



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 du
MASTER 2 PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION
OPTION : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Promotion : Année académique 2009-2010

THEME

**Analyse des pratiques de Gestion des Ressources Humaines
dans les programmes de la Banque Mondiale : cas du GIRMaC
(Gestion Intégrée des Ressources Marines et Côtières).**

Préparé par :

Ndèye Marième FALL

Sous la direction de :

Madame Issimatou ICHOLA

Professeur Associé au CESAG

Octobre 2011

SOMMAIRE

SOMMAIRE	i
DEDICACES	ii
REMERCIEMENTS	iii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iv
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES FIGURES	vii
LISTE DES ANNEXES	viii
RESUME	ix
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE. APPROCHE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE	6
CHAPITRE 1. DESCRIPTION DU PROJET DE RECHERCHE	7
CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE	10
CHAPITRE 3 : CADRE CONCEPTUEL	12
DEUXIEME PARTIE. PRESENTATION DU CADRE D'ETUDE, ANALYSE, INTERPRETATION ET DISCUSSION DES RESULTATS	30
CHAPITRE 4 : PRESENTATION DU CADRE D'ÉTUDE	31
CHAPITRE 5 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	41
CHAPITRE 6. INTERPRETATION ET DISCUSSION DES RESULTATS	57
RECOMMANDATIONS	61
CONCLUSION GENERALE	67
BIBLIOGRAPHIE	68
ANNEXES	x
TABLE DES MATIERES	xvii

DEDICACES

Je dédie ce travail à :

- mon défunt père ***El Hadji Moustapha FALL*** ;

Papa, par la volonté d'Allah le Tout Puissant, vous êtes partis vers le monde éternel. Vous n'avez pas eu la chance de voir cette œuvre. Vous m'avait inculqué dès ma tendre enfance des valeurs indispensables à la réussite d'une personne comme le travail, la franchise, le courage d'affronter les difficultés de la vie. Ce travail est le fruit de votre abnégation à accomplir votre devoir de père jusqu'aux derniers instants de votre vie. Je prie le Bon Dieu pour qu'il vous accueille dans son paradis éternel. Amine ;

- Ma mère ***Adja Aminata DIENG***, qui n'a ménagé aucun effort pour mon éducation et ma réussite. Ma chère maman, recevez ce travail comme le fruit de ma reconnaissance ;
- Ma tante et tutrice, ***Adja Aïssatou DIENG*** pour son soutien moral et matériel ;
- Mon homonyme ***Adja Ndèye Marième DIOP*** à qui je dois beaucoup ;
- Mes ***frères et sœurs*** ;
- Toute la ***famille SOW*** à la Sicap Amitié 2 villa 4040 ;
- Tous mes camarades de promotion.

REMERCIEMENTS

Je remercie, tout d'abord, **DIEU LE TOUT PUISSANT**.

Je présente ensuite mes sincères remerciements :

- au *Colonel Mame Balla GUEYE*, Directeur des Parcs Nationaux. A travers sa personne, je tiens à remercier tous les agents de la Direction.
- au *Lt/Colonel Ousmane KANE*, Coordonnateur de la COMO-Ecosystèmes du Programme GIRMaC, qui m'a soutenu dans ma carrière, je vous serai toujours reconnaissante ;
- à *Monsieur Mamadou KONATE*, Expert en Biodiversité de la COMO-Ecosystèmes, qui m'a témoigné tout au long de ce travail, de sa totale disponibilité et d'un sens élevé du professionnalisme pour la réalisation d'un document de qualité ;
- à l'ensemble du *personnel du GIRMaC*, plus particulièrement celui de la COMO-Ecosystèmes pour leur disponibilité et leur soutien ;
- à *l'administration et le corps professoral du CESAG*, particulièrement mon encadreur *Madame Issimatou ICHOLA* ;
- à tous ceux qui de près ou de loin m'ont soutenue.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AAF :	Assistant Administratif et Financier
AFNOR :	Association Française de Normalisation
BICIS :	Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie au Sénégal
BIRD :	Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement
CDD :	Contrat à Durée Déterminée
CDI :	Contrat à Durée Indéterminée
CNB :	Comité National sur la Biodiversité
COMO :	Cellule Opérationnelle de Mise en Œuvre
CP :	Comité de Pilotage
CR :	Coordonnateur
CSS :	Caisse de Sécurité Sociale
DESS :	Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées
DCEF :	Direction de la Coopération Economique et Financière
DDI :	Direction de la Dette et de l'Investissement
DPM :	Direction des Pêches Maritimes
DPN :	Direction des Parcs Nationaux
DRH :	Directeur des Ressources Humaines
DRH	Développement des ressources humaines
DRSP :	Documents de Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté
FEM :	Fonds pour l'Environnement Mondial
GIRMaC :	Gestion Intégrée des Ressources Marines et Côtières
GPEC :	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GRH :	Gestion des Ressources Humaines
IDA :	International Development Association (Association Internationale de Développement)
IPRES :	Institut de Prévoyance Sociale

- MAB :** Man And Biosphere (Homme et la Biosphère)
- MEM :** Ministère de l'Economie Maritime,
- MEPN :** Ministère de l'Environnement et de la Protection de la Nature
- OMD :** Objectifs du Millénaire pour le Développement
- PVD :** Pays en voie de développement
- RAF :** Responsable Administratif et Financier
- SGBS :** Société Générale de Banques au Sénégal
- SPM :** Spécialiste en Passation de Marchés
- TOMPRO :** Logiciel de Gestion Financière conçu pour les projets de développement
- UICN :** Union Internationale pour la Conservation de la Nature

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : congés annuels.....	44
Tableau 2 : Décision de recrutement.....	45
Tableau 3 : modes de recrutement	46
Tableau 4 : Fiche de poste des salariés.....	48
Tableau 5 : clarté des objectifs de performance	49
Tableau 6 : renforcement des capacités.....	50
Tableau 7 : la communication interne	52
Tableau 8 : la communication interne	52
Tableau 9 : appréciation de la grille salariale	53

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Quelques facteurs clés liés à la réussite des projets (Source : Yoda , 2004)	28
Figure 2 : zones d'intervention	35
Figure 3 : organisation institutionnelle du programme GIRMaC (GIRMaC, 2009)	36
Figure 4 : organigramme COMO-Ecosystèmes (GIRMaC, 2009).....	37
Figure 5 : organigramme COMO-Pêche.....	38
Figure 6: Statut du personnel	41
Figure 7: conformité des contrats d'embauche	42
Figure 8: Mesures de correction à prendre	43
Figure 9 : Service de planification des ressources humaines	45
Figure 10 : procédure de recrutement	46
Figure 11 : Rubriques descriptives du profil d'un poste	47
Figure 12 : Les fiches de poste	48
Figure 13 : Le plan de formation.....	49
Figure 14 : Analyse des compétences du personnel.....	50
Figure 15 : les relations interpersonnelles.....	54
Figure 16 : appréciation du système de rémunération	55
Figure 17 : appréciation du système de gestion financière.....	56

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1: liste des personnes rencontrées..... x

Annexe 2 : questionnaire xi

CESAG - BIBLIOTHEQUE

RESUME

L'analyse des pratiques de gestion des ressources humaines quelque soit la structure ciblée, est une œuvre délicate, sensible. Elle est d'autant plus difficile dans les programmes ou projets de développement car ils ne disposent pas de services spécifiques chargés de la gestion des ressources humaines.

C'est ce défi que cette étude a tenté de relever dans le cadre d'un mémoire de master intitulé : **Analyse des pratiques de gestion des ressources humaines dans les programmes de la Banque Mondiale ; cas du GIRMaC (Gestion Intégrée des Ressources Marines et Côtières).**

Les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire qui fut administré auprès de seize (16) personnes, soit la totalité du staff des deux Cellules Opérationnelles de Mise en Œuvre des deux composantes (pêche et écosystèmes) du Programme.

L'analyse des résultats a permis de noter que 81,7% du personnel sont des contractuels contre 18,3% qui sont en position de détachement. Le personnel contractant ne dispose pas de régime de retraite, ce qui n'est pas conforme aux dispositions du code de travail.

Par ailleurs, l'absence de la planification des ressources humaines est déplorée par environ 69% du personnel. Il en est de même de l'inexistence d'un plan de formation invoquée par les trois quarts des personnes rencontrées ainsi que d'une grille salariale. Cela entraîne une disparité dans les salaires malgré que la rémunération soit basée sur la performance.

Toutefois, 43,8% du personnel ont pu bénéficier de formations continues ou diplômantes.

Par contre, seule la moitié des personnes enquêtées maîtrise le détail de leur fiche de poste. La communication interne est jugée acceptable (seuls 18,2% pensent qu'elle est descendante).

Il s'avère nécessaire de mettre en place un système performant de gestion des ressources humaines pour formaliser les bonnes pratiques et booster la productivité des personnels cadres et d'appui.

Mots clés : gestion des ressources humaines ; programme de développement ; banque mondiale ; GIRMaC ; financement.

INTRODUCTION GENERALE

Les organisations du 21^{ème} siècle évoluent dans un contexte marqué par des mutations continues, rapides et imprévisibles qui touchent aussi bien leur environnement économique, technologique, social, que politique (Zemri, 2011).

Devant ces changements, l'organisation moderne est appelée de plus en plus à augmenter sa flexibilité et à renforcer sa capacité d'adaptation afin de pouvoir maintenir sa compétitivité et assurer sa pérennité.

Dans cette perspective, des ressources humaines compétentes et flexibles constitueraient un des facteurs clés de performance sur lequel les organisations misent afin d'améliorer leur capacité d'adaptation, et maintenir leur compétitivité.

Les théoriciens et praticiens de la gestion organisationnelle s'accordent, en effet, pour soutenir que les RH (ressources humaines), lorsqu'elles sont gérées adéquatement et d'une manière stratégique, contribueraient à l'amélioration de la performance organisationnelle.

Or, au milieu de cette tendance généralisée, défendant le rôle stratégique et l'importance grandissante de la GRH (Gestion des Ressources Humaines) dans la performance des organisations, les résultats de certaines études en contexte de gestion de projet, notamment celles de Pinto et Prescott (1988) et Belout et Gauvreau (2004) cités par Zemri (2011), ont donné naissance à une grande controverse vis-à-vis de l'importance de la GRH, en concluant que celle-ci n'a pas d'impact significatif sur le succès de projet.

Le débat tentant de confirmer ou infirmer l'existence d'une relation entre la Gestion des Ressources Humaines (GRH) et le succès des projets dans les pays en voie de développement (PVD) est enclenché.

Pour tenter d'apporter des réponses à ce débat, des études ont été entreprises dans les PVD, où les conditions (économiques, sociologiques, politiques, et culturelles) sont différentes des pays industrialisés. Le but visé est de savoir si la relation entre la GRH et le succès de projet varie en fonction des pays où le projet est implanté.

Les résultats obtenus par Zemri (2011) ont révélé que, bien que la GRH ait une relation significative avec le succès des projets dans les PVD, elle présente la corrélation la moins forte avec ce succès par rapport aux autres facteurs de succès étudiés.

Zemri (2011) explique ce constat surprenant, essentiellement par les caractéristiques des PVD qui affectent la gestion de projet et la gestion des ressources humaines dans cette catégorie de pays.

Les caractéristiques spécifiques à la GRH dans le contexte de projet pourraient expliquer également ces résultats.

Afin de mieux comprendre la relation entre les pratiques de GRH et le succès des projets dans les PVD, les recherches futures devraient accorder une attention particulière aux caractéristiques de la GRH propres au contexte de projet en général et au contexte de projet dans les PVD en particulier.

DIETRICH et PIGEYRE (2005) définissent ainsi les éléments constitutifs de la GRH :

- Des pratiques de gestion : recruter, mobiliser, évaluer, rémunérer, former. ;
- Des règles et des normes : juridiques, conventions collectives, accords de branche, d'entreprise, normes produits, réglementations, outils de GRH ;
- Des politiques de gestion d'entreprises : déterminées par les stratégies d'entreprise en fonction des contextes externes : marchés, produits, secteurs d'activité et des contextes internes : mode d'organisation, niveaux de qualification, routines de travail, culture dominante ;
- Des acteurs multiples : en interne : direction, service Rh, managers, représentants du personnel ; en externe : pouvoirs publics, syndicats, consultants, donneurs d'ordre, actionnaires.

L'accent sera mis dans ce document sur les pratiques de GRH. Elles peuvent se choisir en fonction des enjeux que l'entreprise souhaite privilégier. Ces choix appartiennent à l'ensemble des acteurs.

Au-delà de sa fonction qui consiste à assurer l'adéquation entre ressources humaines et besoins de l'entreprise, la GRH participe au pilotage des organisations et à l'efficacité productive. Elle contribue à l'émergence des nouveaux modèles productifs et de nouvelles normes de gestion.

Ainsi, les pratiques stratégiques de la GRH jouent un rôle crucial dans le recrutement et le maintien en poste des employés plus productifs (Brown et al., 2009). La gestion stratégique des ressources humaines a été définie comme « le processus par lequel les pratiques en ressources humaines sont intégrées aux stratégies de l'entreprise » (Ulrich, 1997 cité par Brown et al., 2009), comme « systèmes organisationnels conçus pour atteindre des avantages concurrentiels durables grâce aux employés » (Snell, Youndt, et Wright, 1996 cités par Brown et al., 2009), et comme « un processus par lequel les organisations s'efforcent d'intégrer le capital humain, social et intellectuel de leurs employés aux besoins stratégiques de l'entreprise » (Bamberger et Meshoulam, 2000 cités par Brown et al., 2009).

En plus, une gestion stratégique des ressources humaines signifie que le succès d'une organisation dépend directement de sa direction stratégique, de sa taille, de sa structure et de ses technologies, de son environnement et des pratiques de GRH. « Afin d'avoir un impact important et positif sur le rendement de l'entreprise, les pratiques en ressources humaines doivent s'aligner à sa stratégie d'affaires globale ».

La performance attendue de la gestion des projets est avant tout organisationnelle. Elle est définie par Saint-Onge et Haines (2007), comme étant la capacité à créer de la valeur pour les partenaires ou parties prenantes de l'organisation (investisseurs, employés, consommateurs, citoyens, etc.). Ils proposent quatre dimensions permettant de mesurer cette performance : la pérennité, l'efficacité économique, la légitimité auprès des groupes externes et la valeur des ressources humaines (mobilité des employés, climat de travail, performance des employés, développement des employés).

De plus en plus selon Beaupré et al. (2008), les entreprises prennent le virage de la responsabilité sociale (RSE) et du développement durable (DD). Cette nouvelle trajectoire les amène à réviser en partie les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) afin de les aligner sur les principes de RSE/DD. La communauté scientifique commence également à s'intéresser à l'articulation entre la RSE/DD et la GRH.

Pour cela, il est nécessaire de détecter les problèmes liés à des contraintes de management de projet afin d'identifier l'ensemble des caractéristiques partagées par les profils et les compétences qui sont engagées dans le processus de gestion. Cela permettra de repérer la grande variété d'utilisations possibles des ressources humaines disponibles.

En effet, cette variété reste tributaire des impératifs de performances assignés au programme de développement et se traduit par une pluralité de procédures. Il s'ensuit que les approches mobilisables pour la gestion des ressources humaines sont variées et que leurs performances sont contingentes.

Par conséquent, il reste indéniable que le personnel joue un rôle clé au sein d'une organisation. Il en constitue effectivement le plus grand atout. De plus, il est à la base de la réussite ou de l'échec des objectifs à atteindre.

L'objectif primordial de la Gestion des Ressources Humaines dans les programmes de développement, est d'assurer qu'un grand nombre d'employés possédant les compétences requises, remplisse leurs tâches correctement et trouve satisfaction à les remplir. Une bonne gestion des ressources humaines (GRH) suppose une compréhension des enjeux économiques, des mécanismes mis en place et des rôles à tenir (Varel et al., 2001).

Très souvent, ces programmes de développement rencontrent des défis multiples au niveau de la collaboration du staff d'expert, du personnel d'appui et des principales parties prenantes à la mise en œuvre des activités.

Cette situation requiert une approche spécifique de la gestion des ressources humaines pour affronter les changements continus, pour prendre sans cesse de nouvelles mesures afin d'atteindre les résultats escomptés, sans parler des difficultés liées à l'environnement du travail.

C'est dans cette perspective que se situe ce mémoire de fin d'études, qui s'intitule : « **Analyse des pratiques de Gestion des Ressources humaines dans les programmes de la Banque Mondiale : cas du GIRMaC (Gestion Intégrée des Ressources Marines et Côtières)** ».

Cette analyse doit permettre de mieux comprendre la portée et la contingence de certaines réponses spécifiques et de mieux adapter des outils classiquement utilisés en GRH, dans un contexte de management de projets.

L'étude est scindée en deux (02) parties. La première partie porte sur l'approche théorique et méthodologique. Elle est répartie sur trois (03) chapitres :

- le premier chapitre est une description du projet de recherche. La problématique, les hypothèses et les objectifs de recherche sont présentés ;
- le second chapitre porte sur le cadre méthodologique adopté pour les travaux.
- le troisième chapitre aborde la revue littéraire : il traite des aspects conceptuels et pratiques de la gestion des ressources humaines, de la typologie des programmes et projets ;

Enfin la dernière partie porte sur la présentation du cadre, l'analyse, l'interprétation et la discussion des résultats. Elle contient les trois (03) derniers chapitres de l'étude à savoir :

- le quatrième chapitre qui est consacré à une présentation du cadre de l'étude : la stratégie d'intervention de la Banque mondiale, du programme de gestion intégrée des ressources marines et côtières ;
- le cinquième chapitre présente les résultats et leur analyse ;
- le sixième chapitre est consacré à l'interprétation des résultats.

Les recommandations et la conclusion générale sont proposées à la suite.

Nous allons aborder la première partie qui présente l'approche théorique et méthodologique adoptée dans ce mémoire.

CESAG BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE.
APPROCHE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

CHAPITRE 1. DESCRIPTION DU PROJET DE RECHERCHE

1.1. Problématique

Dans leur croisade pour l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), les Etats du Sud, dont le Sénégal, et leurs partenaires bilatéraux ou multilatéraux privilégient l'approche par projets ou programmes (GIRMaC, 2004). Cette option entraîne la nécessité de mettre en place une organisation spécifique à de telles structures, dont la durée de vie est limitée, afin de garantir la performance dans le court ou le moyen terme.

Ces ajustements entraînent la mise en place d'un cadre institutionnel cohérent qui puisse garantir les mécanismes de coordination entre les différentes parties prenantes et des procédures administratives, financières et de passation de marchés efficaces.

Ainsi, le challenge assigné aux projets et programmes, dans des délais parfois si courts, font que d'une façon générale, apparaissent des disproportions entre leurs objectifs et les moyens humains qu'ils se donnent pour y parvenir. Le management de ces projets ou programmes fait appel à une expertise avérée. Un travers souvent rencontré est celui du gonflement des fiches de poste notamment lors des opérations de recrutement.

Cela est parfois lourd de conséquences sur le plan organisationnel et pose des problèmes spécifiques pour la gestion des Ressources Humaines.

Au Sénégal, certains projets de développement ne disposent pas de spécialistes, de services, voire même de direction de ressources humaines. La typologie des profils de poste des projets financés par la Banque Mondiale porte sur les spécialités de base suivantes, entre autres :

- Directeur ou Coordonnateur ;
- Responsable Administratif et Financier ;
- Spécialiste en Passation des marchés ;
- Spécialiste en Suivi et évaluation;
- Spécialiste en Communication...

Ce socle est complété au besoin, par des profils spécifiques par rapport aux secteurs ciblés (Environnement, Pêches, Agriculture, Transport, commercialisation, renforcement capacités, etc.). Les fonctions de gestion du personnel sont assurées en général par un assistant ou par défaut par le gestionnaire financier (faisant office de responsable administratif et financier).

Les problèmes ne manquent pas d'apparaître en cours d'exécution. Ils concernent en général :

- l'administration du personnel (gestion de la paie, droit du travail, contrat de travail etc.) ;
- le développement des ressources humaines (gestion des carrières, gestion des compétences (GPEC), recrutement, formation etc...).

Au programme GIRMaC, cette absence de fonction de GRH a eu des répercussions sur les performances du projet notamment dans le domaine de la gestion du personnel. Le partage de certaines ressources avec d'autres composantes du Programme, à la suite d'une restructuration intervenue à mi-parcours, a engendré des lenteurs dans les opérations.

En plus de cela, les composantes sont exécutées par des Directions techniques qui mettent des fonctionnaires à la disposition du Projet.

On assiste aussi, de plus en plus, à une transformation des pratiques professionnelles face au développement de la gestion de projet se traduisant en particulier par une remise en cause de la dichotomie traditionnelle entre la conception et l'exécution, l'apparition de nouvelles fonctions transversales, la négociation permanente entre des professionnels différents, la mobilisation sur les résultats du projet plutôt que sur l'application de savoir-faire métiers.

La question qui se pose de prime abord est de savoir comment adapter les politiques et les outils de GRH qui se sont historiquement développés dans et pour les organisations fonctionnelles, qu'il s'agisse de recrutement, d'intégration, de mobilité, de rémunération, de formation, d'évaluation des performances, dans un cadre de projets ... ?

C'est dans cette perspective que se situe cette étude, qui permettra à partir d'un diagnostic de comprendre la portée et la contingence de certaines réponses spécifiques et de mieux adapter certains outils classiquement utilisés en GRH dans la gestion du projet.

Comprendre les problèmes de management revient à identifier l'ensemble des activités récurrentes partagées par les projets et repérer la grande variété d'utilisations possibles de l'organisation «projet».

1.2-Hypothèses de recherche

Deux types d'hypothèses sont présentés.

1.2.1-Hypothèse générale

La qualité des pratiques de gestion des ressources humaines est un critère de performance des programmes ou projets.

1.2.2. Hypothèses spécifiques

Pour apprécier la qualité des pratiques de gestion des ressources humaines deux (02) hypothèses spécifiques sont retenues :

- Les procédures de gestion des ressources humaines ne sont pas formalisées dans le management du programme ;
- La gestion des ressources humaines est essentielle dans l'amélioration des performances du programme.

1.3-Objectifs

1.3.1-Objectif général

L'objectif général est d'améliorer la gestion des ressources humaines du Programme GIRMaC.

1.3.2-Objectifs spécifiques

Il s'agit de :

- faire l'analyse de l'ensemble des procédures de suivi administratif du personnel ;
- faire des propositions d'amélioration.

CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE

2.1. Recherche documentaire

Nous avons procédé par une revue des différents documents disponibles sur le sujet au niveau du programme GIRMaC et de la bibliothèque du CESAG. Des recherches sur les sites internet ont été aussi menées.

2.2. Instruments de collecte des données

Un questionnaire a été élaboré à partir de la littérature et des entretiens exploratoires que nous avons eus avec quelques responsables du GIRMaC.

2.3. Taille de l'échantillon

Nous avons élaboré un questionnaire, qui a été soumis au personnel du programme. L'effectif enquêté est de seize (16) personnes et est réparti comme suit : trois fonctionnaires, sept cadres et six pour le personnel d'appui. La liste des personnes interrogées figure en annexe 1.

2.3.1. Questionnaire

Le questionnaire a été le principal outil de la collecte des informations nécessaires pour notre étude. Il est présenté dans son intégralité en annexe 2 du présent travail. Il comprend cinq principales parties à savoir l'administration du personnel, l'acquisition, le développement la conservation, et l'anticipation.

2.3.2. Test du questionnaire

Pour vérifier que le questionnaire d'enquête est facilement accessible à tous les enquêtés et que son administration ne posera pas d'importants problèmes de compréhension, il a été testé auprès d'un expert du programme.

Les remarques, les conseils suggérés par lui ont été pris en considération pour l'élaboration de la version finale de l'instrument.

2.4. Traitement et analyse des données.

Les données ont été saisies et traitées avec le logiciel SPHINX.

2.5. Difficultés rencontrées

Au cours de notre enquête, nous avons rencontré des difficultés surtout au niveau de l'archivage des dossiers du personnel.

Beaucoup de dossiers se sont égarés du fait qu'il n'y avait plus de service s'occupant de ressources humaines dans le programme depuis 2007.

Avec la restructuration survenue en 2008, on a assisté à un partage du mobilier de bureau entre les deux Cellules Opérationnelles de Mise en Œuvre (COMOs). Les locaux qui abritaient le bureau du responsable administratif chargé du personnel sont occupés par les agents de la Direction des Parcs Nationaux. Certains dossiers sont détruits, d'autres sont dispersés. Les informations que nous avons pu collecter viennent des experts qui étaient là depuis le début du Programme.

GESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 3 : CADRE CONCEPTUEL

3.1. Gestion des ressources humaines (GRH)

Selon Bélanger et al. (1983) cités par Jamoussi (2008), la fonction Ressources Humaines recouvre « *l'ensemble des responsabilités et des activités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des ressources humaines au service des organisations de travail* »

Elle assure « *l'ensemble des activités d'acquisition, de développement et de rétention (conservation) des ressources humaines, visant à fournir aux organisations de travail une main d'œuvre productive, stable et satisfaite* ».

C'est ainsi que Martory et Crozet (2005) définissent la gestion des ressources humaines (GRH) comme la gestion des hommes au travail dans des organisations. C'est une activité qui doit tendre à améliorer une communication transversale, tout en faisant respecter l'organigramme de l'entreprise.

Par contre, DIETRICH et PIGEYRE (2005) définissent la GRH comme un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés dans un contexte d'incertitude accrue.

Pour contribuer à la performance de l'entreprise, la GRH fait de l'homme un objet de gestion: elle développe ses compétences par la formation, mesure ses performances, augmente sa motivation par des systèmes d'incitation....

Toutefois, la définition proposée par Moreno (2008) semble plus large en ce sens que « la gestion de ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité. ».

Parmi les activités qui permettent à une organisation ou une entreprise de disposer de ressources figurent : le recrutement, la rémunération, l'évaluation ou appréciation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et des carrières, la formation, la négociation avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise, la mobilité (incluant le licenciement)...

De ce fait, il s'agit d'organiser le processus de gestion autour des personnes, autant dire le jeu des acteurs en négociation, leurs stratégies et les outils mobilisés.

3.1.1. Administration du personnel

L'entreprise conclut avec chaque salarié qu'elle emploie un contrat de travail .Ce lien juridique entre l'employeur et l'employé est le cadre d'échange entre les deux parties.

Entre celles-ci, les droits et responsabilités réciproques sont définis : salaires - avantages sociaux, garanties d'emploi, prévoyance etc.

D'après Jallal (2009), l'administration du personnel est le champ d'action que couvre cette relation contractuelle.

Cette notion d'administration du personnel, au sein de l'entreprise, a évolué à travers le temps pour devenir la gestion des ressources humaines (GRH). Selon Moreno (2008), elle regroupe l'ensemble des tâches de soutien et de suivi, indispensables à la mise en place des procédures de recrutement, de paie, de formation, de mobilité...

Elle peut être divisée en trois volets :

i. la gestion individuelle du personnel qui regroupe:

- les formalités administratives et actions liées à l'embauche du salarié ;
- la rédaction du contrat de travail ;
- les registres à renseigner et les déclarations obligatoires ;
- l'accueil et l'intégration du nouveau salarié. Les formalités liées au départ du salarié ;
- les différents cas de figures de départ du salarié (démission, licenciement, départ en retraite, fin du contrat...) ;
- l'établissement du solde de tout compte et de ses composantes (certificat de travail, indemnités, attestation...) ;
- La gestion du travailleur au quotidien (absences, maladies, congés, etc.) et de sa famille.

ii. la gestion collective du personnel qui englobe:

- le temps de travail : durée légale, conventions collectives, heures supplémentaires, et repos compensateur, contrôle du temps de travail ;
- la gestion des absences et des congés : congé maladie, congé maternité, accidents du travail. Les déclarations obligatoires et le suivi administratif ;
- les congés payés : calcul des droits, règles et principes de prise des congés payés ;
- le règlement intérieur et les procédures disciplinaires ;
- les obligations d'affichage.

iii. **L'administration du personnel et ses aspects sociaux qui traite de:**

- la protection sociale ;
- la prévoyance et les mutuelles ;
- l'inspection du travail ;
- la médecine du travail ;
- les instances représentatives du personnel : présentation et fonctionnement des différentes instances de consultation, de représentation et de négociation (Délégués du Personnel, Représentants des syndicats).

3.1.2. Acquisition des ressources humaines

L'acquisition des ressources humaines englobe le processus de recrutement, d'accueil et d'intégration (Jallal, 2009).

Après avoir déterminé l'identification du besoin, il est nécessaire de planifier les méthodes qui seront utilisées pour créer une banque de candidats intéressants (TECHNO Compétences, 2003). Il est conseillé de choisir plusieurs sources de recrutement afin de cibler un plus grand éventail de candidats potentiels (interne et externe).

L'objectif de tout recrutement est d'assurer la meilleure correspondance entre des aptitudes individuelles et les besoins d'un poste.

La correspondance a lieu à court terme mais aussi doit être envisagée à long terme car le profil de poste étant évolutif, l'individu doit pouvoir faire preuve de capacité d'adaptation.

Ainsi, l'évolution du marché du travail et la valorisation des ressources humaines conduisent à des investigations de plus en plus larges, même sur des postes apparemment simples.

De ce fait, le recrutement devient un processus complexe. Selon Jallal (2009), il peut ainsi être défini comme l'ensemble des actions entreprises pour attirer les candidats qui possèdent les compétences et aptitudes correspondant au poste à pourvoir.

La démarche de recrutement doit donc être abordée comme une succession d'étapes incontournables qui vont de la préparation à l'accueil et l'intégration et ceci pour en assurer la réussite.

3.1.3. Développement des ressources humaines (DRH)

Le terme «développement des ressources humaines» (DRH) fait référence aux activités d'éducation, de formation et de perfectionnement liées à la vie active (Nyhan B., non daté). S'il est souvent utilisé dans un sens très large pour englober toutes les activités d'apprentissage en rapport avec le travail, il désigne plus précisément les actions de développement et d'apprentissage des personnes qui travaillent et ont achevé leur formation professionnelle de base.

Les objectifs du «développement des ressources humaines» se concentrent sur le développement de la «compétence» des salariés.

Dans le contexte du DRH, la notion de «développement de la compétence» met l'accent sur un programme exhaustif s'adressant à tous les salariés, qu'ils occupent des fonctions intermédiaires, opérationnelles ou d'encadrement, à la différence d'une approche du développement orientée uniquement sur le renforcement des compétences des cadres.

Le terme «compétence» se réfère à l'aptitude d'une personne à accomplir une série d'actions (ou l'ensemble d'une action complexe) de manière autonome ou indépendante.

La compétence met en mesure d'agir un expert dans divers contextes sociaux en généralisant les savoir-faire et en les transférant d'un contexte ou d'une situation à l'autre, qu'ils soient d'ordre professionnel ou personnel. Voici quelques domaines de compétences ciblées par le DRH :

- **Formation :**

Élément moteur et capital de la gestion des ressources humaines, la formation sert de catalyseur au développement humain de l'entreprise. Elle vise à valoriser les ressources humaines par la prévision et la satisfaction des besoins de formation. Elle accroît leurs capacités individuelles et favorise leur épanouissement.

Par ailleurs, la formation permet de maintenir la compétence et l'efficacité de RH par l'adéquation emploi / poste. Enfin, l'application d'un programme dynamique de formation continue permet d'améliorer les prestations de l'organisation et la performance de ses employés.

Aujourd'hui, aucun dirigeant, aucun responsable économique et social ne refuse l'idée que la formation des hommes et leur adaptation aux nouvelles technologies sont devenues des nécessités de survie pour les entreprises.

Enfin, elle constitue un complément indispensable à la formation initiale reçue au cours de la scolarité.

En effet, l'évolution des techniques et des connaissances ne s'arrête pas au moment précis de l'arrivée sur le marché du travail d'un employé. Il est donc important de réactualiser régulièrement le savoir du personnel d'une entreprise.

- **Communication et information :**

L'information n'a commencé à être traitée dans les entreprises qu'après la deuxième guerre mondiale (DESS Management des Ressources Humaines, 2003). Les premiers journaux d'entreprise et autres supports d'information sont apparus en France dans les années 50 à la lumière des expériences conduites aux Etats-Unis.

L'évolution des méthodes d'éducation et d'extension du rôle des médias dans la vie quotidienne, a une influence déterminante sur le développement de la politique de communication dans les entreprises.

De nos jours, la communication dans l'entreprise est d'autant plus vitale que l'information est reconnue comme matière première de la décision ; elle est utile à différents niveaux entre :

- les hommes ; elle contribue à une meilleure intégration des individus dans l'organisation.
- les services ; elle permet la division et la coordination des tâches. elle facilite la réalisation des missions de direction en éclairant la prise de décisions et en assurant l'adhésion des salariés concernés ;
- la firme et son environnement ; elle facilite l'intégration de l'unité dans son milieu.

Une pratique de communication au sein d'une entreprise consiste avant tout en la mise en place d'une pratique de la circulation des informations. Informer c'est faire savoir, aider à comprendre, trouver un juste équilibre entre le manque et l'excès. La surabondance étouffe l'information et n'est nullement incompatible avec des zones de sous-information.

A l'inverse, la pénurie d'information pénalise gravement le fonctionnement de toute l'organisation. C'est donc entre ces deux extrêmes que doit se situer la pratique d'information de l'entreprise.

- **Evaluation du personnel :**

L'évaluation du personnel s'inscrit dans la gestion des carrières au sein d'une entreprise.

L'évaluation d'une compétence se fonde sur un certain nombre de principes. Ces principes reposent sur une conception des droits de l'évalué (Wiggins, 1993), de postulats d'un système d'évaluation significatif (Wiggins, 1993), de la remise en question de certains mythes au sujet de l'évaluation (National Council of Teachers of Mathematics, 1991) et des caractéristiques d'une compétence comme cible d'apprentissage. L'évaluation est un processus complexe comportant plusieurs composantes interreliées de façon stratégique. Toutes les facettes de cette stratégie sont influencées par la nature d'une compétence comme cible de formation; elles doivent être en congruence avec les caractéristiques d'une compétence. Les instruments d'évaluation doivent être valides et fiables (Wiggins, 1993; Taylor, 1994).

Une compétence consiste en une capacité de résoudre des situations "réelles"; elle doit respecter les caractéristiques principales de "l'authenticité". Wiggins (1993) propose des critères permettant de juger de l'authenticité d'une tâche pour fin d'évaluation. Une personne compétente est « autonome » dans sa capacité de traiter des questions. L'évaluation doit donc porter sur l'ensemble du processus de résolution, de l'identification (modélisation) du problème jusqu'à sa résolution.

Le référentiel de compétences est un outil de l'évaluation des compétences. C'est aussi la clé de voûte du système de pilotage des ressources humaines. Il permet d'articuler l'étude des métiers et l'étude du potentiel humain de l'organisation. Il constitue l'élément qualitatif de base pour ajuster les compétences aux besoins de la stratégie.

Pour qu'un référentiel de compétences soit exploitable aussi bien par les collaborateurs, les cadres, la direction, que les ressources humaines, toute personne l'utilisant doit pouvoir se représenter (visualiser) chaque situation de travail décrite.

Il ne s'agit pas de décrire la totalité du métier, le référentiel traduit seulement ce qui fait la marque d'un réel professionnalisme dans le métier concerné.

Cependant, le contrat d'objectif outil de base permet d'évaluer les performances de manière objective. Au préalable; il définit clairement les attentes, les exigences et les objectifs. Dans ce but, il est important que le collaborateur soit associé à la démarche, pour que les responsabilités et les objectifs soient les leurs, et non ceux de la Direction. Des objectifs acceptés permettront d'évaluer clairement l'écart de performance entre les objectifs et les réalisations concrètes, et d'en tirer des enseignements précis sur le plan d'action à mettre en œuvre. Dans ces cas, il est à observer que les collaborateurs sont souvent plus exigeants envers eux-mêmes que leurs supérieurs, ce qui facilite grandement les entretiens d'évaluation. On pense souvent que les objectifs ne peuvent être fixés que sur une base individuelle, et qu'une telle démarche contribue à un renforcement de l'individualisme déjà si poussé dans notre société. Or, la démarche des objectifs peut parfaitement être une démarche collective, liant plusieurs personnes d'une même unité (p.ex. pour améliorer l'accueil téléphonique ou pour assurer que l'équipe s'occupe globalement des clients, et ne néglige jamais ceux d'un collègue absent) ou de plusieurs unités (p.ex. lier la production et la vente pour assurer un meilleur dialogue entre eux, ou les participants à l'élaboration d'un projet d'envergure).

En résumé, un contrat d'objectif comprendra quatre (4) parties :

1. La définition des responsabilités de la fonction
2. La définition des objectifs (individuels ou collectifs) de gestion (résultats financiers ou de productivité), de projet (mise en place de ...) ou de progrès (amélioration de prestations, services, compétences, ...)
3. L'évaluation des performances en matière de responsabilités et d'objectifs
4. La mise sur pied d'un plan de développement, répondant aux déficits principaux observés ou au projet de carrière du collaborateur préalable des responsabilités et des objectifs, que ceux-ci s'inscrivent dans une démarche « top-down » ou dans un contexte responsabilisant le collaborateur.

- **Gestion des carrières**

La gestion des carrières est un acte de gestion prévisionnelle, car il s'agit d'anticiper, de préparer et de suivre l'évolution de chaque salarié dans l'entreprise (). C'est dans cette problématique que se situent les systèmes d'évaluation censés orienter la gestion prévisionnelle de l'emploi.

La gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise. Elle apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise et des désirs exprimés par les membres de son personnel. Ce compromis s'exprime en décision de promotion, de formation et de mutations internes.

Gérer les carrières, c'est prendre en compte à la fois pour le présent et le futur, les besoins de l'entreprise et les besoins exprimés par chaque salarié dans le domaine de l'affectation à un poste, de la place au sein de la pyramide hiérarchique.

Ceci implique un système d'appréciation permettant de détecter les potentiels et d'orienter la gestion personnelle de l'emploi.

La mise en place d'une gestion prévisionnelle du personnel implique l'existence d'un système d'appréciation permettant de réunir les informations nécessaires pour construire les différents programmes (formation, rémunération, promotion).

Cependant tout système d'évaluation suscite des réserves : est-ce vraiment utile de noter ? A-t-on droit de juger ? Qui peut noter qui ? Pour apporter réponses à ces questions, LEMAITRE souligne : « *l'appréciation est nécessaire dans la mesure où l'encadrement est responsable de l'appréciation des moyens humains qui lui sont confiés* ». A travers l'appréciation c'est l'ensemble de la gestion des hommes confiés à chaque responsable qui est appréhendé.

3.1.4-Conservation des ressources humaines

Elle passe par la motivation des employés à travers de bonnes pratiques de rémunération et de gestion des carrières puis d'évaluation de rendement (appréciation du personnel).

- **Motivation :**

Le seul fait de donner des objectifs et des informations aux acteurs des organisations ne suffit pas pour qu'ils agissent dans le sens des objectifs de l'organisation, il faut aussi les stimuler, les impliquer. Selon Roussel cité par Malo et Mathé (1998), la motivation au travail est un « *processus qui implique :1) 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, et 2) 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 ainsi intéressant de savoir ce qui motive les gens pour le travail.

Une autre vision de la motivation est révélée par la théorie des attentes. Selon Malo et Mathé (1998), les individus ont un certain degré de contrôle sur ce qui les stimule. 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 rémunération réduira d'une manière ou d'une autre ces efforts lorsqu'il constate que des employés qui font le même travail sont mieux rémunérés.

En somme, il est indispensable d'identifier des facteurs qui suscitent le maximum d'effort chez les employés.

- **Rémunération :**

Quel que soit le type de contrat, l'employé qui offre ses services attend de son employeur une rétribution ou une rémunération. Cette dernière est la somme d'argent reçu pour le travail ou le service rendu. Une rémunération adéquate entraîne la satisfaction des employés et développe des attitudes positives à l'égard des objectifs de l'organisation.

Trois éléments sont à considérer dans l'élaboration d'un système de rémunération :

- i. Le salaire de base (SB) :**

Le salaire de base est fonction du travail et des exigences inhérentes au poste. Généralement, la législation salariale détermine des seuils en dessous desquels on ne peut pas descendre (; SMIG : Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti ; SMAG : Salaire Minimum Agricole Garanti).

A conditions égales de travail, de qualification professionnelle et de rendement, le salaire est égal pour tous les travailleurs quels que soient leur origine, leur âge, leur sexe et leur statut dans les conditions prévues au présent titre. Le salaire de chaque travailleur est déterminé en fonction de l'emploi qu'il occupe dans l'entreprise ou l'établissement.

Les salaires sont fixés:

- *soit au temps*: à l'heure, à la journée ou au mois ;
- *soit au rendement*: à la tâche ou à la pièce.

Les employés sont toujours payés au mois. Les absences non justifiées donnent lieu à des retenues sur les salaires (**Article 36 de la CNNI**).

ii. Les primes et les indemnités :

Elles sont fonction de l'évaluation des prestations de chaque salarié. Elles peuvent être calculées de plusieurs manières selon l'élément pris en considération (temps productivité, tâche, assiduité, ancienneté etc.). On distingue ainsi des primes de transport, de rendement, d'ancienneté, de salissure...

Les travailleurs effectuant au moins 6 heures de travail de nuit bénéficient d'une prime de panier dont le montant est égal à 3 fois le SMIG. Cette indemnité sera en outre accordée aux travailleurs qui ont travaillé 10 heures ininterrompues ou 3 heures en plus de leur horaire normal. Cette prime est due à tout le personnel remplissant les conditions ci-dessus à l'exception de ceux qui la perçoivent en nature et des gardiens concierges. Cette prime ne fait pas obstacle au paiement des heures supplémentaires (**Article 44 de la CNNI**).

L'Article 45 stipule que « Tout travailleur bénéficie d'une prime d'ancienneté lorsqu'il réunit les conditions requises, telles que définies ci-après : on entend par ancienneté le temps pendant lequel le travailleur a été occupé de façon continue pour le compte de l'entreprise quelqu'ait été le lieu d'emploi ».

Toutefois, est déduite, le cas échéant, de la durée totale de l'ancienneté à retenir pour le calcul de la prime, toute période de service dont la durée aurait été prise en compte pour la détermination d'une indemnité de licenciement payée au travailleur ou pour l'octroi à ce dernier d'un avantage basé sur l'ancienneté et non prévu à la présente Convention. Les travailleurs sont admis au bénéfice de la prime d'ancienneté lorsqu'ils atteignent la durée de présence nécessaire à son attribution à la suite de plusieurs embauches dans la même entreprise, si leurs départs précédents ont été provoqués par une compression d'effectifs ou une suppression d'emploi.

Les périodes d'absences suivantes sont prises en compte pour le calcul de l'ancienneté :

- absences pour congés payés;
- absences exceptionnelles dans la limite de 15 jours par an, conformément à l'article 18 de la présente Convention :
- absences pour maladies professionnelles ou accidents du travail :
- absences pour maladies dans la limite de suspension du contrat de travail prévue à l'article 19 de la présente Convention ;
- absences pour congés de maternité des femmes salariées :
- absences pour stage professionnel organisé par l'employeur sur sa demande ou avec son accord;
- absences pour détention préventive :
- absences pour période de veuvage.

La prime d'ancienneté est calculée en pourcentage du salaire minimum de la catégorie de classement du travailleur tel que fixé par la Commission Mixte paritaire prévue par l'article 39 de la présente Convention, le montant de ce salaire étant déterminé en fonction de l'horaire effectué par le travailleur.

Le montant en est fixé à 2% du salaire minimum de la catégorie du travailleur, après deux années de présence effective, et avec une progression de 1 % par année de présence en sus, jusqu'à la 25e année incluse.

Selon l'Article 46 de la CNNI, la participation aux frais de transport est une indemnité mensuelle de transport dont le montant et les conditions d'attribution sont fixés par décision de la Commission Mixte paritaire est allouée aux travailleurs. Cette décision est étendue par arrêté du Ministre chargé du Travail dans les conditions et selon la procédure prévue aux articles 87 et ss. du Code du Travail. D'autre part, il est alloué une indemnité compensatrice de transport à tout travailleur effectuant par ses propres moyens de transport des déplacements fréquents et habituels, pour les besoins de l'entreprise, avec l'accord de l'employeur.

Lorsque les relations contractuelles de travail ne se poursuivent pas à l'issue d'un contrat de travail à durée déterminée le travailleur a droit à une indemnité de fin de contrat, à titre de complément de salaire qui est égale à 7 % du montant de la rémunération totale brute due au travailleur pendant la durée du contrat. (**Article L.47**)

Il existe aussi les indemnités de maladie, de déplacement, pour congés de maternité, de licenciement, etc...

La différence entre prime et indemnité est que la prime c'est la somme ajoutée au salaire (sujétion (technicité), récompense (bon rendement), caractère exceptionnel (13e mois, expatriation,), assiduité, mérite, outillage, ancienneté, salissure, panier... tandis que l'indemnité c'est une compensation d'une perte sur salaire (congé de maladie, licenciement, rupture de contrat, départ à la retraite...). Donc on peut dire que la prime récompense et l'indemnité compense.

iii. Les avantages sociaux

Ils sont généralement fixés par la réglementation sociale de chaque pays. Ils tiennent compte de l'âge, des charges familiales et du secteur d'activité. Ils recouvrent entre autres les versements au titre de la retraite, d'allocation familiale, d'accident de travail, d'assurance maladie....

Les différents types de rémunération sont la rémunération au temps, au rendement (aux pièces) et par qualification c'est dire par positionnement dans la grille salariale de l'entreprise. En définitive, l'objectif recherché par une pratique de rémunération est de concilier les besoins des salariés et ceux de l'entreprise.

Au total, la gestion des rémunérations doit contribuer en concevant des pratiques de rémunération et des plans de carrières ou de formation qui mettent l'accent sur la motivation et l'implication du personnel. L'émergence et le développement de nouvelles formes de rétribution des salariés caractérisent le fait que les pratiques de rémunération des entreprises se sont complexifiées ces dernières années.

3.1.5. Anticipation : la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences n'est pas une notion récente (Mallet, non daté). De tous temps, l'entreprise a essayé de mettre en place des outils lui permettant d'anticiper son mode de gestion et ses besoins futurs.

Mais aujourd'hui elle doit faire face à de nouveaux enjeux :

- les nombreux départs à la retraite dus à l'évolution démographique ;
- la nécessaire flexibilité du travail liée à la réduction du temps de travail ;

- les changements et mutations liés aux évolutions technologiques ;
- l'adaptation de la version 2000 de la norme ISO.

Pour faire face à de tels enjeux, nombreuses sont les entreprises à avoir opté pour un management basé sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. La mise en place d'une telle démarche soulève un certain nombre de questions.

Pour Peretti (2010), face à l'ensemble des défis, les entreprises sont amenées à reconsidérer leurs politiques d'emploi et à concevoir une gestion plus rigoureuse de leur marché interne en liaison très étroite avec leur développement.

La GPEC est une technique de gestion des ressources humaines (GRH). « Elle est une démarche d'ingénierie des ressources humaines, qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise, tant sur un plan quantitatif (effectifs) que sur un plan qualitatif (compétences) ».

« La GPEC définit donc l'essentiel de la démarche engagée par une entreprise et l'ensemble des actions visant à assurer en permanence l'adéquation emplois-ressources. Plus concrètement, la GPEC consiste, à partir d'une stratégie définie en termes d'objectifs, à élaborer des plans d'actions destinés à neutraliser de façon anticipée les inadéquations quantitatives et/ou qualitatives entre les besoins futurs (emplois) et les ressources humaines (compétences disponibles) »

La GPEC a pour objet de déterminer les mouvements à organiser dans les trois (3) à cinq (5) ans à venir pour répondre aux besoins de l'établissement.

Elle a une double dimension, collective et individuelle, en ce sens qu'elle intègre les ressources humaines comme variable stratégique sur le plan collectif, et sur le plan individuel, permettant à chaque salarié d'être l'acteur de sa propre employabilité. La mise en place d'un système de GPEC ne peut se faire sans le concours de tous ceux qui ont à prendre des décisions, qu'elles soient stratégiques, administratives ou opérationnelles.

La GPEC se doit d'être un mode de gestion intégrée et partagée. En effet, il ne suffit pas qu'un développement stratégique des ressources humaines soit pertinent pour être réalisable ; il faut qu'il soit précisément connu des différents acteurs concernés et reconnu comme mobilisateur par ceux qui auront à conduire les opérations.

3.2. Typologie de programmes/projets

Les projets et les programmes sont deux concepts qui ont en général les mêmes principes mais qui restent quand même distincts au niveau de certains points dont les principaux sont le temps, les objectifs, la nature des objectifs (Yoda, 2004).

Quand bien même globaux avec des objectifs à envergure internationale, nationale ou sectorielle, à long terme et pour la plupart qualitatifs, les programmes de développement ressemblent beaucoup à des projets en miniature. En effet la réalisation de l'objectif d'un programme demande la mobilisation de plusieurs projets ayant souvent des natures différentes.

3.2.1. Projets de développement

3.2.1.1. Définition

Les projets de développement tentent de mobiliser et de mettre à profit des ressources dans l'optique d'obtenir des résultats précis, dans des délais déterminés et en respectant un certain budget (. Ces projets varient dans leur portée, leurs objectifs et leur durée.

Ainsi GITTINGER (1985) conçoit le projet comme étant une activité pour laquelle on dépense de l'argent en prévision de rendement et qui semble logiquement se prêter, en tant que telle, à des actions de planification, de financement et d'exécution.

Dans le même la Commission Européenne (2001) pense que « le projet est une série d'activités avec des objectifs précis, conçus pour produire des résultats spécifiques dans un délai donné ».

A la lumière de ces différentes définitions, on voit que la définition du concept projet implique toujours quatre mots clés qui sont : objectifs - activité - résultats – délais. Notons par ailleurs que le concept « projet » ne se résume pas uniquement au « projet de développement».

On entend souvent parler entre autre de « projet d'entreprise » ou de « projet de loi ». Le premier a un objectif très ciblé et des visées strictement financières tandis que le second se veut politico-stratégique.

3.2.1.2. Cycle de projet

Les projets peuvent être autonomes ou bien faire partie d'un programme dont les différents volets contribuent à un objectif global (FAO, 2002). Cependant, la gestion du cycle de projet est universelle dans sa conception quelles que soient l'échelle et la nature du projet.

Le cycle d'un projet peut être structuré en sept (07) étapes:

1. **Identification** : énoncé de l'idée initiale d'un projet associée à une orientation générale et une analyse de situation;
2. **Conception** : élaboration détaillée du projet prenant en compte les aspects techniques et opérationnels;
3. **Validation** : faisabilité sociale et économique, y compris l'aspect technique, institutionnel et environnemental;
4. **Formulation** : préparation et rédaction de la proposition de projet pour approbation et recherche de financement;
5. **mise en œuvre** : déroulement du projet en conformité avec les objectifs visés par la réalisation d'activités programmées orientées vers l'obtention de résultats précis;
6. **suivi** : vérification régulière et continue de la bonne marche du projet pour intégrer, au fur et à mesure du déroulement, les actions correctives nécessaires;
7. **évaluation** : bilan à des périodes données pour apprécier et mesurer l'atteinte des objectifs et faire des recommandations pour la poursuite du projet ou pour la mise en place de projets similaires.

3.2.1.3. Approche projet

L'approche projet est une approche qui privilégie des actions ciblées, localisées, avec des résultats quantifiables (en particulier la viabilité financière et économique) et une échéance tout en évitant le contrôle exclusif par les services de l'administration (Yoda, 2004).

En parlant du secteur agricole, AXINN (1993) cité par Yoda (2004) pense que « l'approche projet suppose qu'un développement agricole et rural rapide est nécessaire et que la lourde bureaucratie du service de vulgarisation du ministère de l'agriculture n'est guère de nature à avoir un impact important sur la production agricole ou sur la population rurale dans des délais appropriés. Elle suppose aussi que de meilleurs résultats peuvent être obtenus en adoptant une approche par projet dans un lieu et dans un laps de temps donnés, avec des injections massives de ressources internes ».

3.2.2. Programmes de développement

3.2.2.1. Définition

Le concept « programme » peut également se définir ou être compris de différentes manières selon le domaine dans le quel nous nous situons.

Mais d'une façon générale, on comprend par projet, un ensemble de « quelques choses » qui se répartissent chronologiquement de façons cohérentes.

Dans le domaine informatique, cet ensemble de « quelques choses » correspond à un ensemble d'instructions informatiques. De même, dans le domaine de la formation, il correspond à un ensemble de cours, de leçons, de modules...

Dans le domaine du développement (le domaine qui nous intéresse), le programme se définit de façon générale comme un ensemble de projets opérationnels et distincts concourant à la réalisation d'un objectif global.

La Commission Européenne (2001) définit le programme de développement comme une série de projets dont les objectifs réunis contribuent à un objectif global commun, au niveau sectoriel, national ou international.

Pour MUNDER (1977) cité par HAMMANI (1997), le programme est un exposé des buts et des objectifs d'une organisation, associée à la description d'une situation et un exposé des problèmes et des situations envisagées.

Il ressort de ces définitions que le programme est un grand axe de développement qui, pour sa réalisation, implique plus ou moins un grand nombre de secteurs distincts ; d'où la nécessité d'opter pour une stratégie consistant en un ensemble de petites interventions opérationnelles et cohérentes contribuant par leur finalité à la réalisation de l'objectif global. Cet objectif global peut être l'alphabétisation, la sécurité alimentaire, la lutte contre la pauvreté...

3.2.2.2. Approche programme

Selon le PNUD (1997) cité par Yoda (2004), « L'approche programme est un processus qui permet aux gouvernements d'articuler les priorités nationales et de réaliser les objectifs de développement humain durable dans un cadre cohérent et participatif.

L'approche programme est bien plus qu'un simple moyen de réunir des projets exécutés en un lieu donné dans un "programme", c'est une approche logique qui intègre les processus de planification et de gestion de tout effort de développement national, aux niveaux macro-économique, méso-économique et micro-économique. »

L'expression "approche programme" n'est pas une expression nouvelle dans le monde des approches du développement. Elle part du principe que l'approche du développement axée sur les projets n'a pas toujours débouché sur les niveaux de développement soutenus escomptés. Les projets de développement mettent en œuvre des projets autonomes visant à répondre à des besoins de développement particuliers.

Sur ce point, le PNUD (1997) cité par Yoda (2004) pense effectivement que l'intégration des projets aux grands objectifs nationaux était minimale. Dans de tels cas, l'approche axée sur les projets se prêtait trop aisément aux priorités de développement des partenaires internationaux (souvent aux dépens des plans nationaux de développement conçus de façon autonome).

3.2.3. Conditions de réussite de projets/programmes de développement

Elles sont résumées par la figure 1.

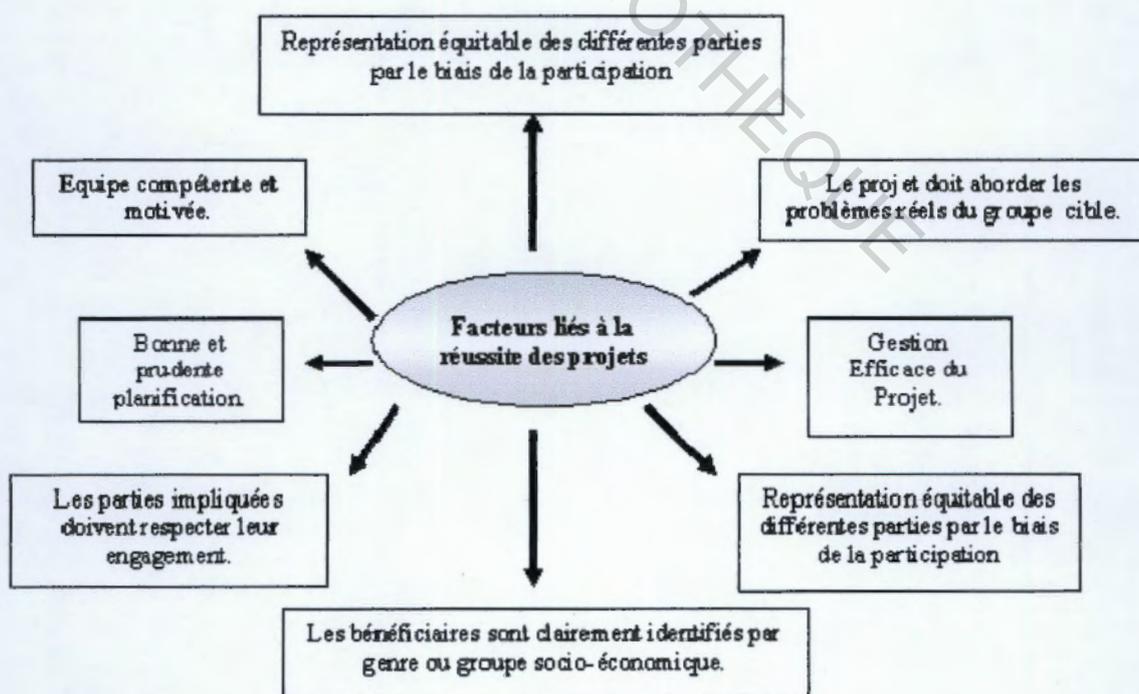


Figure 1 : Quelques facteurs clés liés à la réussite des projets (Source : Yoda , 2004)

3.2.4. Avantages et limites des projets/programmes de développement

3.2.4.1. Avantages

Le concept de projet s'est révélé être un puissant instrument pour rationaliser et améliorer le processus d'investissement. Son principal avantage réside dans l'établissement d'un cadre et d'un déroulement logiques, à l'intérieur desquels on peut recueillir et analyser des données, établir des priorités d'investissement, envisager plusieurs options pour le projet et aborder des questions de politique sectorielle.

Il impose une discipline aux planificateurs et aux responsables nationaux, et permet de s'assurer que les problèmes et questions importantes sont pris en compte et soigneusement analysés avant que les décisions ne soient prises et appliquées. Si ce concept est correctement appliqué.

3.2.4.2. Limites

Le concept de projet a aussi ses limites. Il dépend en effet de la disponibilité quantitative des données et sa fiabilité est fonction de celles de ces dernières. Il dépend également de l'estimation et de la prévision, qui sont très souvent sujettes à l'erreur humaine. Il faut procéder à des jugements de valeur, mais cette approche permet au moins de les rendre explicites. Les risques peuvent être évalués mais non évités, et les projets sont conçus et exécutés dans un contexte évolutif de changements politiques, sociaux et économiques. En dernière analyse, l'efficacité du concept de projet dépend des compétences et du bon sens de ceux qui l'appliquent.

Dans la deuxième partie nous nous intéressons à la présentation du cadre de l'étude, puis à l'analyse; à l'interprétation et à la discussion des résultats.

**DEUXIEME PARTIE.
PRESENTATION DU CADRE D'ETUDE,
ANALYSE, INTERPRETATION ET
DISCUSSION DES RESULTATS**

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DU CADRE D'ÉTUDE

4.1. Stratégie d'intervention de la Banque mondiale

Selon Bencheikh et al.(2005), la Banque mondiale cherche sans cesse à améliorer la manière dont elle fournit son aide en tirant les leçons de l'expérience acquise dans la gestion des programmes.

Sachant que pratiquement tous les efforts d'assistance qui ont porté leurs fruits dans le passé avaient été menés en fonction d'un programme défini par le pays bénéficiaire, la Banque s'efforce d'aider les gouvernements à prendre l'initiative d'élaborer et d'exécuter les stratégies de développement qui façonneront l'avenir de leur pays.

Telle est la philosophie qui anime depuis 1999 le cadre de développement intégré (CDI), conçu par la Banque pour guider la façon dont elle vient en aide aux pays en développement. Le CDI repose sur quatre grands principes :

- les stratégies de développement doivent être globales et s'inspirer d'une vision à long terme ;
- les objectifs et les stratégies de développement doivent avoir « l'adhésion » du pays, grâce à la participation des intervenants locaux à leur formulation ;
- les pays bénéficiaires doivent assumer la direction de la gestion et de la coordination des programmes d'aide dans le cadre de partenariats regroupant les différents intervenants ; et
- la performance des activités de développement doit être évaluée sur la base de résultats mesurables sur le terrain pour qu'il soit possible de modifier les stratégies en fonction des réalisations et de l'évolution de la situation.

Les programmes d'aide de la Banque en faveur des pays à faible revenu sont basés sur les stratégies de réduction de la pauvreté. Pour élaborer cette stratégie, le gouvernement d'un pays consulte un large éventail de groupes locaux et intègre les conclusions de ces consultations dans une analyse approfondie de la pauvreté et de la situation économique du pays.

L'objectif de cette démarche est d'obtenir l'adhésion du pays à la stratégie, de promouvoir une plus grande ouverture dans l'élaboration des politiques et d'accroître la détermination du gouvernement à poursuivre ces dernières.

Au terme des consultations, le gouvernement identifie les priorités et les objectifs intermédiaires de réduction de la pauvreté sur un horizon de trois à cinq ans.

La Banque Mondiale et les autres organismes d'aide harmonisent leur assistance avec la stratégie définie par le pays, moyen éprouvé d'accroître l'efficacité de l'aide.

Les stratégies d'aide-pays sont le principal instrument utilisé par la Banque pour faire des choix stratégiques au niveau de la conception des programmes et de l'affectation des ressources aux pays considérés.

Depuis juillet 2002, ces stratégies sont basées sur les Documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP) pour les pays à faible revenu. Pour élaborer sa stratégie d'aide, la Banque procède à une analyse détaillée de la situation économique et sociale du pays en consultation avec le gouvernement.

Des études peuvent être consacrées à des questions telles que les degrés de pauvreté, l'agriculture, les systèmes de santé et d'éducation, la politique environnementale, la passation des marchés publics ou la gestion financière.

Au cours des années 50, il est devenu évident que les pays en développement les plus pauvres ne pouvaient se permettre d'emprunter les capitaux nécessaires pour le développement aux conditions de la Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement (BIRD).

Pour résoudre ce problème, un groupe des pays membres de celle-ci a décidé de mettre en place une institution qui pourrait prêter des fonds à des pays en développement très pauvres, à des conditions très libérales. Ils ont créé l'Association internationale de développement (IDA). La BIRD et l'IDA sont gérées de la même manière. Elles ont le même personnel, le même siège, relèvent du même président et utilisent les mêmes critères d'évaluation des projets.

L'IDA octroie des prêts aux pays dont le revenu par tête est inférieur à un montant fixé et qui n'ont pas la capacité financière d'emprunter auprès de la BIRD. Actuellement, 81 pays remplissent les conditions d'emprunt auprès de l'IDA.

Les crédits de l'IDA représentent environ un quart de l'ensemble des prêts octroyés par la Banque mondiale et ils sont essentiellement consacrés aux programmes de développement, en particulier ceux qui répondent aux besoins fondamentaux des populations, à savoir : l'éducation, les soins de santé, l'eau potable et l'assainissement.

Les crédits de l'IDA ont une échéance de 35 ou 40 ans avec des délais de grâce pouvant aller jusqu'à dix ans. Aucun intérêt n'est perçu mais ces crédits comportent une petite commission

de service. Les membres de l'IDA sont récemment convenus que jusqu'à un cinquième des financements mis à la disposition des pays, peut prendre la forme d'un don.

A l'IDA, l'admissibilité est un arrangement transitoire permettant aux pays les plus pauvres d'avoir accès à des ressources substantielles avant qu'ils ne soient en mesure d'obtenir les fonds dont ils ont besoin sur les marchés, afin d'investir.

Au fur et à mesure que leurs économies se développent, les pays « s'affranchissent » de l'admissibilité. Le remboursement de leurs prêts permet de financer de nouveaux prêts de l'IDA aux autres pays pauvres. Au fil des années, vingt-deux pays ont vu leur économie se développer et dépasser le seuil d'éligibilité de l'IDA, comme par exemple: la Chine, le Costa Rica, le Chili, l'Égypte, le Maroc, la Thaïlande et la Turquie.

Fondamentalement, la Banque a deux types d'instruments de prêt: les prêts d'investissement et les prêts à l'ajustement. Les prêts d'investissement sont à long terme (5 à 10 ans) et permettent de financer les biens, les ouvrages et les services pour soutenir les projets de développement économique et social, dans un large éventail de secteurs.

Les prêts à l'ajustement sont à court terme (1 à 3 ans) et donnent accès à des fonds extérieurs à décaissement rapide pour soutenir les réformes politiques et institutionnelles. Ces deux types de prêts sont utilisés de manière flexible pour s'adapter à diverses fins et sont parfois utilisés de façon conjointe dans des opérations hybrides.

4.2. Présentation du Programme GIRMaC

4.2.1. Objectifs et impacts

Le **GIRMaC** est un Programme de Gestion Intégrée des Ressources Marines et Côtières. Il vise ainsi une intégration des principes du développement durable dans la gestion des ressources marines et côtières.

L'objectif de développement du projet est d'améliorer la gestion durable des ressources marines et côtières par les communautés et le Gouvernement du Sénégal, dans trois zones pilotes (GIRMaC, 2004). La gestion durable implique à la fois, l'exploitation responsable des ressources et la protection des écosystèmes et des processus écologiques critiques pour leur régénération.

L'atteinte de cet objectif se fera au travers des deux composantes suivantes :

- Composante n°1 : Gestion durable des pêcheries ;
- Composante n°2 : Conservation des habitats et espèces critiques.

L'objectif global environnemental du projet est de promouvoir la conservation et la gestion des écosystèmes marins et côtiers, qui influencent d'une manière significative la durabilité des conditions d'existence des communautés vivant dans les zones côtières du Sénégal.

Les impacts généraux attendus de la mise en œuvre du programme sur l'économie et l'environnement du pays concernent :

- la réduction de la pauvreté des personnes dépendantes des ressources marines et côtières, conformément aux orientations stratégiques du document de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP) ;
- la réduction de la dégradation des ressources halieutiques telle que visée dans la politique de développement durable des pêches ;
- la conservation des habitats critiques pour le maintien des ressources, en conformité avec la politique environnementale du Sénégal et avec les conventions pertinentes.

Il y a lieu de préciser que le financement de la Banque Mondiale est un **Crédit** qui sera remboursé par l'Etat du Sénégal tandis que celui du Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM) est un **Don**.

Le projet concentre ses activités dans les trois zones d'intervention indiquées sur la figure 2 :

- Delta du fleuve Sénégal ;
- Presqu'île du Cap Vert, de Cambéréne à la Somone ;
- Delta du Fleuve Saloum, de Palmarin à Djinack.

Figure 2 : zones d'intervention



Source: www.au.senegal.com cité par GIRMaC (2004)

4.2.2. Structuration du Programme

Le GIRMaC est placé sous la tutelle administrative du Ministère chargé de l'Environnement et de la Protection de la Nature (GIRMaC, 2009). Le cadre institutionnel du programme est présenté dans la figure 3.

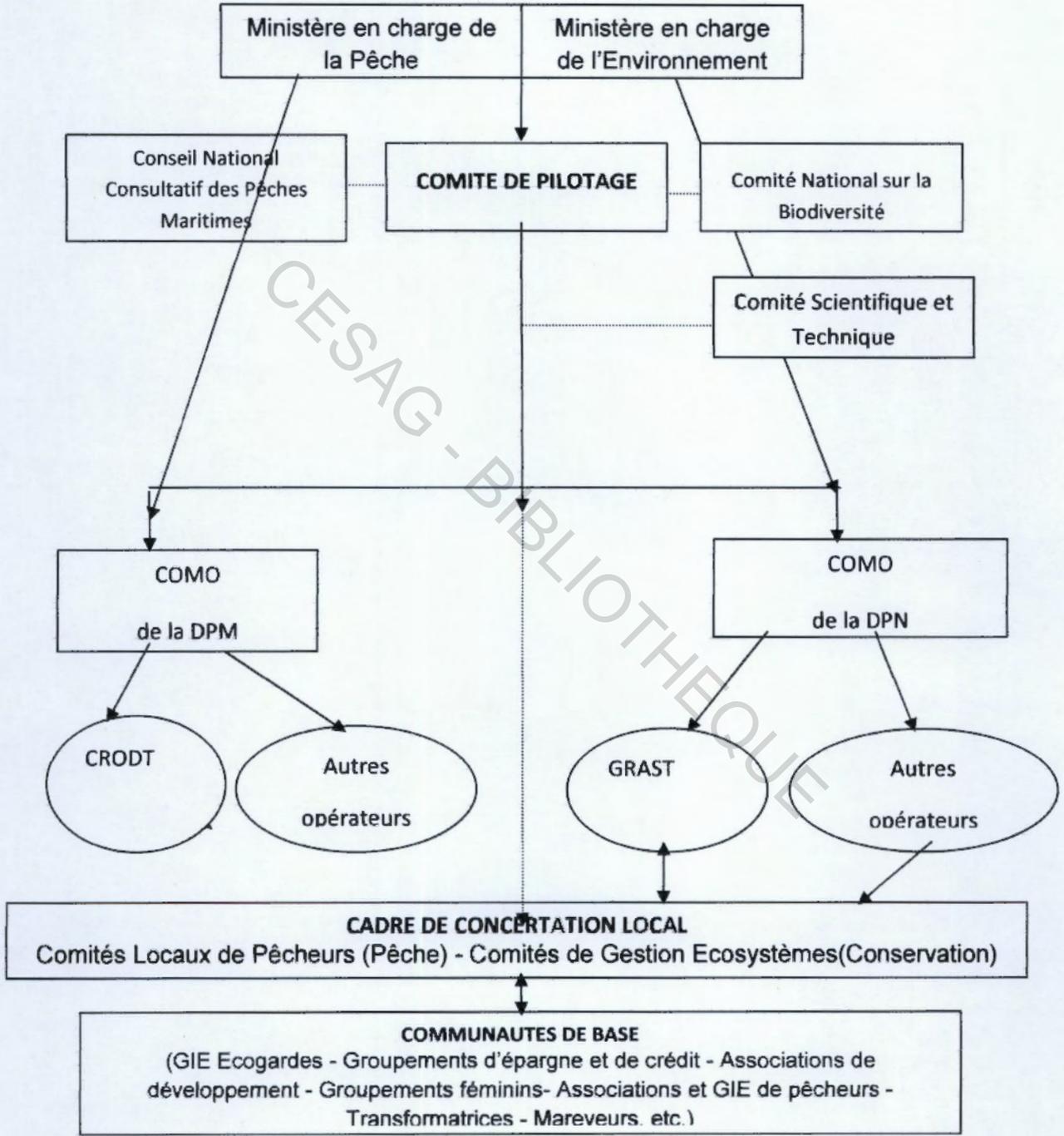


Figure 3 : organisation institutionnelle du programme GIRMaC (GIRMaC, 2009)

La composante Environnement est exécutée par la Direction des Parcs Nationaux, à travers une Cellule Opérationnelle de Mise en Œuvre (COMO-Ecosystèmes). L'organigramme de la COMO-ECOSYSTEMES est présenté dans la figure 4.

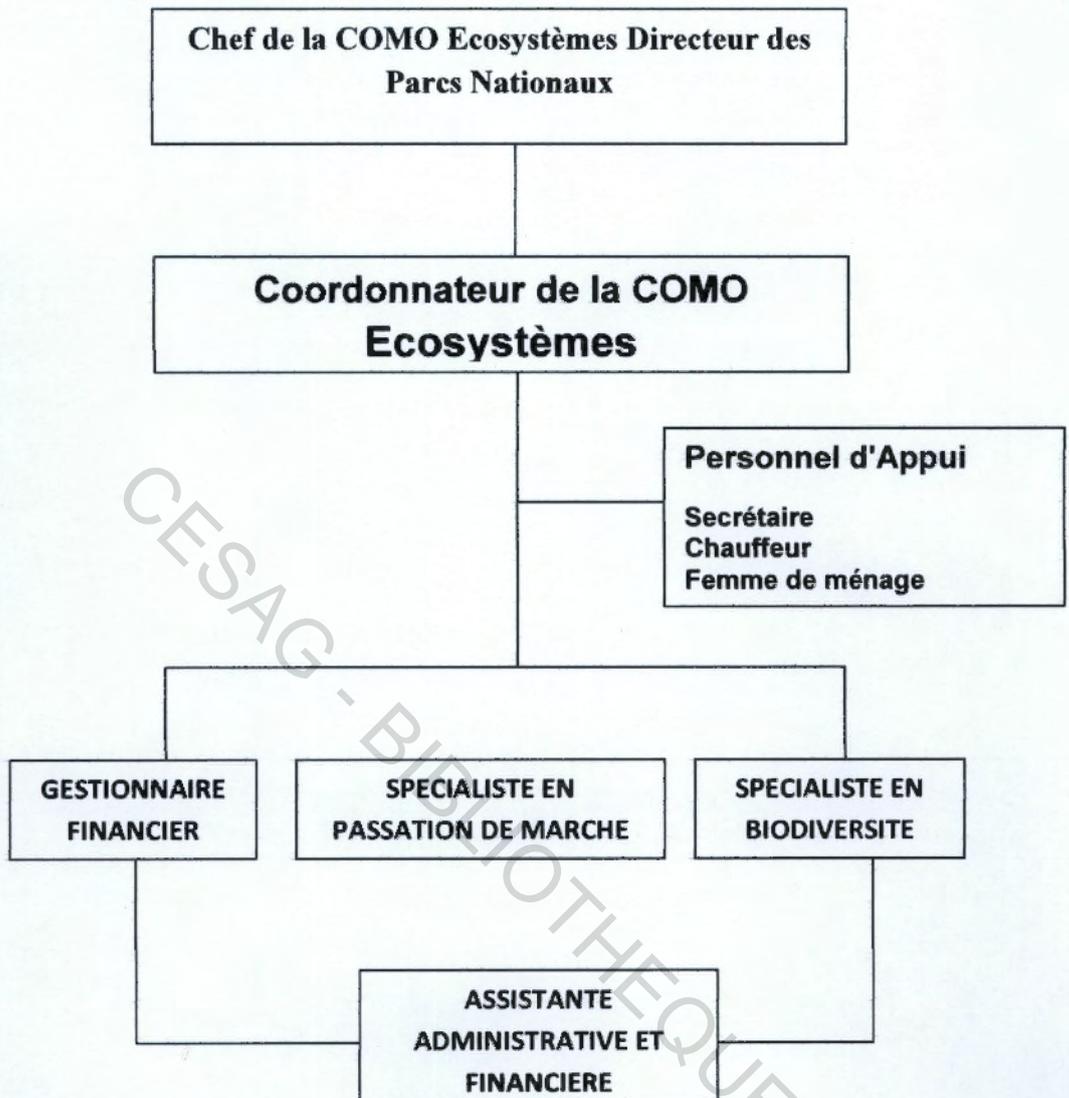


Figure 4 : organigramme COMO-Ecosystèmes (GIRMaC, 2009).

La composante de Gestion Durable des Pêcheries est gérée par la COMO-Pêches (Direction des Pêches Maritimes). L'organigramme de cette COMO est présenté dans la figure 5.

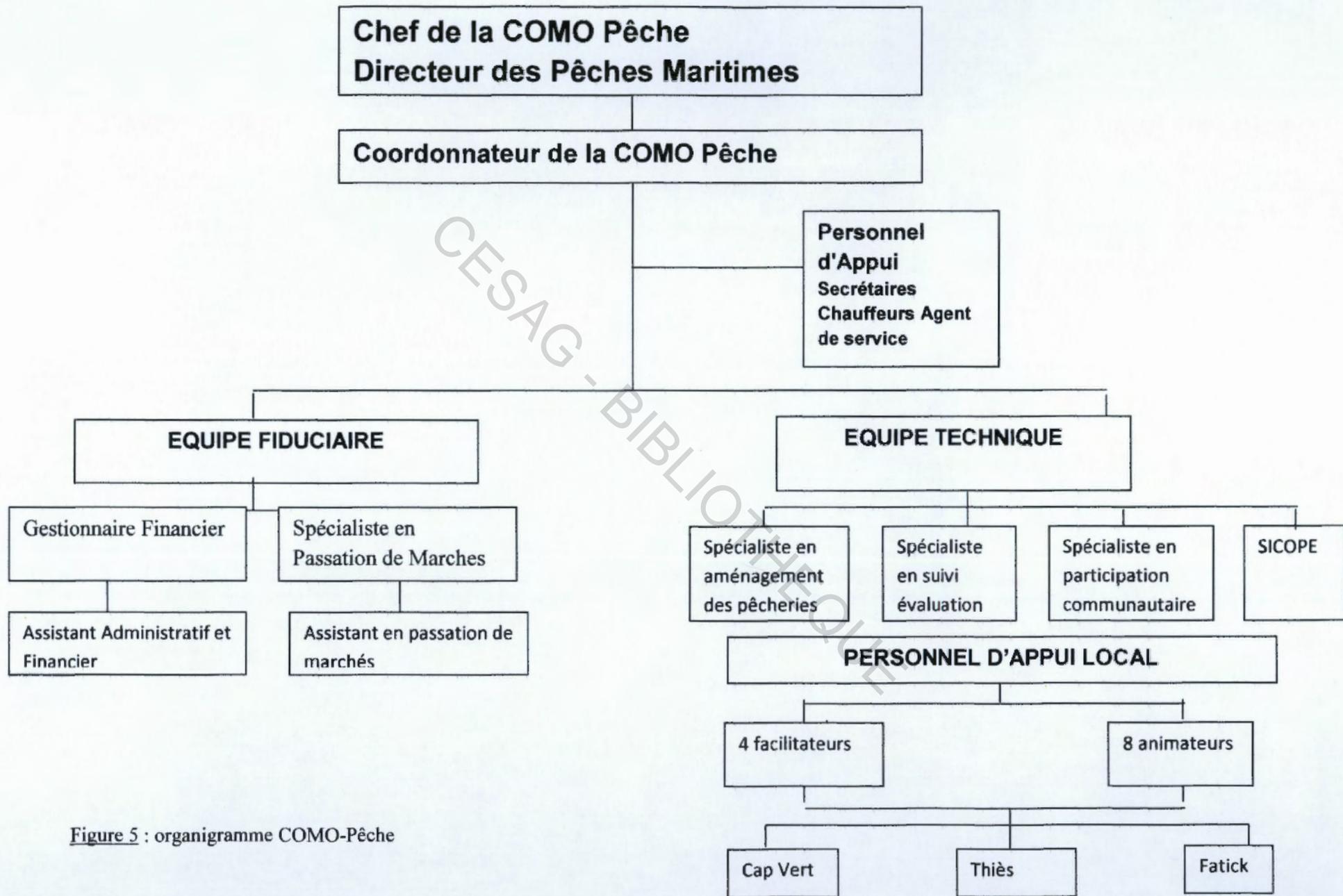


Figure 5 : organigramme COMO-Pêche

L'Unité de Coordination qui a préparé le Programme a été supprimée suite à une restructuration intervenue à la revue à mi-parcours effectuée en 2008. Le GIRMaC regroupe à la fois des agents de l'Etat et des contractuels, des civils et des paramilitaires. Ces différences de statuts entraînent des traitements spécifiques.

Le Comité de pilotage (CP) est l'organe de supervision, de suivi et de contrôle des activités du projet, au regard des orientations définies par le Gouvernement du Sénégal en matière de conservation et d'utilisation durable de la biodiversité marine et côtière. Il est constitué de neuf (9) membres et comprend :

Les deux représentants du Ministère de l'Economie et des Finances : Direction de la Coopération Economique et Financière (DCEF), et Direction de la Dette et de l'Investissement (DDI),

Un représentant du Ministère de l'environnement désigné par le cabinet ministériel et assurant la coprésidence du Comité avec le représentant du Ministère chargé des Pêches,

- le Directeur des Parcs Nationaux ;
- le Directeur des Pêches Maritimes ;
- les Coordonnateurs des deux COMO, et
- un représentant du Ministère de l'Intérieur.

Les Ministères responsables de la mise en œuvre du projet interviennent à travers plusieurs de leurs Directions dans le cadre de leur mission régalienne (par exemple : la Division du Suivi Evaluation de la DPN intervient dans le suivi des actions financées sur les fonds du FEM, etc.). Le Ministère de l'Intérieur qui fait partie du CP intervient par ses structures déconcentrées (préfectures, sous préfectures, etc.).

Le Comité National sur la Biodiversité (CNB) est l'organe national de gestion de la mise en œuvre de la Convention des Nations Unies sur la Diversité Biologique. C'est un organe ouvert à toute personne morale ou physique désireuse d'apporter ses connaissances, son expertise et son savoir faire dans le cadre de la mise en œuvre de la Convention sur la diversité biologique.

La présidence du Comité est assurée par le Conseiller technique/agriculture du Premier Ministre et le Secrétariat par la Direction des Parcs Nationaux.

Le CNB se réunit sur convocation de son Président sur proposition du Directeur des Parcs nationaux par le biais du Secrétariat avec une notification de l'ordre du jour. Des réunions exceptionnelles peuvent être convoquées par le Président du Comité.

Le Comité Scientifique et Technique (CST) est créé par arrêté interministériel, il est présidé par le Directeur de l'Institut des Sciences de l'Environnement et le secrétariat est assuré par le représentant de la DPN. Il est composé par un représentant des structures suivantes :

- Direction des Parcs Nationaux ;
- Direction de l'Environnement et des Etablissements Classés ;
- Direction des Eaux et Forêts, Chasses et Conservation des Sols ;
- Cellule d'Etudes et de Planification Stratégique du Ministère en charge de l'Environnement ;
- Union Mondiale pour la Nature (UICN) ;
- Alliance Sénégalaise des Volontaires pour la Conservation de la Biodiversité ;
- Réseau National de Planification Côtière ;
- Wetland International;
- World Wildlife Fund (WWF);
- Institut de Recherche et de Développement ;
- Groupe de Recherche et d'Appui Scientifique et Technique ;
- Département de Géologie de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar ;
- Département de Géographie de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar ;
- Chaire UNESCO de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar ;
- Faculté de Droit de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar ;
- Département de Géographie de l'Université Gaston Berger de Saint-Louis.

Le Comité se réunit sur convocation de son président au moins une fois par trimestre. Il peut, en cas de besoin, être convoqué de manière extraordinaire par le Directeur des Parcs Nationaux.

CHAPITRE 5 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

5.1. Administration du personnel

5.1.1. Statut du personnel

Environ 81,3 % du personnel sont des contractuels contre 18,7 % de fonctionnaires détachés (Figure 6).

Les contractuels sont composés d'experts et de personnel d'appui (Assistant Administratif et Financier, secrétaire, chauffeur et femme de ménage).

31,3% des contractuels disposent d'un contrat à durée déterminée et 68,7% composés d'experts ont des contrats de consultant.

Le personnel contractant ne dispose pas de régime de retraite. Des indemnités de retraite sont versées à la BICIS pour le compte de l'IPRES, dans un fond commun ; mais aucune démarche n'a été faite pour que les employés puissent avoir leur numéro.

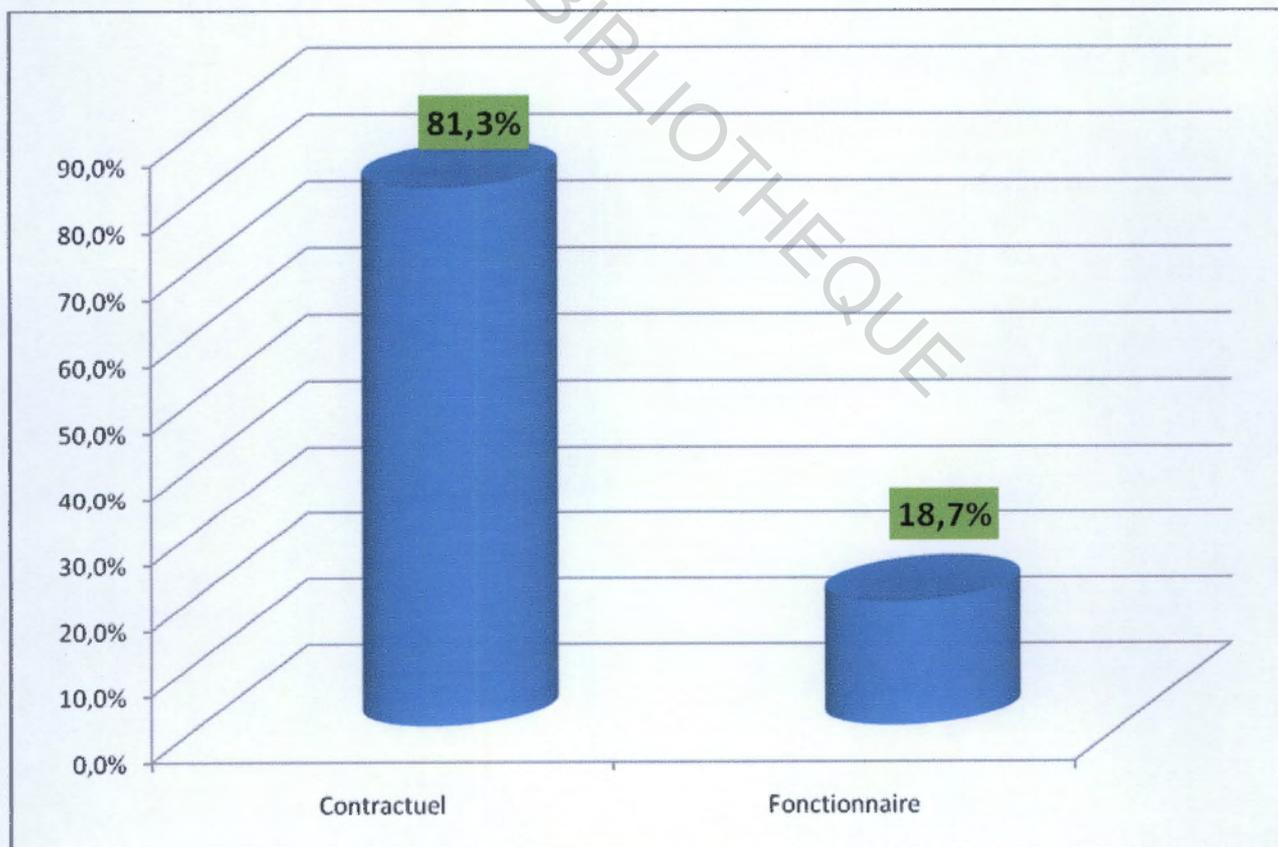


Figure 6: Statut du personnel

5.1.2. Conformité des contrats d'embauche

Soixante deux (62) % des enquêtés, soutiennent que les contrats d'embauche ne sont pas conformes aux dispositions du code du travail, contre 19 % qui affirment le contraire (Figure 7).

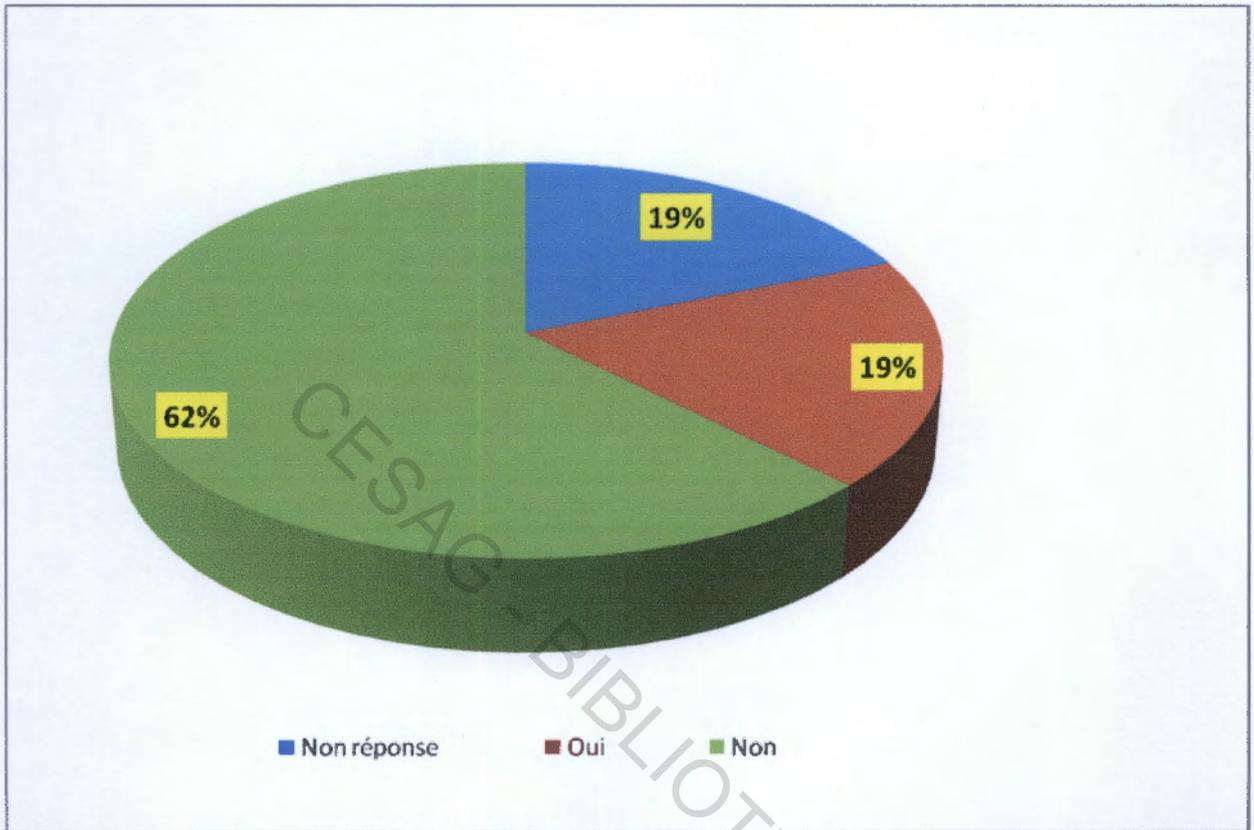


Figure 7: conformité des contrats d'embauche

Selon l'article 44 du Code du Travail « *Le contrat à durée déterminée de plus de trois mois doit être déposé par l'employeur à l'Inspection du Travail et de la Sécurité sociale du ressort avant tout commencement d'exécution* ». Cette règle n'est pas appliquée au GIRMaC les contrats d'embauche ne sont pas visés à l'Inspection du Travail.

Les employés ne bénéficient guère de numéros d'IPRES et de CSS. Néanmoins, les sommes respectives sont régulièrement versées par le gouvernement du Sénégal à travers le fonds de contre partie à la BICIS et à la SGBS.

D'après 75% des enquêtés, les indemnités de fin de contrat ne sont pas prévues dans les clauses.

5.1.3. Mesures correctives

Seuls 18,8 % des enquêtés affirment que des mesures de corrections comme l'apposition du visa de l'inspecteur du travail, doivent être entreprises (Figure 8). 31,3% ont proposé d'autres mesures à prendre comme « l'étude de la banque mondiale en cours pour la révision du statut de consultant ».

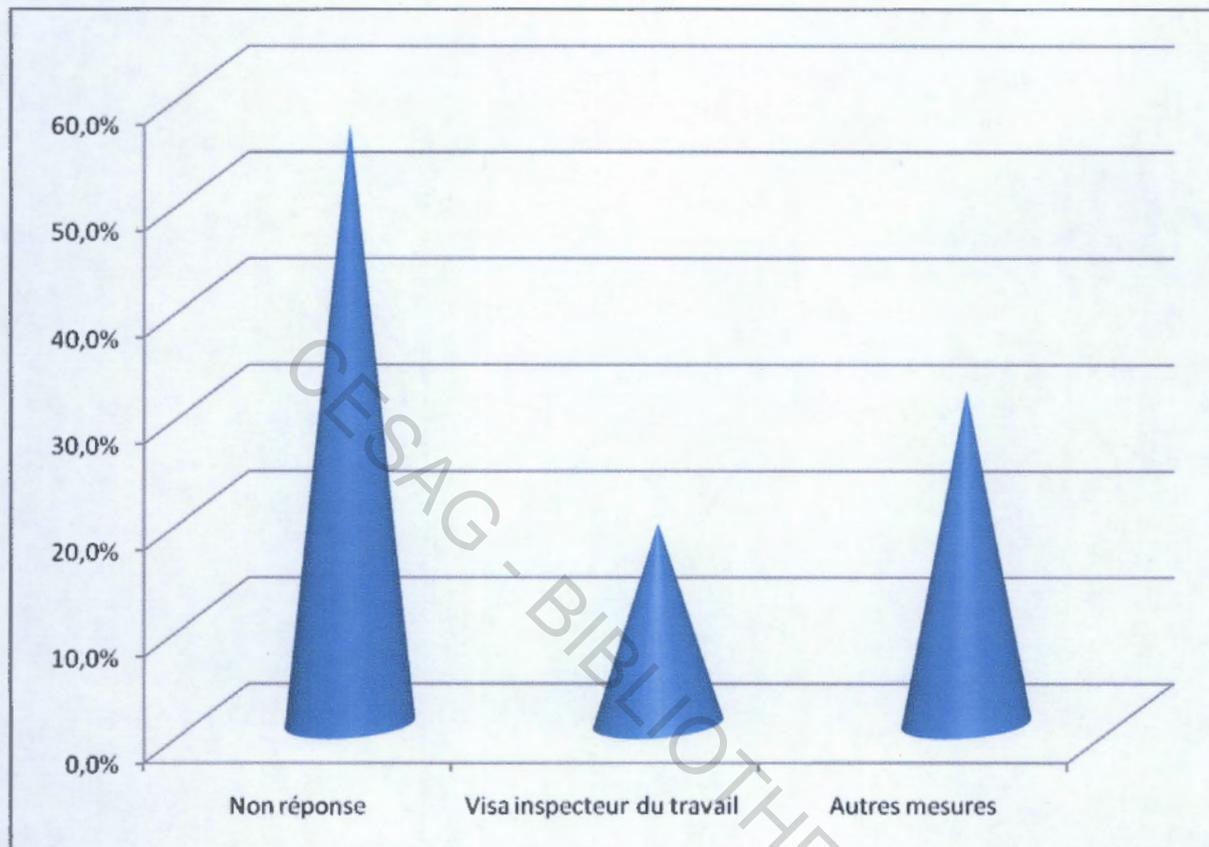


Figure 8: Mesures de correction à prendre

5.1.4. Congés annuels

Plus de cinquante (50) % du personnel n'ont pas bénéficié de leurs congés annuels du fait de la surcharge de travail, du manque d'effectif et de la création de nouveaux projets ; et 23 % à cause du non respect du planning de congés. Sauf 22 % en ont bénéficié (Tableau 1).

Tableau 1 : congés annuels

Congés annuels	Pourcentage
Non réponse	3,3%
surcharge de travail	40,0%
Absence de planning	5,4%
Non respect du planning	23,0%
Autres	6,3%
Oui	22,0%
Non	0,0%
Total	100

Les contractuels bénéficient d'une assurance maladie. Cependant, beaucoup d'entre eux ne sont pas satisfaits des modalités de prise en charge.

Certains experts sont dotés de véhicule de fonction et d'un appui en carburant. Les fonctionnaires détachés reçoivent des indemnités dans la contre partie de l'Etat.

La supervision du travail est jugée appropriée pour 75% des enquêtés, insuffisante pour les 6,3%.

5.2. Acquisition des ressources humaines

5.2.1. Planification d'un service des Ressources Humaines

Les résultats de l'enquête montrent que 68,8 % du personnel estiment qu'il n'y a pas de service de planification des ressources humaines (Figure 9). Par contre, les 31, 2 % qui l'affirment, sont des fonctionnaires, détachés dans le Programme. Leur dossier est géré par la Fonction Publique.

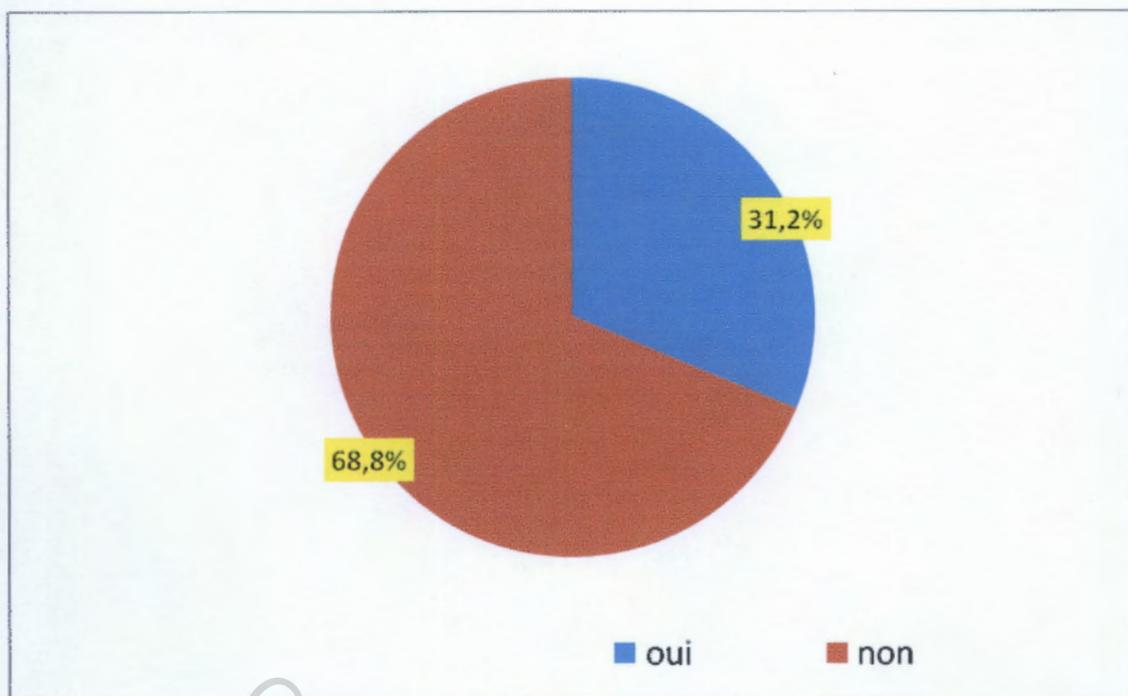


Figure 9 : Service de planification des ressources humaines

5.2.2. Politique de recrutement

5.2.2.1. Analyse de la décision de recrutement

Selon 56,3 % des enquêtés, la décision de recrutement du personnel est une stratégie de développement de l'équipe (Tableau 2). Cependant, 37,5 % pensent que c'est pour un maintien des effectifs après un départ et 6,2% n'ont pas d'opinion.

Tableau 2 : Décision de recrutement

La décision de vous recruter découle-t-elle ...		
Réponses	Nombre de citation	Fréquence
Une stratégie de développement de l'équipe	9	56,3 %
Un maintien des effectifs après un départ	6	37,5%
Autres	0	0%
Pas de réponse	1	6,2%
Total	16	100%

Dans le tableau 2, il apparaît des réponses recueillies que les recrutements rentrent essentiellement dans le cadre d'une stratégie de développement ou de renforcement de l'équipe (plus de 90% des réponses apportées).

5.2.2.2. Procédure de recrutement

Selon la figure 10, cinquante (50)% du personnel enquêté ont été informés de l'action de recrutement par avis d'appel à candidature. 37,5% font l'objet d'un détachement au niveau des COMOs. C'est le cas des coordonnateurs qui ont le statut de fonctionnaires.

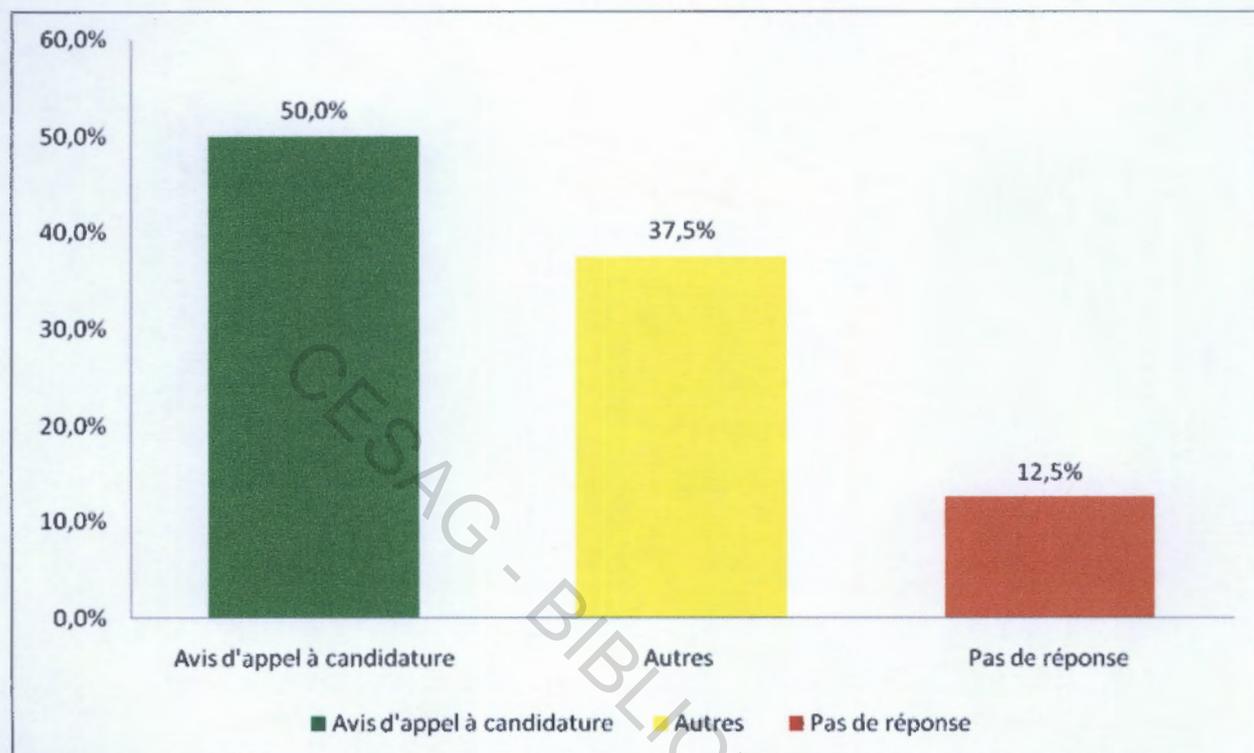


Figure 10 : procédure de recrutement

Les enquêtes relèvent aussi que 75 % sont recrutés suite à un entretien et 18,8 % par mobilité interne (Tableau 3). C'est le cas des coordonnateurs qui ont été détachés par leur structure dans le Programme.

Tableau 3 : modes de recrutement

Comment avez-vous été recruté ?	Fréquence
Non réponse	6,2%
Entretien de recrutement	75,0%
Mobilité interne	18,8%
Reconversion suite à une évaluation annuelle	0,0%
Total	100

La plupart des employés ont une fois participé à une commission de recrutement. C'est soit une commission interne ou des entretiens individuels.

5.2.2.3. Profil de poste

5.2.2.3.1. Rubriques du profil

Les résultats des enquêtes montrent que le profil d'un poste dépend largement de l'identification de l'emploi, des missions attribuées, des performances attendues, et de la rémunération (Figure 11). Le type de contrat, la subordination hiérarchique et le statut de l'employé déterminent moins le profil.

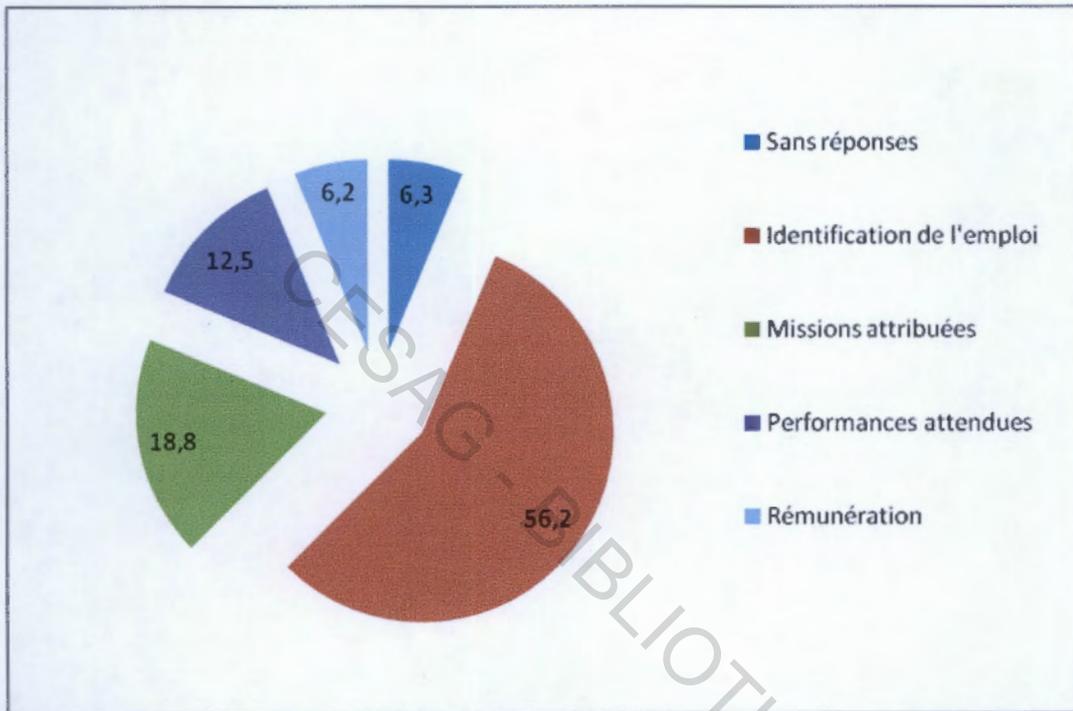


Figure 11 : Rubriques descriptives du profil d'un poste

5.2.2.3.2. Définition du profil de poste

Le contenu des postes que nous avons observés est relatif à la responsabilité, à la fonction, aux autorités et moyens mis à disposition et rattachements fonctionnels du candidat.

Les fiches de postes individuelles sont écrites et actualisées chaque fois que cela est nécessaire selon 56,3% des enquêtés. 31,3 % affirment qu'elles sont établies lors de l'embauche (Tableau 4).

Le profil de poste est un outil qui permet de clarifier les responsabilités ainsi que les résultats attendus liés aux tâches pour chacun des postes du projet. Il permet également d'identifier le niveau de scolarité souhaité et les compétences nécessaires pour occuper les différentes fonctions. Il est important d'établir une cohérence et un équilibre entre les responsabilités et les exigences demandées.

Tableau 4 : Fiche de poste des salariés

Les fiches de poste de chacun des salariés sont :	Pourcentage
Non réponse	3,1%
Inexistantes	9,3%
Mises en place lors de l'embauche	31,3%
Ecrites et actualisées chaque fois que cela est nécessaire	56,3%
Total	100%

5.2.2.3.3. Le contenu des fiches de poste

Les détails sur le profil de postes des autres membres du personnel sont connus selon 62 % des enquêtés. (Figure 12).

Cependant, ceux qui ignorent le contenu de leur fiche de poste environ 19 %, tentent d'expliquer cette situation par l'évolution au cours du temps, de leur profil (adjonction de nouvelles fonctions, création de nouveaux projets).

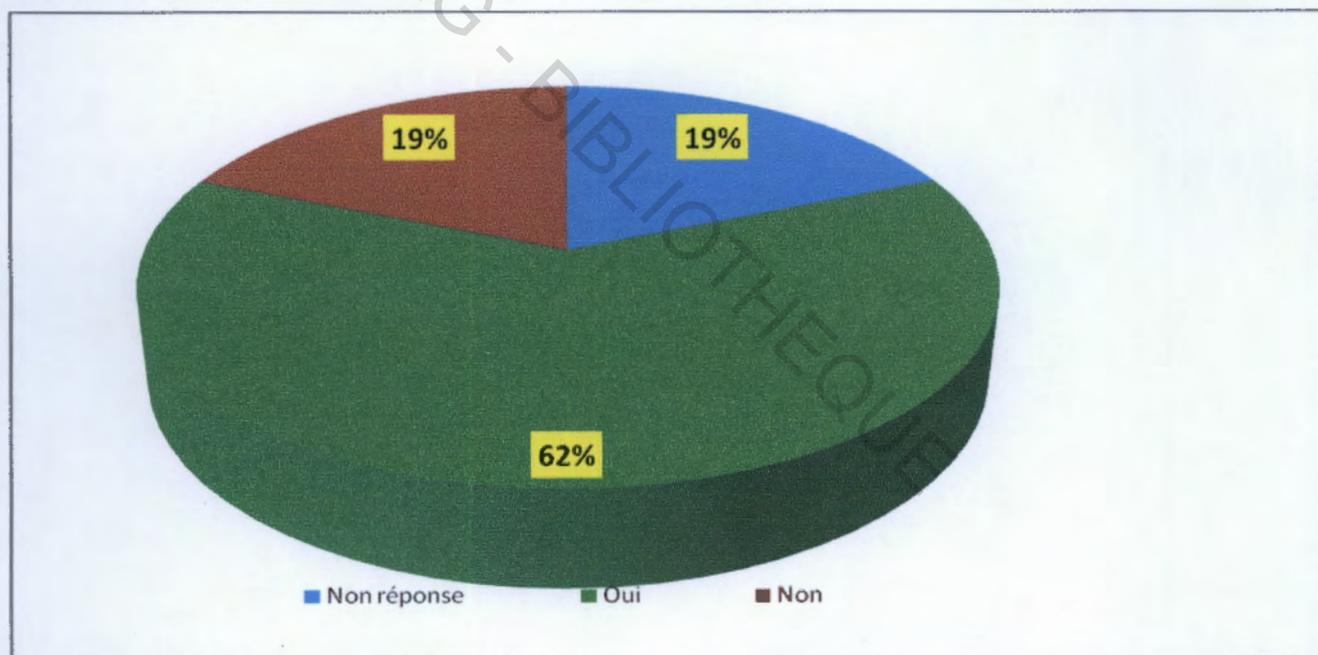


Figure 12 : Les fiches de poste

5.2.2.3.4. Connaissance des liens hiérarchiques et fonctionnels

Environ soixante deux (62) % des enquêtés soutiennent qu'ils sont en mesure de réaliser l'organigramme contre 18,8%. Cela prouve que les tâches sont bien maîtrisées par le personnel, il y a un sentiment d'appartenance.

5.2.2.3.5. Clarté de la définition des objectifs de performance

La quasi-totalité des enquêtés affirment que des objectifs de performance sont bien définis et formalisés pour chaque poste. Ces objectifs sont atteints d'après 87,5 % des enquêtés (Tableau 5). Pour d'autres, certains objectifs sont trop ambitieux pour être atteints (6,3 %).

Tableau 5 : clarté des objectifs de performance

Les fiches de poste de chacun des salariés sont :	Pourcentage
Non réponse	6,2%
Oui	87,5%
Non	6,3%
Total	100%

5.3. Développement des ressources humaines

5.3.1. Plan de formation

Soixante quinze (75) % des personnes enquêtées attestent qu'il n'existe pas de plan de formation au sein du Programme (Figure 13).

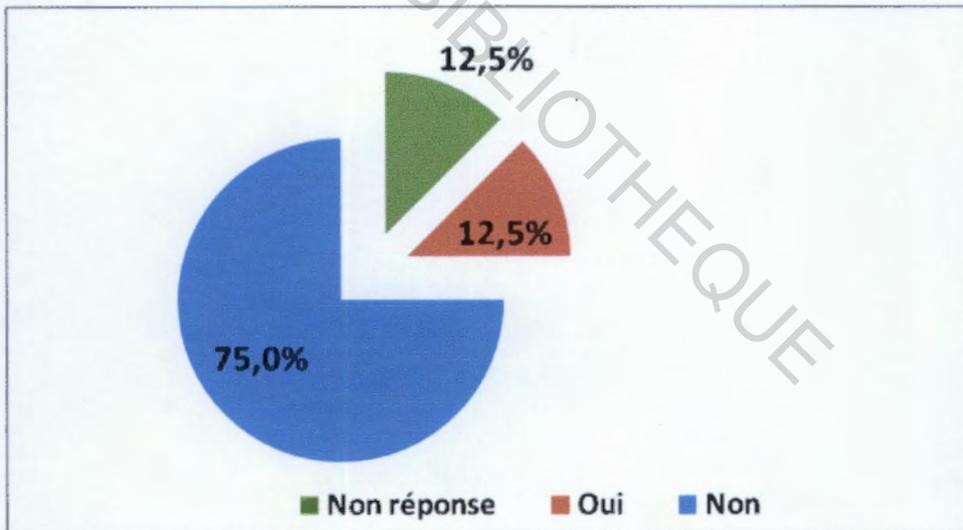


Figure 13 : Le plan de formation

5.3.2. Renforcement des capacités

Le budget du Programme est doté d'une catégorie formation qui offre des possibilités au personnel des cellules de mise en œuvre des composantes et aux agents des Directions techniques impliquées d'accroître leurs capacités à travers :

- la participation à des séminaires organisés à l'intérieur ou à l'extérieur du pays
- la participation à des modules de formations continues (individuelles ou collectives);

- l'inscription à des formations diplômantes (Master, DESS, etc.) ;
- la participation à des voyages d'études dans les sites pour les communautés locales, etc.

A la suite de l'enquête, 43,8 % du personnel affirment avoir bénéficié de formation (Tableau 6).

Tableau 6 : renforcement des capacités

Avez-vous bénéficié d'une formation ?	Pourcentage
Non réponse	25,0%
Oui	43,8%
Non	31,2%
Total	100%

5.3.3. Appréciation des performances

Les formations ont un impact sur les compétences du personnel. Elles permettent plus de responsabilité, une meilleure gestion du projet, un renforcement des capacités, une maîtrise des procédures.

Dans ce contexte, 37,5% des personnes interrogées estiment complètes ces compétences par rapport aux besoins (Figure 14). Cependant 56,3% des personnes enquêtées semblent ne pas être satisfaites par rapport à leurs besoins en formation.

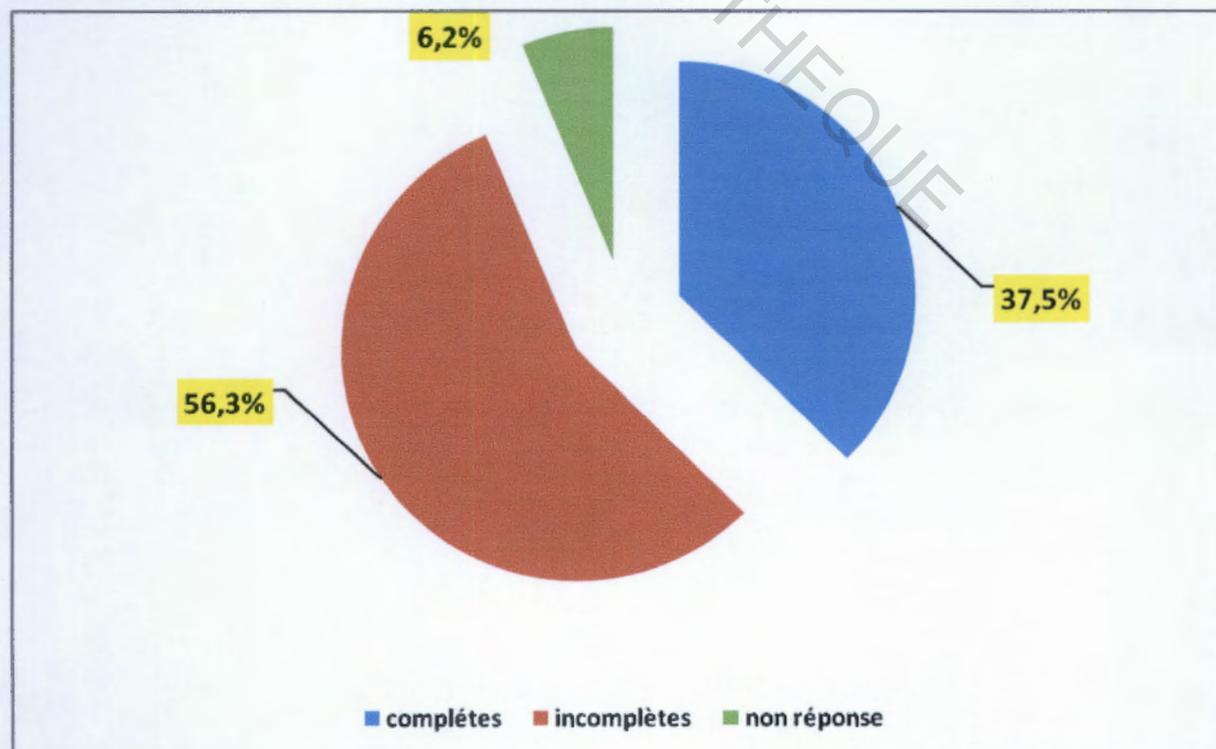


Figure 14 : Analyse des compétences du personnel

Cependant, il faut noter que certaines ressources sont partagées entre les deux unités du programme du fait d'un manque d'effectifs.

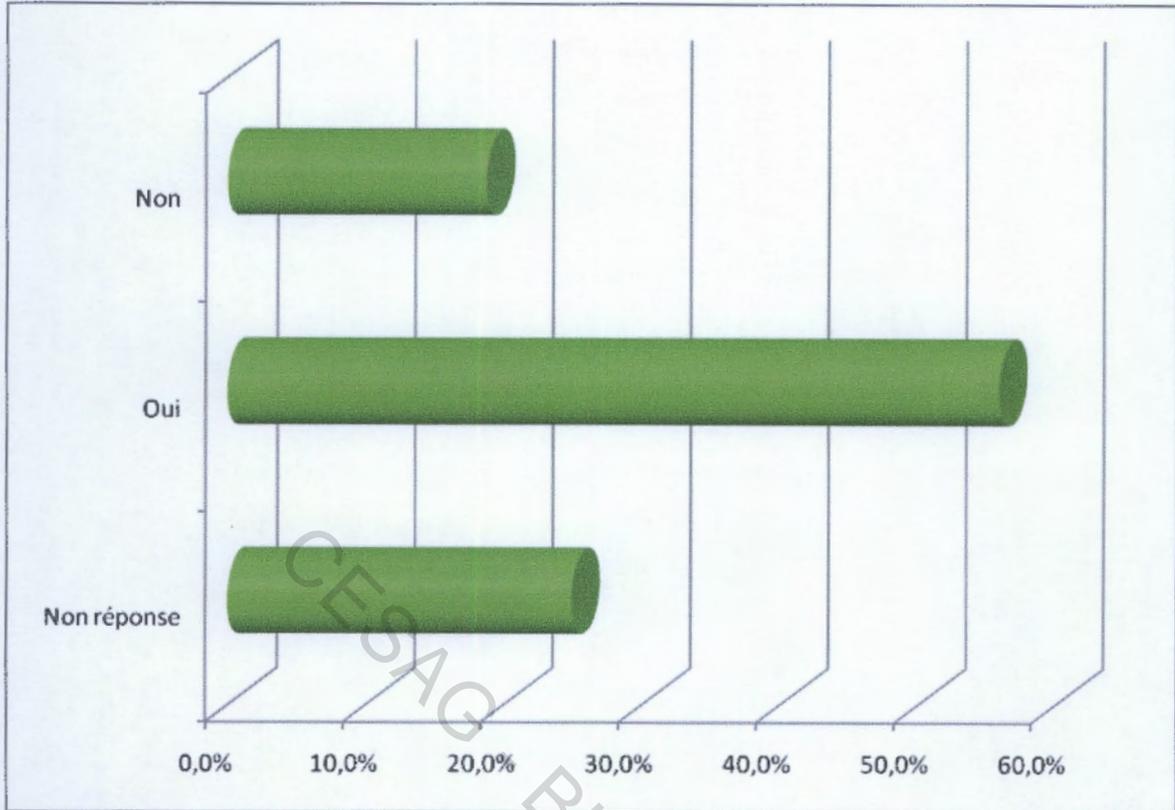
5.3.4. Outils de communication interne

Le tableau 7 dégage une majorité de 56,3% de salariés affirmant disposer d'un moyen d'exprimer leurs attentes à travers :

- les réunions de coordination ;
- les évaluations annuelles ;
- l'entretien direct avec le coordonnateur.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 7 : la communication interne



5.3.5. La communication interne

La communication interne est transversale ou ascendante au sein du programme selon plus de 70 % des personnes enquêtées, soit plus de la moitié (tableau 8). Seulement une minorité non négligeable (18,2%) pense qu'elle est descendante, soit dirigiste.

Tableau 8 : la communication interne

La communication interne est-elle :	Pourcentage
Sans réponse	5,5%
Ascendante	34,5%
Descendante	18,2%
Transversale	41,8%
Total	100%

5.4. Conservation des ressources humaines

5.4.1. Rémunération

Plus de quatre vingt (80)% du personnel infirme l'existence d'une grille salariale au niveau du programme contre 18,8%. Au niveau de la qualification de cette grille, les avis sont divergents.

En effet, 75% des personnes enquêtées estiment qu'il est basé sur le système établi pour les consultants de la banque mondiale (Tableau 9).

Tableau 9 : appréciation de la grille salariale

Base du système de rémunération	Pourcentage
Non réponse	25%
convention collective	0,0%
Autres	75,0%
Total	100

Il existe une grande disparité entre les salaires, à tous les niveaux.

Cependant, les critères de rémunération sont basés sur les performances du salarié ou sur son niveau de responsabilités dans la structure.

La plupart du personnel du programme est victime d'une tentative de débauchage vers d'autres projets nationaux ou internationaux avec des avantages comparatifs.

5.4.2. Amélioration des conditions de travail

Les relations au sein de l'équipe et du projet dominant. Ceci montre qu'il existe un esprit d'équipe intra personnel (Figure 15).

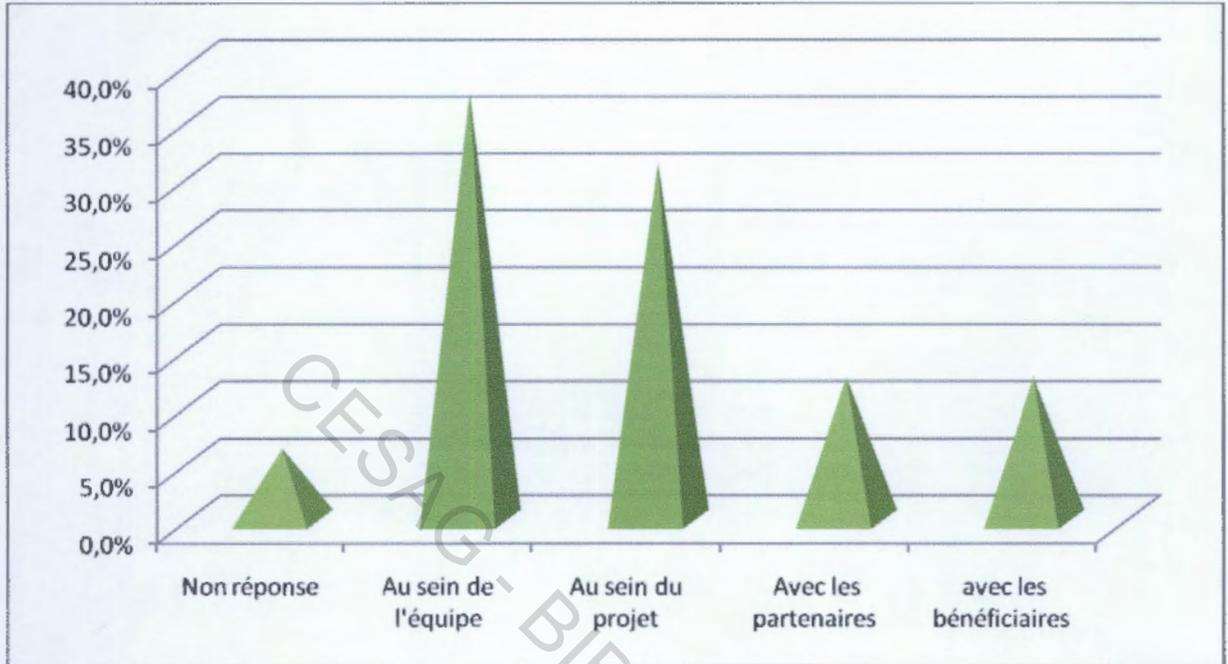


Figure 15 : les relations interpersonnelles

Pour que le programme puisse atteindre ses objectifs, il doit y régner un climat social favorable à tout le personnel.

Le milieu de travail ainsi que le climat social semblent instables pour les 62,5% des employés contre 37,5% qui les jugent confortables.

5.4.3. Système d'évaluation des performances

L'évaluation des performances se fait chaque année par un entretien avec des critères définis selon 75 % des enquêtés. Cette évaluation est faite par le superviseur direct.

L'évaluation annuelle a un impact sur la rémunération. Si elle est jugée satisfaisante, elle doit aboutir à une augmentation de salaires selon 75 % des employés.

Ainsi, les augmentations de salaires se font tous les ans.

Toutefois, elles ne sont pas systématiques pour les experts.

Ces augmentations se font de manière collective et ne sont pas négociables. Elles peuvent être néanmoins mises en cause s'il s'agit d'une promotion interne.

Cependant pour 43,8 % des personnes rencontrées, le système de rémunération est jugé conforme par rapport aux réalités du marché (figure 16).

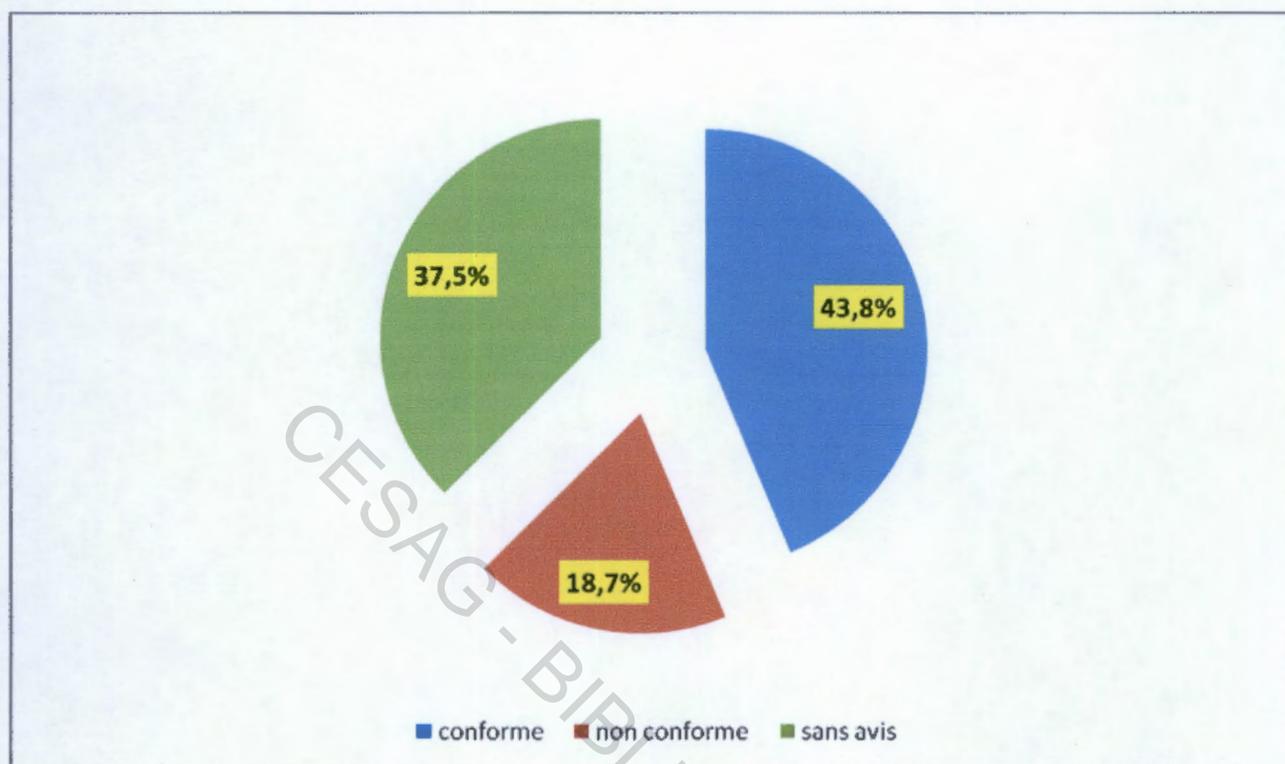


Figure 16 : appréciation du système de rémunération

5.4.4. Gestion de la paie

Il est apparu des réponses collectées que le Programme ne dispose pas de logiciel de paie. Les salariés n'ont pas de bulletin de salaire, ils ont des fiches de paie où sont mentionnées le nom, les prénoms, le statut, la fonction, l'adresse de l'employé, la part du bailleur et de la contre partie.

La gestion de la paie est une organisation du mode de rémunération des employés et du calcul des charges salariales et patronales relatives à cette rémunération, Elle est généralement de la co-responsabilité du service comptable et de la direction des ressources humaines.

5.4.5. Système de gestion financière

Cependant, vingt cinq (25) % des personnes rencontrées ont mentionné que le projet dispose d'un logiciel de gestion financière appelé TOMPRO (figure 17).

Il n'est nulle part mentionné sur les fiches de paie, le sursalaire, le salaire de base, l'indemnité de transport et autres avantages, du fait de l'absence de bulletin pour le personnel du programme.

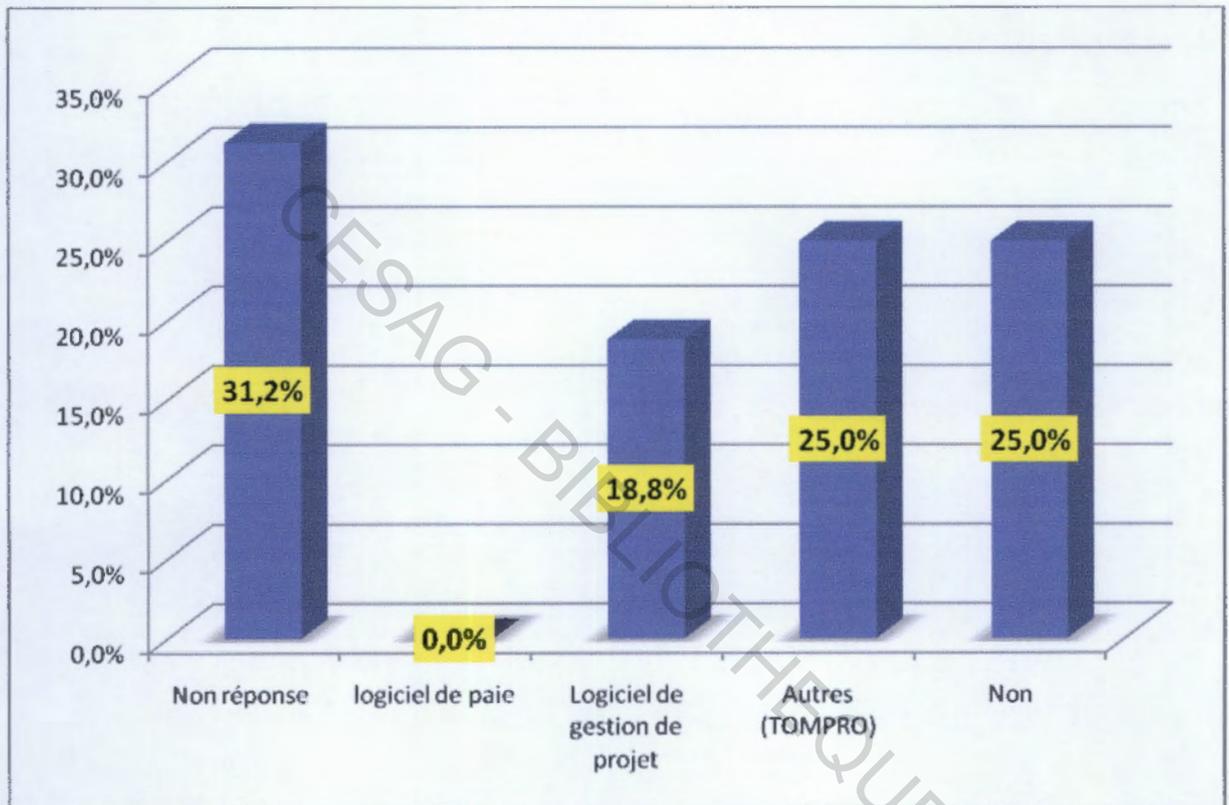


Figure 17 : appréciation du système de gestion financière

5.5. Anticipation (GPEC)

Les enquêtés n'ont pas répondu aux questions sur la gestion prévisionnelle des emplois et compétences. Les entretiens qu'on a pu avoir avec certains nous ont fait comprendre que l'absence du service de ressources humaines au sein du programme GIRMaC a fait que cet aspect de la GRH n'est pas bien traité. Ils ont aussi avancé qu'il n'y avait pas d'ajustement indispensable. C'est le cas du manque d'effectifs au sein de la COMO-Ecosystèmes du Programme.

CHAPITRE 6. INTERPRETATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

6.1. Administration du personnel

Les tâches d'administration du personnel sont éclatées entre le Coordonnateur, le Spécialiste en Passation de Marché, le Responsable Administratif et Financier et l'Assistante Administrative et Financière.

Pour ce qui est de la situation des contrats, le personnel du GIRMaC dispose d'un contrat dûment signé par le Directeur de la DPM ou de la DPN et par soit de consultant (personnel cadre) soit de prestation de services (personnel d'appui). Ce contrat est d'une durée d'un an renouvelable par tacite reconduction.

Un avenant est signé systématiquement à la fin de la période d'effet du dernier document contractuel. La nature de ces documents visés pose fondamentalement le principe de rattachement à un type particulier de contrat.

En effet, les cadres du Programme ont signé des contrats de consultant. Dans la pratique des projets, un consultant est un expert qualifié, recruté pour une prestation donnée pour un délai limité dans le temps, et payé au prorata de la prestation fournie. Cette rémunération peut être versée globalement ou périodiquement.

Or, dans le cas présent, on note que le personnel cadre bénéficie de toutes les dispositions prévues dans le cadre d'un contrat de travail normal: congés, assurances maladies, cotisations à la Caisse de Sécurité Sociale, à l'IPRES etc. En plus de ces avantages légaux, certains experts sont attributaires de véhicules acquis avec les ressources du projet.

Par ailleurs, ce caractère hybride des contrats fait apparaître le problème des indemnités de fin de contrat. Les agents du programme GIRMaC peuvent-ils prétendre à de telles indemnités? Qui doit prendre en charge ces indemnités à la fin du Programme ?

Lors de la restructuration, d'après les conseils obtenus au niveau du Ministère du Travail et de la Fonction Publique, compétent en la matière, trois éléments caractérisent un contrat de travail : la rémunération, la prestation et le lien de subordination. Tous ces trois critères se retrouvent dans les contrats signés par le personnel du programme.

Par ailleurs, les contrats susvisés sont signés et reconduits tacitement par avenant d'une durée de douze mois.

Sur la base de ce qui précède, il est bien fondé d'assimiler les contrats de GIRMaC à des contrats de travail. Sur cette base, les indemnités de fin de contrat sont à prévoir.

Elles sont obtenues en appliquant le taux réglementaire de 7 % sur l'ensemble des revenus perçus durant la période d'activité de l'agent auxquels on ajoute les congés non pris (art L47 du code du travail).

Néanmoins, des mesures correctives comme l'apposition du visa de l'inspecteur du travail, doivent être entreprises. Les résultats de l'enquête révèlent aussi que la Banque Mondiale est entrain de faire des études pour la révision du statut de consultants.

Le personnel ne dispose pas de numéro d'IPRES et de CSS. Et pourtant des sommes sont versées respectivement à la BICIS et à la SGBS par l'Etat du Sénégal à travers le fond de contrepartie, mais aucune démarche n'a été faite pour décanter cette situation.

D'après les résultats de l'enquête, rares sont les employés qui bénéficient régulièrement de congés annuels du fait de la surcharge de travail dont l'origine est le manque d'effectifs.

La gestion administrative du personnel du GIRMaC laisse apparaître des insuffisances notamment dans le cadre des congés. En effet, depuis le départ du Responsable chargé de l'administration et du personnel, c'est le pilotage à vue. C'est pourquoi, il a été difficile d'établir une situation précise de congés administratifs.

Certaines ressources du Programme, comme l'équipe fiduciaire (la gestion financière et la passation de marché), sont partagées entre les deux COMOs. Depuis des mois, la COMO-Ecosystèmes n'a plus de Spécialiste en passation de marchés.

Les tâches de ce dernier sont réparties entre l'expert en Biodiversité et l'Assistante Administrative et Financière en collaboration avec la Cellule de Passation de Marchés du Ministère de l'Environnement pour les demandes d'appels d'offres (DAO).

L'autre aspect est qu'aussi du fait de leur statut de fonctionnaire, les agents des Directions Techniques mises à la disposition du Projet sont confrontés à une mobilité fréquente dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions. Cela entraîne de fait, un manque d'appropriation par les acteurs à la base.

6.2. Acquisition des ressources humaines

Depuis 2007, le programme ne dispose plus des services d'un chargé des ressources humaines. C'est le Spécialiste en Passation de Marché qui s'occupe du recrutement en collaboration avec les membres de l'équipe, compétents dans le domaine.

Les fonctionnaires détachés dans le programme sont gérés par la Fonction Publique.

Le contenu de la fiche de poste a évolué au cours du temps, pour certains agents du Programme. C'est soit pour une mission assignée, soit pour le volume de travail, ou bien pour la création de nouveaux projets.

Les fiches de poste du personnel contractuel ne sont pas actualisées. Certains employés mêmes ignorent le contenu de leur poste.

6.3. Développement des ressources humaines

Le GIRMaC ne dispose pas d'un plan de formation. D'après les constats faits, c'est le Coordonnateur qui choisit les personnes qui vont en formation. Alors qu'en réalité, ce plan doit être un document finalisé par la direction de la structure afin de prévoir, de mettre en œuvre et d'évaluer la formation de son personnel pour une période donnée.

Cependant, pour faire face à la demande, les besoins en formation ont été recensés et validés par les Directeurs des structures d'exécution, puis approuvé par le chargé de projet de la Banque Mondiale à travers une demande de non objection.

Une grande partie des fonctionnaires issus de la Direction et quelques membres du personnel contractant ont bénéficié de formations individuelles ou collectives, diplômantes ou qualifiantes.

Cette absence de plan a eu pour conséquence l'épuisement des fonds alloués à la catégorie « formation ». Il ne reste que de faibles ressources financières pour assurer les formations collectives.

Cependant, il faut noter que certaines ressources sont partagées entre les deux unités du programme du fait d'un manque d'effectifs. Ainsi, pour pallier à ce déficit plusieurs propositions ont été faites :

- Faire une promotion interne vu que les compétences sont disponibles au sein de la structure pour mener à bien certaines tâches ;
- Passer un appel à candidature externe pour éviter des cumuls de fonctions.

6.4. Conservation des ressources humaines

La gestion de la paie est assurée par l'Assistante Administrative et Financière sous la supervision du Responsable Administratif et Financier.

Le programme ne dispose pas de grille salariale. Le personnel du GIRMaC est payé sur la base d'une fiche de paie. Il n'est nulle part mentionné le salaire de base, le sursalaire, l'indemnité de transport et autres avantages, du fait de l'absence de bulletin.

Au Programme GIRMaC, il y a une énorme disparité entre les salaires, ce qui peut amener une frustration chez les salariés et notamment des départs.

6.5. Anticipation

Les composantes du GIRMaC sont exécutées par des Directions techniques relevant de services de l'Etat. Cela entraîne une instabilité au niveau des personnels relevant de ces services et servant dans les cellules opérationnelles de mise en œuvre. Les nombreux actes d'affectation entraînent cette instabilité. La composante Pêche a enregistré beaucoup de mutations.

En somme, la finalité de la GPEC qui est de permettre à l'entreprise de savoir avec précision le nombre exact de postes disponibles à pourvoir et pour chaque emploi offert est difficile à observer dans ces conditions.

RECOMMANDATIONS

En définitive, l'étude a permis de tirer quelques enseignements et recommandations qui seront mis à la disposition du staff du programme.

En effet, malgré la durée de vie limitée des projets de développement, le GIRMaC doit mettre en place un service de gestion des ressources humaines.

Les ressources humaines sont des valeurs et doivent être traitées comme telles. Les hommes sont les premières ressources de l'entreprise. C'est avec des ressources humaines efficaces que le programme peut atteindre ses objectifs. Les recrutements les plus réussis se font avec l'appui des dirigeants du projet et des spécialistes qui connaissent le poste à combler, et ce, de la planification initiale jusqu'à la décision du candidat à retenir.

Le code du travail stipule que le contrat à durée déterminée de plus de trois mois doit être déposé par l'employeur à l'Inspection du Travail et de la Sécurité Sociale du ressort avant tout commencement d'exécution. Les contrats d'embauche du personnel du GIRMaC, jugés non conformes, devront alors faire l'objet d'une révision plus poussée en tenant compte des mesures correctives recueillies au cours de cette étude.

Pour permettre au personnel du GIRMaC de bénéficier de leurs droits à la retraite à la fin de leur activité professionnelle, l'employeur doit s'affilier et déclarer l'ensemble de son personnel auprès de l'institution chargée de la gestion de régime de retraite. Pour ce faire, l'employeur doit conformément à l'article 4 du décret 75-455 et au règlement intérieur n°1 de l'IPRES, fournir sur le formulaire qui lui est remis à cet effet par l'institution, tous les éléments qui permettent de l'identifier. L'employeur doit également notifier dans le délai d'un mois, toutes les modifications intervenues dans les renseignements produits au moment de l'adhésion. Chaque établissement adhérent recevra aussi un numéro d'adhésion qui servira de référence dans toutes ses communications avec l'IPRES. L'employeur doit informer l'IPRES de tous les mouvements de son personnel (nouvelle entrée, nouvelle sortie). Ces informations sur les données sociales se font au moyen de déclarations périodiques en remplissant et en renvoyant à l'IPRES les états qui lui sont communiqués (états de recensement, états de salaire, états des entrées) dans les trois (3) mois suivant leur réception. L'IPRES envoie dans le 4^e trimestre de chaque année, les états de déclaration du personnel et des salaires.

Donc les charges sociales relatives à l'IPRES et à la Caisse de Sécurité Sociale (CSS), doivent faire l'objet de régularisation pour permettre aux employés du programme de disposer de numéro et faire valoir leurs droits.

La gestion de la paie doit être améliorée par l'instauration d'un logiciel de paie qui permettra de gérer plus efficacement les salaires et accessoires des travailleurs.

La gestion de la paie constitue un aspect important de l'administration des salariés. Matérialisant la relation entre l'employeur et le salarié, le bulletin de paie est un document périodique obligatoire devant répondre à certaines règles. Le salaire, contrepartie de la prestation du travail effectuée par le salarié, constitue un coût pour l'entreprise qui doit être comptabilisé. La gestion de la paie permet aussi d'assurer un suivi des taxes salariales et patronales sur les salaires.

Le bulletin de paie doit être remis au salarié selon une certaine périodicité (mois, quinzaine...). Il n'est soumis à aucune condition de forme dès lors qu'il comporte les mentions exigées par le Code du travail. Globalement, l'ensemble des précisions doit permettre de déterminer à qui est due la rémunération concernée par le bulletin de paie et comment son montant a été déterminé.

Le planning des congés doit être appliqué de telle sorte qu'il n'y ait pas d'incidents sur le travail.

La date de départ en congé de chaque travailleur est fixée d'accord parties entre l'employeur et le travailleur. Une fois cette date fixée, elle ne peut être avancée ou retardée d'une période supérieure à trois (3) mois, sauf accord de l'inspecteur du Travail, après audition des parties. Le travailleur doit être avisé de la date de son départ en congé 15 jours au moins à l'avance. Le calendrier des départs en congé sera apposé au tableau d'affichage de l'établissement. Au moment du départ en congé, l'employeur doit porter sur le bulletin de paye du travailleur la mention des dates de départ en congé et de reprise de service (Article 56 de la CNNI).

Le plan de formation doit être élaboré. La formation a pour but de permettre aux salariés de s'adapter à l'évolution de leurs emplois et de répondre aux nouvelles exigences de chaque poste. La préparation de ce plan va prendre en compte les compétences détenues par le salarié, celles qui sont nécessaires pour le projet et celles souhaitables pour le futur.

Le cycle de formation s'intègre au cœur du processus de gestion des ressources humaines et est étroitement lié aux orientations du programme GIRMaC. Pour ces dernières, la formation doit contribuer à atteindre des objectifs clés tels que :

- Apport de solutions à la planification stratégique et concrétisation de la mission du programme
- Augmentation de l'efficacité et de l'efficience du programme (performance, qualité, polyvalence, santé et sécurité, etc.)
- Accroissement des connaissances et habiletés des employés à tous les niveaux du programme
- Valorisation du potentiel des gens dans leur adaptation au travail, lors de changements technologiques et dans leur développement de carrière.

Pour ce faire le programme doit mettre en place un référentiel de compétences qui est un système de référence, de repères. C'est aussi un guide, un plan, une carte, qui permet de connaître sa position et de déterminer son avancée par rapport à un cap.

Le référentiel des emplois et des compétences doit permettre de cerner pour un emploi de référence donné : la mission, les contenus d'activités, les compétences requises, l'environnement de l'emploi. Il est par conséquent structuré en quatre champs, spécifiques et complémentaires. Chaque champ fait l'objet d'une rubrique dans la fiche emploi. Ces rubriques permettent d'organiser et de classer les données relatives à l'emploi, aux activités et aux compétences, de manière à assurer l'analyse, le traitement et la comparaison entre emplois.

Il faut mettre en place des fiches adaptées au poste occupé. Elles doivent fournir des informations relatives au contenu du poste de travail. C'est l'outil fondamental en matière de recrutement.

Une bonne mise en place des fiches de poste, permettra au programme et de recruter l'homme qu'il faut à la place qu'il faut.

Elle permet non seulement la clarification des responsabilités de chacun sur des missions explicites mais aussi la clarification du mode d'organisation nécessaire pour une meilleure déclinaison des missions du service.

La fiche de poste doit exister pour chaque agent. Elle est conçue par le supérieur hiérarchique et son collaborateur et en liaison avec ses collègues. Elle est rédigée dans le cadre global des missions du bureau, du service et la répartition des activités de chacun.

De fait, ce n'est pas une pièce confidentielle. Elle est rédigée de manière rigoureuse. La description du poste doit pouvoir informer de façon complète un lecteur qui ne connaîtrait pas le rôle de l'agent au sein du programme.

Elle doit être précise tout en étant concise. Il ne s'agit pas de tout « dire » mais de sélectionner et hiérarchiser les activités essentielles.

Elle est évolutive : datée et périodiquement réactualisée, notamment au cours de l'entretien d'évaluation. Elle est validée par le chef de service.

Une politique de rémunération doit être menée pour éviter des disparités sur les salaires. Le GIRMaC doit mettre en place une grille de salaires. En matière de rémunération c'est le poste qui est payé et non la qualification du travailleur. Les salaires doivent être ajustés annuellement pour chaque employé en fonction de la performance obtenue, de l'expérience par rapport au poste, du niveau de connaissances, des habiletés, du potentiel de progression, etc. En fait, tout ajustement salarial doit être fait en respectant les facteurs comme la position de l'employé dans sa classe d'emploi (niveau et rapport au maximum), l'ancienneté de l'employé dans ce poste, l'équité interne, la dernière révision salariale (date et montant) et le rendement au travail. Il est essentiel de communiquer et d'expliquer aux employés le mode d'évaluation et les critères utilisés pour fixer les augmentations afin de démontrer que l'exercice n'a pas été fait de façon arbitraire.

L'objectif ultime de toute politique de rémunération est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les employés actuels et futurs. De plus, toute politique de rémunération devrait faire l'équilibre entre le fait de satisfaire les demandes des employés et la capacité de payer de l'organisation.

Il faut aussi vérifier si les salaires offerts reflètent la réalité du marché. Il est important d'effectuer cette vérification, car les programmes du même secteur d'activité recrutent souvent par l'entremise du même milieu, ce qui signifie que les employés actuels ou potentiels sont en mesure de comparer les diverses formes de rémunération. Afin que cette comparaison soit valable, il faut tenir compte de différents facteurs dans l'interprétation des résultats de l'analyse comparative tels, la taille du programme, l'emplacement géographique, l'évaluation des postes (les fonctions d'un poste peuvent varier d'un programme à l'autre), la rémunération globale (l'ensemble des éléments directs et indirects offerts) et le secteur d'activités.

Une rémunération objective servira à résoudre le problème de débauchage du personnel vers d'autres programmes. Elle constitue le gage de la fixation de salaires équitables.

Le système d'évaluation des performances du GIRMaC n'est pas efficace. Les évaluations ne se font pas à temps.

L'appréciation du personnel est un outil de gestion des ressources humaines mais aussi un acte fondamental du management. Il ne peut être délégué. L'appréciation peut être définie comme :

- « un jugement porté par un supérieur hiérarchique ou collègue de travail sur le comportement d'un individu dans l'exercice de ses fonctions » ;
- « un processus d'appréciation de la valeur des agents pour une organisation ».

Cet entretien a lieu le plus souvent une fois par an et doit être accompagné d'une importante communication afin d'être accepté par les salariés.

Le système d'appréciation ou d'évaluation permet de réunir les informations nécessaires pour construire les différents programmes de gestion des Ressources Humaines et asseoir les décisions concernant les carrières des salariés

Cependant, l'utilisation d'un système d'évaluation des employés est parfois mal comprise par l'employé étant évalué et par le surveillant exécutant l'évaluation. Le procédé suivant est présenté de sorte que la meilleure utilisation soit faite du processus d'évaluation des performances des employés. Le processus d'évaluation des performances est prévu pour être positif et constructif pour chaque employé, pour chaque surveillant, et pour le programme.

Toutefois, l'intention n'est pas de trouver le défaut, mais de développer de meilleurs employés et un programme plus efficace et plus profitable. Il est normal qu'un surveillant forme une opinion ou un jugement au sujet de chaque employé affecté à lui/à elle. Alternativement, l'employé a formé une opinion ou un jugement quant à la qualité de la surveillance étant donnée.

Très souvent, ces vues sont tout à fait différentes. La partie de revue du système d'évaluation réduira au minimum considérablement les différences dans ces derniers des avis sincèrement tenus, de sorte que l'employé et le surveillant veuillent comprendre plus clair leurs relations de travail. Pendant l'évaluation des performances, un surveillant est forcé de former objectivement ces jugements. Il est important pour le surveillant, aussi bien que l'employé, pour passer en revue l'exécution en termes de ces qualités plus souvent qu'une fois par an.

La plupart des employés veulent faire aussi un bon travail. Ceci ne signifie pas toujours travailler plus dur, mais il signifie travailler plus efficacement.

Le climat général dans l'équipe doit jouer aussi un rôle majeur dans la motivation et l'implication des ressources du programme. Le chef de programme a un rôle clé concernant

l'instauration d'un bon climat de travail, en adoptant une attitude positive et équitable vis à vis des membres de son équipe, en favorisant l'intégration de nouvelles ressources par des formations et un encadrement adapté. Pour garantir l'efficacité des ressources, les profils de compétence adaptés au programme doivent être choisis.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Au terme de ce travail, il apparaît que la gestion des ressources humaines est partielle dans le management du programme de Gestion Intégrée Des Ressources Marines et Côtières (GIRMaC). La combinaison de la revue des fiches de poste et une enquête qualitative ont permis de jeter les bases de l'analyse des pratiques de gestion.

L'administration du questionnaire a été riche d'enseignements sur la compréhension des fiches de poste et surtout les motivations du personnel rencontré. L'analyse des données de l'enquête a permis de constater les lacunes et d'offrir les perspectives d'amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines.

Beaucoup de difficultés subsistent, notamment en ce qui concerne les méthodes d'harmonisation des contrats et le système d'évaluation des performances.

Cependant, une prise de conscience individuelle et collective est née de cette étude qui a permis de pointer du doigt les pratiques à améliorer pour une efficacité de la gestion du programme.

Le renforcement des procédures de gestion des ressources humaines demeure une urgence, de même qu'un cadre attractif d'amélioration des compétences dans le domaine. C'est d'ailleurs ce qui a justifié que le programme ait accepté de financer cette formation continue en gestion des ressources humaines au bénéfice d'un des agents.

En somme, le Programme GIRMaC, doit faire appel au Benchmarking c'est-à-dire apprendre des meilleures pratiques externes par comparaison. En allant voir d'autres programmes judicieusement choisis, on peut découvrir des pratiques inédites, des solutions nouvelles, des manières de faire que parfois on croyait impossibles. Un voyage d'études bien organisé (choix des programmes visités en fonction de questions précises, utilisation de techniques comme le « le rapport d'étonnement ») peut avoir un très fort impact d'apprentissage parce qu'il est associé à une expérience émotionnelle qu'une étude de cas en séminaire de formation ne pourra jamais remplacer.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES GENERAUX ET REVUES

BEAUPRE D., CLOUTIER J., GENDRON C., JIMENEZ A. et MORIN D., 2008. "Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale", *Revue internationale de psychosociologie* 2008/2, Volume XIV, 64 pages.

BENCHEIKH I., HENRY-GRERARD A.L., SARAH RINALDI S. et VON TRAPP L., 2005. "Guide de la banque mondiale destine aux parlementaires". 131 pages.

BROWN J., ELLIOTT S., CHRISTENSEN-HUGHES J., LYONS S., MANN S. et AGNES ZDANIUK A., 2009. "Mise en œuvre de pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) à des fins d'augmenter la productivité du secteur canadien du tourisme". Department of Business, University of Guelph. 19 pages.

Commission Européenne, 2001 "Manuel Gestion du Cycle de Projet" "Manuel No.2 Unité Evaluation de l'Office de Coopération Europaïd", Bruxelles.

GIRMaC, 2009. "Manuel d'exécution". Version définitive juin 2009. 84 pages.

GIRMaC, 2004. "Document d'évaluation du Projet". 250 pages

GITTINGER J.P., 1985 "Analyse Economique des Projets Agricoles" 2^e Edition, Economica, Paris.

HAMMANI L., 1997 – "Le diagnostic pour l'élaboration de Programme de développement locale et régional" "Mémoire de 3^e Cycle en agronomie", Ecole Nationale d'Agriculture de Meknes (ENA), Meknes

JAMOUSSE D., 2008. "GRH et performance : revue de la littérature". IHEC Carthage – 1^{ère} année Mastère Management & Stratégie.

MALLET F., non daté. "La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, un outil stratégique de management pour l'entreprise". 41 pages

MALO J.L. et MATHE J.C., 1998. "L'essentiel du contrôle de gestion". Edition d'organisation. 304 pages.

PERRETTI J.M., 2010. Tous DRH. "Les responsabilités Ressources Humaines des Cadres et Dirigeants". Troisième édition et Quatrième tirage. Edition d'Organisations EYROLLES. 495 pages.

SAINT-ONGE, S., HAINES, V., 2007. "Gestion des performances au travail : Bilan des connaissances"; 1ère édition; De Boeck; Bruxelles.

TECHNO Compétences, 2003. "Guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises des technologies de l'information". 135 pages

YODA B., 2004. "Gestion participative des projets de développement : Outils et Méthodes d'intervention" Mémoire de 3e Cycle en agronomie, ENA, Meknes. 215 pages.
http://membres.multimania.fr/soularbrapalabre/doc_world/memoire_final_blaise.zip

ZIMRI M., 2011. "La gestion des ressources humaines et le succès des projets : le cas des pays en voie de développement". Université de Montréal. École de relations industrielles. Faculté des arts et des sciences. Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Maître ès science (M. Sc.) en relations industrielles. 178 pages.

WEBOGRAPHIE

DIETRICH A. et. PIGEYRE F., 2005. "La gestion des ressources humaines, repères. La découverte". 5 pages.

<http://www.oeconomia.net/private/cours/economieentreprise/fichedelecture/gestionressourceshumaines.pdf>

FAO (Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture), 2002. Guide technique. Gestion du cycle de projet. ASEG Programme d'analyse socioéconomique selon le genre. 95 pages. <http://www.fao.org/docrep/012/ak211f/ak211f00.pdf>

GAREL G., GIARD V., et. MIDLER C., 2001. Management de projet et gestion des ressources humaines. 32 pages. <http://www.lamsade.dauphine.fr/~giard/2001-05.pdf>

JALLAL R., 2009. Séminaire gestion des ressources humaines. 56 pages.
http://tahero.ifrance.com/e-tahero/cours/doc/grh_mme_jallal.pdf

MORENO M, 2008. Unité d'enseignement « gestion des ressources humaines - GRH» sous-module de base. «Gestion des Ressources Humaines». 56 pages.
http://foad.refer.org/IMG/pdf/Cours_GRH.pdf

NYHAN B., non daté. Le développement des ressources humaines en Europe à la croisée des chemins. Formation professionnelle n° 26. Revue européenne. Pp 27-40.

http://www.cedefop.europa.eu/etv/Upload/Information_resources/Bookshop/303/26_fr_nyhan.pdf

Annexe 1: liste des personnes rencontrées

- Coordonnateur de la COMO-Ecosystèmes ;
- Coordonnateur de la COMO Pêche ;
- Coordonnateur "Projet Ecofermes Marines ;
- Expert en biodiversité COMO-E ;
- Responsable Administratif et Financier du GIRMaC ;
- Assistant Administratif et Financier COMO-Pêche ;
- Spécialiste en passation de marchés du GIRMaC ;
- Spécialiste en aménagement des pêcheries ;
- Spécialiste en participation communautaire ;
- Spécialiste en Cogestion ;
- Spécialiste en Suivi Evaluation ;
- Deux (02) secrétaires COMO Pêche ;
- Secrétaire COMO-E ;
- Chauffeur COMO-E
- Femme de ménage COMO-E.

Annexe 2 : questionnaire

Nom et Prénom :

Fonction :

Structure :

1. ACQUISITION

Avez-vous un service de planification des ressources humaines dans votre structure ?

- Oui
- Non

1.1. La décision de vous recruter découle-t-elle :

- D'une stratégie de développement de l'équipe
- D'un maintien des effectifs après un départ.

1.2. Comment analysez-vous les compétences de votre équipe ?

- Complètes
 - Incomplètes
- Si elles sont incomplètes citez les besoins en termes de postes à pourvoir
- Existe-t-il des collaborateurs dans l'équipe ayant les compétences pour occuper ces postes ?
- Faut-il les mettre en concurrence avec d'autres candidats extérieurs ?

1.3. La description de votre poste vous donne-t-elle une information claire sur les compétences prioritaires attendues

1.4. Quelles sont les rubriques descriptives qui composent votre profil de poste

- Identification de l'emploi
- Missions attribuées
- Performances attendues
- Subordination hiérarchique
- Type de contrat
- Rémunération
- Durée hebdomadaire de travail
- Statut
- Autres.

1.5. Le contenu de votre poste a-t-il évolué au cours du temps ?

- Si oui dans quel rubrique et pourquoi

1.6. Comment avez-vous été informés de l'action de recrutement ?

- Avis d'appel à candidature
- Autres

1.7. Comment avez-vous été recruté

- Entretien de recrutement :
- Mobilité interne
- reconversion suite à une évaluation annuelle

1.8. Avez-vous participé dans une commission pour le recrutement pour pourvoir un poste de l'équipe :

- Oui
- Non

Si oui, dans quel cadre ?

- Commission interne
- Entretiens individuels

1.9. Qui est chargé de la gestion du processus de recrutement ?

- Le Responsable Administratif et Financier
- Le Spécialiste en Passation de Marchés
- Un conseil externe
- Une autre personne, précisez

1.10. Les personnes conduisant les tests sont-elles formées aux techniques de recrutement ?

- Oui
- Non

1.11. De quoi disposiez-vous pour faire l'entretien :

- Une lettre de motivation et un cv
- Une grille de pré sélection
- Un guide d'entretien sur lequel ont été notées les principales données collectées
- Autres, précisez;

1.12. Une fois les entretiens terminés, qui se charge de l'analyse des candidatures et du choix définitif ?

- Cabinet privé;
- Equipe de projet ;
- Autres.

1.13. De quel statut disposez-vous

- Contractuel
- Fonctionnaire.

1.14. Si vous êtes contractuel (le) quel est le type de contrat ?

- Durée déterminée
- Consultant
- Autres.

2. CONSERVATION

2.1. Votre système de rémunération est-il basé sur :

- La convention collective
- Autres

2.2. Les augmentations sont-elles :

- Périodiques et organisées
- Aléatoires

2.3. Les augmentations sont-elles négociées :

- Individuellement
- Collectivement
- Pas de négociation

2.4. Avez-vous mis en place une grille de salaires ?

- oui
- non

- 2.5. Les salaires définis correspondent-ils tous aux responsabilités exercées par les salariés ?
- oui
 - non
- 2.6. Les critères de rémunération sont basés sur :
- Les performances
 - L'exercice des responsabilités
 - L'ancienneté
 - Ajustement au marché
 - Augmentation en fonction du coût de la vie
 - Autres critères, lesquels
- 2.7. Trouvez-vous les traitements et salaires équitables au sein de l'équipe ?
Si non pourquoi ?
- 2.8. Avez-vous bénéficié d'éléments non financiers dans le cadre de la politique de rétribution des membres de l'équipe :
Si oui :
- Avez-vous eu des opportunités de carrière vers d'autres projets ou secteurs ? Si oui les citer :
 1. Tentative de débauchage ;
 2. Autres.
 - Avez-vous bénéficié de formations individuelles ou collectives, si oui les citer ;
 - Bénéficiez-vous d'un régime de retraite, si non pourquoi ?
 - Avez-vous tissé des relations interpersonnelles ? Si oui à quel niveau :
 1. Au sein de l'équipe
 2. Au sein du projet
 3. Avec les partenaires
 4. Avec les bénéficiaires.
 - Avez-vous régulièrement bénéficié de congés annuels, si non pourquoi :
 1. Surcharge de travail ;
 2. Absence de planning ;
 3. Non respect du planning
 4. Autres
 - Avez-vous bénéficié d'une assurance maladie, si oui comment la jugez vous :
 1. insuffisante
 2. Correcte
 3. Autres
- 2.9. Avez-vous bénéficié d'autres avantages, si oui les citer :
1. Véhicule ;
 2. Appui en carburant ;
 3. Autres.
- 2.10. Comment jugez-vous votre supervision :
1. Insuffisante
 2. Appropriée
- 2.11. Comment jugez-vous le milieu et le climat de travail
1. Instable
 2. Confortable
 3. Sécuritaire

2.12. Comment êtes-vous évalués :

1. Lors d'entretiens annuels organisés avec des critères définis ;
2. Pas d'évaluation

2.13. Qui vous évalue

1. Le superviseur direct
2. Autre personne, indiquez

2.14. L'évaluation a-t-elle un impact sur la rémunération

Si oui sous quelles formes :

1. Augmentation de salaire
2. Réajustement profil de poste
3. Autres.

2.15. Comment jugez-vous le système de rémunération par rapport à ce qui se pratique sur le marché :

- Conforme ;
- Non conforme ;
- Sans avis.

3. ADMINISTRATION DU PERSONNEL

3.1. Les contrats d'embauche sont-ils conformes au code du travail

- oui
- non

Si non, quelles sont les mesures de corrections entreprises pour la conformité à la législation nationale :

1. Visa inspecteur du travail
2. Autres mesures :

3.2. Les employés bénéficient-ils d'un numéro d'IPRES et de Caisse de Sécurité Sociale ?

- oui
- non

3.3. Est-il prévu dans les contrats de travail des indemnités de fin de projet ?

- oui
- non

3.4. Les fiches de poste de chacun des salariés sont :

- Inexistantes
- Mises en place lors de l'embauche
- Ecrites et actualisées chaque fois que cela est nécessaire

3.5. Connaissez-vous les détails sur le profil des autres postes

Si non pourquoi

3.6. Seriez-vous en mesure de réaliser, de mémoire, l'organigramme de votre structure en vous basant sur votre connaissance du fonctionnement effectif de celle-ci et en précisant les fonctions assurées réellement par chaque organe ou personne.

- oui
- non

Si oui, réalisez cet organigramme sur papier libre.

3.7. Les objectifs de performances sont-ils définis et formalisés pour votre poste ?

- oui
- non

Si ce n'est pas le cas, quels sont les obstacles à la formulation d'objectifs clairs ?

3.8. Si des objectifs existent, ceux-ci sont-ils atteints ?

- oui
- non

Si non, pourquoi ?

1. Les objectifs sont trop ambitieux
2. Les conditions de travail ne sont réunies
3. Autres raisons

3.9. Avez-vous des cas d'absentéisme gênants pour le bon développement de vos activités ?

- oui
- non

Si oui, quelles sont les solutions apportées ?

DEVELOPPEMENT

3.10. Existe-t-il un plan de formation précis et détaillé au niveau du programme ?

- oui
- non

3.11. Qui élabore ce plan de formation

- l'équipe du projet
- l'équipe du projet et les directions nationales
- Un consultant
- Autres.

3.12. Quels sont les types de formations offerts :

- Formations continues

1. Séminaires
2. Modules
3. Voyages d'études
4. autres

- Formations diplômantes

1. Master
2. DESS
3. Autres

3.13. Avez-vous bénéficié d'une formation ?

- Si, oui quel type et dans quels domaines
- Si non, pourquoi

3.14. Ces formations ont-elles un impact sur vos compétences

- Si oui, en quoi
- Si non, pourquoi

3.15. Existe-t-il un moyen permettant aux salariés d'exprimer leurs attentes ?

- Oui
- Non

Si oui citer le moyen utilisé

3.16. La communication interne est-elle :

1. Ascendante
2. Descendante
3. Transversale

3.17. Existe – t – il un système automatisé de gestion du personnel et des carrières

1. Logiciel de paie
2. Logiciel de gestion de projet
3. Autres

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	i
DEDICACES	ii
REMERCIEMENTS	iii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iv
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES FIGURES	vii
LISTE DES ANNEXES	viii
RESUME	ix
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE. APPROCHE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE	6
CHAPITRE 1. DESCRIPTION DU PROJET DE RECHERCHE	7
1.1. Problématique	7
1.2-Hypothèses de recherche	9
1.2.1-Hypothèse générale	9
1.2.2. Hypothèses spécifiques	9
1.3-Objectifs	9
1.3.1-Objectif général	9
1.3.2-Objectifs spécifiques	9
CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE	10
2.1. Recherche documentaire	10
2.2. Instruments de collecte des données	10
2.3. Taille de l'échantillon	10
2.3.1. Questionnaire	10
2.3.2. Test du questionnaire	10
2.4. Traitement et analyse des données.	10
2.5. Difficultés rencontrées	11
CHAPITRE 3 : CADRE CONCEPTUEL	12
3.1. Gestion des ressources humaines (GRH)	12
3.1.1. Administration du personnel	13
3.1.2. Acquisition des ressources humaines	14

3.1.3. Développement des ressources humaines (DRH)	15
3.1.4-Conservation des ressources humaines	19
3.1.5. Anticipation : la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)	23
3.2. Typologie de programmes/projets	25
3.2.1. Projets de développement	25
3.2.1.1. Définition	25
3.2.1.2. Cycle de projet	26
3.2.1.3. Approche projet	26
3.2.2. Programmes de développement	27
3.2.2.1. Définition	27
3.2.2.2. Approche programme	27
3.2.3. Conditions de réussite de projets/programmes de développement	28
3.2.4. Avantages et limites des projets/programmes de développement	29
3.2.4.1. Avantages	29
3.2.4.2. Limites	29
DEUXIEME PARTIE. PRESENTATION DU CADRE D'ETUDE, ANALYSE, INTERPRETATION ET DISCUSSION DES RESULTATS	30
CHAPITRE 4 : PRESENTATION DU CADRE D'ÉTUDE	31
4.1. Stratégie d'intervention de la Banque mondiale	31
4.2. Présentation du Programme GIRMaC	33
4.2.1. Objectifs et impacts	33
4.2.2. Structuration du Programme	36
CHAPITRE 5 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	41
5.1. Administration du personnel	41
5.1.1. Statut du personnel	41
5.1.2. Conformité des contrats d'embauche	42
5.1.3. Mesures correctives	43
5.1.4. Congés annuels	44
5.2. Acquisition des ressources humaines	44
5.2.1. Planification d'un service des Ressources Humaines	44
5.2.2. Politique de recrutement	45
5.2.2.1. Analyse de la décision de recrutement	45
5.2.2.2. Procédure de recrutement	46
5.2.2.3. Profil de poste	47
5.2.2.3.1. Rubriques du profil	47
5.2.2.3.2. Définition du profil de poste	47
5.2.2.3.3. Le contenu des fiches de poste	48
5.2.2.3.4. Connaissance des liens hiérarchiques et fonctionnels	48
5.2.2.3.5. Clarté de la définition des objectifs de performance	49
5.3. Développement des ressources humaines	49
5.3.1. Plan de formation	49
5.3.2. Renforcement des capacités	49
5.3.3. Appréciation des performances	50
5.3.4. Outils de communication interne	51
5.3.5. La communication interne	52

5.4. Conservation des ressources humaines	53
5.4.1. Rémunération	53
5.4.2. Amélioration des conditions de travail	54
5.4.3. Système d'évaluation des performances	54
5.4.4. Gestion de la paie	55
5.4.5. Système de gestion financière	56
5.5. Anticipation (GPEC)	56
CHAPITRE 6. INTERPRETATION ET DISCUSSION DES RESULTATS	57
6.1. Administration du personnel	57
6.2. Acquisition des ressources humaines	59
6.3. Développement des ressources humaines	59
6.4. Conservation des ressources humaines	60
6.5. Anticipation	60
RECOMMANDATIONS	61
CONCLUSION GENERALE	67
BIBLIOGRAPHIE	68
ANNEXES	x
TABLE DES MATIERES	xvii