispose pas.

2. II. Diagnostic de la gestion des ressources Humaines De la Direction de la Pêche Continentale

L'évolution de la gestion des Ressources Humaines de la Direction de la Pêche Continentale est très limitée, du fait que toutes ses activités ne sont pas centrées dans le même secteur, nous avons du mal à gérer l'adéquation entre les besoins de la structure et les ressources.

2.1. Les pratiques de gestion des ressources humaines

2.1.1. L'administration du personnel

C'est sous cet aspect que la fonction commence à exister et à être perçue dans l'administration. En, d'autres termes, elle est le pilier de la gestion des ressources humaines.

L'administration du personnel de la Direction de la Pêche Continentale permet de gérer les activités quotidiennes (repos, absentéismes ; congé annuel, congé maternité, maladies, maladies professionnelles, autres).

Il veille aussi au respect des obligations légales (code du travail, convention collective, accords collectifs, règlement intérieur) ;

C'est une fonction d'expertise qui requiert une très bonne connaissance de l'ensemble des ressources humaines, du droit du travail et des usages de l'entreprise.

Il est doté des outils et procédures renforçant l'efficacité de la gestion du personnel (uniquement) tout en visant à optimiser l'organisation de ladite Direction.

Agir ensemble pour agir au mieux. Telle est leur conviction !

2.1.2. Le climat social

Le climat social est un facteur non négligeable pouvant motiver les agents. Celui de la Direction de la Pêche Continentale n'est pas jugé satisfaisant.

Cela pourrait être dû à la diversité des cultures, à la démarche adoptée par les supérieures hiérarchiques et à l'égoïsme de certains, qui ne pense qu'à leur intérêt personnel.

Il existe dans toutes les organisations humaines des frustrations personnelles ;

Il ne faut pas laisser perdurer cette situation. Le gestionnaire des Ressources Humaines a le devoir de corriger cette ambiance et même de l'améliorer par une écoute plus attentive des aspirations individuelles des salariés.

Comment calculer le turnover, le taux de démission et d'absentéisme

Indicateurs de turnover

Turnover pour l'année 2009:

Nombre de départs durant l'année / effectif moyen ;

Turnover : $8 / 39 = 0,2$

Taux de démission pour l'année 2009 :

Total des démissions / total des départs = 0

Total démission = 0

Total des départs = 7

Mesure de stabilité

Nombre de présents au bout de N mois / Nombre d'embauchés il y a N mois

Ancienneté moyenne du personnel

Indicateur d'absentéisme :

Taux d'absentéisme

Heures d'absence sur la période / Heures théoriques sur la période

ou

Heures d'absence / Effectif inscrit x Heures théoriques

Mesure de gravité

Durée totale des absences / Effectif

Durée moyenne : Nbre total d'h d'absence / Nbre d'absences

Nombre d'absences / Effectif

Cet indicateur n'est pas tellement pris en compte par l'administration Sénégalaise.

2.1.3. Les conditions de travail :

Les conditions de travail concernent essentiellement le contenu du travail, la difficulté physique et psychologique du travail, l'environnement du travail, l'aménagement des postes de travail et le temps de travail.

A la Direction de la pêche Continentale, les conditions de travail ne sont pas satisfaisantes dues à la mal gérance du budget de fonctionnement.

L'amélioration des conditions de travail est un enjeu important pour les entreprises en ce sens que les coûts liés aux conditions de travail peuvent être supérieurs aux coûts d'amélioration des conditions de travail.

2.1.4. Le développement des carrières :

Le rôle du responsable de la formation est de mettre en œuvre le plan de formation qui a été approuvé par le DAGE du ministère, en ayant le souci de faire connaître à chaque chef du personnel de chaque direction la possibilité de carrière que doit faire face un agent de la fonction publique.

Conscient que les fiches d'évaluation ne sont utilisées en cas de promotion et d'avancement des agents, la question qu'on doit se poser est de savoir qu'elle est l'importance des fiches d'évaluation dans l'administration sénégalaise ?

Certains affirment qu'il n'existe aucun plan de carrière devant leur permettre d'envisager et d'appréhender clairement les différents postes qu'il serait susceptible d'occuper dans un avenir plus ou moins proche et bien sûr, sous réserve de remplir certaines conditions (qualification, formation...).

Tous ceux qui se disent prêts à quitter la Direction de la Pêche Continentale pour une autre entreprise avec le même salaire le feront à cause de l'inexistence de plan de carrière.

2.1.5. Le plan de formation :

La formation doit être considérée comme un développement car elle permet au salarié de conserver son emploi et lui assure une progression au sein de l'entreprise et permet à l'organisation d'améliorer son efficacité et sa rentabilité d'où un moyen de faire face aux changements.

Le Ministère de l'Economie Maritime dégage chaque année un budget consacré à la formation et aux séminaires pour les différentes directions.

Plusieurs agents de la Direction de la Pêche Continentale ont eu à bénéficier d'une formation professionnelle continue dans des instituts de formation.

Cette formation obéit à des règles, le processus est le suivant : la mise en place d'un budget, la détection des besoins et à l'élaboration d'un plan de formation.

La question qu'on doit se poser est la suivante : sur quel critère la Direction se base pour choisir les collègues qui vont faire la formation ?

La première réponse est sur l'âge, l'ancienneté et le nombre de fois que l'agent a eu à bénéficier de ces formations, mais le critère d'âge est mis en exergue.

La question suivante est quel moment les jeunes collègues vont faire la formation ?

On ne peut jamais savoir, tout dépendra du taux de ponctionnement du budget et cela décèle par ailleurs le dysfonctionnement, les failles qui persistent et la Direction n'arrive pas à mettre en place des actions correctives.

2.1.6. L'information et la communication

De nos jours, les Nouvelles Technologies de l'Informations et de Communication (NTIC) occupent une place prépondérante dans la gestion des Ressources Humaines. Les NTIC intégrées dans la gestion des ressources humaines seraient un gain considérable en temps et au niveau des coûts d'opportunité.

Le système d'information et de la communication de la Direction de la Pêche continentale a été jugé insatisfaisant à cause de l'outil informatique qui tarde à s'y développer.

Il existe plusieurs outils de communication : écrits (notes, lettres, compte-rendu, rapport, journal d'entreprise...), oraux (réunion) et informatiques (intranet, extranet). Cependant, certains agents ont estimé que l'information à la Direction de la Pêche Continentale a un caractère descendant, c'est-à-dire qu'elle va de la hiérarchie vers les opérationnels. Il faudra veiller à ce qu'elle soit aussi ascendante et transcendante, c'est-à-dire qu'elle emprunte souvent la voie contraire pour permettre aux opérationnels de s'exprimer.

Il faut vulgariser aussi l'accès au système d'informatique de communication existant.

La plupart des agents ont estimé que l'intranet et l'extranet sont uniquement réservés à une catégorie d'agents, généralement les cadres, les directeurs.

2.1.7. La politique sociale

Les efforts sont considérables dans ce domaine. La Direction de la pêche Continentale supporte 50% des frais des repas et presque la quasi-totalité de ses cadres ont des véhicules de fonction. A cela s'ajoute des heures supplémentaires pour les agents fonctionnaires et la dotation de carburant pour une catégorie de personnes que certains ont jugé inégale.

2.1.8. La qualification et la classification du personnel

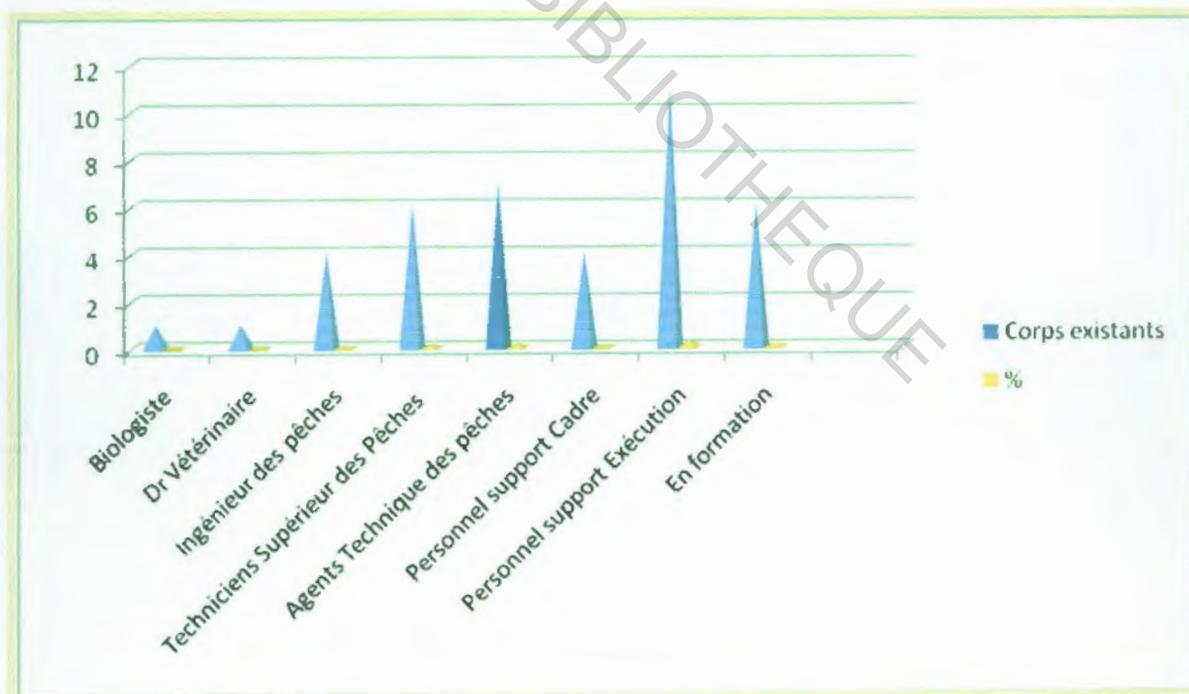
C'est un critère essentiel. La fiabilité du système d'organisation dépend étroitement du niveau de qualification du personnel. La Direction de la Pêche Continentale regorge d'un

personnel qualifié qui est classé en trois catégories socioprofessionnelles. L'effectif est constitué de 39 agents répartis comme suit :

Tableau 3 : Effectif de la Direction des Pêches Continentales

Corps existants	Effectifs	%
Biologiste	1	0,025
Dr Vétérinaire	1	0,025
Ingénieur des pêches	4	0,1
Techniciens Supérieurs des Pêches	6	0,15
Agents Technique des pêches	7	0,175
Personnel support Cadre	4	0,1
Personnel support Exécution	11	0,275
En formation	6	0,15

Figure 4 : Effectif de la Direction des Pêches Continentales



2.1.9. La qualité de vie humaine :

Les conditions de travail regroupent des aspects très variés et très différents selon les secteurs d'activité et les fonctions exercées. Elles font partie du champ de préoccupation

des responsables des ressources humaines dans la mesure où, sans être une source de motivation en soi, elles sont considérées comme une exigence et donc source d'insatisfaction lorsque certains seuils de « bien être » ne sont pas atteints.

2.1.10. La fiche d'évaluation

La fiche d'évaluation permet à chaque agent, de mesurer son rendement annuel.

c'est l'une des étapes les plus importante dans la détermination de la stratégie de la D.P.C car elle permet à la Direction de connaître quelle est sa position face à ses concurrents (atouts et faiblesses). C'est en tenant compte de ces résultats que nous pourront déterminer des stratégies en vue de faire face à la concurrence et améliorer ses produits, son image et de prendre des mesures correctives quant à l'atteinte de ses objectifs :

Exemple de fiche d'évaluation :

Figure 5 : Fiche d'évaluation de la D.P.C année 2011 : Personnels opérationnels

Prénom (s) :	Nom :		
Date et lieu de naissance :			
Situation matrimoniale :		Nombre d'enfant :	
N° matricule solde :		Fonction :	Date :
Grade ou classe :	Date :	Echelon :	Date :
Date d'entrée Fonction Publique :		Ancienneté dans le poste :	
Diplômes obtenus :			
Connaissances accessoires :			
Décoration :			
Adresse civile :			

Nom, Prénom (s) et qualité du chef de service
--

Critères d'exigences professionnelles	Cœf.	Note Chiffrée	Total
1. Qualités professionnelles :	2		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Maîtrise des connaissances techniques ❖ Mobilisation sur les objectifs de son unité ❖ Respect des délais ❖ Probité et connaissance professionnelle ❖ Méthode et organisation du travail 			
2. Comportement au travail	2		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Qualité des relations (services et usagers) ❖ Assiduité ou absences fréquentes du service ❖ Soins apportés dans l'utilisation du matériel 			
3. Rendement	3		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Degré d'atteinte des objectifs et des tâches ❖ Bonne utilisation des moyens disponibles 			
4. Capacité d'initiative	3		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Capacité à concevoir à proposer des initiatives permettant d'améliorer des moyens disponibles 			
Total	10		
Moyenne			

1. APPRECIATION GLOBALE DU SUPERIEUR HIEARARCHIQUE

- ❖ Points forts :
- ❖ Points à améliorer :

2. PERSPECTIVES DE FORMATION

- ❖ Formulées par le collaborateur :
- ❖ Formulées par le supérieur hiérarchique :

3. PERSPECTIVES DE CARRIERE ET DE SANCTION DU MERITE

Signature du collaborateur

**Signature du Supérieur
Hiérarchique**

2.2. Diagnostic interne et recommandation

Nous résumons à travers le tableau ci-après, les pratiques de la DPC tout en ressortant les points forts, les lacunes ou points faibles et les recommandations à mettre en place pour un renforcement des acquis et une amélioration des points faibles.

Tableau 4 : Diagnostic et Recommandations

Les politiques Classiques de la GRH	Pratique et manque de la DPC	Points forts	Lacunes ou points faibles	Recommandations
Administration du personnel	Gestion des absences, des congés, la formation et l'établissement des documents sociaux	Néant	Les agents s'absentent sans motif, et sans informer le bureau des R.H	Mettre en place un logiciel nous facilitant la gestion du personnel
	Inadéquation entre les besoins et les ressources en terme qualitatif et quantitatif ;	Maximisation des rendements tout en maintenant un climat social favorable.	A chaque recrutement, nous recevons un personnel d'appui pléthorique alors que nous avons besoin de techniciens supérieurs ou ingénieurs des pêches.	Gérer l'adéquation entre recrutement et besoins de la direction (poste / profil) Mettre en place des fiches de poste
	Absence de cohésion de groupe		Décisions unilatérales	Etre solidaire entre les agents
	Absence de formalisation des procédures		Les comptes rendus sont réservés à une minorité de personnes	Mettre en place un dispositif permettant de déposer le compte rendu 24 H qui suivent la réunion

	Absences de tableaux de bord et indicateurs de suivi des projets		D'énormes difficultés à suivre les dossiers	Mettre en place en place un tableau permettant de suivre les dossiers
	Absence d'audit social			Permettre de formuler des recommandations pour améliorer la qualité de la gestion des ressources humaines.
	Absence de culture d'entreprise		Absence de carte d'Identité de la Direction	Imposer à l'entreprise une manière de vivre qui lui est spécifique
	Les réunions qui se raréfient de plus en plus		Absence de coordination des activités	Organiser, planifier des réunions semestrielles
Acquisition	L'actuel Ministre a intégré beaucoup de militants dans la fonction publique		Manque de qualification des militants	Revoir le niveau de qualification des militants à embaucher
	7 techniciens sur 40 agents		Déficit du personnel technicien	Renforcer les techniciens
Développement	A chaque année, on budgétise des formations. Le taux d'agents formés dépendra du montant du budget disponible		Le nombre d'agents formés est inférieure est au besoin de la direction (1 agent formé par direction)	Augmenter le budget de formation
	Le critère d'âge est mis en exergue		Des agents de plus de 50 ans sont formés au	Se baser sur le critère de compétence

			détriment des jeunes.	
	Préparer la psychologie de l'agent pour les éventuels changements	La de les	changer la volonté d'autrui à travers un transfert de croyance et d'opinion	Mettre en place des mesures d'accompagnement Favoriser la communication interne
	Les formations qui ne collent pas avec la fonction n'ont pas d'impact sur la Direction			Les formations réussies sont celles qui, dans le temps sont synchronisées une situation professionnelle qui permet de les valoriser.
Conservation	Absence de gestion d'une carrière qui inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des Directions du Ministère.			instaurer un système qui permettra de mesurer la contribution de chacun, de favoriser l'accroissement de cette contribution et de garantir un lien avec la rétribution, le système est donc un élément essentiel de la recherche de l'équité d'où la nécessité d'instaurer une politique de gestion de carrières

	Le ministère choisit des écoles dont le diplôme n'est reconnu par la fonction publique		La formation n'a aucune impact sur la carrière de l'agent	Choisir des écoles reconnues par la fonction publique
--	--	--	---	---

Ce tableau synthétique nous permet de voir d'abord les Pratiques et manques de la DPC, les points à développer pour pouvoir faire des recommandations.

Au niveau de l'administration de du personnel, nous remarquons une absence totale de contrôle sur le recrutement des agents. Il n'existe aucune relation entre les recrutements et les besoins de la structure. Ceci conduit à un personnel pléthorique inutile.

On note une absence de fiche de poste, qui est différente de la fiche d'évolution de la carrière de l'agent. Ce qui conduit à suggérer la mise en place de fiches de poste et une bonne définition des besoins de recrutement. D'autres manquements sont décelés comme l'absence de manuelle de procédure, de tableaux de bord et d'indicateurs de suivi de projets, de cohésion de groupe et de culture d'entreprise

Au niveau de l'acquisition, nous constatons que chaque ministre nommé politiquement est accompagné d'une vague de militants qu'il faut recruter impérativement. Certes le ministre doit être accompagné par son cabinet mais il faudrait revoir leur nombre et leur niveau de qualification.

Au niveau du développement des compétences, nous constatons un manque de formation des agents alors que former les agents favorise la performance et la compétitivité. Aujourd'hui, seul le critère d'âge est mis en jeu, ce qui pénalise ces nombreux jeunes agents qui ont envie de progresser.

A cet effet, nous suggérons que les critères de sélection soient axés sur la compétence pour permettre aux jeunes d'accéder rapidement à ces formations et de renforcer leurs capacités qui auront des impacts positifs dans leur structure d'appartenance. La communication interne doit être favorisée pour éviter toute frustration.

Au niveau de la conservation, nous constatons que la gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein du Ministère d'où elle génère un coût et des moyens permettant de gérer efficacement ses agents.

Le système mis en place doit permettre de mesurer la contribution de chacun, de favoriser l'accroissement de cette contribution et de garantir un lien avec la rétribution, le système est donc un élément essentiel de la recherche de l'équité d'où la nécessité d'instaurer une politique de gestion de carrière.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GÉNÉRALE

En définitive, les dysfonctionnements relevés à partir de l'étude au sein de la Direction de la Pêche Continentale se situent aussi bien au niveau du recrutement qu'au niveau institutionnel et managérial.

Le cas de la Direction de la Pêche Continentale illustre donc les inconvénients d'une politique défailante de la GRH. Le recrutement d'un personnel apparenté, à travers "le système de recommandation" (sans considérations sérieuses de profils et de compétences) n'a pas favorisé la performance de cette ressource.

Ainsi, l'évaluation des compétences sur la base unique de la notation et d'appréciations subjectives des supérieurs, a inhibé la motivation au sein du groupe. A cela s'ajoute, une rémunération faible, mais surtout non équitable. La politique de la Direction a favorisé "le travail en clans" et la divergence d'intérêts entre les différentes catégories Socioprofessionnelles.

De manière générale, ce travail montre que:

- il existe des besoins considérables aussi bien en formation initiale qu'en formation continue au sein de l'administration publique.
- l'éclatement de la fonction de gestion des ressources humaines, la multiplicité des centres de décision, le non-respect de la répartition des rôles et responsabilités ne sont pas favorables à une gestion rationnelle et efficiente du personnel.
- les ressources humaines de l'administration sénégalaise ont besoin d'un nouveau mode de management incitatif.
- l'accès à l'information n'est pas une chose facile au Sénégal du fait de l'inexistence d'un bon système d'information.

Les ressources humaines sont la première ressource de l'Etat. Pour aller vers une administration performante, il importe aujourd'hui, de refondre le système de gestion des agents de l'Etat. Les ministères et aux autres services doivent être dotés des directions de Ressources Humaines chargées de la définition et la mise en œuvre des politiques réelles pour un engagement des fonctionnaires.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ouvrages

- Anne Deering, Robert B. Dilts, Julian Russel: *alpha leadership*, 1er edition, edition de boeck
- ATAL Chirstian: *la gestion des ressources humaines dans le secteur public*, collection service public 2^{ème} tirage 2000, édition d'organisation, 1998
- BATAL Chirstian : *Analyse des métiers, des emplois et des compétences*, les éditions d'organisation, 1997
- Crozet D., Martory B., B., La gestion des ressources humaines. *Pilotage social et performances*, Paris, Dunod, 2008
- Jean-Marie Peretti : *gestion des ressources humaines*, 16^{ème} édition Vuibert, 2009
- Jean-Marie Peretti : *les clés de l'équité dans l'entreprise*, édition d'organisation, 2004
- Jean-Marie Peretti : *ressources humaines et gestion des personnes*, 4^{ème} édition, édition Vuibert, 2005
- Jean-Marie Peretti : *tous DRH*, 3^{ème} édition, édition d'organisation, 2004
- Jean-Marie Peretti : *tous reconnus*, édition d'organisation, 2006
- Jean-Marie Peretti : *tous talentueux*, édition d'organisation, 2009
- Jean-Marie Peretti : *tous vertueux*, édition d'organisation, 2010
- Jean-Marie Peretti, CASAL Didier, QUISUANDON François: *vers le management international des ressources humaines*, Paris : liaison 1990-p283
- Jean-Marie Peretti: *Gestion des ressources humaines*, Paris, Vuibert Entreprise, 1998
- PLANE Jean Michel : *la gestion des ressources humaines*, Economica, 2003
- PLANE Jean Michel : *management des organisations*, Paris, Dunod, 2004
- PEROCHON, *Comptabilité Générale Elémentaire*, Ed. Foucher Paris 1989 P. 3
- GRAWITZ, M., *Méthode des sciences sociales*, Paris, ED. Dalloz 1971
- Micheal Porter Entreprises & gestion *Management organisation* Exposé 25/06/2007.doc 7 pages

Note de cours :

- Alain AKANI, 2009, cours de stratégie d'entreprise, CESAG
- Ghislain BELLHA, Audit social et Audit de la RSE, Professeur Associé au CESAG
- Jean Michel PLANE, cours de Gestion Prévisionnelle des emplois et des compétences
- Lassana Gagny SAKHO : cours de gestion du changement et diagnostic organisationnel, CESAG 2010
- Real MBIDA : cours de gestion des ressources humaines, 2008
- Touba FALL, (novembre 2009), cours de Gestion des compétences, CESAG*

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES FIGURES	iv
SOMMAIRE	v
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, PRINCIPES ET FINALITES DANS LE SECTEUR PRIVE ET PUBLIC	7
CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTERATURE	9
1. Clarification conceptuelle	9
2. De la gestion du personnel à la gestion des ressources.....	12
2.1. L'évolution de la Gestion des ressources humaines.....	12
2.2. La gestion du personnel :	13
2.3. La gestion des ressources humaines.....	13
3. Les métiers des ressources humaines	15
4. Fonctions récurrentes au sein du secteur privé/public.....	16
4.1. Directeur des ressources humaines.....	16
4.2. Responsable de l'administration du personnel :	17
4.3. Responsable de développement RH	18
CHAPITRE 2 : LES POLITIQUES LIEES A LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	20
1. L'administration du personnel.....	20
1.1. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).....	21
1.2. Les enjeux de la GPEC	21
1.2.1. Etude quantitative de l'effectif :	21
1.2.2. Mesure de l'effectif :.....	21
1.2.3. Effectif au travail :.....	21
1.3. L'entreprise et la gestion des activités.....	22
1.3.1. La fiche de poste :.....	22
1.3.2. Le profil du titulaire :	23
1.4. L'ajustement des ressources aux besoins :.....	23
1.4.1. Ajustement à moyen terme et long terme :	23
1.4.2. Ajustement à court terme :	23
2. L'Acquisition.....	23

2.1. Le recrutement, la sélection, l'accueil :	23
2.2. Les enjeux du recrutement :	25
2.3. Le processus de recrutement :	25
2.4. Les sources de recrutement :	26
2.5. Associations d'anciens élèves	27
2.6. La politique de rémunération :	28
2.7. Un outil stratégique pour la GRH :	29
2.8. Le système de rémunération :	29
2.9. Les tendances actuelles en matière de rémunération :	29
2.10. L'aménagement des conditions de travail.....	30
3. Le Développement.....	30
3.1. La Formation	30
3.1.1. L'importance de la Formation	31
3.1.2. Principes de base pour déterminer les besoins en formation :	32
3.2. Construire le plan de formation :	33
3.3. La gestion des carrières et la promotion	34
3.4. La communication.....	34
4. La Conservation	35
4.1. Gestion des compétences.....	37
4.2. Motivations	38
4.3. Le climat Social :	41
4.3.1. Contexte d'évolution du climat social :	42
4.3.2. Les facteurs physiques :	42
4.3.3. Les facteurs organisationnels.....	43

DEUXIEME PARTIE : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DE LA DIRECTION DE LA PECHE CONTINENTALE..... 44

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE LA DIRECTION DE LA PECHE CONTINENTALE (DPC) 46

1. Contexte environnemental et cadre institutionnel :	46
2. Objectif :	48
3. La mission.....	48
4. Les attributions	49
5. L'organisation de la Direction de la Pêche Continentale.....	49
6. Les activités phares.....	50

CHAPITRE 4: L'ANALYSE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DE LA DIRECTION DE LA PECHE CONTINENTALE 52

1. La politique de l'emploi	52
1.1. La mission du ministère de la fonction Publique:.....	52
1.2. Les agents de l'Etat	53
2. II. Diagnostic de la gestion des ressources Humaines De la Direction de la Pêche Continentale	54
2.1. Les pratiques de gestion des ressources humaines.....	54
2.1.1. L'administration du personnel	54

2.1.2. Le climat social	55
2.1.3. Les conditions de travail :	56
2.1.4. Le développement des carrières :	56
2.1.5. Le plan de formation :	57
2.1.6. L'information et la communication.....	58
2.1.7. La politique sociale	58
2.1.8. La qualification et la classification du personnel.....	58
2.1.9. La qualité de vie humaine :	59
2.1.10. La fiche d'évaluation.....	60
2.2. Diagnostic interne et recommandation.....	63
CONCLUSION GENERALE.....	68
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	II
TABLE DES MATIERES	IV