



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

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



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

**Pour l'obtention de la
MAITRISE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES DE GESTION,
OPTION GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
Promotion 3, Année académique 2008-2009**

THEME

**LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
DANS LE SECTEUR PUBLIC :**

CAS DU MINISTRE DE LA CULTURE ET DES LOISIRS DU SENEGAL

Préparé par :

Fatou FALL

Sous la direction de :

Monsieur Oumar DIALLO

Enseignant au CESAG

AVRIL 2011

DEDICACE

A

- Mon défunt père YELLY FALL : que la terre lui soit légère.
- Mon très cher époux SERIGNE FALOU BA qui ne cesse de me soutenir. Merci pour ta patience, ta compréhension et surtout pour l'affection que tu me témoignes;
- Mon fils CIRE BA, à qui je souhaite longue vie, santé de fer et réussite totale dans ses études ;
- Ma mère Naha FALL pour ses prières et ses conseils ;
- Mes tantes Marème FALL, Yacine FALL, Ndèye NDIAYE ;
- Mes frères et sœurs ;
- Mes neveux et nièces ;
- Tous mes belles-sœurs et beaux-frères.

REMERCIEMENTS

A

- ✓ Monsieur Oumar DIALLO, Professeur associé au CESAG, pour sa disponibilité ;
- ✓ Monsieur Cherif El Valid FALL, Professeur, pour ses conseils ;
- ✓ Mes chers collègues du Ministère de la Culture et des Loisirs ;
- ✓ L'ensemble du personnel du CESAG ;
- ✓ Mes amis et camarades de promotion ;
- ✓ Tout le personnel de la DAGE ;

Tous ceux qui, de près ou de loin, ont apporté une aide précieuse à l'élaboration de ce document.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX

Tableau1 Répartition du personnel par sexe (page 21)

Tableau 2 Récapitulatif des effectifs par sexe (page 21)

Tableau 3 Répartition du personnel par tranche d'âge (page 22)

Fiche d'évaluation des agents du département (cf. annexes)

Organigramme du Ministère de la Culture et des Loisirs (cf. annexes)

Questionnaires d'enquête de la DREAT concernant les fiches d'évaluation des agents de l'Etat
(cf. annexes)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

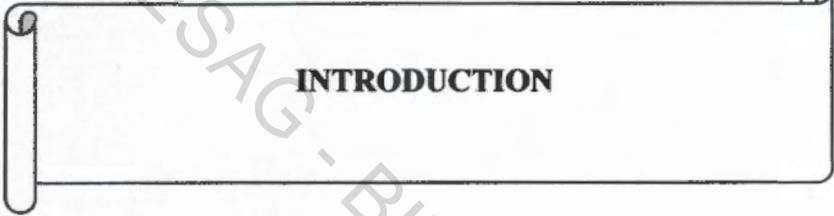
SOMMAIRE

TITRE : La Gestion des Ressources humaines dans le secteur public : cas du Ministère de la Culture et des Loisirs du Sénégal

INTRODUCTION.....	1
<u>PREMIERE PARTIE</u> : Cadre de Référence.....	3
Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel.....	3
Chapitre II : Cadre méthodologique.....	13
<u>DEUXIEME PARTIE</u> : Diagnostic des pratiques RH et propositions.....	15
Chapitre I : Etat des lieux.....	15
Chapitre II : Diagnostic et analyse des pratiques RH.....	20
Chapitre III : l'Evolution de la fonction RH , de la fonction « personnel » à la fonction « ressource humaine ».....	39
Chapitre IV : Principaux axes de recommandations.....	42
CONCLUSION.....	61

SIGLES ET ABREVIATIONS

- ❖ **ADIE** : Agence de l'Informatique de l'Etat
- ❖ **CCBS** : Centre culturel Blaise SENHOR
- ❖ **CCEP** : Cellule de Coordination d'Etudes et Prospectives
- ❖ **CDSMT** : Cadre de dépenses sectorielles à moyen terme
- ❖ **DA** : Direction des Arts
- ❖ **DAGE** : Direction de l'Administration générale et de l'Equipement
- ❖ **DARH** : Division de l'administration et des Ressources humaines
- ❖ **DREAT** : Délégation à la réforme de l'Etat et à l'Assistance technique
- ❖ **ENA** : Ecole nationale des Arts
- ❖ **GPEC** : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- ❖ **GNA** : Galerie nationale d'Art
- ❖ **GRH** : Gestion des Ressources humaines
- ❖ **MCDS** : Maison de la Culture Doutra SECK
- ❖ **MCL** : Ministère de la Culture et des Loisirs
- ❖ **MEF** : Ministère de l'Economie et des Finances
- ❖ **MFPTOP** : Ministère de la Fonction publique, du Travail et des Organisations professionnelles
- ❖ **OIT** : Organisation internationale du Travail
- ❖ **PNDC** : Programme national de développement culturel
- ❖ **PNBG** : Programme national de Bonne Gouvernance
- ❖ **PSA** : Place du Souvenir africain
- ❖ **RH** : Ressources humaines
- ❖ **SCCOR** : Service de Coordination des Centres culturels régionaux
- ❖ **SGBD** : Secrétariat général de la Biennale de Dakar
- ❖ **SIRH** : Système intégré des ressources humaines
- ❖ **SRPD** : Service des Relations publiques et de la Documentation
- ❖ **TIC** : Technologie de l'Information et de la Communication



INTRODUCTION

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Aujourd'hui, la mondialisation des économies et les attentes multiples et multiformes de plus en plus pressantes des populations, ont fini par imposer une nouvelle forme d'administration des affaires publiques : redéfinition du rôle de l'Etat, recherche de la transparence, de l'efficacité de ses travailleurs et de la prise en compte des avis des bénéficiaires. Il faut, en effet, une réponse rapide voire expresse aux multiples attentes des usagers, plus exigeants et plus avertis dans un monde gagné par l'avancée fulgurante des technologies de l'information.

Il est temps, pour les ministères en général et celui de la Culture et des Loisirs en particulier, de disposer de ressources humaines de qualité rompues aux tâches les plus aigues, prêtes à s'impliquer sans réserve dans les missions prescrites et disposées à se surpasser pour des résultats conséquents.

C'est pourquoi il est important pour chaque département d'asseoir une bonne politique de gestion de ses ressources humaines pour être efficace et efficiente.

De ce fait, le département en charge de la Culture, relevant du secteur public, ne doit pas être en reste par rapport à ces exigences. Cela d'autant plus qu'il a intégré le Cadre de Dépenses sectorielles à Moyen Terme (CSDMT) qui se fonde sur les mêmes principes et les mêmes objectifs que la gestion axée sur les résultats. Le CSDMT est aussi un outil de planification et de programmation à moyen terme des ressources et des dépenses publiques, un processus participatif de répartition des ressources financières en fonction des priorités de développement.

Dès lors, la gestion optimale des ressources humaines retrouve, ici, un cadre pertinent d'une meilleure prise en compte des exigences. En effet, la politique est d'affecter la personne qu'il faut à la place qu'il faut. Et tout cela s'explique par le fait que L'Etat du Sénégal s'est engagé dans un processus de modernisation de son Administration publique à travers plusieurs réformes sectorielles ; la « Reforme de l'Etat » dont l'aboutissement sera la matérialisation de la « Bonne gouvernance ».

Les pouvoirs publics ont pris conscience des défis et des enjeux de cette Réforme qui doit déboucher sur une vision d'un Etat moderne, soucieux de la qualité des services rendus aux citoyens, entre autres.

La réalisation des objectifs d'émergence d'une Administration dévouée à la satisfaction des exigences de ses usagers passe nécessairement par trois axes stratégiques que sont : l'amélioration de la qualité du service public par le renforcement de l'efficacité de

l'Administration, la modernisation de la gestion de ses ressources humaines et le renforcement de leurs capacités pour leur permettre de s'adapter aux nouvelles exigences de l'Etat moderne. Face à ces enjeux, l'ajustement aux techniques modernes de gestion des ressources humaines s'impose au ministère de la Culture, avec acuité pour plus d'efficacité.

C'est l'intérêt que revêt la question, mais aussi la perception que nous nous faisons de l'importance d'un potentiel humain de qualité pour le fonctionnement des rouages du gouvernement, qui nous ont conduit à proposer comme thème de notre mémoire « La Gestion des Ressources humaines dans le Secteur public : Cas du Ministère de la Culture et des Loisirs du Sénégal ».

La pertinence du sujet se justifie, dans un contexte où il est de plus en plus question de la modernisation de l'Administration publique à travers une amélioration des performances de ses agents.

La première partie de la présente étude abordera la réflexion autour du cadre de référence en faisant ressortir les aspects théoriques et conceptuels et la seconde partie indiquera les résultats issus du diagnostic des différentes pratiques de la gestion des ressources humaines après une présentation du contexte avant d'aboutir aux différentes recommandations.

PREMIERE PARTIE :
CADRE DE REFERENCE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

I.1 Cadre théorique

I-1.1 -Problématique

De nos jours, la philosophie d'une gestion orientée vers la performance n'est plus l'apanage du secteur privé. De plus en plus, la tendance libérale amorcée par l'ensemble des nations du fait de la mondialisation amène les décideurs publics à repenser leur approche managériale. Face aux défis économiques, sociaux et technologiques, la qualité du management des ressources humaines reste un facteur clé de succès.

Avec le Cadre de dépenses sectorielles à moyen terme (CDSMT), mis en place par le Ministère de l'Economie et des Finances, dans le souci d'une bonne gestion axée sur les résultats, la Fonction publique est plus que jamais régie par les politiques générales du gouvernement sur l'emploi et la rémunération qui visent l'amélioration générale de l'efficacité et de la productivité du pays dans son ensemble.

De ce fait, le Ministère de la Culture et des loisirs comme tous les autres départements de l'Etat gère en son sein un personnel soumis au Code de la Fonction publique et celui de la convention collective. Soit deux statuts différents pour des agents qui doivent travailler à atteindre les objectifs visés par l'Etat. La gestion des ressources humaines demeure une question très importante voire capitale dans le fonctionnement et le dynamisme d'un service donné. La qualité du service dépend de la capacité de son personnel. La mauvaise gestion des ressources humaines entraîne inévitablement le mauvais fonctionnement du service.

Il est constaté que la politique de gestion des ressources humaines dans ce département manque de dynamisme et de clairvoyance. Nous remarquons, en effet, qu'il est davantage accordé la préséance aux objectifs financiers et politiques reléguant au niveau subsidiaire les aspects sociaux et humains réduisant ainsi l'intervention du Ministère, à ce niveau, à ce que l'on appelle la gestion administrative.

L'Etat s'inscrit ainsi dans un processus de réforme pour une meilleure adéquation entre ses ambitions, ses moyens et ses leviers d'action. La gestion des ressources humaines dans les administrations doit toutefois évoluer fortement et s'adapter à ces mutations qui s'imposent d'elles-mêmes.

La Gestion des Ressources Humaines devient ainsi, dans les ministères, le catalyseur de la réforme. Elle a désormais pour vocation d'accompagner le changement, avec pour préoccupation majeure de mettre en cohérence, d'une part, les missions de l'Etat et leurs évolutions prévisionnelles, et d'autre part, les compétences des agents publics en adéquation avec ces mutations.

Dans ce contexte, le partage des meilleures pratiques est un moyen efficace pour favoriser la diffusion d'initiatives pertinentes et évolutives adaptées aux enjeux de la Fonction publique. Intégrer la dimension ressource humaine dans la stratégie de l'organisation est aujourd'hui une nécessité évidente. En effet, nombreux sont les experts qui affirment que la réforme de l'Etat et la qualité du service public passent par la mise en place d'une gestion des ressources humaines rationnelle, efficace et incitative pour les agents publics.

Aujourd'hui, Il ne s'agit plus d'administrer mais bien de manager le capital humain. Pris sous cet angle, le département de la Culture doit évoluer dans ce contexte de mondialisation et faire face aux exigences des nouveaux défis à travers une modernisation de la gestion de ses ressources humaines.

La gestion des ressources humaines de ce département n'est pas exempt de difficultés. Elle comporte des imperfections qui nécessitent des correctifs urgents sur un personnel d'un effectif de quatre cent quarante neuf (449) agents, dont deux cent trois (203) sont recrutés et gérés par la Fonction publique et le reste relève du bureau du personnel logé à la Direction de l'Administration générale et de l'Equipeement. Depuis leur recrutement à leur développement, en passant par leur conservation, la prise en charge de ces agents engendre d'énormes difficultés et constitue une réelle préoccupation.

Aussi, la mise en œuvre de cette gestion sous cet angle est de nature à peser sur le développement de ces ressources humaines avec un impact négatif sur la bonne marche de la structure pour l'atteinte de ses objectifs.

I-1.2 –Objectifs de la recherche

✓ Objectif général

L'objectif de cette étude est de partir d'une analyse de la situation actuelle des agents de la Fonction publique, par rapport aux réalités actuelles, au niveau local et international concernant la gestion des ressources humaines, afin de faire des propositions.

✓ Objectifs spécifiques

- Contribuer à l'Amélioration des performances de l'Administration publique en général et celles du département de la Culture en particulier avec la mise en place d'un bon système de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
- Tenir compte des changements intervenus dans l'environnement socio-économique par rapport à la gestion des hommes à travers un dialogue social constructif.
- Montrer l'importance de la définition et de la mise en œuvre d'un véritable plan de formation.
- Contribuer à la mise en place d'une bonne politique de motivation des agents de l'Etat

I-1.3- Les hypothèses de recherche

La modernisation des pratiques RH dans la Fonction publique sénégalaise contribue à l'amélioration des conditions de vie et de travail des agents du secteur public. Cette hypothèse principale peut se décliner en deux hypothèses secondaires :

H1 : La motivation des agents de l'Etat passe par une mise en place d'une bonne gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

H2 : L'implication et la responsabilisation des travailleurs favorisent l'amélioration de la qualité de leurs prestations de manière efficace et efficiente.

I-1.4- Pertinence du sujet

- Intérêt personnel

Au terme de deux années de formation, l'occasion m'a été donnée à travers ce mémoire, de mettre à profit toutes les acquisitions pour une application correcte des concepts théoriques.

Le choix de notre sujet, même s'il obéit à un intérêt personnel, n'en demeure pas moins une préoccupation commune devant intéresser tous les agents de l'état en général et ceux qui gèrent ce personnel en particulier. En effet, nos cinq années passées au bureau du personnel du département, nous ont permis d'avoir une vision assez claire sur le fonctionnement. Nous ne pouvons trouver meilleure occasion que celle-ci pour diagnostiquer les difficultés et de proposer des solutions.

- Pertinence scientifique

La Gestion des Ressources humaines dans le secteur public constitue un champ de recherche très intéressant. Le processus de la mondialisation a rendu presque impossible aux états africains la résistance aux tendances mondiales, particulièrement venant des institutions

financières internationales, qui font de la réforme de la fonction publique le critère pour l'investissement et la coopération. La réforme de la fonction publique est donc devenue vitale dans les économies en développement comme le Sénégal. Sous ce rapport, l'heure n'a-t-elle pas sonné pour nous, d'explorer les organisations publiques en profondeur ? Et ce faisant, de jeter un regard introspectif, pour ce qui nous concerne, sur la gestion du personnel de notre département pour en éradiquer le mal.

- Pertinence social

Ce sujet devrait participer à la modernisation de la gestion des ressources humaines dans le secteur public en général, mais surtout à l'amélioration des conditions de travail des agents du Ministère de la Culture et des Loisirs.

La méthodologie préconisée pour notre étude s'articule sur deux démarches :

- Sur le plan scientifique, notre réflexion sera axée sur la gestion des ressources humaines dans le secteur public en général, et du Ministère de la Culture en particulier.
- Sur le plan opérationnel, notre démarche permettra de révéler la mauvaise gestion des ressources humaines afin de contribuer à l'amélioration d'un bon système de gestion des ressources humaines dans le secteur public. Il nous donne aussi l'opportunité de montrer que la Gestion des ressources humaines est bel et bien applicable à ce secteur, il suffit simplement que les mentalités changent et que les agents ne sentent plus l'énorme différence qui existe entre le secteur privé et le secteur public en termes de rémunérations et d'avantages.

I-1.5 – La revue critique de la littérature

Pour mener à bien notre travail de recherche, nous avons eu recours à quelques écrits relatifs au sujet. Ces écrits nous permettent de voir comment les personnes qui se sont intéressées à la Gestion des Ressources humaines dans le Secteur public abordent le thème et quelle importance elles lui accordent. Malheureusement, la rareté des ouvrages qui parlent de la gestion des ressources humaines dans ce secteur appauvrit quelque peu notre revue de la littérature. Il faut rappeler que la gestion des ressources humaines est un concept nouveau dans le secteur public. Certains mémoires consultés traitent de pratiques abordées isolément,

par exemple « L'évaluation dans le secteur public », « Trésor public et modernisation de l'administration sénégalaise¹ ».

Ainsi peu d'écrits traitent de la modernisation de la Fonction publique. Parmi ces écrits, nous pouvons citer « La nouvelle conception de la Fonction publique² » de M. Mamadou Lamine Diallo, Directeur général de la Fonction publique du Sénégal. Dans ce document fait à l'occasion de la Conférence de Bénin sur la Fonction publique, qui s'est tenue du 28/05 au 01/06/2001, M Diallo parle de l'importance de la Fonction publique qu'il considère comme une pièce essentielle de l'appareil d'Etat du fait qu'elle assure le contact quotidien avec les populations qu'elle encadre, contrôle et fait bénéficier du service public.

Elle est responsable de l'exécution des options nationales dans l'Etat. Ainsi, il insiste sur le fait que toute carence constatée dans l'importance de cette Fonction publique peut entraîner des dysfonctionnements de l'Etat. Conscient de l'importance de la Fonction publique dans un Etat, les pays africains en général, et le Sénégal en particulier, doivent penser à une Fonction publique moderne avec de nouveaux objectifs, de nouvelles missions, de nouveaux champs d'intervention, de nouvelles obligations et de nouvelles responsabilités. Cette modernisation va reposer sur : l'adaptation en permanence de la Fonction publique au contexte, la favorisation des conditions d'une croissance durable, la responsabilisation et le service public aux populations.

Et pour mener à bien ces nouvelles missions, il est nécessaire, aujourd'hui, que chacune des structures impliquées dans la gestion publique soit dotée de moyen matériel, financier surtout humain nécessaire. Malgré tous les efforts faits par l'Etat pour la modernisation de cette Fonction publique (lois, séminaires, ateliers, les textes organisant les attributions des composantes de l'Administration et précisant leurs missions), il n'existe pas d'organisme de contrôle ou de suivi dans les différents ministères pour mesurer le degré d'application de ces nouvelles mesures. Car les textes de lois seules ne suffisent pas pour modeler les attitudes et les comportements en milieu de travail ; la réalité de la Fonction publique est fort éloignée des dispositions de son statut général.

La démotivation et la démobilisation des agents de l'Etat sont grandes. Les intérêts privés prévalent sur l'intérêt général dans l'Administration publique. L'Etat doit aussi se soucier des agents recrutés à l'intérieur des Ministères pour la bonne marche de la structure. Aujourd'hui, si nous parlons de problèmes de la valorisation des ressources humaines dans la Fonction

¹Ababacar S. BADIANE Mémoire de fin d'études, année académique 1992 1993, ENAM.

²Mamadou Lamine DIALLO, La nouvelle conception de la Fonction publique, Conférence de Bénin, 28/05 au 01/06/2001.

publique, il ne faut pas laisser en rade les contractuels qui travaillent dur et qui sont en général les seuls à s'acquitter de leurs tâches normalement.

Dans le document du Programme National de Bonne Gouvernance, qui est une condition de base pour la réussite de la stratégie de réduction de la pauvreté au Sénégal, le problème de la gestion des ressources humaines dans le secteur public est abordé. Le Programme National de Bonne Gouvernance est le résultat d'un processus participatif, initié par le Gouvernement sous l'égide d'un Comité Interministériel. L'élaboration de ce programme a été précédée par les travaux de six groupes de travail chargés de procéder au diagnostic sectoriel et d'élaborer les propositions relatives au contenu du plan d'action du futur Programme.

Le Programme National de Bonne Gouvernance, tirant profit des leçons apprises, vise à bâtir des institutions performantes et aptes à répondre aux défis du développement. Il propose la redéfinition des rôles des différentes institutions et leur structuration, pose les voies et moyens permettant de répondre aux attentes de la population en matière de bien-être et de service public. La transparence, la responsabilité, la participation et le respect des droits sont les principes clés de la bonne Gouvernance. La mise en œuvre de ces principes suppose l'existence de structures administratives basées sur des normes de fonctionnement et des procédures souples et transparentes, une responsabilisation, une motivation et une égale disponibilité des agents de l'Administration à l'égard du public et du secteur privé.

Elle suppose aussi la possibilité, pour ces derniers, d'accéder sans aucune restriction, à ces services.

Le PNBG s'articule autour des composantes suivantes : l'amélioration de la qualité du service public, la gouvernance économique, la gouvernance locale, la gouvernance judiciaire, l'amélioration de la qualité du travail parlementaire, le développement des Technologies de l'Information et de la Communication.

Une bonne gouvernance est surtout basée sur l'existence d'une bonne gestion des ressources humaines.

I.2 Cadre Conceptuel

I.2.1 Définitions des concepts

- **La gestion des ressources humaines**³

Elle se définit comme un ensemble d'activités qui consistent à l'acquisition (description des postes et des qualifications requises, sélection, recrutement, accueil...), à la conservation (cotation ou évaluation des postes de travail, mise en place d'une structure de rémunération, de motivation, de politiques sociales, de mutations, de promotion, d'expansion ou de réduction des effectifs...) et au développement (appréciation des performances et du potentiel, détermination des besoins en formation, élaboration et évaluation des programmes de formation, audit social...) des ressources humaines dont une organisation a besoin. Ainsi, c'est un ambitieux programme ayant pour finalité la productivité et la satisfaction des hommes au travail. La gestion des ressources humaines est donc, par essence, une activité d'optimisation, qui n'implique pas la satisfaction totale des besoins, mais plutôt la recherche d'un point d'équilibre optimal.

- **La Gouvernance**⁴

Etymologiquement le mot Gouvernance vient du mot anglais « governance » qui signifie gouvernement en français, ou du mot latin "gubernare" qui veut dire « diriger un navire ».

La gouvernance donc désigne l'ensemble des mesures, des règles, des organes de décision, d'information et de surveillance qui permettent d'assurer le bon fonctionnement et le contrôle d'un Etat, d'une institution ou d'une organisation, qu'elle soit publique ou privée, régionale, nationale ou internationale.

La gouvernance repose sur quatre principes fondamentaux :

- La Responsabilité ;
- La Transparence ;
- L'état de droit ;
- La Participation⁵.

³ Réal Mbida, Cours gestion des Ressources humaines Césag2008/2009

⁵ Document sur le PNBG, 2008, 52 pages

I.2 Cadre Conceptuel

I.2.1 Définitions des concepts

- **La gestion des ressources humaines**³

Elle se définit comme un ensemble d'activités qui consistent à l'acquisition (description des postes et des qualifications requises, sélection, recrutement, accueil...), à la conservation (cotation ou évaluation des postes de travail, mise en place d'une structure de rémunération, de motivation, de politiques sociales, de mutations, de promotion, d'expansion ou de réduction des effectifs...) et au développement (appréciation des performances et du potentiel, détermination des besoins en formation, élaboration et évaluation des programmes de formation, audit social...) des ressources humaines dont une organisation a besoin. Ainsi, c'est un ambitieux programme ayant pour finalité la productivité et la satisfaction des hommes au travail. La gestion des ressources humaines est donc, par essence, une activité d'optimisation, qui n'implique pas la satisfaction totale des besoins, mais plutôt la recherche d'un point d'équilibre optimal.

- **La Gouvernance**⁴

Etymologiquement le mot Gouvernance vient du mot anglais « governance » qui signifie gouvernement en français, ou du mot latin "gubernare" qui veut dire « diriger un navire ».

La gouvernance donc désigne l'ensemble des mesures, des règles, des organes de décision, d'information et de surveillance qui permettent d'assurer le bon fonctionnement et le contrôle d'un Etat, d'une institution ou d'une organisation, qu'elle soit publique ou privée, régionale, nationale ou internationale.

La gouvernance repose sur quatre principes fondamentaux :

- La Responsabilité ;
- La Transparence ;
- L'état de droit ;
- La Participation⁵.

³ Réal Mbida, Cours gestion des Ressources humaines Césag 2008/2009

⁵ Document sur le PNBG, 2008, 52 pages

- **L'Administration**

Mouhamadou Lamine DIALLO, Directeur général de la Fonction publique, dans son intervention à l'occasion d'une la conférence tenu au Bénin sur « La nouvelle conception de la Fonction publique » définit l'Administration « comme un instrument privilégié de l'Etat dans son expression. Bras séculier du pouvoir, elle a en charge la maîtrise par ce pouvoir du territoire de l'Etat, mais encore la réalisation d'un ordre économique, social, politique et juridique qu'elle s'attachera à établir et maintenir ». On définira alors l'Administration "comme l'ensemble des autorités, agents et organismes chargés, sous l'impulsion du pouvoir politique, d'assurer les multiples interventions de l'Etat".

- **Le Management**⁶

Le management est l'ensemble des techniques d'organisation de ressources qui sont mises en œuvre pour l'administration d'une entité, dont l'art de diriger des hommes, afin d'obtenir une performance satisfaisante. Dans un souci d'optimisation, le management tend à respecter les intérêts et représentations des parties prenantes de l'entreprise. Afin de prendre en compte les différences de temps, de risque et d'information sur les prises de décision de gestion, il est d'usage de distinguer :

- **Les Conditions de travail**⁷

Les conditions de travail désignent d'une manière générale l'environnement dans lequel les employés vivent sur leur lieu de travail. Elles comprennent la pénibilité et les risques du travail effectué ainsi que l'environnement de travail (bruit, chaleur, exposition à des substances toxiques, délais de production ou de vente d'un produit etc.).

- **La motivation**

Selon le dictionnaire, la MOTIVATION est avant tout un ensemble de motifs qui déterminent et justifient un acte ou une décision.

« Un ensemble de facteurs conscients ou inconscients qui déterminent un acte, une conduite. »

La motivation est définie de plusieurs manières, qui se joignent toutes et s'accordent à reconnaître qu'elle constitue un élément de pression, d'incitation du point de vue psychologique. Ainsi, elle peut être comprise comme « un état caractérisé par la propension pour un individu à diriger son action vers certains objectifs et à engager de son énergie et ses ressources à la réalisation de ces objectifs. »

⁶ Réal Mbida, Cours Management stratégique Cesag

⁷ Cours Droit social Cesag 2008/2009

- **L'Évaluation des Performances du personnel**

L'évaluation ou l'appréciation du personnel est un acte majeur de management des ressources humaines. Elle consiste à porter un jugement de valeur sur les activités exercées par un collaborateur au sein d'une organisation donnée, pendant une période déterminée, en général une année. L'appréciation est rendue généralement sous forme de notes chiffrées.

- **La communication**

La communication est un processus reposant sur un échange entre deux ou plusieurs personnes, utilisant un code formé de gestes, de mots, ou d'expressions qui rend compréhensible une information formelle ou informelle transmise d'un émetteur à un récepteur. Elle est aussi définie comme l'ensemble des processus physiques et psychologiques par lesquels s'effectue l'opération de mise en relation d'une (ou plusieurs) personnes avec une (ou plusieurs) personnes, en vue d'atteindre certains objectifs.

- **La formation**

« C'est un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leur habileté et leurs capacités mentales nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux également pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures . »

La gestion des carrières

La carrière est l'ensemble hiérarchisé (évolutif) des différents postes, positions de travail et fonctions occupées ou susceptibles d'être occupées par un travailleur pendant la période de sa présence dans l'entreprise.

Jean Marie PERETTI⁸, définit la gestion des carrières comme étant « un ensemble d'activités entreprises par une personne pour suivre et diriger son itinéraire professionnel dans l'entreprise ou ailleurs, de façon à atteindre le maximum de compétence et de réussite professionnelle, en adéquation avec ses aptitudes et ses qualifications professionnelles »

Elle a pour but de préparer, de promouvoir et de permettre une évolution des carrières conforme à un double intérêt : celui de l'entreprise et celui de la personne concernée

- **L'Employabilité** : C'est la capacité à obtenir ou à conserver un emploi.
- **Le recrutement** : C'est l'acte par lequel une entreprise choisit son personnel parmi plusieurs candidats.

⁸ Jean Marie PARETTI : Gestion des Ressources, Vuibert, 2002/2003, 284 pages

- **Le contrat de travail**

Il peut être défini comme étant une convention par laquelle une personne qualifiée de « travailleur » s'engage à mettre son activité professionnelle sous la direction et l'autorité d'une autre personne qualifiée « d'employeur », moyennant une rémunération.

- **La rémunération**

Elle est définie comme l'ensemble des avantages matériels et même souvent psychologiques, c'est-à-dire non matériels qui découlent d'une relation d'un contrat de travail.

- **La culture d'entreprise**

C'est l'ensemble des valeurs qui déterminent fondamentalement la spécificité d'une entreprise : valeurs philosophiques, valeurs éthiques, valeurs sociales, valeurs liées à l'histoire de l'entreprise.

- **Le bilan social**

Le bilan social est un constat annuel de la situation sociale de l'entreprise et de ses réalisations. C'est une photographie de la situation sociale de l'entreprise à un moment donné, en général en fin d'année budgétaire. C'est un document légal qui engage la responsabilité sociale de l'employeur.

- **Le licenciement**

Il peut être défini comme l'acte juridique par lequel un employeur met fin unilatéralement au contrat de travail de son employé.

- **La gestion des conflits**

Un conflit social peut être défini comme étant l'existence de relations antagonistes entre deux ou plusieurs unités d'action dont l'une au moins tend à dominer le champ social de l'autre et leurs rapports.

- **Le climat social**

C'est le temps dominant qu'il fait (ou qu'il va faire) dans un milieu social donné (entreprise). Il est déterminé par un certain nombre d'éléments que sont principalement les conditions de travail, d'hygiène et de sécurité⁹.

⁹ Christian BELLHA, Cours gestion du climat social 2008/2009

Chapitre II : Cadre méthodologique

II.1-Cadre de l'étude

Aujourd'hui, il est nécessaire voire indispensable de remettre en cause les mécanismes actuels de la gestion des ressources humaines dans le secteur public et plus particulièrement au Ministère de la Culture et des Loisirs où le bureau des ressources humaines gère plus de quatre cents agents constitués de fonctionnaires et de contractuels.

Avec le projet de Réforme de la Fonction publique, l'Etat du Sénégal est conscient de la nécessité de moderniser celle-ci en améliorant son mode de fonctionnement et en l'orientant de plus en plus vers une gestion par la performance. Ainsi, cette étude appelle une réflexion d'ensemble sur une meilleure prise en charge des agents. Le Ministère des Finances devra actualiser son organisation afin de mettre en cohérence ses effectifs, ses missions et les exigences plus pressantes de résultats auxquelles il est de plus en plus confronté.

II-2- Délimitation du cadre de l'étude

Elle se propose d'effectuer un diagnostic des pratiques RH à savoir l'acquisition, la conservation et le développement du personnel afin de se faire une opinion quant aux dysfonctionnements ou l'inadaptation de ces pratiques RH aux réalités actuelles.

II-3- Les techniques d'investigation

Dans notre recherche, nous avons opté pour la recherche documentaire, l'entretien libre et directif. Ainsi, nous avons eu à consulter le « Mémento de la Fonction publique », le Guide de gestion concernant les actes d'administration et de gestion du personnel, le Statut des Fonctionnaires, des documents consacrés à l'administration du personnel des agents de la Fonction publique. Les ouvrages et écrits rencontrés traitent, en général, d'aspects globaux inscrivant le thème dans le contexte général.

Les cours que nous avons suivis lors des deux années d'études, le Statut général de la Fonction publique, la convention collective, le code du travail nous ont aussi servi.

Le rapport provisoire de la DREAT sur le schéma directeur de la formation des agents de l'Etat et d'autres articles comme celui de Mamadou Lamine Diallo sur « une nouvelle conception de la Fonction publique », certains textes (décrets, arrêtés...) régissant l'administration publique ont été consultés. Les expériences acquises en tant que chef du

bureau du personnel du Ministère de la Culture de septembre 2005 à octobre 2009, les entretiens que nous avons eu à faire avec certains agents, chefs de service, Directeurs ainsi que les personnes chargées de la gestion du personnel nous ont été d'un grand apport dans la réalisation de ce document.

II- 4- Les difficultés rencontrées

Au cours de la réalisation de ce travail, nous avons été confrontés à certaines difficultés notamment :

- La quasi-inexistence des documents pouvant nous fournir des plus amples détails sur la gestion des ressources humaines dans le secteur public sénégalais en général et du Ministère de la Culture et des Loisirs en particulier.
- La réticence manifestée par certains responsables hiérarchiques à parler explicitement des services sous leurs directions ou à fournir certains documents contenant des informations sur lesdits services.
- La difficulté que l'on avait pour faire parler les agents des problèmes qu'ils ont tout au long de leur carrière à cause de la mauvaise gestion.

DEUXIEME PARTIE : DIAGNOSTIC DES PRATIQUES

RH ET PROPOSITIONS

CESAG - BIBLIOTHEQUE

I.1 : Présentation du Ministère de la Culture et des Loisirs

I.1.1- Historique

Le Sénégal, depuis son accession à la souveraineté internationale, a toujours exprimé sa volonté de penser et de réaliser son développement économique et social à la lumière de préalables et de finalités culturels. Cette volonté a été portée par cette profession de foi que dénote, entre autres, l'assertion Senghorienne : « la culture est au début et à la fin du développement ».

C'est dans cette optique que Le ministère de la Culture a été créé et a connu depuis, plusieurs mutations à travers ses multiples appellations. Ce département ministériel a vécu trois grandes étapes qui peuvent être considérées comme la résultante des différentes politiques menées jusqu'ici. Ces étapes s'établissent comme suit :

De 1960 à 1970 : pendant cette période le secteur de la culture avait toutes ses lettres de noblesse en ce sens qu'il servait, fort heureusement, de support pour matérialiser le rayonnement international de notre pays. Cette option est motivée certainement par notre accession à la souveraineté internationale ;

De 1980 à 2000 : cette période va voir l'avènement des politiques d'ajustement structurel. Le secteur est relégué au second plan parce que considéré comme non porteur. La dotation va être considérablement diminuée. S'est alors posée la nécessité de nouvelles stratégies de développement culturel, d'où le projet de charte culturelle nationale qui a mobilisé les intellectuels et acteurs culturels pendant cinq ans, de 1983 à 1988 ;

De 2000 à nos jours : c'est le début d'une tourmente dans l'histoire politique de notre pays avec de nouvelles idéologies. Cette période sera marquée par la création d'associations d'acteurs culturels qui vont réfléchir, avec la collaboration du Ministère, à la Politique culturelle comme le lieu d'un partenariat entre l'Etat, les collectivités locales et les opérateurs culturels privés. A ce niveau, des réformes importantes ont été opérées, des structures nouvelles créées. Cette période marque aussi l'entrée du Ministère dans le CDSMT (Cadre de Dépenses Sectorielles à Moyen Terme), objectifs axés sur les résultats et la réalisation du Parc culturel en cours avec ses sept merveilles (Grand théâtre, Musée des civilisations noires, l'Ecole des Arts et de l'Architecture, Archives nationales) etc.

I.1.2- Missions et domaines d'activités

C'est la valorisation de l'ensemble des ressources et potentialités de la culture comme facteur de développement durable, d'accès à la connaissance et de contribution à la lutte contre la pauvreté. Cette mission est divisée en cinq objectifs sectoriels :

- Optimiser le potentiel économique de la culture à travers la promotion et la valorisation de la créativité.
- Renforcer les capacités du personnel et des acteurs.
- Consolider le rayonnement culturel du Sénégal sur la scène internationale.
- Promouvoir les idéaux de la Francophonie.
- Améliorer l'environnement social et réglementaire du secteur.

Les missions du Ministère de la Culture et des Loisirs se traduisent par la mise en œuvre de programmes et d'activités dans les domaines suivants :

- les arts vivants (théâtre, musique, danse, etc.),
- les arts visuels (arts plastiques, photographie, artisanat d'art, etc.),
- le cinéma et l'audiovisuel,
- le livre et la lecture,
- le patrimoine,
- la francophonie.

Le Département apporte son soutien aussi aux collectivités locales, aux mouvements associatifs, aux opérateurs, acteurs et entrepreneurs culturels.

I.1.3- Organisation du Ministère

Le Département de la culture comprend :

Le Secrétariat général,

Le Cabinet,

Les services rattachés :

- L'Inspection interne :
- Le Service de Coordination des Centres culturels régionaux et de la Décentralisation
- Le Service des Etudes, de la Prospective et de la Planification
- Le Secrétariat général de la Biennale de Dakar
- La Bibliothèque nationale du Sénégal

- La Maison de la culture Doua SECK
- Le Spectacle Sons et Lumières
- Le Festival national des Arts et Cultures
- L'Orchestre national du Sénégal
- Le Mémorial de Gorée
- La Place du Souvenir
- Les Directions :
 - La Direction de l'Administration générale et de l'Equipement (DAGE)
 - La Direction des Arts (DA)
 - La Direction du Livre et de la Lecture (DLL)
 - La Direction du Patrimoine culturel (DPC)
 - La Direction de la Cinématographie (DCI)
 - La Direction de la Francophonie
 - La Direction du Parc culturel
- Etablissements sous tutelle :
 - Bureau sénégalais des Droits d'auteurs
 - Théâtre national Daniel Sorano
 - Manufactures sénégalaises des Arts décoratifs
 - Les Nouvelles Editions africaines

I.I.4 -Les effectifs

Pour corriger le manque criard de personnel qui règne dans le département, les autorités du Ministère sont obligés de recruter des contractuels comme agents d'appoint.

De 2005 à 2010, seuls quatre (04) agents fonctionnaires recrutés par la Fonction publique en 2008 ont été affectés au Ministère, alors que plus de trente agents ont fait valoir leurs droits à la retraites pendant cette même période. Ce personnel est réparti dans les différents services et directions du Ministère.

Tableau 1 : La répartition par sexe

Hommes	Femmes	TOTAL
275	174	449

Tableau 2 : récapitulatif des effectifs par service

Service / Direction	Effectif
Cabinet	49
DAGE	24
ENA	29
CCEP	05
Direction de la Francophonie	18
SRPD	09
SGBD	15
GNA	08
Orchestre national	26
Spectacle Sons et Lumières	29
Mémorial Gorée	10
SCCOR	04
PSA	17
DA	17
Centres culturels régionaux	46
Centre culturel Blaise Senghor	28
MCDS	37
Direction du Patrimoine culturel	32
Direction du Livre et de la Lecture	20
Direction de la Cinématographie	17
Direction des Loisirs	09
TOTAL	449

Tableau 3 : Répartition du personnel toutes catégories confondues par tranche d'âges

La répartition des ressources humaines peut se faire par tranche d'âges, toutes catégories confondues. Le tableau ci-dessous nous permet d'avoir une idée claire sur les effectifs selon les tranches d'âges.

Tranches d'âges	H	F	Effectifs	ecc
20 - 24 ans	9	6	15	15
25 - 29 ans	47	17	63	78
30 - 34 ans	50	25	74	158
35 - 39 ans	38	24	61	219
40 - 44 ans	34	36	70	289
45 - 49 ans	39	32	71	360
50 - 54 ans	33	20	53	413
55 - 59ans	19	14	33	446
60-65ans	06	03	27	473
Total	275	174	449	

L'analyse de ce tableau nous montre les effectifs du département toutes catégories confondues. La plupart des agents ont plus de quarante ans, ce qui est dû au fait que l'Etat ne recrute plus en masse. Le département dépose chaque année ses besoins en effectifs pour faire face aux départs à la retraite, mais il n'ya jamais de suite. La majeure partie des recrues est affectée aux ministères de la Santé, de l'Education, de l'Intérieur.

L'Ecole nationale des Arts forme chaque année des animateurs culturels qui, à leur sortie, ne sont pas directement recrutés par la Fonction publique.

Le ministère est obligé d'établir des contrats pour eux, pour faire face au déficit de personnel et parce qu'il a aussi besoin de ces jeunes formés. Actuellement, ils sont plus de cinquante (50) animateurs culturels à espérer un recrutement dans la Fonction publique, qui, depuis 2005, n'a pas effectué de recrutement dans le secteur de la culture. Compte tenu du nombre important d'animateurs culturels en chômage, l'école a été obligée d'arrêter la formation dans cette filière jusqu'à nouvel ordre.

II.1 Diagnostic des pratiques RH

Il ne fait plus aucun doute aujourd'hui que la mauvaise gouvernance a été un facteur déterminant des médiocres performances réalisées par les administrations publiques en matière de développement. Parmi les problèmes qui ont longtemps entravé la mise en œuvre d'une bonne politique de gestion des ressources humaines, ceux d'ordre institutionnel ont occupé une place importante et ont constitué la source de toutes les autres catégories de problèmes tels ceux liés à la formation, à la politisation de l'administration, à la gestion et à la planification des ressources humaines.

En effet, l'activité gestion des ressources humaines est dispersée au sein du Ministère du fait d'une organisation institutionnelle inappropriée.

La part de la gestion purement administrative, application de normes et de procédures impersonnelles, reste considérable malgré les initiatives prises pour développer une gestion fonctionnelle. Les gestionnaires du personnel, au lieu de se voir fixer des objectifs, se voient le plus souvent opposer des normes codifiant des orientations, source de rigidité. Ces dérives concernent notamment la notation, la mutation ainsi que la procédure d'avancement de grade et de promotion interne, domaines où l'approche personnalisée et la valorisation des compétences devraient pourtant trouver un terrain d'élection. La persistance dans la plupart des administrations d'une gestion centralisée complique encore la tâche dans la gestion de ces procédures.

Même si la Fonction publique sénégalaise tend vers une modernisation de la gestion de ses agents et que la sélectivité est réelle dans certains déroulements de carrière ou dans les nominations à certains emplois, le constat général est celui d'un égalitarisme confortant les défauts de la gestion administrative : notations discriminantes, impuissance des procédures disciplinaires, avancements à l'ancienneté plutôt qu'au mérite, y compris pour les dirigeants, forfaitisation des primes.

La mise en place de certaines pratiques au sein des entreprises comme la planification des ressources humaines, un bon système de recrutement, la rémunération, la planification des carrières, l'évaluation des rendements (appréciation du personnel), la formation, la diffusion des informations... relèvent de la gestion des ressources humaines (GRH). Bien qu'il existe plusieurs approches visant à définir et à répertorier les diverses pratiques RH, notre analyse ne portera que sur les pratiques dites traditionnelles énumérées ci-dessus.

La mission de la fonction GRH consiste à mettre à la disposition de l'administration des moyens humains nécessaires, sous la double contrainte d'un fonctionnement harmonieux et efficace de l'ensemble humain et du respect des désirs de justice, de sécurité et de développement personnel de chacun de ses membres. Ainsi, la gestion des ressources humaines a des implications sur la performance de l'organisation.

Pour analyser ces pratiques de GRH, Garand et Fabi¹⁰ proposent un canevas à la fois pratique et simple. Selon ces auteurs, les pratiques RH touchent différents aspects à savoir : l'acquisition des ressources humaines, la conservation des ressources humaines et le développement des ressources humaines.

En s'inspirant du canevas d'analyse des pratiques RH élaboré par Garand et Fabi, nous développerons dans ce premier volet l'aspect relatif à l'acquisition des ressources humaines composé de l'organisation de RH qui passe par l'analyse des emplois, le processus de recrutement, l'aspect touchant à la conservation des ressources humaines qui passe par la motivation des employés à travers de bonnes pratiques de rémunération, de gestion de carrière et d'évaluation du rendement (appréciation du personnel) ; et enfin nous ne manquerons pas de penser à l'aspect touchant au développement des ressources humaines comportant la formation et la diffusion de l'information.

Au Ministère de la Culture et des Loisirs, les tâches relatives au personnel sont souvent assurées par les différents chefs de service ou de Direction, bien que ces acteurs ne soient vraiment pas spécialisés dans la gestion du personnel.

Le ministre et parfois même certains chefs de service, peuvent recruter des agents sans tenir compte des besoins réellement exprimés. Ces recrutements sont d'ordre politique et ne sont pas souvent justifiés. Ce qui fait que l'on voit parfois des agents recrutés et qui peuvent rester au bureau sans rien faire et parfois même peuvent rester chez eux.

Les autorités du ministère de la Culture et des Loisirs ne semblent pas connaître l'importance d'une bonne gestion des ressources humaines dans le cadre de la mise en œuvre de la politique culturelle nationale et dans le but d'atteindre les objectifs fixés par les orientations de la politique de l'Etat. En effet, elles ne se préoccupent guère de la répartition quantitative et qualitative du personnel capable d'assurer la prise en charge des tâches inhérentes à l'exécution de sa mission. Il existe un déséquilibre total dans la répartition des agents dans les différents services centraux et régionaux.

¹⁰ Garand et Fabi, "Les pratiques de gestion des ressources humaines en PME", vol. 2, no. 1, automne 1992,

Comme aperçu général de la situation, les données recueillies sur le personnel du secteur ont permis d'avoir une meilleure connaissance de la situation des ressources humaines notamment les effectifs par catégories professionnelles, les variabilités démographiques, la distribution territoriale au sein des centres culturels régionaux.

L'analyse des tableaux en annexe nous montre que les effectifs globaux qui s'élèvent à 449 agents, toutes catégories confondues, ne sont pas bien répartis dans les différents services.

Ainsi, dans le fichier du personnel, on dénombre plusieurs catégories professionnelles : les administrateurs civils, les conseillers culturels, les animateurs culturels, les économistes, les professeurs d'éducation artistique ou musicale, les professeurs de l'enseignement secondaire et le personnel d'appoint. Il faut préciser que les corps de métiers de la culture tels que les animateurs culturels, les professeurs d'éducation artistique sont formés à l'Ecole nationale des arts. En général ces derniers ainsi que les conseillers aux affaires culturelles formés à Lomé (TOGO) sont considérés parmi le personnel cadre du ministère et occupent souvent les postes de chef de service, Directeur, conseiller technique etc.

Les nominations sont d'ordre politique. Certains ministres, dès leur prise de service, changent tous les chefs de service considérés souvent comme proches du ministre sortant. De ce fait plusieurs projets sont perdus ou échouent à cause des changements interminables. Même si l'on a l'habitude de dire que l'administration est continue (les hommes passent les institutions demeurent), cela ne semble pas être une règle pour l'administration sénégalaise.

Il existe globalement quatorze (14) régions dans lesquelles sont installés les centres culturels régionaux où l'on note un déficit criard de personnel dû au fait que les agents ne veulent pas servir dans les régions à cause de l'absence de motivation et d'infrastructures leur permettant non seulement de s'acquitter de leur travail mais aussi de poursuivre leurs études ou de participer à des sessions de formation (comme les séminaires pour le renforcement de leurs capacités). Sur quatre cent quarante-neuf (449) agents, seuls quarante-six (46) servent dans les régions. Dans les régions comme Tamba, Ziguinchor, Kolda, Sédhiou, Kolda et Matam, on ne trouve que les chefs de service qui sont souvent obligés de faire appel à des bénévoles ou à des prestataires de service pour les aider dans leurs missions sans disposer de ressources additionnelles pour leur rémunération.

La question de la répartition des agents est un aspect essentiel dans la gestion des ressources humaines. Une bonne gestion de ces ressources se traduit par une répartition rationnelle et proportionnelle des cadres selon les besoins de chaque service. Cette situation prend en compte le principe de « l'homme qu'il faut à la place qu'il faut », c'est-à-dire tenir compte de la

qualification et des compétences liées à la question du besoin de service, et du respect du profil de poste. Or, au département de la Culture, en général, il y a une disparité et une inégalité dans la répartition des agents. Cette mauvaise répartition a comme conséquence le manque quasi total d'agents dans les centres culturels régionaux, surtout à l'intérieur du pays, alors que nous notons une forte concentration de certaines catégories professionnelles au niveau central.

La faible productivité de la fonction ressource humaine constatée dans le secteur public en général et au Ministère de la Culture et des Loisirs en particulier peut être imputée aux différents facteurs suivants :

- L'absence d'une politique cohérente de développement des ressources humaines ;
- L'insuffisance des compétences techniques, notamment au niveau des fonctions stratégiques ;
- La forte démotivation des ressources humaines imputable à leur mauvaise gestion ;
- L'absence d'une politique de formation et de perfectionnement des agents;
- L'absence d'un service qui s'occupe de la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- une protection sociale embryonnaire qui laisse les agents dans une relative précarité face aux risques sociaux et un système de rémunération peu motivant, ne tenant pas compte de la compétence, du rendement et des conditions de travail des agents.

Un bon diagnostic ne peut pas se faire sans pour autant voir la situation actuelle de la pratique des activités de base de la gestion des ressources humaines du département que sont l'acquisition, la conservation et le développement de ces agents.

II.2 - L'acquisition du personnel du Ministère

L'administration publique sénégalaise emploie des salariés dits de droit privé et des agents publics.

Les salariés de droit privé : ils sont recrutés par contrat, soumis au droit commun du travail, régis par le Code du Travail. Les contentieux sont réglés à terme au tribunal régional ;

Les salariés de droit public : l'agent public exerce son activité au bénéfice d'une personne publique. Il participe à l'exécution directe du service public et est recruté soit par contrat

administratif soit par décision unilatérale de nomination faisant suite à un concours. Nous distinguons 3 catégories d'agents publics ;

Les agents publics fonctionnaires qui sont régis par la loi n°61-33 du 15 juin 1963 portant statut général des fonctionnaires, modifiée ; ils sont nommés dans un emploi permanent à temps complet, titularisés dans un grade de la hiérarchie de l'administration ;

Les agents non fonctionnaires sont référencés à un corps de fonctionnaire, exception faite de certains agents relevant de textes particuliers (journalistes, personnel de secrétariats, etc.). Ils sont régis par le décret n° 74-347 du 12 avril 1974 fixant le régime spécial applicable aux agents non fonctionnaires de l'Etat, modifié par le décret n° 80- 700 du 12 juillet 1980 ;

Les agents non titulaires sont constitués de

1- Vacataires : Agents publics qui collaborent temporairement à la gestion d'un service public sans être intégrés dans un cadre administratif. Ils sont recrutés de façon discrétionnaire et pour une courte période par l'administration ; ils ne bénéficient ni d'avancement, ni de pension de retraite.

2- Contractuels de droit public : Agents recrutés par contrat, soumis aux règles du droit public (membres de cabinet).

3- Stagiaires : Agents publics subissant une période de formation et ayant vocation à être titularisés.

Il existe cinq hiérarchies dans la Fonction publique : hiérarchie A, B, C, D et E. Les hiérarchies D et E sont en extinction. La hiérarchie E est celle des sans diplômes.

- La hiérarchie A : elle comporte cinq niveaux : A spécial (avec 2 sous niveaux), A1 (Bac + 6), A2 (Bac+5), A3 (Bac+4).
- La hiérarchie B : elle comporte quatre niveaux : B1 (Bac+3), B2 (Bac+2), B3 (bac+1) et B4 (BFEM+3).
- La hiérarchie C : C1 (BFEM+2), C2 (BFEM+1), C3 (CEFE+4)
- La hiérarchie D : D1 (CEFE+2), D2 (CEFE+1), D3 (CEFE)

Au niveau de chaque hiérarchie il y a des indices, des grades ou classes et des échelons pour tous les corps de métiers. Il faut souligner que ces éléments permettent de faire les avancements, les reclassements des niveaux de formation etc.

La Fonction publique est régie par des règles définissant les droits et les obligations des agents ainsi que le mode d'organisation et de fonctionnement des services publics. Elle a aussi des objectifs qu'elle se propose d'atteindre. Ainsi, ses agents sont des personnes qui participent à la gestion d'un service public, c'est-à-dire un service d'intérêt général.

Le ministre de la Fonction publique est responsable de l'administration, de la gestion des emplois et des dossiers des fonctionnaires. Il est chargé d'élaborer et d'appliquer tous les textes législatifs ou réglementaires concernant la gestion des emplois. Il a la responsabilité du contrôle des effectifs de la Fonction publique, de la masse salariale et de la gestion prévisionnelle des effectifs.

Malgré les efforts consentis par les autorités en termes de politique d'emploi, en recrutant quinze mille (15 000) agents de 2004 à 2005, le département, comme beaucoup d'autres ministères, recrute des agents d'appoint régis par la convention collective et le code du travail pour faire face au déficit du personnel qui règne dans le secteur. Nous constatons que les agents recrutés par la Fonction publique ne suffisent pas pour mener à bien les activités du département, dans la mesure où, non seulement l'effectif ne suffit pas, mais aussi l'employabilité et la polyvalence n'ont pas été cultivées au sein des services.

Développer l'employabilité des salariés ou leur capacité d'adaptation à occuper un autre emploi à l'interne comme à l'externe permet leur sécurité par rapport à l'emploi et par conséquent leur implication dans l'entreprise. En développant l'employabilité de ses salariés, l'entreprise permet, d'une part, de s'ajuster à l'évolution des pratiques RH, et d'autre part, d'avoir des compétences nouvelles de salariés qui lui permettent de s'adapter à l'évolution technologique, industrielle et sociale.

Ces agents recrutés à l'interne sont pris en charge dans le budget du ministère et gérés de façon informelle à travers le non respect des critères de recrutement à cause de la politisation de l'administration et l'inexistence de système de prise en charge sociale. Rappelons que le processus de recrutement du personnel par la Fonction publique répond aux exigences de niveau de formation, des diplômes obtenus et à l'existence de postes budgétaires d'accueil.

Si La Primature autorise le Ministère en charge de la Fonction publique de procéder à des recrutements, celui-ci demande à ses services compétents d'envoyer une circulaire à tous les départements ministériels pour leur demander d'exprimer leurs besoins en personnel. Toutefois, il faut dire que parfois l'acquisition de ses ressources humaines peut se faire sur la base de préoccupations politiques.

Cette acquisition en ressources humaines se fait en général par trois (03) voies au niveau de l'Administration publique centrale:

- le recrutement direct c'est-à-dire l'admission sur titre, sur concours directs ;
- le recrutement par concours professionnel ;
- le recrutement par emplois réservés.

Mais quel que soit le mode de recrutement retenu, certaines conditions prédéterminées par le régime juridique applicable doivent être remplies par les candidats à l'emploi public. Ces conditions sont relatives à la nationalité, à l'âge, à la jouissance des droits civiques, à l'aptitude physique et à la qualification professionnelle du postulant.

Les postes à pourvoir ainsi que le niveau de qualification requis sont déterminés par le ministère en charge de la Fonction publique, sur la base des besoins exprimés par les différents ministères et dans la limite des prévisions budgétaires.

En cas d'admission ou de sélection, le candidat est classé dans la catégorie pour laquelle il a été autorisé à postuler.

Il faut dire que beaucoup d'agents recrutés par la Fonction publique n'ont pas d'expérience professionnelles parce qu'ils viennent souvent de terminer leur formation. Il est extrêmement difficile dans le pays de trouver des stages qui permettent à l'apprenant d'allier théorie et pratique. C'est ce qui fait que certaines personnes qui doivent faire valoir leurs droits à la retraite demandent parfois un contrat pour rester dans le département et continuer à occuper le même poste qui est souvent un poste de responsabilités. Alors qu'une entreprise qui cherche à recruter du personnel souhaite en général sélectionner les meilleurs parmi les candidats qui soient en mesure de faire le travail et surtout de lui apporter du sang neuf.

La Fonction publique ne doit pas échapper à cette règle générale. Son importance est telle que toute carence de sa part peut entraîner des dysfonctionnements de l'Etat. La conscience de son rôle stratégique et de son caractère indispensable fonde les différentes réformes qu'elle a connues depuis les indépendances et les réflexions en cours pour son adaptation à l'environnement mondial.

« Le fonctionnaire doit servir l'Etat avec dévouement, dignité, loyauté et intégrité. Il doit notamment veiller à tout moment à la promotion des intérêts de la collectivité et éviter, dans les services comme dans la vie privée, tout ce qui serait de nature à compromettre le renom de la Fonction publique ». (Art 10 Statut général de la fonction publique). « Le fonctionnaire est tenu de se consacrer, consciencieusement, durant l'horaire de travail, à l'accomplissement exclusif de ses fonctions » (Art 14 Statut général de la Fonction publique).

On incrimine, souvent à tort, « l'agent de l'Etat » comme s'il s'agissait d'une espèce particulière. Or, comme les travailleurs de toute autre organisation, ce dernier en situation de travail a des objectifs personnels et des attentes de son employeur dont le niveau d'atteinte détermine largement sa contribution au succès ou à l'échec de l'organisation. Ce qui renvoie à l'efficacité de la gestion des ressources humaines.

L'Administration publique sénégalaise ne saurait être performante que si elle est dotée d'un personnel responsable, compétent et motivé et en quantité suffisante à travers l'exercice efficace de la fonction GRH. Ce qui semble irréalisable dans ce secteur car les gens ont tendance à penser que c'est seulement dans le secteur privé que l'on peut pratiquer une bonne gestion des ressources humaines. Alors que toute organisation, aujourd'hui, qu'elle soit privée ou publique, doit revoir sa façon de gérer ses hommes en général, et surtout comment mettre en place un bon système de recrutement.

Recruter c'est chercher la meilleure adéquation possible entre le profil d'un candidat et la définition d'un emploi. L'incompatibilité entre le candidat et l'emploi peut avoir des répercussions négatives sur l'exécution des tâches et l'atteinte des objectifs fixés par l'employeur et c'est dans cette situation que se trouvent les administrations publiques en général. Plusieurs agents recrutés pensent que travailler dans le secteur public c'est juste recevoir le salaire chaque mois, avoir une couverture sociale et travailler quand on veut. Et tout cela s'explique par le fait que dans l'administration publique sénégalaise, il ya trop de laisser-aller, il n'y a pas de rigueur, à vrai dire. Parfois les chefs du personnel reçoivent de nouvelles recrues qui ne peuvent même pas faire le travail pour lequel ils ont été recrutés. Pour régler ce genre de problème, le chef de service laisse en quarantaine l'employé et trouve un nouveau qu'il va payer pour faire le travail de celui qui a été recruté. Pour illustrer ces faits, on donne l'exemple d'un chauffeur qui ne savait pas conduire, bien qu'il ait eu son permis de conduire. Son employeur sera obligé de lui payer des cours de perfectionnement et de lui trouver un remplaçant temporaire en attendant qu'il soit bien formé.

Concernant le recrutement interne, nous constatons au niveau des directions, des services en général et du Cabinet du Ministre en particulier que ces recrutements ne se font pas souvent sur la base d'un niveau d'étude ni sur la base de besoins exprimés. Donc le processus de recrutement n'est pas suivi pour avoir des agents compétents. La finalité du recrutement n'est pas de disposer de travailleurs efficaces et compétents, mais de régler leurs problèmes personnels ou politiques. Alors que le recrutement doit, en principe, permettre à l'organisation de répondre à une problématique : comment choisir le meilleur candidat pour l'organisation.

Trop fréquemment, les recrutements sont menés sans réelle analyse ni de la fonction à pourvoir ni du profil souhaité pour le poste. Sans méthode, cet acte de management se conclut souvent par des échecs dont les conséquences peuvent être fortement dommageables tant pour le département que pour le candidat. Et cela pose problème dans la mesure où ils ne disposent pas de contrats en bonne et due forme, le processus de recrutement n'est pas respecté et il n'y a pas de bonne politique de rémunération ni de gestion des carrières pour les travailleurs.

Toute organisation est amenée à proposer du travail : elle doit donc recruter et cette décision de recruter doit être stratégique, car les erreurs peuvent être coûteuses. Aujourd'hui plus de 45% des budgets dans les services sont utilisés pour le paiement des salaires de ces contractuels. L'embauche d'un nouveau salarié doit passer par différentes étapes qui vont de la recherche de candidature à l'accueil du nouvel embauché dans l'entreprise. Ce qui est considéré comme une utopie dans l'administration publique.

Pour corroborer tout cela, nous avons fait le tour des directions et services et au cours des entretiens, nous avons rencontré des agents recrutés depuis 1980 et qui perçoivent jusqu'à présent le même salaire (seul le salaire de base catégoriel). Ils soutiennent avoir peur de perdre leur emploi s'ils posaient ce problème, parce que n'ayant pas de contrat qui les lie avec le département. Or la réglementation en la matière dit que si on fait travailler quelqu'un pendant plusieurs années, on ne parle plus de contrat à durée déterminée mais à durée indéterminée qui a ses conséquences. Le grand souci des travailleurs avant d'être recrutés étant d'avoir un boulot, n'importe lequel et quel que soit le système de rémunération.

II. 3- La conservation

La première richesse de l'entreprise est son capital humain. Et toute entreprise dépend des individus qui la composent. Les collaborateurs sont à la fois des producteurs, mais aussi des relais et ils constituent le réseau d'observation et d'écoute de son activité. Caisse de résonance de la réputation de l'entreprise, ils sont les récepteurs des problèmes et des tensions internes et externes, souvent avant le management, et détiennent fréquemment une partie des solutions.

Pour toutes ces raisons, l'engagement et la satisfaction du personnel d'une entreprise doivent être primordiaux pour assurer l'amélioration de leurs performances. Il est donc indispensable, voire obligatoire pour une organisation qui veut garder ses employés de penser à leur conservation, c'est-à-dire leur fidélisation.

Pour ce faire l'entreprise doit veiller aux bonnes conditions de travail, à la mise en place d'un bon système de rémunération, à la motivation des agents, à la gestion des carrières, à une bonne communication interne, à la promotion et tout cela dans un bon climat social.

Le seul fait de donner des objectifs et des informations aux agents ne suffit pas pour qu'ils agissent dans le sens des objectifs du Ministère, il faut aussi les stimuler, les impliquer.

La motivation au travail est un « processus qui implique : la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail, de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités

personnelles ». L'un des objectifs de gestion des ressources humaines est d'influencer les subordonnés dans le sens de l'amélioration de leur performance ; il est évident que la motivation est capitale pour atteindre cet objectif. Il serait alors intéressant de savoir ce qui motive les agents par rapport au travail.

Selon Maslow et Alderfer¹¹, l'individu est motivé par les besoins qu'il cherche à satisfaire. Pour le premier, les besoins sont hiérarchisés et l'individu cherchera à satisfaire les besoins de bas niveau avant ceux des niveaux supérieurs. Cet auteur (Maslow) a construit une pyramide des besoins où l'on a, de la base au sommet, les besoins de physiologie, de sécurité, de société, d'estime et de réalisation de soi.

Alderfer distingue les besoins d'existence, des besoins de rapports sociaux et des besoins de développement personnel. L'analyse de cet auteur enrichit la pensée de Maslow¹² sur deux points essentiels ; d'un côté, Alderfer observe qu'il n'y a pas de priorité entre les besoins et que contrairement au point de vue précédent, l'individu peut chercher à satisfaire premièrement les besoins de niveau supérieur sans passer obligatoirement par les besoins de base ; de l'autre côté, un individu qui ne peut satisfaire ses besoins de développement sera frustré et reviendra se focaliser sur les besoins d'existence.

La connaissance de ces mécanismes de fonctionnement de la motivation permet de prendre des décisions plus efficaces.

Une autre vision de la motivation est révélée par la théorie des attentes. Selon l'auteur de cette théorie, les individus ont un certain degré de contrôle sur ce qui les stimule (Malo et Mathé, op. cit.¹³). Les individus, en prenant la décision d'entrer dans une organisation, ont un certain nombre d'attentes. Ainsi, c'est en fonction de la satisfaction de ces attentes qu'ils ajustent les efforts à fournir. Un employé qui a des attentes d'équité et de justice dans la rémunération¹⁴ réduira d'une manière ou d'une autre ses efforts lorsqu'il constate que des employés qui font le même travail sont mieux rémunérés.

Si on compare le public et le privé, on a les mêmes réalités. Aujourd'hui on constate que les agents du Ministère ont tendance à aller proposer leurs services au secteur privé ou à certains ministères tels que : ceux de l'Economie et des finances, de la Santé et de la Prévention médicale, de l'intérieur, de la justice, des Affaires étrangères...

¹¹ la Théorie des Nécessités, développé par Clayton Alderfer

¹² Maslow (1908), La théorie de la motivation et des besoins

¹³ Malo J.L. et Mathé J.C. (1998), L'essentiel du contrôle de gestion, Editions d'Organisation, Paris, 303p

¹⁴ Réal MBIDA, Cours de gestion stratégique des ressources humaines 2008/2009

Les raisons sont multiples et nous pouvons citer entre autres, les disparités notées dans les politiques de rémunérations dans l'administration. L'on note en effet un dysfonctionnement dans la politique de rémunération de la Fonction publique.

Or, la rémunération est l'un des moyens dont dispose une organisation pour retenir ses meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidats. Avoir un système de gestion efficace de la rémunération est donc d'une grande importance dans le secteur public que les agents ont tendance à quitter.

Un autre aspect de cette gestion bureaucratique tient au fait que la logique statutaire l'emporte le plus souvent sur la prise en compte de l'emploi occupé. En particulier, la rémunération est principalement fonction du grade détenu et non de l'emploi occupé. On comprend dès lors que les syndicats soient principalement attachés à l'égalité de traitement des fonctionnaires de grade et d'ancienneté identiques, fût-ce en faisant passer au second plan, les services effectivement rendus.

Pour exemple, prenons des agents d'un même corps, les avantages sont nettement différents suivant le ministère où l'on est en service. Les agents n'ont pas souvent le même traitement salarial. Dans certains ministères tels que ceux des Finances et de la Justice, il y a des « fonds communs » que les travailleurs se partagent par trimestre ou en fin d'année.

Concernant les contractuels, le problème est plus grave encore d'autant plus que rien n'est fait dans les règles de l'art, c'est-à-dire les normes de la Gestion des ressources humaines, de l'acquisition à l'intégration. La rémunération, la gestion des carrières, la politique sociale, on n'en parle même pas. Ces agents ne sont ni notés, ni appréciés pour leur permettre d'avoir des avancements d'échelons ou de grades. Leur situation est très précaire. Ils n'ont pas la possibilité d'aller faire des formations faute de moyens et le ministère ne pense même pas à la possibilité de les prendre en charge.

Rappelons-le, les contractuels (246) sont plus nombreux que les agents recrutés par la Fonction publique et ils effectuent un travail remarquable. L'Etat doit veiller à l'égalité et l'équité dans la gestion des ressources humaines.

L'objectif originel de toute Administration est l'accomplissement des missions d'intérêt général. Les moyens utilisés sont des deniers publics dont la collecte et l'affectation obéissent à des règles administratives et financières précises. Dans notre pays, l'expérience montre que l'intérêt public reste un principe formel qui est démenti par les faits. On observe une forte patrimonialisation de la chose publique qui engendre des conflits d'intérêts préjudiciables à l'intégration de la performance dans la gestion. Ainsi, la politisation de l'Administration par

une gestion des ressources humaines sur la base du militantisme annihile toute idée d'administration d'un service de qualité.

La mobilisation des ressources budgétaires et leur affectation se trouvent biaisées par le jeu des majorités politiques et surtout, par les contraintes liées au respect des équilibres sociologiques dans la répartition des fonctions au sein de l'Administration publique, l'acception selon laquelle la compétence à elle seule ne suffit plus pour aspirer à un poste de Responsabilité. Les salariés du département sont amenés régulièrement à changer de poste, tout en restant dans la même zone géographique.

Ces affectations sont opérées en fonction des ambitions politiques du ministre ou des humeurs des chefs de service. Les employés sont rarement consultés pour les mouvements les concernant. Les conditions de travail aussi restent à améliorer. Plus de 80% des travailleurs déplorent les conditions dans lesquelles ils évoluent. Dans plusieurs services, seul le Directeur a un bureau digne de ce nom et les collaborateurs sont souvent entassés dans un ou deux bureaux où ils partagent souvent les tables, les appareils informatiques etc. nous avons même noté des services qui ne disposent que d'un seul ordinateur affecté au secrétaire donc les travailleurs restent toute une journée à se tourner les pouces. Nous avons constaté aussi dans ce département que la communication interne est peu satisfaisante. L'information ne se partage pas ici ; l'adage « qui détient l'information détient le pouvoir » est plus que vrai.

La communication est verticale et le système très lourd. Ce qui explique souvent la lenteur dans le traitement des dossiers. Le processus est trop long. La « radio moquette » y est développée : les salariés en savent plus sur l'organisation par les bruits de couloir que par le patron lui-même. Ce qui est dangereux et peut créer une mauvaise dynamique dans le département.

Les décisions du chef de service sont discutées et commentées, et bien souvent dramatisées. Pour manifester leurs frustrations, certains font recours aux articles publiés dans les journaux, au « téléphone arabe » etc.

II.4- Le développement

Le développement des ressources humaines fait aujourd'hui un consensus au niveau international. Ainsi, en faire une priorité stratégique dans les structures est recommandé. Le développement des ressources humaines dans le ministère de la Culture constitue un parent pauvre. Quand on parle de développement des ressources humaines, on pense à l'appréciation des performances et au potentiel des agents, à la détermination des besoins en formation, à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences...

Mettre la bonne personne à la bonne place et au bon moment requiert une démarche qui suppose méthode, outils, et adhésion de tous au sein de l'entreprise. Ainsi penser au développement du personnel devient chose obligatoire. A travers la rénovation avec le Programme national de Bonne Gouvernance, l'Etat accorde de plus en plus une importance particulière à la dimension « formation permanente et perfectionnement des agents ». Ce programme devient le cadre d'élaboration de cette nouvelle approche qui, au delà des aspects institutionnels, doit permettre à travers la composante « amélioration de la qualité du service public » du PNBG, de rendre l'Administration publique plus efficace, voire performante. L'Etat veut utiliser la formation permanente comme un des leviers lui permettant de réaliser cet objectif.

Ainsi, la Délégation à la Réforme de l'Etat et à l'Assistance technique (DREAT) logée au Secrétariat général du Gouvernement joue aujourd'hui le rôle d'organe de coordination des actions de formation permanente des agents. Malgré tous les efforts déployés par l'Etat, cette direction est confrontée à de nombreux problèmes dont :

- L'absence de planification des besoins de formation
- l'absence d'identification des besoins réels de formation,
- le manque de suivi des agents, à la fin de la formation pour leur meilleur redéploiement,
- le déficit de concertation et de coordination entre les structures de gestion des ressources humaines des départements ministériels et la Délégation à la Réforme et à l'Assistance technique,
- l'absence d'une véritable gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour une utilisation optimale et efficiente des agents.
- Inadaptation des programmes de formation
- Faiblesse des capacités d'accueil des écoles et instituts de formation
- Faiblesse des ressources allouées à la formation
- Inadéquation Formation/Emploi
- Mauvaise tenue des archives du personnel

Le département de la culture ne dispose pas de ligne budgétaire allouée à la formation de ses agents. En effet ces derniers envoient chaque année des demandes de prises en charge de formation qui restent sans suite. Ces dossiers sont généralement imputés soit au chef du

personnel soit à un des conseillers techniques qui ne peuvent donner que leur avis, sans prendre de décision, dans la mesure où seul le Ministre est habilité à prendre le faire.

C'est essentiellement à partir d'une analyse des dysfonctionnements ou d'une recherche d'amélioration des unités de travail que s'opère le recueil de besoins de formation. Le pilotage doit être assuré par le chef du personnel ou le responsable de la formation, s'il y en a, ou un groupe pilote. Cette expression des besoins en formation pourrait combler beaucoup de manquements vue les grands projets de l'Etat, dont le Parc culturel. Ce programme demande de nouvelles compétences avec l'évolution des métiers en général et ceux de l'art en particulier.

Ces projets demandent de nouvelles compétences telles que les conservateurs de musées, les gestionnaires de patrimoines, les metteurs en scène, pour ne citer que ceux-là.

Pour les besoins individuels de formation, on reçoit en moyenne 20 dossiers par an.

En 2009, sur 449 employés seuls deux (02) ont été envoyés en formation et quatre (04) pour 2010. Présentement, bien que le besoin se soit renforcé avec la création de nouvelles infrastructures lors du 3ème Festival mondial des Arts nègres en décembre 2010, aucun programme de formation n'est en vuc.

II.5- L'évaluation

L'évaluation reste une nécessité dans toute organisation. De ce fait, l'évaluation ou la notation fait partie des mécanismes qui, tout en permettant à l'employeur d'atteindre avec efficacité le but poursuivi, offre à l'individu l'opportunité de s'épanouir. Elle permet en principe à l'administration de mesurer l'effort, la compétence de l'agent afin de le motiver à mieux faire, de récompenser les meilleurs et de rappeler à l'ordre les négligents. Pour l'agent, l'évaluation répond à un besoin humain : tout individu a besoin de se repérer par rapport à son travail, de mesurer sa propre efficacité.

Elle se fait par le biais de la notation. La fiche de notation est l'outil principal qui existe et elle se présente sous deux (03) formes pour les agents de la Fonction publique:

- une fiche pour les agents de direction et de supervision,
- une fiche pour les agents chargés de fonction d'études, de conseil et de contrôle,
- une fiche pour le personnel opérationnel.

Cette différenciation procède des dispositions de l'article 29 de la loi n°61-33 du 15 juin 1961 relative au statut général des fonctionnaires, modifiée.

Dans la pratique le supérieur hiérarchique doit noter l'agent placé sous son autorité au mois de juillet de chaque année et envoyer les notes au bureau du personnel qui les transmet au Ministère de la Fonction publique. Toutefois, il convient de signaler que la notation n'est pas objective dans la mesure où le supérieur hiérarchique demande souvent à l'agent de remplir la fiche. Cette attitude de certains chefs de service s'explique par le fait que la commission en charge de l'avancement de l'agent, logée à la Direction générale de la Fonction publique, exige plus de 19/20 au moins pour l'avancement. Ainsi pour chaque corps, 60% des candidats en compétition sont admis à l'avancement d'échelon ou de grade.

On se rend compte que la notation n'est pas chose respectée de nos jours dans l'administration publique. L'évaluation dans la Fonction publique est inefficace, dans la mesure où elle ne permet pas de faire la différence entre les agents compétents et ceux qui ont besoin de formation complémentaire. Parfois des chefs de service abusent de leur autorité pour donner une mauvaise note. Rappelons que les notes varient de 0 à 20.

On constate sur les fiches de notation des notes chiffrées très élevées avec des appréciations défavorables ou des appréciations généralement bonnes avec des notes très faibles ; ce qui montre que les supérieurs hiérarchiques n'accordent pas beaucoup d'importance au système d'évaluation. Le Bureau du personnel a souvent beaucoup de mal pour déposer les fiches à temps. Il y a même des agents qui ne savent pas que la notation est annuelle pour l'avancement au grade ou à l'échelon. Il faut préciser que cet avancement n'a rien à voir avec la promotion à un poste ou les sanctions positives (la décoration ou la lettre de félicitations). Le système actuel d'évaluation laisse voir des défaillances qui le rendent inefficace, d'où la nécessité de le réviser.

Il convient de souligner aussi que les fiches de notation présentent des limites en ce sens qu'elles ne présentent pas d'objectifs de rendement ; ce qui est dû à l'absence de description du poste de travail. Le supérieur hiérarchique est ainsi exposé à un certain subjectivisme.

Aussi la Délégation pour la Réforme de l'Etat a-t-elle décidé de revoir le système d'évaluation qu'elle juge dépassée. Ainsi, des questionnaires ont été envoyés dans les différents départements ministériels pour avoir l'avis des employés sur l'actuelle fiche.

(Voir annexes)

Les agents contractuels ne sont pas évalués parce qu'il n'existe pas de système d'évaluation les concernant. Ainsi, le contractuel au Ministère de la Culture et des Loisirs n'a pas droit à l'avancement ; son salaire ne connaît jamais d'évolution.

II.6-La communication

Toute organisation doit aujourd'hui bâtir une stratégie de communication efficace et cohérente aussi bien à l'interne qu'à l'externe. La qualité d'une communication repose autant sur les techniques utilisées que sur la manière de s'en servir et le choix des moyens les mieux adaptés pour atteindre les objectifs fixés. La communication dans le département se manifeste surtout par les réseaux informels. Le besoin de communiquer est si fort que des réseaux informels se créent spontanément. Ce réseau informel ne s'arrête pas aux frontières de la structure, il se développe aussi à l'extérieur: les artistes, les acteurs culturels, les journalistes, les fournisseurs et autres partenaires sont parfois mieux informés que les propres agents du département. La rumeur est aussi fréquente dans ce secteur.

La Rumeur : Il s'agit d'une nouvelle qui se répand dans le public. Elle circule de personne à personne, sans que l'on puisse identifier la source des informations transmises.

Certaines rumeurs sont porteuses de vérités, mais la difficulté est de saisir la cohérence de l'information pour tenter de déterminer sa véracité. La caractéristique essentielle de la rumeur est l'absence de certitude sur la validité de son message. De ce fait dès que le doute fait place à la certitude, la rumeur disparaît et fait place à l'information.

Dans toutes les entreprises, grandes ou petites, la rumeur peut nuire à la crédibilité des produits, des dirigeants, déstabiliser le personnel et affaiblir complètement l'entreprise. L'absence de dispositifs formalisés au niveau de la communication interne dans le département a favorisé la naissance et la propagation de rumeurs dont les dirigeants ne semblent pas connaître les dangers. La communication reste ascendante et les agents aussi tronquent parfois l'information.

Les relations entre les Directeurs et Chefs de service et leurs collaborateurs engendrent souvent une méfiance et une crainte dues à l'absence de climat favorable à une bonne ambiance de travail.

Certains agents qui transmettent des informations à leurs supérieurs hiérarchiques ne reçoivent pas de feed-back et ignorent ainsi si leur information est exploitée ou non. Cette absence de feed-back constitue un frein à la communication. Une telle pratique est en réalité une absence de communication car communiquer c'est échanger des informations et lorsqu'il n'y a pas d'échange, s'installent alors la frustration et le découragement, toutes choses qui ne sont pas favorables à une collaboration sincère.

Un autre fait qui pousse les agents à ne pas faire remonter l'information est que certains chefs de service ne réagissent que lorsqu'ils sont saisis à plusieurs reprises. Or, l'agent est très gêné de répéter quelque chose à une personne plusieurs fois, surtout lorsqu'il s'agit d'un supérieur.

Le département dispose de l'intranet grâce à l'Agence de l'Informatique de l'Etat (ADIE), mais seuls les services situés au Building administratif y ont accès. L'intranet résulte, de la volonté d'accroître la communication interne au sein des administrations publiques. Cet aspect semble méconnu au département de la Culture.

Or, ce moyen de communication favorise une ouverture d'esprit, une rapidité des échanges en ce qu'ils sautent les étapes formelles, mais aussi la fluidité de l'information et la responsabilisation de chacun dans un esprit d'équipe accru.

Il y a aussi les réunions de coordination qui sont un moyen de communication très utilisé. Il faut dire à ce propos que les réunions sont souvent organisées pour informer les agents d'une décision.

Donc, ces derniers ne font qu'écouter ; ils ne parlent d'habitude que quand le supérieur hiérarchique leur demande des compléments d'informations. Dans certaines directions, les rencontres avec les agents se font rarement. Il en est de même du téléphone, des réunions, contrairement aux notes de service et aux circulaires. Les notes de service sont, en effet, un support de communication très courant dans toute organisation et ont l'avantage de diffuser une information brute.

Cependant, les notes de service et circulaires posent l'éternel problème du tableau d'affichage parfois trop chargé, qui ne donne, par conséquent, pas envie de s'y attarder ou parfois qui n'existe même pas. Souvent ces notes sont classées dans des chronos dès réception sans faire l'objet d'une large diffusion au niveau du personnel.

En définitive, nous pouvons dire que le personnel n'est pas impliqué dans les prises de décision, même les concernant, comme les affectations. Le bureau du personnel qui doit veiller à ce que les agents soient au courant de ce qui se passe ne dispose pas des informations nécessaires, ou n'a pas les matériels pour les diffuser. Ainsi, le personnel n'a pas une haute conscience ni de ses droits, ni de ses devoirs.

II.7 Le climat social

Le diagnostic des pratiques de la gestion des ressources humaines traite de l'humain dans toute sa complexité. La ressource humaine peut être comptabilisée et on peut analyser la manière dont elle est organisée. Mais cela ne suffit pas. Il est nécessaire de diagnostiquer comment sont gérés les compétences, les parcours, les missions de chaque individu et

comment sont managées les relations entre ces individus. En clarifiant ces différents aspects, ce diagnostic permet de mesurer le climat social qui règne dans le département.

Nous avons plusieurs définitions du 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 ». (Claude Vermond-Gaud)¹⁵

- Le climat social, « c'est la résultante à un moment donné des attitudes des individus ou des groupes composant l'entreprise et ayant des attentes et des besoins spécifiques, face 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 Allouche)

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 le climat de travail et les constituants de son organisation.

L'administration publique en général néglige les sentiments de frustration de ses agents en ce qui concerne leurs conditions de travail, ou la politique de rémunération que ces derniers jugent discriminatoire. Cela entraîne des sentiments de colère envers des supérieurs hiérarchiques. Par exemple, en 2009, les agents contractuels du ministère avaient rencontré le Ministre pour dénoncer leur situation précaire et solliciter des améliorations quant à leurs problèmes cités ci-après :

- ✓ manque de couverture sociale ;
- ✓ non respect des taux de salaire fixés par le code du travail ;
- ✓ non-conformité des contrats de travail ;
- ✓ démotivation ;
- ✓ déficit d'information ;
- ✓ absence de gestion des carrières ;
- ✓ mauvaise conditions de travail ;
- ✓ absence de politique de formation ;

¹⁵ Vermond-Gaud, Claude, (1990), Détecter et gérer les potentiels humains dans l'entreprise, Paris, 228p

Jusqu'à ce jour, aucune amélioration n'a été notée. Ainsi, ces agents se sentent très stressés parce qu'ils ne se sentent pas en sécurité. Le stress au travail est un phénomène social qui se généralise et dont l'ampleur grandit de jour en jour au sein du département. Une mauvaise ambiance de travail a nécessairement des effets négatifs sur le salarié et sur la qualité de son travail. Le taux d'absentéisme dans le ministère est très élevé ; le Bureau du personnel reçoit en moyenne cinq (05) demandes de permission dans la semaine, sans compter les absences irrégulières. Les départs vers le secteur privé ou vers les autres ministères sont aussi devenus courants. Les agents n'ont pas de représentants ni de syndicats pour régler leurs problèmes. Même si ces derniers ont le droit de se syndiquer (qu'ils soient fonctionnaires ou agents non fonctionnaires). Ils négligent ce droit qui pourrait leur permettre de régler beaucoup de choses. Mais il faut dire que beaucoup d'entre eux pensent qu'un agent de l'Etat n'a pas le droit de se syndiquer ; il n'a même pas le droit de réclamer quoi que ce soit. Un agent nous a dit qu'il croyait que seuls les enseignants et agents de la santé avaient la possibilité d'adhérer à un syndicat. Les agents ne sont pas informés de leurs droits et ne font rien pour chercher l'information y afférente.

CHAPITRE III : L'EVOLUTION DE LA FONCTION RH : DE LA FONCTION « PERSONNEL » A LA FONCTION DES « RESSOURCES HUMAINES »

Une organisation, quelle que soit sa taille, est un ensemble de ressources financières, technologiques et humaines. Ces différentes ressources n'ont pas toujours la même importance aux yeux des autorités étatiques qui focalisent leur attention sur les aspects financiers et techniques. Or, il existe une étroite relation entre les ressources humaines de l'organisation et les autres ressources tant techniques que financières. La mise en œuvre des politiques définies pour atteindre les objectifs visés dépend, pour beaucoup, de la qualité des hommes et de leur savoir-faire.

Dans cette perspective, il apparaît clair que le levier d'action le plus important pour la conduite positive des missions de l'organisation réside essentiellement dans une gestion optimale de ses ressources humaines.

III.1. La Fonction « Personnel »

Pendant très longtemps, les ressources humaines ont été considérées comme une quantité négligeable dans le développement de l'Entreprise, au profit du capital et de la machine. Les entrepreneurs accordaient une priorité absolue à leurs objectifs économiques, sous-estimant l'influence du facteur social et humain. Faire le maximum de bénéfices en réduisant les coûts au minimum, notamment les salaires des ouvriers, alors sans grande qualification, était également le souci majeur de ces capitalistes. C'était ainsi que ces responsables d'industries n'hésitaient pas à investir dans le matériel nécessaire, à le renouveler périodiquement et à le moderniser également. C'est l'époque donc du taylorisme et de la mécanisation du travail, quand l'homme était réduit à une machine.

Après le crash de 1929, qui a failli provoquer l'effondrement du capitalisme, ce concept a été combattu par l'école des relations humaines, avec à sa tête Elton Mayo, psychologue, sociologue (1880-1949). Ce n'est plus la machine, l'élément déterminant de l'entreprise, mais l'homme car il constitue une ressource aussi importante que les ressources financières ou matérielles, sinon plus importante. Alors que l'intervention sur l'aspect humain de l'entreprise se limitait à ce que l'on appelle la « gestion administrative » où les problèmes de personnel étaient inclus. L'objectif était de satisfaire les besoins de l'organisation et de s'assurer que l'agent soit productif, abstraction faite de ses besoins.

L'homme était considéré comme un être essentiellement paresseux, qu'il fallait inciter au travail par des stimulants monétaires, et que sa nature irrationnelle le rendait incapable de se maîtriser; il fallait donc organiser son travail, le planifier, le contrôler dans le cadre d'une stricte hiérarchie d'autorité. Dès lors on parlait de l'organisation scientifique du travail avec la parcellisation des tâches et la division du travail ; la séparation entre la conception et l'exécution.

En général, le spécialiste de l'administration du personnel s'occupait essentiellement du traitement des activités quotidiennes (embauche, paie, relations avec les organisations professionnelles etc.). L'administration du personnel, première phase de développement de la fonction du personnel, s'occupait de trois types de fonctions majeures.

- Enregistrement et suivi des données relatives au personnel (gestion des dossiers, collectes des données relatives aux effectifs, aux mouvements des travailleurs)
- Gestions des contraintes légales (réglementation, procédures : registres obligatoires)
- Relations avec les organismes professionnels et sociaux.

Dans la première phase toutes les conditions étaient réunies pour l'émergence et le développement du capitalisme dont le seul objectif était de maximiser le profit.

III.2 La Fonction « Ressources humaines »

Dans les années 50, au fur et à mesure que les besoins immédiats des différents marchés sont mieux satisfaits et que commence la concurrence, on se rend compte que distribuer ne suffit plus, il faut vendre et faire face à la concurrence.

L'environnement se déstabilise davantage au gré des prises et pertes de marché ; sous l'apparition du marketing et sous l'impact des technologies émergentes (électronique, informatique). Les travailleurs ont changé à bien des égards. Ils sont plus instruits et mieux préparés à leurs emplois. Ils connaissent mieux leurs droits. Leurs systèmes de valeurs ont changé. Leurs aspirations en matière d'emplois et de mode vie se sont élevées. Les relations humaines à l'intérieur des organisations sont devenues plus complexes, très diversifiées et difficiles à gérer. Ces changements reflètent non seulement des évolutions techniques mais également d'importantes mutations sociales. Les questions de personnel, y compris les conditions d'emplois, de travail et de rémunération, sont devenues plus élevées.

Face à cette situation, le chef d'entreprise est obligé de changer de mentalité :

- Il est désormais indispensable à toute entreprise, pour survivre, d'avoir l'aptitude à développer les capacités spécifiques de l'organisation ;

- La poursuite de toute stratégie à long terme adaptable implique un changement d'attitude

De nombreuses attitudes nouvelles à l'égard de l'élément « humain » sont apparues dans les organisations. Ces dernières ont commencé à considérer les individus comme leur ressource la plus précieuse et en ont tiré certaines conclusions dans leurs différents domaines : façon de traiter les collaborateurs et de les motiver pour qu'ils améliorent leurs rendements, investissements dans le domaine de la formation et du perfectionnement du personnel, choix de systèmes d'amélioration des compétences. Cette évolution était en rapport avec les progrès réalisés dans le domaine des sciences du comportement, notamment en psychologie et en sociologie appliquée au fonctionnement des organisations et aux relations entre individus et entre les groupes au sein de ces organisations. Une théorie et des concepts ont fait leur apparition concernant le développement des organisations et on a commencé à les appliquer à l'analyse des problèmes humains (dimension énergétique).

La dimension énergétique prend en compte toutes les activités relatives à la création et au maintien d'un bon climat organisationnel de travail, d'un milieu de travail satisfaisant (avènement de l'ergonomie), voire la valorisation des Ressources humaines (apporter avec la participation des travailleurs les correctifs nécessaires), prises en compte.

Intégrer la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est aujourd'hui une nécessité reconnue. En effet, investir dans les ressources humaines c'est disposer d'un personnel qualifié, qui permet de fournir un travail de qualité. Toutes les entreprises et administrations publiques l'ont compris. Raison pour laquelle le gouvernement sénégalais prévoit de réformer la Fonction publique.

Ainsi, la nécessité de faire évoluer la gestion des ressources dans le secteur public pour pouvoir relever les défis doit être rappelée, bien que des avancées aient été accomplies.

CHAPITRE IV : PRINCIPAUX AXES DE RECOMMANDATIONS

Dans le contexte actuel de la globalisation, et de la nouvelle économie, les entreprises, qu'elles soient privées ou publiques, sont appelées à relever le défi de la performance et de la compétitivité ; pour cela le recours aux ressources humaines impose la gestion des compétences et devient un impératif primordial.

Les pouvoirs publics ont pris conscience de la nécessité d'opérer des changements dans le management de leurs ressources humaines. De ce fait la modernisation exigée par les nouveaux défis de l'heure nécessite le changement des méthodes de travail. Dans ce sens, une nouvelle conception de la gestion des ressources humaines doit être une réalité. L'instauration de cette nouvelle vision sera bien sûr fonction des hautes autorités mais son socle et son catalyseur seront les éléments déterminant de l'administration publique.

L'élaboration d'une politique RH est nécessaire dans la coordination des activités du département entre les directions et au sein même de celles-ci, d'où la conduite du changement.

Qu'est-ce que la conduite du changement ? Il s'agit d'une démarche d'accompagnement au sein d'une organisation au regard des aléas et du développement de son environnement.

La conduite de changement revêt des aspects d'anticipation, de définition et de mise en place. En effet, cela va de la perception d'un problème d'organisation à la définition d'un cadre d'actions qui permet l'élaboration, le choix et la mise en place d'une solution dans des conditions optimales de réussite.

Ici, il s'agit de résoudre la problématique de réorganisation à travers la mise en œuvre de démarches, de méthodes de travail et d'outils. Actuellement, on est en face d'un décalage entre le fonctionnement des services publics et l'objectif de l'Etat, et ce dysfonctionnement se sent aussi dans la gestion des ressources humaines dans tous ses pans. Un tel constat doit engager ses membres à décider des mesures à prendre en terme de stratégie et à étudier les conséquences de sa mise en œuvre. La vision qui s'intéresse aux pratiques RH est réductrice dans ce secteur.

Elle occulte un certain nombre de paramètres tels que les relations sociales, l'organisation du travail, la vie au travail et hors travail, les aspirations au développement du travailleur... Autant de facteurs qui influencent la motivation et l'implication au travail, conditions de performance de l'agent et de l'organisation. Pourtant, l'administration ne manque pas d'éléments pour asseoir une gestion performante des ressources humaines. Elle a la

caractéristique d'être l'un des cadres de travail les plus sécurisants, avec la sécurité de l'emploi. En outre le fait que l'Etat joue le rôle d'employeur, en même temps qu'il est le garant de la protection des intérêts du travailleur, est une incitation à l'adoption d'une démarche conciliant développement du travailleur et performance de l'organisation : ce qui constitue un des objets de la fonction gestion des ressources humaines.

C'est dans ce contexte que nous allons proposer une nouvelle approche pour la gestion des ressources humaines au sein du ministère de la Culture et des Loisirs.

IV.1- Recommandations spécifiques

Pour arriver à une gestion des ressources humaines qui répond aux exigences d'une Fonction publique moderne, tout le système doit être revu, du recrutement à la conservation, en passant par le développement des agents.

IV.1.1. Un bon Système de Recrutement

Les personnes constituent la ressource la plus précieuse d'une organisation. L'efficacité d'une organisation dépend de son personnel. Un travail de bonne qualité exige des personnes de bonne qualité. Une organisation qui applique un processus de recrutement équitable et efficace est plus susceptible d'employer la bonne personne pour chaque poste. Une organisation qui a un mauvais processus de recrutement est peu susceptible de recruter les bonnes personnes. Il faut impérativement mettre en place un bon système de recrutement. La qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le besoin immédiat et futur de l'organisation. Elle repose sur une définition et une description réaliste du poste à pourvoir, sur l'identification du profil correspondant, sur la recherche fructueuse du candidat compétent et enfin son intégration réussie dans le département.

Il faudrait cadrer aussi les profils aux différents postes pour une efficacité certaine. Le recrutement doit être allié à la stratégie du département d'où la nécessité de voir le Cabinet du Ministre travailler en étroite collaboration avec les personnes qui gèrent les ressources humaines pour avoir toutes les informations nécessaires.

Un processus de recrutement doit répondre à ces quatre grandes étapes à savoir :

IV.1.1.1 La définition du besoin

- La demande de recrutement

Elle doit émaner du responsable hiérarchique directement concerné ; donc la Fonction publique et le ministère doivent tenir compte des besoins exprimés par les chefs de service, avant de procéder à tout recrutement.

- La décision de recruter

Avant de lancer les opérations de recrutement, il est nécessaire de vérifier l'opportunité de la demande. Aujourd'hui le département est dans une situation déplorable concernant les recrutements. Les recrutements se font sans même savoir si réellement le département a besoin de ce personnel. La solution face à cette situation serait de proposer le personnel contractuel au Ministère de la Fonction publique pour leur insertion à la fonction publique de procéder à un redéploiement de ce même personnel avant de penser à recruter à l'externe. Cette méthode serait d'un grand apport pour les agents parce qu'elle leur permettra d'avoir des occupations, mais aussi au ministère qui devait débloquer de l'argent pour de nouvelles recrues, plutôt que de continuer à payer des gens à ne rien faire.

- La définition du poste

Un recrutement sans définition du poste n'est pas envisageable. Il est temps que L'administration publique change de méthode. La description du poste est très importante car présentant tous les aspects importants, qui puissent permettre le déroulement des opérations de recrutement dans les règles de l'Art. L'échec que connaît le secteur public dans son recrutement réside dans le fait que les candidats n'ont pas d'information concernant le poste et les recruteurs aussi n'ont que les dossiers pour choisir parmi les candidats.

- La Définition du profil

Cette définition du poste permettra facilement au recruteur de pouvoir déduire la définition du profil du candidat idéal. Ici on précise les missions, les compétences nécessaires et les connaissances, le niveau mais aussi le type de diplômes souhaités. L'expérience professionnelle, les qualités humaines, les comportements requis et le potentiel que doit posséder le candidat ne sont pas en reste. Cette étape pourrait bien amener les candidats à prendre conscience de ce qui les attend après le recrutement. L'agent public a tendance à jouir de la garantie, de la permanence, et de la sécurité de l'emploi. Alors que cet élément, au lieu d'être un stimulant, encourage malheureusement la paresse dans l'administration.

IV.1.1.2 La recherche des candidats

- La prospection interne

Rappelons que le département gère deux cent soixante contractuels, payés sur le budget. Si la Fonction publique décide de recruter, le ministère peut proposer parmi ces agents. Il suffit au département en charge de la gestion du personnel d'argumenter ses propositions pour convaincre la Fonction publique. Cette forme de recrutement est une source de motivation et

d'intégration. Son atout réside dans le fait que les compétences de chacun des candidats sont connues d'avance et le choix est plus facile et moins hasardeux.

- **La recherche des candidats externes**

L'administration publique fait la plupart du temps un recrutement externe pour renouveler son effectif. Son objectif est surtout de recruter le maximum de jeunes en quête d'emploi. Son rôle est de donner la chance à tout citoyen ayant des diplômes et qui souhaite travailler dans le secteur public. Ce qui n'est pas souvent évident à cause de facteurs subjectifs comme la coloration politique du recrutement. Aussi, est-il temps de rompre avec ces méthodes en veillant à sélectionner les meilleurs par des procédés objectifs et pertinents.

- **L'annonce**

L'annonce est rarement publiée dans la presse par l'administration, alors qu'elle doit être rédigée à partir de la définition du profil du candidat et publiée.

- **L'internet**

Avec les progrès scientifiques et technologiques, les recruteurs de la Fonction publique doivent penser à utiliser internet. Beaucoup de citoyens sont restés à l'étranger de peur de ne pouvoir trouver du travail à leur retour dans le pays. Ainsi Internet leur permettra de connaître ce qui se passe dans le pays et d'avoir toutes les informations concernant le recrutement. Cela, pour favoriser le retour des nationaux et éviter ainsi la fuite des cerveaux vers l'occident.

IV.1.1.3 La sélection des candidats

Nos administrations publiques doivent penser à rénover la manière de sélectionner les candidats au moment du recrutement. Jusqu'à présent, seul le curriculum vitae et la lettre de motivation servent d'outils systématiquement utilisés lors des sélections des candidats. L'utilisation des tests peut être préconisée dans la mesure où elle permettra de présélectionner les candidats. Nous proposons aussi l'entretien, qui reste une étape clé dans la procédure de recrutement digne de ce nom. Ce sera l'occasion pour le candidat de savoir ce qui l'attend et pour le recruteur de rencontrer ce dernier et de mieux connaître son niveau d'études et ses motivations. On a tendance à croire que certaines étapes du processus de recrutement ne sont pas applicables au secteur public, ce qui est aberrant parce que l'Etat dispose de tous les moyens nécessaires pour répondre à ces exigences.

IV.1.1.4 La concrétisation

S'il y a bien une étape que l'administration néglige le plus dans le processus de recrutement, c'est la concrétisation. Pourtant cette étape est très importante parce que c'est l'étape de la décision, de la négociation d'engagement, de la signature du contrat, de l'accueil du candidat et de son intégration dans l'organisation. De ce fait, négliger cette étape de la concrétisation a valu au département un climat très tendu : Les recrues ne maîtrisent pas leur travail et les décideurs sont là, devant un personnel incompetent et qui néglige son travail sans gêne, ni peur de perdre son poste parce que, disent-ils, ils sont agents de l'Etat et si jamais le supérieur hiérarchique n'est pas content d'eux, il n'a qu'à les retourner à la Fonction publique qui procédera à leur redéploiement dans les autres ministères.

Il faut aussi penser à l'ouverture de dossiers de personnel pour chaque nouvel agent. Ce dossier est confidentiel et seul le Service des ressources humaines et le supérieur hiérarchique y ont accès. Le dossier du personnel doit contenir toutes les informations concernant l'agent. Il est important de le tenir à jour et il incombe au Service des ressources humaines ou au supérieur hiérarchique de veiller à cela.

La quantité des renseignements détenus dépendra du rôle de la personne considérée. Si gouverner c'est prévoir, gérer des ressources humaines suppose aussi de se projeter vers l'avenir. Recruter les agents est une chose, mais les conserver en est une autre. Le plus grand problème du ministère c'est la conservation de son personnel.

La planification des ressources humaines devient une exigence majeure, cela d'autant plus que nos différentes structures commencent à se vider à cause des départs massifs à la retraite. A titre d'exemple, on peut indiquer la trentaine d'agents qui ont déjà quitté entre 2007 et 2009.

IV-1.2 La conservation

Malgré tous les efforts faits par l'Etat depuis l'année 2000 avec l'augmentation des salaires et la création de nouvelles indemnités, le secteur public n'arrive toujours pas à garder ses agents. Le département de la Culture est plus touché par ce phénomène. Il est temps de réfléchir sur comment faire pour conserver notre personnel.

IV.1.2.1 La nécessité de la motivation des agents

L'homme, dans ses activités de tous les jours, a des buts qu'il poursuit, des objectifs à atteindre pour obtenir une satisfaction pouvant lui permettre de mener une vie heureuse. Il faut alors des stimulants de diverses natures devant lui permettre de franchir ces étapes.

Ainsi la motivation est un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement de l'individu vers la réalisation d'objectifs attendus. Si la motivation est une affaire personnelle, il appartient au chef de service de la susciter et de l'entretenir chez ses collaborateurs.

Les stratégies de motivation doivent concerner tous les niveaux hiérarchiques du département. Motiver le personnel doit être une priorité et un des objectifs majeurs de la gestion des ressources humaines. Elle reste un élément très important dans la gestion des ressources humaines.

L'amélioration des services repose sur une bonne politique de motivation des agents. Cette motivation nécessite que les dirigeants du département mettent à jour la situation administrative des agents et revoient leurs conditions de travail. Le rôle du manager est très important ; d'une part, il doit se pencher sur son propre niveau de motivation, d'autre part et il doit se pencher sur le niveau de motivation de ses collaborateurs. Un manager démotivé ne peut pas motiver ses collaborateurs comme c'est le cas actuellement dans nos services, mais il est important de souligner qu'un manager motivé n'est pas forcément motivant pour autant.

Nos dirigeants doivent savoir communiquer, faire confiance, responsabiliser, orchestrer et soigner l'ambiance au sein du département. Il ne faut jamais oublier qu'un personnel motivé représente un atout clé pour toute organisation.

a) Une bonne politique de rémunération

La rémunération reste un point stratégique de la motivation. Nous notons une disparité dans les rémunérations et les avantages des services de l'Etat. Pour corriger cela il faut revoir l'évolution salariale des agents. La rémunération de l'agent doit suivre son évolution personnelle. Ainsi un agent qui produit un meilleur rendement doit avoir un salaire équivalent. Les conditions de rémunération des agents publics sont déterminées par le texte portant régime juridique applicable à chaque catégorie de personnel.

Pour les agents fonctionnaires (agents permanents), le traitement soumis à retenue pour pension ou salaire de base est défini par un coefficient dénommé indice de traitement affecté à chaque grade et échelon de la hiérarchie du corps auquel appartient l'agent.

Autrement dit, quelles que soient les fonctions exercées, le fonctionnaire perçoit le traitement correspondant à l'indice affecté au grade et à l'échelon dont il est titulaire.

Le nombre de points d'indice par grade et par échelon ainsi que la valeur du point d'indice sont fixés par voie législative ou réglementaire.

Les salaires catégoriels applicables aux agents contractuels sont quant à eux fixés par le texte régissant ces derniers. Le salaire doit évoluer en fonction des prix du marché afin de permettre aux bénéficiaires d'avoir un pouvoir d'achat les mettant à un niveau de vie acceptable. Il est temps de créer des primes et des gratifications individuelles pour motiver le personnel. La rémunération est alors le catalyseur, la récompense de l'agent qui fait une action sociale en se mettant au service de l'Etat.

Donc, il est conseillé d'allier mesures collectives et rémunération individualisée en conjuguant une part associée à la performance de l'équipe avec une autre part qui récompense la capacité individuelle à travailler en groupe. Dès lors, il faut une amélioration des traitements indiciaires. L'Etat doit avoir une nouvelle politique d'attribution de primes et d'indemnités aux agents méritants et mettre à leur disposition des outils modernes de travail. Il est aussi important de mettre au profit des salariés contractuels et de leurs ayants droit des services de prévoyance.

Une bonne politique de rémunération permet tout, d'abord, d'augmenter la performance des employés et des collectifs de travail. Elle doit ensuite permettre de reconnaître les individus en répondant à leur besoin de reconnaissance et d'estime de soi. Elle doit également assurer la compétitivité externe de l'organisation et permettre d'attirer et de retenir les employés de valeur en offrant des rémunérations attractives, par rapport au secteur privé, tout en préservant l'équité. La rémunération est alors un facteur de motivation qui ne se limite pas uniquement au salaire ; elle plusieurs autres avantages comme les heures supplémentaires, la récompense pour la qualité du travail, les primes diverses (logements, véhicule de fonction...). De tels éléments de rémunération poussent les salariés à être efficaces, efficaces et à accomplir leur travail consciencieusement.

La politique de rémunération dans l'Administration publique mérite d'être revue ; les disparités observées dans les salaires des agents d'un ministère à un autre sont souvent sources de démotivation.

b) Le bien-être au travail

On appelle bien-être au travail l'ensemble des facteurs relatifs aux conditions de travail dans lesquelles le travail est exécuté à savoir:

- Sécurité au travail;
- Protection de la santé du travailleur;
- Charge psychosociale occasionnée par le travail;
- Ergonomie;

- Hygiène du travail;
- Embellissement des lieux de travail.

Dans toute situation professionnelle, les conditions de travail ont un impact sur les salariés d'une part et sur l'efficacité de l'organisation d'autre part. L'amélioration des conditions de travail doit être plus que jamais au cœur des préoccupations du département. L'évolution du contexte économique et social oblige les organisations à s'adapter en modifiant leurs moyens et leurs méthodes. Ces changements entraînent une transformation des emplois, des postes de travail et, par conséquent, des conditions de travail.

Dans le cadre de dépenses sectorielles à moyen terme (CDSMT), mis en place par le gouvernement du Sénégal, le Ministère de la Culture et des Loisirs a présenté une communication relative à l'amélioration des conditions de travail des agents du département.

Le terme « conditions de travail » recouvre différents facteurs que l'on peut regrouper en quatre catégories: les facteurs physiques et environnementaux, les facteurs organisationnels, les facteurs sociaux et les facteurs psychologiques.

a. Les facteurs physiques et environnementaux : Il s'agit de l'implantation et de la conception du poste de travail, ainsi que son environnement physique et technique ;

b. Les facteurs organisationnels qui concernent les règles relatives à l'organisation et à la gestion de l'organisation ;

c. Les facteurs sociaux qui dépendent des relations de travail, souvent conditionnées par le style de management et la qualité de la communication interne. (le dialogue social, la rémunération, la reconnaissance du travail, les conflits...)

d. Les facteurs psychologiques : Ils résultent des situations professionnelles qui engendrent des répercussions sur la santé psychologique des salariés (la souffrance au travail, le stress, l'épuisement professionnel...);

Pour atteindre les objectifs avec le personnel, les dirigeants doivent répartir les différentes tâches entre ces personnes, c'est-à-dire diviser le travail ou, mieux, organiser le travail. L'amélioration des conditions de travail ne saurait se limiter aux aspects environnementaux et physiques, le contenu du travail aussi reste un élément crucial.

L'ergonomie poursuit la double finalité d'améliorer l'efficacité et les conditions du travail en les considérant dans une approche systémique. Améliorer les conditions de travail, c'est caractériser les objectifs à atteindre et les moyens (effectifs, organisation, outils...) disponibles afin de trouver un compromis d'ajustement.

L'amélioration des conditions de travail, de la santé et la sécurité au travail représentent un enjeu essentiel de la politique des ressources humaines et du dialogue social. Il est possible d'améliorer les conditions de travail dans le département en agissant sur quatre axes principaux : l'organisation du travail, la gestion des compétences, l'encadrement, et le dialogue social. Il faut aussi prendre en compte les évolutions de la population au travail tout en conduisant les changements technologiques et organisationnels dont le département a besoin pour se développer.

IV.1.2.2 Une bonne politique de communication

Toute organisation doit aujourd'hui bâtir une stratégie de communication efficace et cohérente aussi bien à l'interne qu'à l'externe. Par son importance, la communication dans l'entreprise est devenue un élément de la stratégie que doit adopter toute organisation.

Il s'agit de solidariser les équipes, de les motiver, de les responsabiliser pour que les projets collectifs puissent aboutir.

La qualité d'une communication repose autant sur les techniques utilisées que sur la manière de s'en servir et le choix des moyens les mieux adaptés pour atteindre les objectifs fixés.

La communication dans un groupe est la base dans une stratégie motivationnelle. Il est impossible d'entretenir un niveau d'implication sans communication active. Cette communication doit se faire à trois niveaux : au quotidien (au travers des échanges opérationnels), à moyen terme (par exemple sur l'organisation et les priorités à venir du service) et à long terme (sur la stratégie globale du département). On notera que par principe cette culture de la communication doit être descendante mais aussi ascendante, afin de permettre aux collaborateurs de s'exprimer. Comprendre la communication interne, c'est appréhender tous les services qu'elle peut rendre, particulièrement en tant qu'outil de motivation des salariés, quelle que soit la taille de l'organisation. Comme outil managérial indispensable, la communication interne doit obéir à un plan de communication où l'information est construite et dont les différents médias sont l'écrit (affichage ou journal d'entreprise), l'oral (séminaire, conférence, réunion, téléphone), l'audiovisuel (vidéo ou cd rom), la communication électronique (intranet, internet).

Le personnel est le premier vecteur d'images vers l'extérieur. Il est de ce fait important que la communication interne soit intégrée dans la stratégie de communication de l'organisation. L'ensemble des salariés est de plus en plus demandeur d'informations ; la circulation de cette information doit être gérée afin d'éviter les risques de rumeurs ou d'informations déformées comme on le vit actuellement dans le département avec les artistes et acteurs culturels.

Selon Henry MINTZBERG¹⁶, le manager consacre environ 90 % de son temps aux communications et interrelations. L'une des fonctions premières de tout dirigeant est de développer et de maintenir un réseau de communication.

Sans communication, aucune organisation ne peut exister. On peut attribuer quatre (4) fonctions principales à la communication :

Une bonne politique de communication permet aux dirigeants du département:

- ✓ d'informer l'ensemble du personnel afin de présenter à tous les niveaux les actions, les projets, les changements à court, moyen et long termes de l'organisation. Elle doit être régulière et adaptée et obéir à des règles pour s'intégrer à la stratégie globale de l'organisation ;

- ✓ d'aider à la prise des décisions et permettre d'agir (décision opérationnelle, décision tactique, décision stratégique). Il est important d'adapter les supports et le contenu des messages aux objectifs et aux cibles visés.

- ✓ de motiver : ce qui correspond à toutes les communications verbales et non verbales qui ont pour objectifs d'encourager le rendement ;

- ✓ de contrôler : cela renvoie aux communications ayant pour objectif de déterminer clairement les tâches, les rôles, les responsabilités et l'autorité ;

- ✓ d'exprimer des émotions: les employés doivent avoir la possibilité de communiquer leurs sentiments positifs et négatifs ;

- ✓ d'installer le dialogue social : La communication interne consiste en la pratique de la circulation de l'information à l'intérieur de l'organisation ; elle est orientée vers les salariés donc elle doit permettre de maintenir un climat social paisible. Une bonne communication interne se doit de rechercher le dialogue et pour cela chacun doit avoir la possibilité de s'exprimer. Elle vise à démontrer à chaque salarié qu'il est pris en considération. Elle doit permettre d'informer le salarié, de le motiver, de le faire adhérer aux décisions ; ce qui pourrait aider à éviter les conflits et les situations de crise dans le service.

Ainsi, une stratégie de communication interne permet de rapprocher dirigeants et salariés pour une meilleure écoute bilatérale et de répondre aux attentes des collaborateurs en matière d'information. Elle occupe une place prépondérante dans le bon fonctionnement de toute organisation en contribuant à la constitution d'un langage commun, en mettant les agents en relation les uns avec les autres et en leur diffusant des informations pertinentes pour faciliter et encourager les échanges.

¹⁶ Henry MINTZBERG (1939), le manager au quotidien.

IV.1.2.3 Une bonne gestion du dossier individuel du personnel

La gestion du dossier du personnel est indispensable car elle permet une planification optimale du personnel. Un dossier contient toutes les indications importantes, passées et actuelles, sur l'employé (connaissances, capacités, expérience, performance, possibilités de mise en œuvre) ainsi que tous les originaux ou les copies à conserver qui ont été échangés pour le règlement des rapports de travail (tels que le contrat de travail, la confirmation de salaire et de promotion, les modifications des temps de travail, les certificats intermédiaires). En tant qu'employeur, le département en charge du personnel est responsable de la gestion du dossier du personnel. Ce dossier va contenir l'essentiel des éléments qui marqueront la carrière du salarié dans l'entreprise, le suivra tout au long de sa vie professionnelle et même au-delà. Il décide sous quelle forme et pendant combien de temps les documents doivent y rester et par qui le dossier sera géré de même que si en tenant compte de toutes les prescriptions en vigueur sur la protection de la personnalité et des données, les documents de personnels peuvent être montrés partiellement ou totalement. Les documents conservés dans le dossier de personnel ne doivent ni être prescrits ni prendre la forme d'un certificat déloyal pour l'employé.

IV.1.3 Le Développement

IV.1.3.1 La formation

Les changements rapides et complexes dans les entreprises doivent obliger aujourd'hui nos dirigeants à évoluer dans un environnement de plus en plus concurrentiel. La performance des entreprises se construit autour du capital humain, d'où la nécessité d'investir dans des compétences et aussi de les accompagner en formation continue. L'homme a besoin de se réaliser ; c'est l'un des besoins fondamentaux de l'être humain. La formation permet actuellement de subvenir à ce besoin ; les entreprises misent de plus en plus sur la formation pour faire évoluer leurs salariés et les motiver. La formation n'est pas seulement un outil d'évolution de carrière, mais un moyen d'avancer avec le temps et de suivre le progrès des nouvelles technologies. La formation est un outil qui permet de se voir progresser dans son travail et en même temps de développer sa motivation.

La délégation pour la réforme de l'Etat doit revoir sa stratégie de formation. Il est vital que le département ait une véritable politique de gestion des ressources humaines, entre autres, un programme de formation. Celui-ci doit jouer le rôle d'un effet de levier pour compléter, voire

renforcer les compétences des individus dans le but d'être de plus en plus performant. La formation est le centre de la politique RH. Elle permet de faire face à l'évolution rapide des métiers, des pratiques professionnelles et de préparer les salariés à des modifications brutales. Elle a pour objet de permettre l'adaptation des travailleurs au changement des techniques, des conditions de travail et de favoriser leur promotion sociale. Pour une gestion efficace de la formation des agents de l'Etat, il est nécessaire de distinguer clairement les différents types d'actions de formation en fonction des objectifs visés du département.

La formation continue dans l'administration publique, volet important de la formation professionnelle, a toujours été une préoccupation pour le Gouvernement. Elle est historiquement liée au développement et à l'évolution de l'Administration. Les premières manifestations de la volonté de l'Etat de la promouvoir datent des années 60 avec la loi n°61-33 du 15 janvier 1961 portant Statut général de la Fonction publique, modifiés, et ses différents décrets d'application. A partir de 1974 la promulgation de la loi n°71-36 du 14 février 1971 portant la Loi d'orientation de l'éducation pose le principe de la formation permanente et en précise les objectifs:

- ✓ consolidation des connaissances,
- ✓ perfectionnement,
- ✓ qualification professionnelle afin d'accroître la productivité du travail en vue de l'épanouissement socioculturel,
- ✓ accession des hommes à d'autres modes de pensée.

Malgré tous ces efforts, les différentes structures qui avaient été créées pour la définition, la planification, la mise en œuvre et l'évaluation de son impact n'ont pas connu un fonctionnement régulier. Ce qui explique les problèmes notés au niveau de la formation des agents. Aujourd'hui l'efficacité de l'administration dépend essentiellement des hommes. Pour procéder avec efficacité à un redéploiement rationnel des agents de l'administration, il est indispensable de faire un effort appréciable sur la formation qui assure le recyclage, la reconversion et l'indispensable adaptation aux évolutions modernes.

Le département doit demander la création de ligne budgétaire allouée à la formation des agents et la DREAT qui assure parallèlement la formation de tous les agents de l'Etat ; il doit également revoir en hausse le crédit alloué à la formation afin de prendre en charge le maximum d'agents.

En outre, les efforts de formation des agents doivent être valorisés dans la carrière, notamment à travers une réforme des modalités de promotion interne prenant en compte tous les renforcements de capacités effectués.

La formation et le perfectionnement des agents doivent être pris en compte. A ce niveau les initiatives de la Délégation à la Réforme de l'Etat et à l'Assistance technique qui vont dans le sens d'un schéma directeur de la formation permanente des agents de l'Etat sont à encourager. Déjà dans le rapport provisoire de ce schéma directeur on note « la confirmation du principe du droit à la formation et au perfectionnement, la consolidation de l'existant pour accompagner et faciliter les changements en cours et la préparation de l'avenir». Eu égard aux futures infrastructures dans le domaine de la culture (Monument de la Renaissance africaine, Grand Théâtre composante du prochain Parc culturel etc.) la formation des agents devient plus qu'une exigence.

IV.1.3.2 Un bon système d'évaluation et d'appréciation des performances

L'évaluation ou l'appréciation des performances des agents est un acte majeur dans le management des ressources humaines. Elle consiste à porter un jugement de valeur sur les activités exercées par un collaborateur au sein d'une organisation pendant une période déterminée. Ainsi, la mise en place d'un bon système d'appréciation vise à répondre à trois objectifs principaux à savoir :

- Saisir la personnalité de l'intéressé ;
- Evaluer les performances et les mérites ;
- Repérer le potentiel caché du travail.

Mais il faut signaler que l'appréciation a aussi des implications sur d'autres pratiques de la gestion du personnel comme : le recrutement, la formation et la gestion des carrières. L'évaluation, pour être efficace, doit s'adapter à l'environnement de l'organisation et tenir compte de la diversité des agents au travail. En effet tout agent a besoin de savoir comment est évalué son travail et l'évolution professionnelle qu'il peut attendre de ses capacités et de ses efforts. L'évaluation est utile pour souligner les forces et les faiblesses des uns et des autres, reconnaître et valoriser les réalisations et corriger les lacunes décelées. Elle sert de référence pour les promotions, nominations, affectations, dans le cadre d'une bonne gestion des ressources humaines. Il est temps, aujourd'hui, de passer d'un système de notation subjectif à un système d'appréciation objectif et orienté vers les résultats et les potentiels.

La délégation à la Réforme de l'Etat et à l'Assistance technique (DREAT), dans le cadre du projet de renforcement des capacités de Bonne Gouvernance, est en train de faire une étude portant sur l'amélioration du système d'évaluation des agents de l'Etat. Dans ce cadre, des questionnaires ont été distribuées aux différents agents des ministères pour recueillir leurs

avis sur l'actuel système d'évaluation. Cette initiative est à saluer car pouvant contribuer à l'amélioration du système d'appréciation.

IV.1.3.3 Une bonne gestion des carrières : la GPEC

La Gestion prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) permet à l'organisation d'identifier et d'adapter les compétences de ses ressources humaines à ses propres besoins et si possible aux attentes des salariés. Concrètement : clairement reliée aux problématiques de formation ou de rémunération des compétences, la GPEC donne aussi des clés pour gérer le raccourcissement de la durée de vie des savoir-faire chez les salariés et les incite à développer leur employabilité.

Dans le souci d'avoir de bons résultats et de mieux s'adapter aux exigences de la bonne gouvernance, le département doit réfléchir sur la mise en place d'une bonne gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour faire face aux changements des organisations et des métiers et penser à un meilleur développement. C'est pourquoi le service en charge de la gestion des ressources humaines doit instaurer des pratiques de management efficaces, mobiliser des ressources humaines et développer des formations.

Un salarié a tout son avantage de donner le meilleur de lui-même du fait que son implication dans l'organisation sera suivie d'une évolution de carrière positive au sein de l'établissement. La promotion d'un salarié intervient du moment où celui-ci a acquis une certaine reconnaissance au niveau de sa hiérarchie. D'après la théorie de Maslow, le besoin d'estime de soi et de reconnaissance est le besoin le plus fort sur la pyramide de Maslow et qui engendre de la motivation. La gestion des carrières prépare, favorise, et permet une évolution des carrières conforme à double intérêt dont celui de la structure et celui de l'agent. Donc une bonne gestion des carrières doit concerner l'ensemble du personnel et non le personnel cadre seulement.

Pour orienter l'évolution de carrières, il faut se fonder sur les éléments suivants : l'efficacité des collaborateurs dans les tâches qui leur sont confiées, la spécificité du métier, les compétences acquises dans l'exercice du métier et enfin le potentiel, c'est-à-dire les aptitudes à exercer d'autres fonctions, ou à accéder à des postes plus élevés dans une même famille professionnelle. Et pour ce faire, il faut la création d'un comité de carrière qui va regrouper, en fonction des cas concernés :

- ✓ Le chef hiérarchique concerné ;
- ✓ Le représentant de la famille concernée ;

- ✓ Le directeur des ressources humaines ou son représentant.

Chacun de ces responsables doit avoir un rôle clairement défini.

La gestion des carrières est très appréciée des collaborateurs car c'est le moment où le département peut s'intéresser à leur situation individuelle. Elle utilise les résultats de l'appréciation ou l'évaluation et la formation valorisante pour élaborer des plans de carrière par les moyens de la mobilité et de la promotion.

Le département doit penser à la mise en œuvre de la gestion des carrières qui est un outil très important de la gestion des ressources humaines, même si elle nécessite des moyens et des conditions qui ne sont pas toujours à la portée de toutes les organisations.

Il faudrait favoriser une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences pour une réduction des écarts entre les besoins futurs de l'organisation d'une part, ses effectifs et compétences d'autre part.

IV.1.3.4 L'informatisation de la gestion des ressources humaines

Les Technologies de l'Information et de la communication (TIC) rendent possible un management des Ressources Humaines (RH) anticipateur, flexible, qualitatif et personnalisé dont les acteurs sont non seulement la Direction des Ressources Humaines (DRH) mais aussi toute la hiérarchie voire chaque salarié. La mutation de la fonction RH en réponse aux modifications de l'environnement des organisations, s'est enrichie de nouveaux rôles. Les TIC facilitent l'adoption de nouvelles logiques.

La fonction « ressource humaine » se doit de suivre la marche de l'évolution pour être plus performante et concurrentielle d'autant plus que les technologies de l'information et de la communication (TIC) permettent :

- de changer la communication entre les administrés et l'administration avec des moyens plus rapides et plus performants ;
- aux administrations de communiquer entre elles, de façon rapide et continue par le biais des réseaux ;
- de transformer au sein de chaque administration les modalités de communication par le biais de la messagerie électronique, de l'Intranet ;
- d'induire de profonds changements dans la façon même de travailler de chaque direction, service, bureau.

Informatiser la fonction « ressource humaine » revient à concevoir un système d'information adapté et intégré de la fonction « ressource humaine » et à mettre en œuvre le processus

global d'informatisation de ladite fonction avec la recherche de produits et outils informatiques appropriés. Un système d'information sur les ressources humaines est conçu pour analyser l'information relative aux ressources humaines en vue d'en assurer une meilleure planification et, de ce fait, améliorer la prise de décision.

Il peut donc fournir des données pertinentes sur de nombreuses questions touchant les ressources humaines grâce aux possibilités d'interrogations nouvelles et spontanées avec des réponses très rapides. Ce qui aide le service des ressources humaines à atteindre les objectifs fixés à court et à long terme. Elle assure par la même occasion l'unicité et la cohérence des informations, la sécurité et la confidentialité des données.

Un système d'information de gestion des ressources humaines est une interface entre la gestion des ressources humaines et les technologies de l'information et de la communication.

Le système d'information combine la gestion des ressources humaines, en particulier ses activités basiques et administratives, avec les moyens mis à disposition par les technologies de l'information et de la communication. Il représente l'ensemble des éléments (humains, matériels, logiciels) participant à la gestion, au stockage, au traitement et à la diffusion de l'information au sein de l'organisation.

Le point de départ de tout système d'information sur les ressources humaines est la mise en place d'un ensemble de programmes permettant d'assurer un certain nombre de tâches administratives appliquées aux ressources humaines. Les systèmes d'information sur les ressources humaines fournissent un inventaire des postes et des compétences existants au sein d'une organisation donnée. Il est la base d'un ensemble d'instruments dont disposent les gestionnaires afin de formuler des objectifs, de prendre des décisions en matière de ressources humaines.

Un système d'information sur les ressources humaines inclut quatre (4) éléments :

- une base de données qui comprend l'identification des employés, le code de l'emploi et le niveau de salaire ;
- une fonction pour effectuer les entrées et les modifier, c'est-à-dire une méthode efficace pour mettre à jour les données et créer de nouvelles données ;
- la possibilité de retirer des données et la création de rapports qui servent à les présenter sous une forme utile ;
- un système administratif qui assure le maintien et la sécurité des données, et respecte les exigences légales en matière d'accès à l'information et aux renseignements confidentiels de nature organisationnelle ou individuelle.

Dans cette gestion des ressources humaines, le système d'information inclut les analyses statistiques autour des effectifs, des postes/emplois et des compétences. Ces analyses rendent possible l'interprétation qualitative des données et permettent de construire des actions adaptées aux besoins opérationnels. Une gestion efficace des ressources humaines n'existant pas sans un management prévisionnel, le système d'information s'inscrit aussi dans une logique prospective et préventive intégrant la dimension stratégique. Il suppose des tableaux de bord et des outils de pilotage pour le moyen et le long termes servant à mesurer l'efficacité des politiques de ressources humaines, d'anticiper et de réduire les dysfonctionnements, de mobiliser le personnel.

Un système d'informatisation des ressources humaines peut être conçu comme un ensemble structuré des informations de ressources humaines assurant unicité et cohérence des informations, sécurité et confidentialité des données. L'informatisation de la fonction RH autorise la mise en place d'un système permettant d'enregistrer à leur source toutes les informations utiles, de les stocker, d'assurer les différents traitements et de les restituer au moment opportun. Les outils comme l'Internet et l'Intranet permettent de réorganiser le système d'information sur les ressources humaines et offrent des opportunités pour améliorer la performance de la fonction « Ressource Humaine » dans chacune de ses attributions car ils sont utilisés pour consulter des informations internes à l'entreprise ; améliorer le travail collaboratif et pratiquer des transactions personnalisées.

Ainsi, l'Intranet offre de très larges possibilités de communication et de collaboration à tous les niveaux de l'entreprise. La communication interne présente l'avantage de donner aux employés un sentiment d'appartenance à l'organisation et un esprit d'ouverture élevé. Et vu la lourdeur des informations partagées au niveau du ministère, il devient important de mettre en place une application intranet pour le ministère de la Culture et des Loisirs. Une dernière raison pour la mise en place de cette application dans le ministère est que tous les employés ont déjà été formés à "l'intranet gouvernemental".

Le Système Intégré des ressources humaines améliore également la qualité des décisions RH en augmentant la quantité d'informations disponibles notamment grâce aux différentes simulations qu'il rend possibles. De plus, grâce à l'automatisation et la décentralisation des routines administratives, il libère du temps pour améliorer la gestion, développer les nouveaux rôles attendus de la GRH. Il est un instrument de pouvoir qui permet un contrôle hiérarchique

par le recours à la sous-traitance et l'intégration logistique. Cependant, automatisation et partage ne sont pas les seules manières de tirer avantage, les seuls buts d'un SIRH.

La majorité des informations administratives est rassemblée pour l'usage de tiers, comme le gouvernement. Mais elles ne mobilisent qu'une petite partie des informations RH de l'entreprise. L'information restante permet de faciliter ou de préparer les décisions stratégiques ou opérationnelles, d'éviter les litiges et d'évaluer.

D'une part, le SIRH peut être doté d'applications d'aide à la décision. D'autre part, il permet de concevoir, réorganiser les processus RH en se focalisant sur la manière dont l'information est utilisée par les responsables RH. Il est utilisé pour améliorer l'efficacité et la productivité en nature du service RH.

IV.2- Recommandations générales

Les autorités du département doivent reformuler les attributions de la Division de l'Administration et des ressources humaines car elles ne sont pas bien définies. Cette structure mérite d'être renforcée eu égard aux insuffisances citées plus haut mais aussi au rôle central que doit jouer la division des ressources humaines du département dans l'atteinte des objectifs fixés. Le bon fonctionnement d'une organisation dépend de la façon dont on organise les hommes ; tout ce qui touche aux ressources humaines doit être bien géré, de façon dynamique et méthodique.

Dans cette perspective, nous proposons, à la place de la Division des ressources humaines, un Service des ressources humaines rattaché au cabinet, composé de trois bureaux :

- Bureau chargé de la gestion des carrières des agents ;
- Bureau administratif qui s'occupe des actes administratifs ;
- Bureau chargé de la paie et des questions sociales.

Rappelons que le service en charge des ressources humaines dépend en ce moment de la Direction de l'Administration générale et de l'Équipement. Cette nouvelle situation permet de rendre plus visible l'importance que l'administration publique accorde désormais à la gestion de ses ressources humaines. Cette structure sera autonome et fera son travail comme il faut et participera à la prise de décision.

Elle aura pour mission d'élaborer et de coordonner les éléments propres de la politique du département dans les domaines de la gestion des ressources humaines et de participer à la préparation et la mise en œuvre de la politique du gouvernement dans les mêmes domaines. A

cet effet, elle sera notamment chargée de participer avec les services compétents du ministère chargé de la Fonction publique à la gestion du personnel fonctionnaire du département. Les attributions de ce Service seront de :

- ✓ Préparer les actes d'administration du personnel et la création et la mise à jour de tous les dossiers et fichiers des agents ;
- ✓ Procéder à la gestion et au contrôle des cadres organiques des services techniques du département ;
- ✓ Suivre la gestion des carrières et proposer des mesures de motivation des agents ;
- ✓ Procéder, en liaison avec les services techniques concernés et à partir des données fournies par les cadres organiques, à l'évaluation des besoins en formation et perfectionnement des agents ;
- ✓ Programmer et assurer, sur le plan administratif, le suivi des agents en formation ou en stage de perfectionnement en adéquation avec les exigences de fonctionnement d'une administration moderne ;
- ✓ Veiller à l'harmonisation du fichier personnel avec le fichier salaire.
- ✓ Veiller au respect des obligations légales concernant le code du travail, les horaires et règlements internes, le respect des conventions collectives, les contrats de travail...
- ✓ Veiller au traitement des salaires, aux cotisations sociales et autres indemnités ;
- ✓ Etre à l'écoute des employés et élaborer des mécanismes de leur valorisation ;
- ✓ Superviser le processus administratif et participer aux différentes prises de décisions concernant les ressources humaines.
- ✓ Promouvoir la gestion des carrières (mobilité, affectations, formation...)
- ✓ Développer une politique « ressources humaines » fondée sur la prise en compte des besoins individuels et institutionnels tout en intégrant une gestion prévisionnelle des emplois et compétences.
- ✓ Renforcer la responsabilité et l'efficacité de la hiérarchie à tous les niveaux, dans la gestion, la motivation et le développement des collaborateurs.
- ✓ Appliquer les lois, règlements et directives régissant les rapports contractuels de travail et le respect des procédures en la matière.

Ce service des Ressources humaines va donc aider à l'application totale de la gestion des ressources humaines dans tous ses pans et veiller à un climat social apaisé.

CONCLUSION

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La gestion des ressources humaines est plus que jamais actuelle, elle est même incontournable dans l'atteinte des objectifs de développement pour l'Administration publique, en général et le ministère de la Culture et des loisirs en particulier.

Le département de la Culture et des loisirs doit en faire une priorité pour s'adapter aux exigences de l'heure. Cela passera nécessairement par un renforcement des capacités et des prérogatives du service en charge des questions de ressources humaines. Pour superviser les ressources humaines, les responsables du Ministère doivent en comprendre les principes fondamentaux. L'analyse de l'emploi est cruciale. Ils doivent comprendre la nature du travail de leurs employés, superviser l'évaluation du rendement actuel par rapport au rendement souhaité, ce qui permet au département de structurer les emplois, les différents services et l'exécution du travail, d'élaborer des descriptions de tâches, de structurer les méthodes de recrutement et de sélection, d'évaluer les postes pour garantir une rémunération équitable et d'instaurer des méthodes de gestion du rendement.

L'engagement de la hiérarchie au plus haut niveau tout au long du processus de réforme, c'est replacer la dimension gestion des ressources humaines au cœur du processus de réforme administrative : mieux gérer les agents c'est aussi et d'abord mieux servir les usagers et enfin travailler dans un climat apaisé et favorable.

Si le monde a besoin de plus d'organisation sur le plan social, nos sociétés, de plus de solidarité, l'Etat quant à lui a besoin d'une plus grande vision. Dans cette optique, le changement des méthodes de travail est nécessaire et une nouvelle conception de la Fonction publique doit être une réalité. L'instauration de cette nouvelle vision sera bien sûr fonction des hautes autorités mais son socle et son catalyseur seront les responsables et agents de l'état.

La Fonction publique a plus que jamais besoin de ses diplômés pour faire face aux départs à la retraite mais aussi pour avoir un personnel jeune et dynamique, capable de relever les défis.

Pour relever tous ces défis, l'Etat doit, favoriser le dialogue social. L'Organisation internationale du Travail (OIT) définit ainsi le dialogue social comme un ensemble de procédures visant à mettre en place des mécanismes de concertation, de consultation, de médiation et de gestion de conflits dans lesquels les intérêts de chaque partie sont préservés. Il recouvre par conséquent toutes les formes de négociation, de consultation et d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des travailleurs et des employeurs sur des questions d'intérêt mutuel liées à la politique économique et sociale.

Dans l'administration publique, le dialogue social présente un certain nombre de particularités qu'il est utile de préciser ici:

- ✓ l'employeur qu'est l'Etat est la puissance publique à laquelle, il incombe de garantir et de préserver l'intérêt général;
- ✓ l'employeur, c'est-à-dire l'Etat, fixe de manière unilatérale les conditions d'emploi, les droits et devoirs de ses employés;
- ✓ le fonctionnaire n'est pas un employé ordinaire du fait du régime juridique dont il relève.

Cette situation influe bien entendu sur l'implantation et la conduite du dialogue social dans l'Administration publique. Le travailleur doit être considéré certes comme un agent au service d'une puissance publique, mais aussi et surtout comme un partenaire capable de participer au processus de définition et de mise en place d'une réforme ou d'un cadre juridique approprié où l'on pourra noter aussi bien les intérêts de l'Etat, des travailleurs et ceux de la population.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages généraux

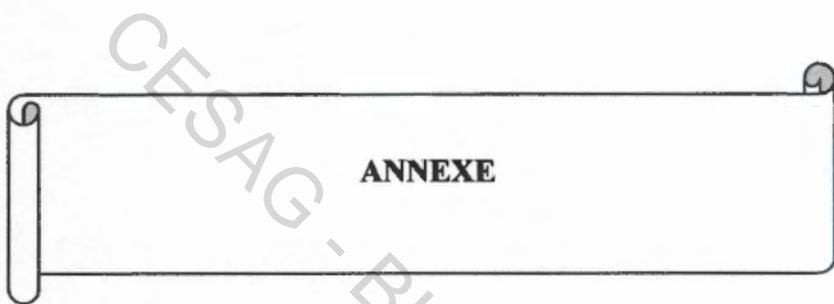
- DIARRA Mamadou, **Mémento de la Fonction publique**, Edition NEAS ;
- Garand et Fabi, "**Les pratiques de gestion des ressources humaines en PME**", Revue Organisation, vol. 2, no. 1, automne 1992, pp. 61-97;
- **Guide de gestion concernant les actes d'administration et de gestion du personnel**, Fonction publique du Sénégal, 45 pages
- PERETTI Jean Marie « **Gestion des Ressources Humaines** » 13eme édition Vuibert 2002- 2003, 284pages;
- PERETTI Jean Marie « **Ressources Humaines et Gestion des personnes** » 10^{ème} édition Vuibert 2005- 2006;
- PERETTI Jean Marie « **Tous DRH** » édition d'organisation 1996-2001.

Documents

- Convention collective du Commerce ;
- Décret n°80-717 du 14 juillet 1980 portant statut particulier du cadre des fonctionnaires de la culture
- Décrets et arrêtés portant organisation du Ministère de la Culture ;
- Décret 84-561 du 15 mai 1984 portant création d'une commission nationale de classement de niveaux de formation ;
- Décret 77-263 du 6 avril 1977 portant classement des écoles de formation ;
- Décret 63-293 du 11 mai 1963 fixant le régime comme des concours prévus pour l'administration dans les différents corps de fonctionnaires ;
- Document sur la Charte nationale sur le Dialogue social.
- Document du Cadre de dépense sectoriel en moyen terme (CDSMT) ;
- Loi 97 – 17 du 1^{er} décembre 1997 portant code du Travail de la République du Sénégal ;
- Une nouvelle conception de la fonction publique de Monsieur Mamadou Lamine DIALLO, Directeur général de la Fonction publique ;
- Rapport de la DREAT sur le schéma directeur de la formation des agents de l'Etat ;
- Statut Général des fonctionnaires, loi 61-33 du 15 mars 1961 ;
- Statut des agents non fonctionnaires ;

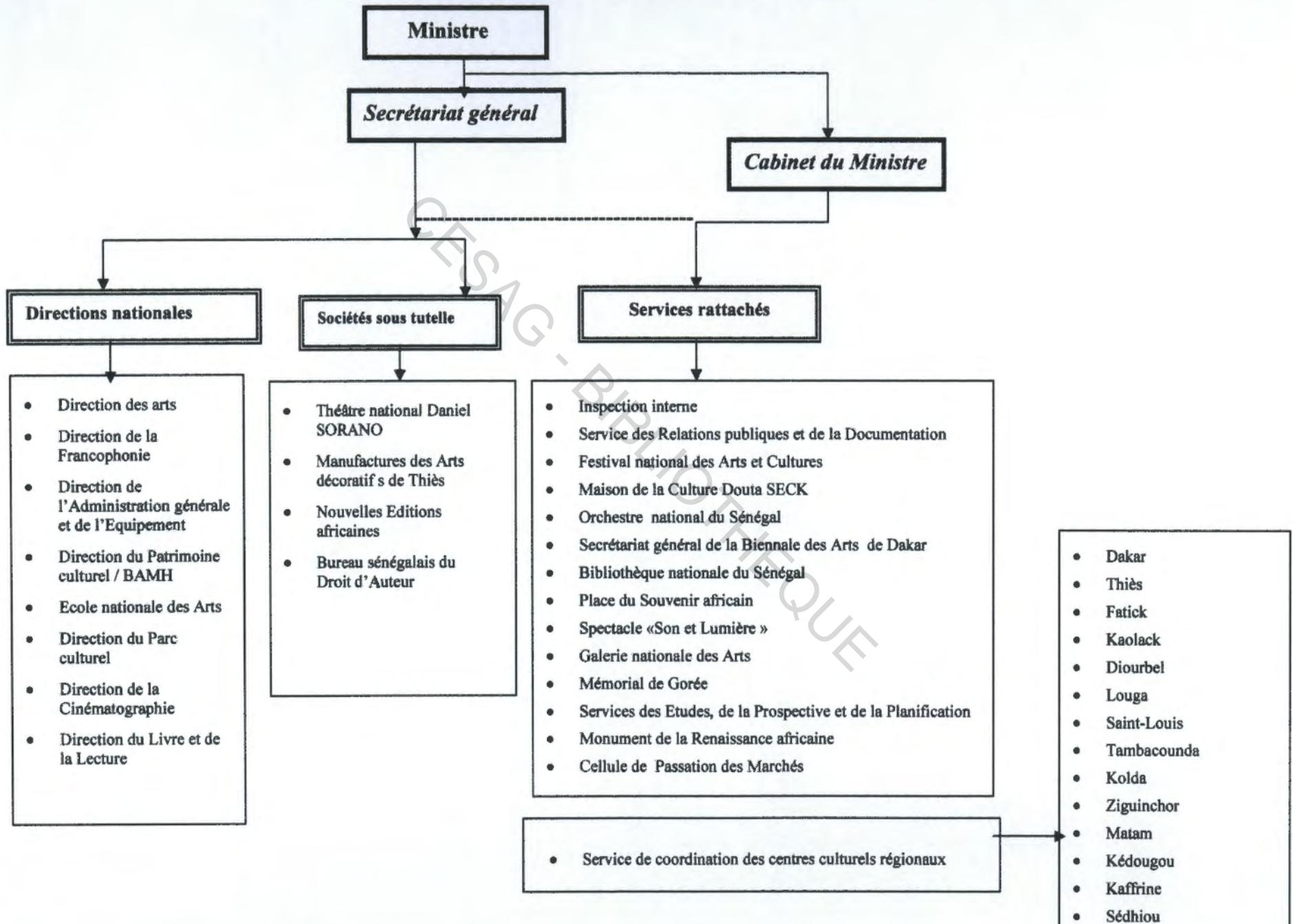
WEBOGRAPHIE :

- www.memoireonline.com



CESAG - BIBLIOTHEQUE

ORGANIGRAMME DU MINISTRE DE LA CULTURE



REPUBLIQUE DU SENEGAL*Un Peuple – Un But – Une Foi***MINISTRE DE LA CULTURE
ET DES LOISIRS****FICHE D'EVALUATION ANNEE.....
PERSONNELS DE DIRECTION ET DE SUPERVISION**

Prénoms :	NOM :
Date et lieu de naissance :	
Situation matrimoniale	Nombre d'enfants
N° matricule de 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 et qualité du chef de service :

CRITERES D'EXIGENCE PROFESSIONNELLE	Coeff.	Note chiffrée	Total
1. Qualités professionnelles	2	/20	40
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Maîtrise des connaissances techniques ❖ Mobilisation sur les objectifs de son unité ❖ Respect des délais ❖ Probité et conscience professionnelle ❖ Méthode et organisation du travail 			
2. Comportement au travail	2	/20	40
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Qualité des relations (services et usagers) ❖ Assiduité ou absences fréquentes du service ❖ Soin apporté dans l'utilisation du matériel 			
3. Rendement	3	/20	60
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Degré d'atteinte des objectifs et des tâches ❖ Bonne utilisation des moyens disponibles 			
4. Aptitude à diriger	3	/20	60
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Qualité d'animation, de coordination et de contrôle ❖ Modèle d'autorité et de maturité ❖ Sens des responsabilités de l'Etat et du service public 			
TOTAL	10		200
Moyenne	/20		

Emplacement réservé à l'agent

L'agent peut donner, s'il le juge, des indications sur ses souhaits d'évolution professionnelle et ses besoins en formation.

1. APPRECIATION GLOBALE DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE

- ❖ 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

REPUBLIQUE DU SENEGAL*Un Peuple – Un But – Une Foi***MINISTRE DE LA CULTURE
ET DES LOISIRS****FICHE D'EVALUATION ANNEE.....
PERSONNELS CHARGEES DE FONCTIONS D'ETUDES,
DE CONSEIL OU DE CONTROLE**

Prénoms :		NOM :	
Date et lieu de naissance :			
Situation matrimoniale :		Nombre d'enfants :	
N° matricule de 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 : Grand-Yoff / Dakar			

Nom, Prénom et qualité du chef de service :

CRITERES D'EXIGENCE PROFESSIONNELLE	Coeff.	Note chiffrée	Total
1. Qualités professionnelles	2	/20	/40
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Maîtrise des connaissances techniques ❖ Mobilisation sur les objectifs de son unité ❖ Respect des délais ❖ Probité et conscience professionnelle ❖ Méthode et organisation du travail 			
2. Comportement au travail	2	/20	/40
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Qualité des relations (services et usagers) ❖ Assiduité ou absences fréquentes du service ❖ Soin apporté dans l'utilisation du matériel 			
3. Rendement	3	/20	/60
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Degré d'atteinte des objectifs et des tâches ❖ Bonne utilisation des moyens disponibles 			
4. Capacité d'initiative	3	/20	/60
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Capacité à concevoir et à proposer des initiatives permettant d'améliorer la manière de servir 			
TOTAL	10	/200	
Moyenne	—	/20	

Emplacement réservé à l'agent

L'agent peut donner, s'il le juge, des indications sur ses souhaits d'évolution professionnelle et ses besoins en formation.

1. APPRECIATION GLOBALE DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE

❖ **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

REPUBLIQUE DU SENEGAL*Un Peuple – Un But – Une Foi***MINISTRE DE LA CULTURE
ET DES LOISIRS****FICHE D'EVALUATION ANNEE.....
PERSONNELS OPERATIONNELS**

Prénoms :		NOM :	
Date et lieu de naissance :			
Situation matrimoniale :		Nombre d'enfants :	
N° matricule de 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 : Grand-Yoff / Dakar			

Nom, Prénom et qualité du chef de service :

CRITERES D'EXIGENCE PROFESSIONNELLE	Coeff.	Note chiffrée	Total
1. Qualités professionnelles	2	/20	/40
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Maîtrise des connaissances techniques ❖ Mobilisation sur les objectifs de son unité ❖ Respect des délais ❖ Probité et conscience professionnelle ❖ Méthode et organisation du travail 			
2. Comportement au travail	2	/20	/40
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Qualité des relations (services et usagers) ❖ Assiduité ou absences fréquentes du service ❖ Soin apporté dans l'utilisation du matériel 			
3. Rendement	3	/20	/60
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Degré d'atteinte des objectifs et des tâches ❖ Bonne utilisation des moyens disponibles 			
4. Capacité d'initiative	3	/20	/60
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Capacité à concevoir et à proposer des initiatives permettant d'améliorer la manière de servir 			
TOTAL	10		/200
Moyenne		/20	

Emplacement réservé à l'agent

L'agent peut donner, s'il le juge, des indications sur ses souhaits d'évolution professionnelle et ses besoins en formation.

1. APPRECIATION GLOBALE DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE

- ❖ 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

**PROJET DE RENFORCEMENT DES CAPACITES
DE BONNE GOUVERNANCE**

**ETUDE PORTANT AMELIORATION
DU SYSTEME D'EVALUATION DES AGENTS DE L'ETAT**

QUESTIONNAIRE D'ENQUETE
(MODELE FORMULAIRE ELECTRONIQUE)

Objectif général de l'enquête : Permettre au bureau d'études EXA-DEVELOPPEMENT commis à cet effet de disposer des données chiffrées nécessaires à la réalisation de l'étude.

Objectifs spécifiques :

- Collecter des informations quantitatives pertinentes
- Collecter des informations qualitatives pertinentes

Personnes-cibles :

- Chefs de service dépendant directement d'un Ministre et ayant compétence pour évaluer les agents placés sous son autorité
- Chefs de service ne dépendant pas directement d'un Ministre et ayant compétence pour évaluer les agents placés sous son autorité
- Agents soumis à une évaluation annuelle par son supérieur hiérarchique

Modalités d'administration :

- Remplissage par l'agent lui-même directement à partir d'un ordinateur (cas du questionnaire en format électronique, en modèle formulaire WORD)
- Remplissage par l'agent lui-même, sur document papier (cas du questionnaire imprimé sur papier à partir du même fichier)

Période de l'enquête : du 19 août au 02 septembre 2010 inclus

Sections : Ce questionnaire comprend 7 sections :

- Section 1 : Connaissance du système d'évaluation
- Section 2 : Pratique du système d'évaluation
- Section 3 : Appréciation de l'efficacité du système
- Section 4 : Appréciation de l'efficience du système
- Section 5 : Appréciation de la pertinence du système
- Section 6 : Appréciation de la cohérence du système
- Section 7 : Propositions pour l'amélioration du système

IMPORTANT : UNE FOIS REMPLI, VOUS ETES INVITE A ENVOYER LE QUESTIONNAIRE DIRECTEMENT A « EXA-DEVELOPPEMENT », A L'ADRESSE EMAIL SUIVANTE : exa@orange.sn (Control + Clic sur cette adresse pour ouvrir directement OUTLOOK et lier le fichier du questionnaire rempli).

UN ACCUSE DE RECEPTION VOUS SERA ENVOYE, A TITRE DE VALIDATION DE LA PROCEDURE.

SECTION 1 : CONNAISSANCE DU SYSTEME D'EVALUATION

1. Est-ce que vous connaissez les références juridiques fixant le système d'évaluation des agents de l'Etat ?
OUI, PARFAITEMENT OUI, MOYENNEMENT NON
Citez en quelques unes (lois, décrets, arrêtés,...) :
2. Est-ce que l'évaluation des agents de l'Etat est :
Obligatoire A la diligence du Chef de service
Facultative A la demande de l'agent
Seulement pour l'inscription de l'agent au tableau d'avancement
3. Est-ce que l'évaluation des agents de l'Etat est un acte à réaliser
Chaque année Tous les 2 ans Tous les 5 ans
4. Quelles sont les catégories d'agents soumis à évaluation ?
Les fonctionnaires Les non fonctionnaires Les deux

SECTION 2 : PRATIQUE DU SYSTEME D'EVALUATION

5. Quelles sont les années pour lesquelles vous avez évalué les agents placés sous votre autorité ?
2006 2007 2008 2009 2010 Sans objet
6. Quelles sont les années pour lesquelles vous avez été évalué(e) par votre supérieur hiérarchique ?
2006 2007 2008 2009 2010 Sans objet
7. Dans le cas où vous avez déjà eu à évaluer vos agents, avez-vous donné des notes inférieures à 18 sur 20 ? Oui NON
- 7 Bis. Indiquez dans quels domaines portent les insuffisances qui expliquent ces notes :
Qualités professionnelles Comportement au travail Rendement
Aptitude à diriger Créativité Capacité d'initiative
8. Dans le cas où vous avez déjà été évalué(e) par votre supérieur hiérarchique, avez-vous obtenu une note inférieure à 18 sur 20 ? OUI NON
- 8 Bis. Indiquez dans quels domaines vous avez été jugé insuffisamment performant :
Qualités professionnelles Comportement au travail Rendement
Aptitude à diriger Créativité Capacité d'initiative
9. A votre connaissance, vos collègues sont-ils dans la même situation que vous en ce qui concerne l'effectivité des évaluations de personnels ?
OUI, MAJORITAIREMENT OUI, MINORITAIREMENT NON
- 9 Bis. Expliquez pour quelles raisons :
Méconnaissance de la procédure en matière d'évaluation
Méconnaissance de la nécessité d'évaluation
Autre Préciser :
Je ne sais pas

10. Le système actuel rencontre-t-il des difficultés sur le plan juridique pour être pleinement opérationnel ?

OUI PLUTOT OUI PLUTOT NON NON

10 Bis. Si OUI, quelles en sont les plus importantes ?

- 1.-
- 2.-
- 3.-

11. Le système actuel rencontre-t-il des difficultés sur le plan organisationnel pour être pleinement opérationnel ? OUI PLUTOT OUI PLUTOT NON NON

11 Bis. Si OUI, quelles en sont les plus importantes ?

Trop grand éloignement géographique de l'évaluateur par rapport à l'évalué
Autres Préciser :

12. Le système actuel rencontre-t-il des difficultés sur le plan technique pour être pleinement opérationnel ?

OUI PLUTOT OUI PLUTOT NON NON

12 Bis. Si OUI, dans quels domaines ?

Difficulté pour comprendre les critères d'évaluation
Difficulté pour distinguer les différents groupes d'agents
Méconnaissance des performances réelles des agents à évaluer
Impossibilité de mesurer les performances individuelles des agents avec précision
Autres Préciser :

13. Le système actuel rencontre-t-il des difficultés sur le plan matériel pour être pleinement opérationnel ?

OUI PLUTOT OUI PLUTOT NON NON

13 Bis. Si OUI, quelles en sont les plus importantes ?

Disponibilité insuffisante des outils et supports d'évaluation
Autres Préciser :

14. Le système actuel rencontre-t-il des difficultés d'ordre sociologique, psychologique ou autres pour être pleinement opérationnel ?

OUI PLUTOT OUI PLUTOT NON NON

14 Bis. Si OUI, quelles en sont les plus importantes ?

Refus du supérieur hiérarchique d'être la cause de retard dans l'évolution de la carrière de ces agents
Manque d'autorité personnelle de l'évaluateur
Refus philosophique ou religieux d'évaluer une personne humaine
Autres Préciser :

SECTION 3 : APPRECIATION DE L'EFFICACITE DU SYSTEME

15. Le système d'évaluation a-t-il permis de récompenser les agents de l'Etat dont la valeur professionnelle a été ainsi reconnue ?

OUI, EN GENERAL OUI, OCCASIONNELLEMENT NON

Expliquez pour quelles raisons :

16. Le système d'évaluation a-t-il permis d'améliorer le rendement et la qualité des prestations des agents du service public ?

OUI, EN GENERAL OUI, OCCASIONNELLEMENT NON

Expliquez pour quelles raisons :

17. Le système d'évaluation a-t-il entraîné une plus grande adhésion et une meilleure implication des agents aux objectifs fixés et à la réalisation des résultats ?

OUI, EN GENERAL OUI, OCCASIONNELLEMENT NON

Expliquez pour quelles raisons :

SECTION 4 : APPRECIATION DE L'EFFICIENCE DU SYSTEME

18. Le système d'évaluation est-t-il mis en œuvre avec des procédures suffisamment adaptées maîtrisées par les utilisateurs ?

OUI, TOUT A FAIT PLUTOT OUI NON, PAS DU TOUT

Expliquez pour quelles raisons :

19. Le dispositif de mise en œuvre du système d'évaluation ne génère-t-il pas des coûts exorbitants en ressources (humaines, techniques et financières) ?

OUI, TOUT A FAIT PLUTOT OUI NON, PAS DU TOUT

Expliquez pour quelles raisons :

SECTION 5 : APPRECIATION DE LA PERTINENCE DU SYSTEME

20. Le système d'évaluation tel qu'il existe renforce-t-il la bonne gouvernance et l'efficacité de l'Administration publique ?

OUI, BEAUCOUP OUI, MOYENNEMENT NON ou RAREMENT

Expliquez pour quelles raisons :

21. Le système d'évaluation favorise-t-il et/ou contribue-t-il à la mise en œuvre efficace des stratégies, politiques et programmes de développement de l'Etat ?

OUI, BEAUCOUP OUI, MOYENNEMENT NON ou RAREMENT

Expliquez pour quelles raisons :

22. Est-ce que, selon vous, le système d'évaluation répond aux besoins et priorités de votre service en matière de contrôle et de gestion des performances des agents ?

OUI, BEAUCOUP OUI, MOYENNEMENT NON ou RAREMENT

Expliquez pour quelles raisons :

SECTION 6 : APPRECIATION DE LA COHERENCE DU SYSTEME

23. Les objectifs du système actuel sont-ils, selon vous, en cohérence avec ceux du Statut général des Fonctionnaires, en ce qui concerne cette catégorie d'agent ?

GLOBALEMENT OUI, MOYENNEMENT PAS DU TOUT

Expliquez pour quelles raisons :

24. Les objectifs du système actuel sont-ils, selon vous, en cohérence avec ceux du Code du Travail, en ce qui concerne les agents non fonctionnaires ?

GLOBALEMENT OUI, MOYENNEMENT PAS DU TOUT

Expliquez pour quelles raisons :

25. Les objectifs du système actuel d'évaluation sont-ils, selon vous, en cohérence avec ceux des politiques, stratégies et programmes de développement du Sénégal ?

GLOBALEMENT OUI, MOYENNEMENT PAS DU TOUT

Expliquez pour quelles raisons :

SECTION 7 : PROPOSITIONS POUR L'AMELIORATION DU SYSTEME

26. Quelles sont, sur les plans institutionnel et juridique, les mesures et actions prioritaires que vous préconiseriez pour améliorer, rendre plus applicable et/ou pérenniser le système d'évaluation des agents de l'Etat ?

1.-

2.-

3.-

27. Quelles sont, sur le plan organisationnel, les mesures et actions prioritaires que vous préconiseriez pour améliorer, rendre plus applicable et/ou pérenniser le système d'évaluation des agents de l'Etat ?

1.-

2.-

3.-

28. Quelles sont, sur les plans technique et opérationnel, les mesures et actions prioritaires que vous préconiseriez pour améliorer, rendre plus applicable et/ou pérenniser le système d'évaluation des agents de l'Etat ?

1.-

2.-

3.-

29. Quelles sont, sur d'autres plans (culturel, social, ...), les mesures et actions prioritaires que vous préconiseriez pour améliorer, rendre plus applicable et/ou pérenniser le système d'évaluation des agents de l'Etat ?

1.-

2.-

3.-

Prénoms et Nom de la personne ayant rempli le questionnaire :

Département ministériel :

Direction / Service :

Fonction occupée :

Coordonnées :

Téléphone fixe :

Téléphone mobile :

Adresse Email :

MERCI DE VOTRE AIMABLE PARTICIPATION

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE : CADRE DE REFERENCE	
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL	3
I.1 Cadre théorique.....	3
I-1.1 -Problématique	3
I-1.2 –Objectifs de la recherche	4
I-1.3- Hypothèses de la Recherche	5
I-1.4- Pertinence du Sujet	5
I-1.5 – Revue critique de la Littérature.....	6
I.2 Cadre Conceptuel	9
I.2.1 Définitions des concepts.....	9
CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE	13
II.1-Cadre de l'Etude	13
II-2- Délimitation du cadre de l'étude	13
II-3- Les techniques d'Investigation	13
II-4- Les difficultés rencontrées.....	14
DEUXIEME PARTIE : DIAGNOSTIC DES PRATIQUES RH ET PROPOSITIONS	
CHAPITRE I : ETAT DES LIEUX.....	15
I.1 : Présentation du Ministère de la Culture et des Loisirs	15
I.1.1- Historique	15
I.1.2- Missions et domaines d'activités.....	16
I.1.3- Organisation du Ministère.....	16
I.1.4 -Les effectifs.....	17
CHAPITRE II : DIAGNOSTIC ET ANALYSE DES PRATIQUES DE RH	20
II.1 Le diagnostic des pratique RH	20
II.2 - l'acquisition du personnel du Ministère.....	23
II. 3- La conservation.....	28
II.4- Le développement.....	31
II.5- L'évaluation	33
II.6-La communication	35
II.7 Le climat social	36
CHAPITRE III : L'EVOLUTION DE LA FONCTION RH : DE LA FONCTION « PERSONNEL » A LA FONCTION DES « RESSOURCES HUMAINES »	39
III.1. La Fonction « Personnel »	39
III.2 La Fonction « Ressource humaines »	40
CHAPITRE IV : PRINCIPAUX AXES DE RECOMMANDATIONS.....	42
IV.1- Recommandations spécifiques	43
IV.1.1. Un bon Système de Recrutement.....	43
IV.1.1.1 La définition du besoin	43
IV.1.1.2 La recherche des candidats	44
IV.1.1.3 La sélection des candidats	45
IV.1.1.4 La concrétisation.....	46
IV-1.2 La conservation	46
IV.1.2.I La nécessité de motivation des agents	46
IV.1.2.2 Une bonne politique de communication	50
IV.1.2.3 Une bonne gestion du dossier individuel du personnel	52
IV.1.3 Le Développement.....	52

IV.1.3.1 La formation	52
IV.1.3.2 Un bon système d'évaluation et d'appréciation des performances	54
IV.1.3.3 Une bonne gestion des carrières : GPEC	55
IV.1.3.4 L'informatisation de la gestion des ressources humaines.....	56
IV.2- Recommandations générales	59
CONCLUSION.....	61

CESAG - BIBLIOTHEQUE