



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de
Management des Entreprises et
autres Organisations
(ISMEO)**

**Maîtrise Professionnalisée en
Gestion des Organisations et
Autres Entreprises
(MPGEO)**

Mémoire de fin d'études

**LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : UNE NECESSITE
POUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE SENEGALAISE ? : CAS
DE LA DIRECTION DE L'ACTION SOCIALE**

Bibliothèque du CESAG



110482

Présenté par :

Madame Aïssatou DIALLO

Dirigé par :

**M. Ibrahima Mboulé FALL
Chef de Programme LPGEO - CESAG**

DEDICACES

Au nom d'Allah le Clément, le Miséricordieux, ce travail est dédié à :

- mon cher époux Amadou DIALLO pour les sacrifices tant consentis et son soutien sans faille ;
- ma tante feu Adama SIMA, dont le calme et la sérénité ont toujours prévalu dans sa vie ;
- ma belle-mère feu Fatoumata Banelle SALL pour sa gentillesse sans égale ;
- mes belles sœurs feues Faguéye BOCOUM dite Ndiaya et Racky DIALLO, très tôt enlevées à notre affection.

CEPAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, nos sincères remerciements vont à :

- mon mari Amadou DIALLO pour sa constante sollicitude à ma personne ;
- ma mère Montang SIMA pour nous avoir élevé dans l'honneur, la dignité et l'humilité ;
- mon père Boubacar DIALLO pour s'être toujours sacrifié pour la réussite de ses enfants ;
- mes enfants Boubacar, Mballo et Abdoul Aziz DIALLO pour leur affection et patience durant toute la formation ;
- ma tante Dionfolo SIMA, pour ses prières incessantes;
- mon Amie Angélique Marie Paule NGOM dite Lily (ILIF) pour son soutien sans faille et son amitié sincère à ma personne ;
- mes sœurs Nafi DIOP, Ndéye, Nouna, Adja et Maguette DIALLO pour leurs encouragements ;
- mes frères, nièces, neveux, cousines, tantes, famille et belle famille pour leur soutien ;
- le Directeur de l'Action Sociale pour nous avoir facilité notre stage ;
- le personnel de la Direction de l'Action Sociale pour leur franche collaboration ;
- toute l'équipe de la Coopération Technique Belge (CTB) pour avoir gracieusement financé notre formation ;
- tout le personnel et particulièrement l'encadrement pédagogique du CESAG ;
- tous mes camarades de promotion.

Nos très sincères remerciements à Monsieur Ibrahima Mboulé FALL, Chef du département LPGEO, Directeur de notre mémoire qui a encadré ce travail du début à la fin de par sa disponibilité, son engagement, ses compétences et rigueur professionnelles, son ouverture d'esprit et son abnégation.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n° 1 : Ancienneté à la DAS.....	31
Tableau n° 2 : Niveau d'instruction.....	33
Tableau n° 3 : Existence d'une division qui s'occupe de la gestion du personnel.....	34
Tableau n° 4 : Existence d'une division qui s'occupe des ressources humaines.....	35
Tableau n° 5 : Existence d'un système d'évaluation à la DAS.....	36
Tableau n° 6 : Existence d'un plan prévisionnel de gestion des ressources humaines.....	37
Tableau n° 7 : Dotation de bourses aux agents par la DAS.....	38
Tableau n° 8 : Organisation de sessions de recyclage par la DAS.....	39
Tableau n° 9 : Existence d'un plan de formation à la DAS	40
Tableau n° 10 : La compétence des agents de la DAS	41
Tableau n° 11 : Appartenance syndicale.....	42
Tableau n° 12 : Difficultés rencontrées durant la carrière administrative	43
Tableau n° 13 : Implication à la prise de décision.....	44
Tableau n° 14 : Création d'une division de RH.....	45

LISTE DES DIAGRAMMES

Diagramme n° 1 : Ancienneté à la DAS.....	31
Diagramme n° 2 : Niveau d'instruction.....	33
Diagramme n° 3 : Existence d'une division qui s'occupe de la gestion du personnel.....	34
Diagramme n° 4 : Existence d'une division qui s'occupe des ressources humaines.....	35
Diagramme n° 5 : Existence d'un système d'évaluation à la DAS.....	36
Diagramme n° 6 : Existence d'un plan prévisionnel de gestion des ressources humaines.....	37
Diagramme n° 7 : Dotation de bourses aux agents par la DAS.....	38
Diagramme n° 8 : Organisation de sessions de recyclage par la DAS	39
Diagramme n°9 : Existence d'un plan de formation à la DAS	40
Diagramme n°10 : La compétence des agents de la DAS	41
Diagramme n° 11 : Appartenance syndicale.....	42
Diagramme n° 12 : Difficultés rencontrées durant la carrière administrative	43
Diagramme n° 13 : Etes vous associé à la prise de décision.....	44
Diagramme n° 14 : création d'une division de RH.....	45

LISTE DES ABREVIATIONS

- AEMO** : Action Educative en Milieu Ouvert
- BAF** : Bureau Administratif et Financier
- CENC** : Centre d'éducation Non Conventionnelle
- CNAO** : Centre National D'Appareillage Orthopédique
- CPRS** : Centre de Promotion et de Réinsertion Sociale
- CRS** : Croix Rouge Sénégalaise
- CTB** : Coopération Technique Belge
- DAS** : Direction de l'Action Sociale
- DAHW** : Association Allemande d'Aide aux Lépreux
- MEDEF** : Mouvement des Entreprises de France
- DRH** : Direction des Ressources Humaines
- EDR** : Enfants De la Rue
- GRH** : Gestion des Ressources Humaines
- HI** : Handicap International
- IAR** : Institut Africain de Réadaptation
- IEC** : Information Education Communication
- MST** : Maladie Sexuellement Transmise
- ONG** : Organisation Non Gouvernementale
- PAPA** : Projet d'Appui aux Personnes Agées
- RBC** : Réadaptation à Base Communautaire
- RENAIT** : Réseau National d'aide aux Toxicomanes
- SRAS** : Service Régional de l'Action Sociale
- SDAS** : Service Départemental de l'Action Sociale
- VRS** : Village de Reclassement Social

Sommaire

DEDICACES	I
REMERCIEMENTS	II
LISTE DES TABLEAUX.....	III
LISTE DES DIAGRAMMES.....	IV
LISTE DES ABREVIATIONS.....	V
Sommaire	VI
INTRODUCTION	7
A - PROBLEMATIQUE.....	7
B - OBJECTIF GENERAL.....	9
C - OBJECTIFS SPECIFIQUES	9
D - HYPOTHESE	9
E - METHODOLOGIE.....	9
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTUEL.....	12
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE	12
Section 1 : GENERALITES SUR LA GRH.....	12
Section 2 : THEORIES ET PROCEDURES DE MISE EN PLACE D'UN SERVICE RH.....	16
CHAPITRE II : CADRE CONTEXTUEL	20
Section 1 : PRESENTATION DE LA DAS	20
Section 2 : ORGANISATION ET MODE DE FONCTIONNEMENT DE LA DAS.....	23
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE	31
CHAPITRE I : PRESENTATION DES RESULTATS.....	31
Section 1 : RESULTATS SUR L'ANCIENNETE, LE NIVEAU D'INSTRUCTION ET LES SYSTEMES AFFERENTS.....	31
Section 2 : RESULTATS SUR L'UTILISATION DES COMPETENCES, L'ORGANISATION SOCIO-PROFESSIONNELLE DES AGENTS, ET L'IMPORTANCE DE LA CREATION D'UNE DIVISION DES RH.....	40
CHAPITRE II : ANALYSE CRITIQUE ET PROPOSITIONS DE DEMARCHE DE CREATION D'UNE DIVISION DES RESSOURCES HUMAINES	47
Section 1 : ANALYSE CRITIQUE	47
Section 2 : PROPOSITIONS DE DEMARCHE DE CREATION D'UNE DIVISION DES RESSOURCES HUMAINES	51
CONCLUSION.....	53
BIBLIOGRAPHIE.....	54
ANNEXES	58

INTRODUCTION

Le monde contemporain a été ébranlé par l'avènement et la poussée exponentielle des Technologies de l'Information et de la Communication. Cette poussée fulgurante a joué un rôle déterminant dans le marché du travail qui, de nos jours, est caractérisé par la recherche de la performance.

A l'orée de ce troisième millénaire, cette rapide évolution des TIC n'a laissé aucun pays indifférent dans la simple mesure où elle crée de nouvelles compétences en milieu du travail.

Les enjeux des politiques publiques sont de plus en plus globaux et les problèmes complexes auxquels les gouvernements doivent faire face exigent des approches horizontales plus élaborées. Par conséquent il y'a nécessité de redynamiser le marché du travail.

L'administration sénégalaise en général et le Ministère de l'Action Sociale en particulier ont toujours travaillé avec un service du personnel, ce qui est obsolète.

Aujourd'hui, un besoin de changement de stratégie est de plus en plus ressenti. La gestion des ressources humaines, nouvelle fonction dans la structuration du marché de l'emploi devient un outil incontournable. Ainsi, elle prend en compte les aspects psychiques, économiques, sociaux et environnementaux de chaque travailleur afin de lui permettre un épanouissement dans le travail et d'être beaucoup plus performant.

Ainsi le présent travail, qui a pour cadre la Direction de l'Action Sociale, s'articule autour des enjeux que suscite la GRH dans les administrations publiques et porte sur la gestion des ressources humaines en tant que nécessité pour une administration sénégalaise efficace.

Il est divisé en deux grandes parties déclinant les fondements théoriques d'une part, et d'autre part, l'analyse des contraintes et des propositions pour une démarche de mise en place effective d'une division de GRH à la DAS.

A - PROBLEMATIQUE

L'un des défis majeurs du troisième millénaire repose sur le développement durable. Or pour faire face à ces exigences, il est indispensable de promouvoir les ressources humaines qui constituent le maillon essentiel de la chaîne de production mais aussi de la réalisation des objectifs de chaque structure. En effet, les ressources humaines jouent un rôle de tout premier

plan dans les organisations publiques et privées. Certes, elles sont un coût pour l'entreprise mais avant tout, une ressource capitale car elles représentent une fonction clef en son sein.

La gestion des ressources humaines a connu un développement remarquable dans les entreprises privées et parapubliques, reposant sur une logique de métiers de compétences et de techniques. Cependant dans la Fonction Publique Sénégalaise, rares sont les Ministères qui en disposent.

Seuls les Ministères de l'Education Nationale, de la Santé et de la Prévention, de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle comptent en leur sein des directions des ressources humaines. Ce qui revient à dire que la fonction ressource humaine n'est pas du tout développée dans le secteur public.

Les causes identifiées sont multiples et portent sur :

- la crainte de la perte de privilèges chez certains agents surtout les chefs de bureaux de personnel ;
- le personnel peu formé et non recyclé ;
- le manque de personnel qualifié en la matière ;
- l'augmentation du volume de travail ;
- le manque de volonté politique ;
- l'existence de lourdeurs administratives pour la mise en place de telles structures de gestion même si le besoin est fort ressenti ;
- les problèmes de revendications des syndicats auxquels les gouvernements doivent faire face aujourd'hui exigent une approche participative des travailleurs.

Ceci se manifeste par plusieurs facteurs à savoir :

- un personnel peu performant ;
- une production moindre ;
- un retard dans les avancements du personnel ;
- une léthargie dans certains services ;
- une quasi absence de communication entre les niveaux ;
- une pratique d'activités frauduleuses (non conformes) à la règle ;
- des textes réglementaires désuets, obsolètes et anachroniques ;
- une non maîtrise du fichier et de la masse salariale.

Les conséquences qui en découlent sont :

- le non respect de la hiérarchie ;
- l'absentéisme notoire de certains agents ;

- un attentisme exacerbé pour la prise de décision (seul le chef est habilité à prendre des décisions) ;
- la fuite de cerveaux vers le privé ou d'autres cieux ;
- la démotivation des agents, etc.

C'est plutôt la gestion du personnel qui a cours dans l'administration publique. Or ces deux vocables gestion du personnel et gestion des ressources humaines même s'ils ne sont pas antinomiques, n'utilisent pas la même démarche, ni les mêmes outils et techniques.

Dès lors, la question de savoir si réellement la gestion des ressources humaines est une nécessité pour la DAS se pose.

Pour répondre à cette question, la recherche est orientée vers la Direction de l'Action Sociale.

B - OBJECTIF GENERAL

Il s'agit de contribuer à l'amélioration du système de gestion des ressources humaines à la DAS.

C - OBJECTIFS SPECIFIQUES

- décrire un bon système GRH ;
- comprendre les conditions actuelles de travail des agents de la DAS ;
- identifier et analyser les conditions de travail à la DAS ;
- déterminer l'impact des conditions de travail au sein de la DAS ;
- formuler des recommandations pouvant servir à analyser le système des Ressources Humaines.

D - HYPOTHESE

L'inexistence d'une division des Ressources Humaines à la DAS est le facteur déterminant de la performance moyenne de ses agents.

E - METHODOLOGIE

Elle a été essentiellement axée sur :

- l'observation empirique ;
- les échanges informels avec certains clients de la DAS et des Personnes Ressources pour comprendre l'importance de la demande sociale ainsi que les réponses apportées à celle-ci ;
- l'entretien individuel (avec le Directeur et les Chefs de division) ;
- l'utilisation d'un questionnaire (pour les agents subalternes).

Tout au début, les enquêtes devaient se faire sur un large échantillon représentant les 3/4 des agents du Ministère de l'Action Sociale. Mais compte tenu du facteur temps, l'échantillon ne pouvait se limiter qu'aux seuls agents de la DAS où s'est déroulé tout le travail. Dans le souci de produire un travail représentatif, il a été opportun de mener les enquêtes auprès de l'ensemble des agents de la DAS.

Ainsi comme dit plus haut, un guide d'entretien a été utilisé pour le Directeur et les Chefs de Division et un questionnaire pour le personnel subalterne.

Le questionnaire établi a pour objectif d'identifier des stratégies à entreprendre avec les agents de la DAS pour tenter de mener ultérieurement des actions tendant à aller progressivement vers la création d'une division des RH.

Première partie

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTUEL

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE

Section 1 : GENERALITES SUR LA GRH

1.1. Définition des concepts

Alain MEIGNANT définit la **GRH** comme étant le fait de « disposer à temps, en effectifs suffisants, en permanence des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leurs talents, avec un niveau élevé de performance et de qualité, à un coût salarial compatible avec les objectifs économiques et dans le climat social le plus favorable possible ».

GRH : Laurent BELANGER la définit comme étant « l'ensemble des activités d'acquisition de développement et de rétention des ressources visant à fournir aux organisations de travail une main d'œuvre productive, stable et satisfaite».

Gestion du personnel : ensemble de tâches de nature administrative, occasionnée par l'emploi et la rémunération.

Référentiel de compétence : ensemble de capacités (connaissances pratiques maîtrisées et expériences, comportement) requises pour l'exécution d'un métier précis dans un champ d'application donné.

Métier : c'est un ensemble de missions et d'activités communes à plusieurs emplois, correspondant à un ensemble de compétences formant un tout, socialement reconnu dans une organisation.

Missions : Elles désignent en fait les finalités d'un service, d'une unité, ou encore d'une situation de travail.

Emploi : ensemble de postes de travail semblables ou voisins pouvant être traités globalement ; poste ou fonction tenu par une personne désignée.

Poste de travail : constitue une unité précise. Il correspond à une situation de travail réelle, concrète, à un moment donné et à un endroit donné. Il y'a donc le plus souvent autant de poste de travail que de salariés.

La formation : c'est un moyen d'acquérir de nouvelles compétences ou d'en renforcer d'autres déjà existantes et qui est donc utilisé pour réduire des écarts qualitatifs entre besoins et ressources humaines tout en sachant qu'elle peut aussi avoir des effets secondaires sur la motivation des agents. C'est le moyen d'action le plus privilégié dans le secteur public, le plus consensuel.

La mobilité : c'est un des moyens les plus fondamentaux pour réduire des écarts quantitatifs, et qualitatifs entre les besoins et les RH. Il faut distinguer la mobilité interne et externe.

Le MEDEF définit **la compétence** comme étant une combinaison de connaissances, de savoir-faire, expériences et comportement s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de la mise en œuvre d'une situation professionnelle à partir de laquelle, elle est validée. C'est donc à la structure qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer.

Le dictionnaire Larousse définit **la nécessité** comme étant un caractère de ce qui est nécessaire, indispensable, ce à quoi on ne peut résister, qui exerce une contrainte, un besoin, une obligation.

DRH : structure chargée de l'administration du personnel, des relations sociales et de la mise en œuvre des politiques RH, de façon plus ou moins partagée avec la hiérarchie.

DRH¹ : personne ou groupe de personnes qui assure et coordonne la direction des services et des activités GRH.

¹ Directeur des Ressources Humaines

« **Savoir** » : connaissances générales ou spécialisées nécessaires pour occuper une situation de travail ou bien maîtrisées par un individu.

« **Savoir être** » : il correspond aux différentes attitudes comportementales adéquates nécessaires à l'accomplissement d'une activité donnée ou bien maîtrisée par un individu. Dans le travail, il s'agit de façon souhaitable d'agir et d'interagir par rapport à une situation professionnelle précise.

« **Savoir faire** » : il correspond à la maîtrise de l'utilisation d'outils, de la mise en œuvre de techniques ou de méthodes utiles pour la réalisation d'une activité donnée ou bien maîtrisée par un individu.

Tâches : elles correspondent aux opérations élémentaires à effectuer pour réaliser une activité donnée.

Fiche de poste (ou descriptif) : c'est une fiche sur laquelle est porté l'ensemble des éléments décrivant un poste de travail. Il permet à chaque agent de connaître le contenu de son poste. Elle est essentielle à la GRH aussi bien pour satisfaire à l'adéquation nommée poste que pour repérer les risques qui peuvent se produire ultérieurement en raison des différents facteurs.

1.2. Evolution historique de la GRH

La GRH est une pratique récente qui s'est développée en France sous l'effet de deux facteurs fondamentaux : la crise économique et l'accélération du changement.

Les dirigeants exerçaient les rudiments de la fonction que sont la paie et les oeuvres sociales. Ce qui s'est matérialisé par la construction d'écoles et de logements pour les ouvriers. Avec l'évolution de la reconnaissance du droit de syndiquer et la réglementation sociale, apparaît la notion de service du personnel.

Si le secteur privé français a pris conscience de la nouvelle donne économique, dans la deuxième partie des années 1970 et a commencé à introduire la GRH dans ses pratiques. le secteur public, lui a commencé à parler des questions de GRH vers la fin des années 1980 pour évoluer ensuite vers la fin des années 1990.

Aujourd'hui, elle est en profonde évolution et occupe une place stratégique dans la direction générale de l'entreprise.

Par ailleurs, le secteur public doit faire des gains de productivité et apporter la preuve qu'il est capable de rendre un service de qualité. Pour relever un tel défi, le secteur public doit disposer en permanence d'agents compétents et motivés. Cela suppose une gestion des ressources humaines de grande qualité.

Au Sénégal, la GRH est dans sa phase test au niveau de la fonction publique. Malgré les efforts consentis pour mettre en place des DRH, la gestion des RH reste fortement imprégnée par la culture administrative du personnel. Néanmoins on peut noter qu'il existe un réel sentiment de changement. Par exemple les gestionnaires des ressources humaines de certains ministères ont commencé à faire la description des postes.

1.3. De la fonction Administration du personnel à la fonction RH

Il est difficile de parler de la GRH sans se référer à la gestion du personnel. En effet la GRH vient aujourd'hui se substituer progressivement aux pratiques antérieures de la gestion du personnel.

La transformation de la fonction personnelle en fonction RH constitue à la fois l'un des résultats remarquables et l'un des moteurs les plus actifs de cette évolution. Etant une fonction nouvelle, la GRH tente de réaliser l'équilibre entre les objectifs techniques de l'organisation et les valeurs du personnel c'est dire donc qu'elle est une pratique dont la finalité est de chercher l'adéquation entre les besoins d'une organisation et ses ressources humaines.

La fonction RH s'attache à définir la meilleure adéquation possible entre les emplois et les ressources à travers un ensemble de structures, de programmes et d'actions. Elle participe à une sorte de réconciliation entre le social et l'économique et à la recherche d'une meilleure efficacité dans le service (Equité, Employabilité, Ethique).

Section 2 : THEORIES ET PROCEDURES DE MISE EN PLACE D'UN SERVICE RH

2.1. Théories

En résumé, la GRH n'est qu'un moyen au service des objectifs stratégiques d'un service donné. Il ne s'agit que d'une façon parmi d'autres de gagner en efficacité, mais qui aujourd'hui est devenue incontournable.

Elle était sans doute un luxe autrefois, elle est aujourd'hui, devenue un enjeu stratégique, pour résister à la concurrence dans le privé et de légitimité dans le public.

Le manager se doit de se mettre en situation de valoriser ses talents avec un niveau élevé de performance et de qualité.

Force est de reconnaître que le meilleur indicateur de l'évolution d'une pratique de gestion du personnel vers une pratique de gestion des ressources humaines réside dans l'existence de démarches d'analyse des situations de travail et des compétences qui en découlent ainsi que dans la mise en chantier de démarches d'évaluation des performances.

Ainsi, le monde bouge de plus en plus vite et ceci n'est pas sans conséquence sur le fonctionnement des organisations.

En effet les services publics comme les entreprises privées doivent maintenant s'adapter en permanence à de multiples changements technologiques, sociaux et géopolitiques.

Ces adaptations se traduisent par : des évolutions de missions, des changements organisationnels, l'utilisation de nouveaux outils techniques et la mise en œuvre de nouvelles méthodes de travail.

Tout ceci concourt à modifier le contenu de situation de travail donc des compétences requises pour être à même de les occuper correctement. Le nombre d'emploi qui disparaît, d'emplois nouveaux qui se créent et d'emplois qui se transforment est ainsi en constante augmentation.

2.2. Procédures de mise en place d'un service RH (démarche)

Pour la mise en place d'un SRH, la démarche consisterait à :

- apprécier dans un premier temps les écarts quantitatifs et qualitatifs, actuels ou prévisibles entre les besoins et les ressources, et de choisir dans un second temps, les moyens d'action les plus pertinents pour réduire ces écarts ;
- réduire concrètement ou prévenir les écarts identifiés entre les besoins et les RH, puis vérifier la réalité du résultat obtenu ;
- mettre en place un système réel d'évaluation des agents ;
- réaliser une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et de compétences des ressources humaines ;
- définir une politique de gestion des ressources humaines.

Au niveau politique, se poser les questions suivantes :

- quels sont les objectifs d'évolution de la structure que la GRH doit chercher à atteindre (A quoi doit prioritairement servir la GRH ?)
- quels sont les moyens à privilégier et comment les obtenir et les faire fonctionner en synergie.

Au niveau technique, il consiste à :

- valider la pertinence technique du moyen envisagé par rapport à l'objectif d'évolution fixé ;
- définir les objectifs techniques propres à chaque moyen (objectifs de formation, objectifs de recrutement, de communication etc.) avant d'effectuer l'ingénierie technique du dispositif envisagé (ingénierie de formation s'il s'agit d'un dispositif de formation) comme réponse aux problèmes posés ou comme l'accompagnement du projet envisagé.

Au niveau opérationnel, il s'agit de :

- valider la pertinence du dispositif technique envisagé au niveau précédant ;
- définir des objectifs opérationnels (objectifs pédagogiques pour une action de formation, objectifs d'évaluation des candidats pour une action de recrutement ...), avant d'effectuer l'ingénierie opérationnelle (par exemple l'ingénierie pédagogique s'il s'agit d'un dispositif de formation) du dispositif envisagé.

Les fiches décrivant les séquences de formation, les contenus de formation sont l'exception de ce niveau opérationnel.

Il faudra s'appuyer sur la dimension qualitative (les compétences et les motivations des agents) et disposer en permanence d'agents compétents et motivés par rapport aux emplois qu'ils occupent cela suppose une GRH de très grande qualité.

2.3. Moyens d'action :

Les moyens d'action disponibles à cet effet, reposent sur :

- la formation ;
- le recrutement ;
- la mobilité ;
- les conditions de travail ;
- la communication interne ;
- la rétribution ;
- l'organisation du travail ;
- la gestion des carrières et mobilité professionnelles ;
- l'appréciation des performances.

Les Outils disponibles étant :

- le plan de formation ;
- les référentiels de compétence ;
- les descriptions de situations de travail ;
- les pyramides des âges ;
- les bases de données informatiques ;
- les outils de projection ;
- les outils d'évaluation ;
- les outils de communication. ;
- tous les outils de prévision des besoins futurs.

A l'heure actuelle, toutes les organisations qu'elles soient publiques ou privées, sont préoccupées par la productivité et la qualité de l'efficacité de leur personnel. L'homme joue un rôle important dans la mise en œuvre de ces opérations. Les hommes constituent non seulement le moyen de tout changement donc de développement du début à la fin.

Les besoins en RH correspondent aux situations de travail qui doivent être correctement occupées pour que la structure puisse accomplir les missions qui sont les siennes. C'est-à-dire

qu'ils renvoient directement aux différents postes de travail ou emploi, voire aux métiers tandis que les ressources humaines correspondent aux agents qui vont venir effectivement occuper concrètement ces différentes situations professionnelles.

La GRH reste une démarche de la performance puisqu'elle part de l'idée qu'un individu peu adapté à l'emploi qu'il occupe en termes de compétences ou de motivation, obtient forcément peu de résultats dans son travail.

S'il est plus qualifié que l'emploi qu'il occupe, il tombe vite dans un phénomène de routine et de démotivation qui génère forcément et assez rapidement une faible performance.

Ainsi par exemple, la surqualification qui n'est pas considérée comme un dysfonctionnement majeur dans une logique de gestion du personnel est par contre vécue comme un problème urgent et important à traiter dans une logique de GRH.

Lorsque l'agent est moins qualifié que l'emploi qu'il occupe, il ne peut pas obtenir de résultats satisfaisants parce qu'il ne possède pas les « savoir », « savoir - faire » nécessaires et devient démotivé.

CHAPITRE II : CADRE CONTEXTUEL

Section 1 : PRESENTATION DE LA DAS

1.1. Historique de la DAS

L'avènement du service social au Sénégal est le fruit de l'administration coloniale. Il se limitait à une aide financière et/ou en nature.

Les faits marquants apparaissent à travers l'adoption de plusieurs décrets. En effet avant l'indépendance :

- le décret n° 59-077 du 10/04/1959 crée le Service des Affaires Sociales ;
- le décret n° 60-108 du 09/10/1960 réorganise le Service des Affaires Sociales qui fonctionne en service curatif avec l'avènement de l'assistantat (de 1960 à 1978). C'est dans ce cadre que les centres sociaux ont été créés ;
- le décret n° 61-204 du 13/05/1961 crée la Direction des Affaires Sociales ;
- le décret n° 75-549 du 22/05/1975 qui réorganise le Ministère de la Santé Publique et des Affaires Sociales transforme la Direction des Affaires Sociales en Direction de l'Action Sociale attestant ainsi une diminution progressive des moyens qu'exige le service social distributif et par ailleurs donne un contenu plus dynamique à l'Action Sociale ;
- le décret n° 75-1114 du 21/11/1975 crée la Direction de l'Action Sociale ;
- le décret n° 78-237 du 15/03/1978 portant création du Ministère de l'Action Sociale (de 1978 à 1983) ;
- le Gouvernement du 03/4/1983 procède à la fusion du Ministère de l'Action Sociale et du Secrétariat à la Promotion Humaine pour créer le Ministère du Développement Social (de 1983 à 1990) ;
- Le décret n° 84-1517 du 29/12/1984 assigne au Ministère du Développement Social la mission d'élaborer et de mettre en œuvre la politique du gouvernement destinée à promouvoir le bien-être social des populations et d'assister les plus défavorisées, de susciter leur participation effective au développement économique, social et culturel ;
- le décret n° 88-1569 du 28/11/1988 portant organisation de l'ex Ministère du Développement Social sert toujours de texte de référence pour les missions et l'organisation de la DAS. Il change l'appellation des Centres Sociaux en Centres de Promotion et de Réinsertion Sociale ;

- le décret n° 90-349 du 27/03/1990 crée le Ministère de la Santé Publique et de l'Action Sociale (de 1990 à 1998). La DAS y est rattachée mais sa mission reste inchangée parce que fonctionnant toujours avec les orientations du décret 88-1569 du 28/11/1988 ;
- le décret n° 98-603 du 4/7/98 portant création du Ministère de la Famille, de l'Action Sociale et de la Solidarité Nationale (de 1998 à 2000) ;
- le décret n° 2000-266 du 03/04/2000 portant création du Ministère de la Famille et de la Solidarité Nationale (de 2000 à 2001) ;
- le décret 2001-375 du 12/05/2001 portant création du Ministère du Développement Social et de la Solidarité Nationale (de 2001 à 2007) ;
- le décret 2001-948 portant changement de dénomination de la Direction de l'Action Sociale en Direction de l'Action Sociale et de la Solidarité Nationale ;
- le décret n° 2007-831 du 25 juin 2007 portant répartition des services de l'état et du contrôle des établissements publics, des sociétés nationales et des sociétés à participation publique entre la présidence de la république, la primature et les ministères, modifié par le décret n° 2007-908 du 31 juillet 2007 relative aux différentes missions du directeur de l'action sociale (de 2007 à nos jours).

1.2. Les missions de la DAS

Elles sont contenues dans les décrets 88-1569 du 28/11/1988, 2001-399 du 12/5/2001, 2001-948 du 21/11/2001 et n°2007-908 du 31 juillet 2007.

Il s'agit notamment de :

- apporter une assistance aux populations déshéritées ;
- veiller au développement des systèmes d'éducation spéciale, de rééducation et d'intégration scolaire des handicapés et à leur mise en œuvre ;
- élaborer et de veiller à la mise en œuvre de la politique nationale en matière de promotion et de protection des personnes handicapées ;
- assurer la supervision des centres de rééducation des enfants déshérités ;
- suivre l'activité des centres de réadaptation spécialisée gérés par les associations ;
- élaborer et de coordonner la politique visant à impliquer les personnes âgées au développement économiques et social ;
- assurer la coordination des associations oeuvrant dans le domaine social ;

- promouvoir l'insertion socio sanitaire des groupes défavorisés à travers la mise en œuvre de projets et programmes ;
- impulser et coordonner les programmes de recherche en matière d'Action Sociale en collectant et en exploitant toutes les informations nécessaires à l'étude et à la résolution des problèmes sociaux ;
- élaborer en collaboration avec le Conseiller Technique chargé des questions juridiques, les textes législatifs à l'Action Sociale et veiller à leur application ;
- étudier les voies et moyens d'une prophylaxie sociale efficace par l'élaboration et la mise en œuvre de programmes d'information, d'éducation et de communication (IEC), pour le changement de mentalité et de comportement ;
- assurer un suivi et un accompagnement psychosocial dans les zones urbaines et rurales où se manifestent des risques d'inadaptation et d'exclusion sociale ;
- orienter et de suivre les programmes d'action sociale mis en œuvre par les ONGs, les associations ainsi que tout intervenant dans ce domaine ;
- promouvoir l'intégrité socio-économique des personnes handicapées pour une bonne insertion sociale ;
- piloter la politique de prise en charge et de mise à contribution des anciens ;
- pratiquer l'utilisation judicieuse et optimale des services déconcentrés.

1.3. Les moyens de la DAS

Les ressources humaines dont dispose la Direction de l'Action Sociale sont de 21 agents.

Outre le budget de fonctionnement de 21 millions, les projets PAPA (anciens) RBC et VRS (personnes handicapées) disposent de budget qui leur est propre.

Pour la logistique, il existe deux lignes téléphoniques, 4 véhicules dont 2 en mauvais état, un actuellement au garage et un en assez bon état.

Par ailleurs, chaque chef de division dispose d'un ordinateur et d'un bureau complet comme mobilier de bureau.

Section 2 : ORGANISATION ET MODE DE FONCTIONNEMENT DE LA DAS

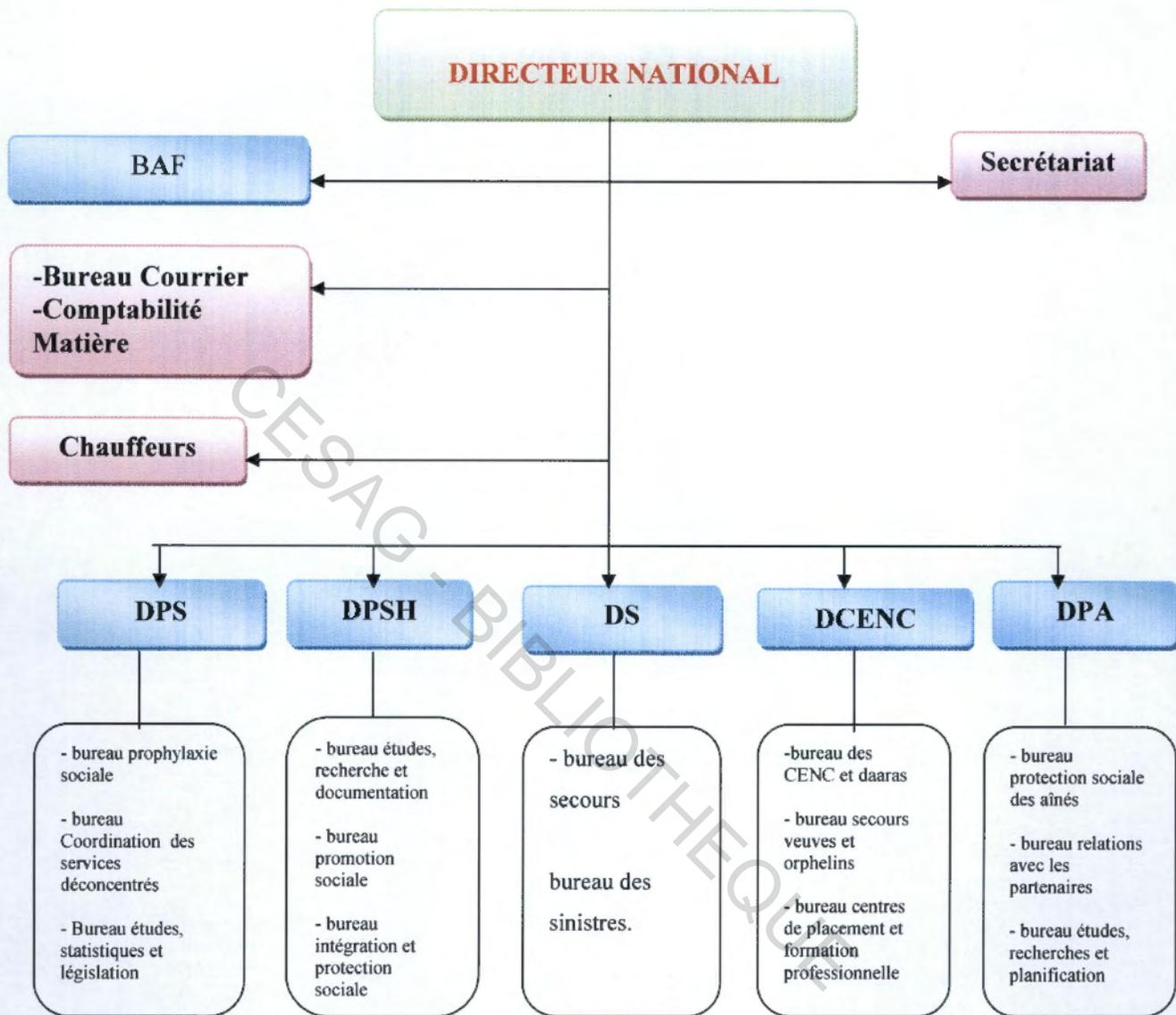
2.1 Organisation

Outre le Bureau du Directeur et de son secrétariat particulier, la DAS est ainsi structurée :

- la Division des Secours ;
- la Division de la Promotion Sociale des handicapés ;
- la Division de la Prophylaxie Sociale et de la Coordination des CPRS ;
- la Division des Centres d'Education non Conventionnelle ;
- la Division des personnes âgées ;
- le Bureau Administratif et Financier ;
- le Bureau du Courrier ;
- le Bureau de la comptabilité matières.

ORGANIGRAMME DE LA DAS :

Diagramme 1 : ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DE L'ACTION SOCIALE



Source : résultat de l'étude

2.2. Mode de Fonctionnement de la DAS

2.2.1. La Division des Secours

Elle a pour mission générale d'assister les populations démunies ou sinistrées et comme missions particulières d' :

- étudier et présenter les dossiers de demandes d'aides ou de secours ;
- organiser et de coordonner des interventions rapides auprès des populations sinistrées ou victimes de calamités naturelles.

D'après des informations reçues toutes les missions dévolues à cette division ont été transférées à un autre Ministère. Cette division, outre ses missions, a toujours joué un rôle important dans la prise en charge médicale des cas sociaux. Elle devrait être maintenue même si elle devrait changer de dénomination pour aider toujours à la prise en charge médicale des cas sociaux.

2.2.2. La Division de la Promotion Sociale des Personnes Handicapées

Elle a pour principale mission d'assurer la prise en charge et la promotion des personnes en situation d'handicap. Il s'agira principalement de :

- lever les différentes barrières et d'assurer leur intégration à tous les niveaux ;
- assurer l'auto prise en charge, le financement de microprojets, la promotion d'activités génératrices de revenus ;
- maîtriser la cible du point de vue démographique ;
- soutenir les différentes associations des personnes handicapées ;
- sensibiliser sur les maladies handicapantes, sur l'appareillage et sur la réadaptation fonctionnelle ;
- promouvoir les droits des personnes handicapées ;
- assurer la prise en charge médicale des personnes handicapées par l'octroi d'appareils (optique, dentaire, auditifs, fauteuils, etc.) dans le cadre de la RBC dans son volet : appareillage. La Division est en bonne collaboration avec le CNAO, le Centre Talibou Dabo, L'IAR et la DAHW.

2.2.3. La Division des Centres d'Education Non Conventionnelle

Elle a pour mission générale le placement des jeunes déshérités dans des écoles de formation professionnelle et l'élaboration d'une politique de promotion des daaras et veiller à leur bon fonctionnement.

Elle est aussi chargée de placement des jeunes déshérités dans des structures d'accueil et d'hébergement.

Ces activités sont facilitées par des accords de collaboration avec d'autres institutions (quotas de placement, réduction des frais de formation, et en compensation subventions annuelles des CENC. Elle a en charge l'appui aux daaras.

Sa cible est constituée des jeunes déshérités, des daaras, des talibés.

2.2.4. La Division de la Prophylaxie Sociale

Elle est chargée de la lutte contre les fléaux sociaux et de la coordination des CPRS pour ce faire elle doit :

- œuvrer pour la prévention des fléaux sociaux par l'éducation, la sensibilisation et l'information des populations ;
- étudier et contribuer à la mise en œuvre de programmes d'actions concertées avec les associations et les collectivités locales ;
- traiter les dossiers liés à la prévention ;
- élaborer les textes législatifs et réglementaires relatifs à l'action sociale et veiller à leur application ;
- impulser et coordonner la recherche - action en matière d'action sociale ;
- élaborer et impulser un programme efficace de prophylaxie par la mise en œuvre d'un important volet d' IEC axé sur les fléaux sociaux ;
- suivre et orienter les programmes d'action sociale mis en œuvre par les ONG, les associations et tout intervenant social.

Les veuves, les toxicomanes, les prostituées, les jeunes désœuvrés sont ses cibles principales.

La DPS est animée par un seul agent au niveau central. Elle s'appuie au niveau déconcentré sur 14 SRAS avec seulement 17 agents, 25 SDAS et 46 CPRS dont 09 postes vacants.

2.2.5. La Division des Personnes Agées

Créée en 2001, elle est chargée de la prise en charge sanitaire, économique, sociale des personnes âgées, de la sensibilisation aux maladies dégénératives et de la formation en gériatrie.

Sa mission principale consiste à élaborer et coordonner la politique visant à impliquer les personnes âgées au développement économique et social.

Cette mission sera plus axée à la réinsertion sociale et économique des personnes âgées par la mise en place d'activités génératrices de revenus.

Elle a aussi pour missions de :

- mener des études et recherches sur la problématique du vieillissement ;
- développer un partenariat dynamique avec les institutions s'occupant du vieillissement ;
- mener des Etudes, Recherches et Planification.

2.2.6. Le Bureau Administratif et Financier

Est chargé de la gestion administrative du personnel, des ressources financières et matérielles. Le Bureau du courrier et le Bureau de la comptabilité matières sont sous sa tutelle.

2.2.6.1. le Bureau du Courrier

C'est la porte d'entrée du service où les requérants déposent leurs dossiers de demande, ils sont enregistrés et un rendez- vous leur est donné. Il est chargé de la ventilation du courrier dans les différentes divisions, il oriente les usagers pour le suivi de leurs dossiers.

2.2.6.2. Le Bureau Comptabilité matières

Il est chargé de l'inventaire permanent des biens immobiliers et mobiliers autres que les denrées, valeurs et archives administratives. Il décrit le mouvement d'entrée et de sortie des matières et est chargé de la comptabilité permanente.

2.3. Description des actions

2.3.1. L'Assistance aux familles déshéritées

En principe, à l'état actuel de la réglementation, les familles déshéritées reçoivent des secours en espèces pour la résolution de leurs problèmes sociaux.

La méthodologie utilisée par les services sociaux consiste à transmettre des dossiers au niveau central où une commission les étudie et octroie un montant en fonction du degré d'indigence du demandeur.

A ce niveau, les insuffisances sont multiples :

- d'abord la masse budgétaire destinée à ces secours ne suffit pas pour satisfaire tous les cas ;
- ensuite la faiblesse de l'allocation ne favorise pas un investissement dans des activités d'autopromotion ;
- enfin, étant donné que les problèmes pour lesquels une assistance avait été sollicitée n'ont pas trouvé de solution, les familles continuent à renouveler des demandes et demeurent au bout de compte tributaires de l'aide.

2.3.2. La Promotion Sociale des Personnes Handicapées

L'encadrement des personnes handicapées se limite pour une grande part à l'établissement des dossiers d'appareillage, de secours et à l'organisation communautaire.

Il existe cependant des tentatives d'autopromotion avec le Projet Réhabilitation à Base Communautaire (RBC). Mais le principal obstacle à la mise en œuvre de ces projets est l'insuffisance des sources et ressources de financement adaptées aux conditions sociales des bénéficiaires.

2.3.3 L'Encadrement des Centres d' Education non Conventionnelle

Les daaras sont les centres d'éducation non conventionnelle les plus connus par les services de l'action sociale. Mais depuis un certain temps, il existe une forte dynamique d'insertion de certains jeunes en difficulté et/ou de familles en difficultés dans des centres de formation professionnelle.

L'intervention de la DAS se situe surtout à la subvention pour aider à la prise en charge de ces derniers et surtout des talibés.

2.3.4. L'Encadrement des Enfants en Difficulté : (abandonnés, orphelins, EDR, etc.)

Il se résume à la recherche d'Institutions de placement et à l'allocation de subventions pour leur entretien.

Le suivi effectué chez les intéressés montre que les montants alloués sont utilisés pour la résolution des problèmes familiaux et non pour les besoins spécifiques de l'enfant.

2.3.5. La Prophylaxie Sociale

La lutte contre les fléaux sociaux n'est pas du seul domaine de l'action sociale. Des actions sont également menées par les services de la Santé (MST ; SIDA, etc.) et de la Justice (AEMO). Les services sociaux mènent le plus souvent des actions ponctuelles d'information, d'éducation, et de communication sur la prophylaxie médico-sociale.

Pour la délinquance, des actions concertées sont menées dans le cadre de l'encadrement des enfants de la rue. Notons la mise en place d'un Réseau National d'Aide aux Toxicomanes (RENAIT).

2.3.6. Les Personnes Agées

En vue de leur assurer une meilleure prise en charge et une autosuffisance, le Chef de Division encourage les anciens à se regrouper en associations et à créer des activités génératrices de revenu qui seront financées par le projet PAPA. Le Chef de division est récemment nommé comme coordonnateur du projet PAPA.

CESAG
BIBLIOTHEQUE

Deuxième Partie

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

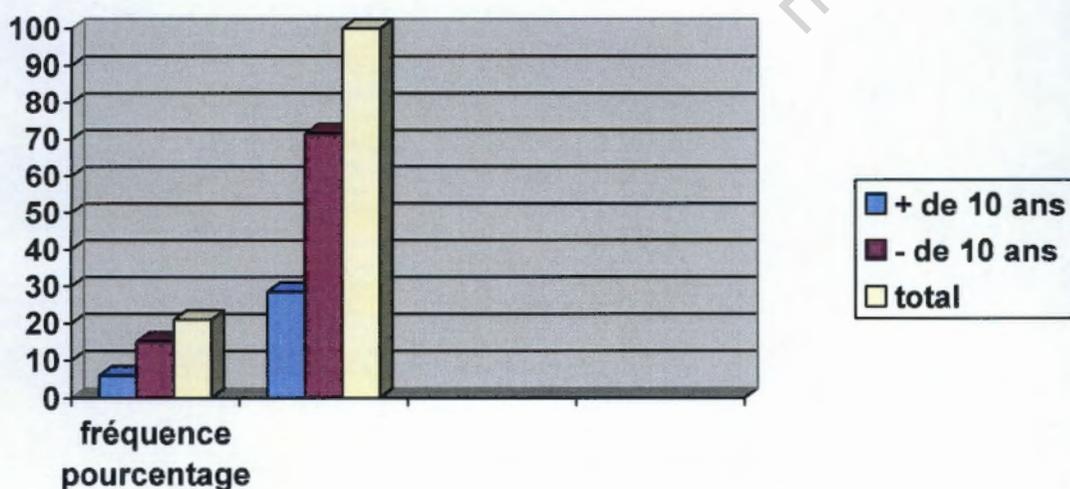
CHAPITRE I : PRESENTATION DES RESULTATS

Section 1 : RESULTATS SUR L'ANCIENNETE, LE NIVEAU D'INSTRUCTION ET LES SYSTEMES AFFERENTS

1.1. Résultats sur l'ancienneté et le niveau d'instruction

Tableau n° 1 : *Ancienneté à la DAS*

REponses	FREQUENCE	POURCENTAGE
PLUS DE 10 ANS	6	28,57%
MOINS DE 10 ANS	15	71,43%
TOTAL	21	100%



Source : résultat de l'étude

Ce tableau montre que 28,57% de l'échantillon ont fait plus de 10 ans à la DAS et que 71,43% de l'échantillon ont fait moins de 10 ans à la DAS.

L'agent le plus ancien y est depuis 1973 et le moins ancien depuis 2010. La majorité des agents n'ont pas fait 10 ans dans la structure (71,48 %).

L'agent le plus ancien y a été affecté depuis 1973 et qu'il occupe aujourd'hui le poste de Directeur. Cela pourrait s'expliquer qu'il avait bénéficié d'une bourse d'étude supérieure en sciences sociales à AIX (France). Cette bourse a positivement impacté sur son cursus administratif.

Concernant les différentes catégories socioprofessionnelles il a été dénombré :

- 15 agents sociaux (Assistants et Aides sociaux) ;
- 1 Conservateur d'archives ;
- 2 Vaguemestres ;
- 2 Secrétaires ;
- 1 Chauffeur.

Contrairement à ce qui est répandu la DAS n'accueille pas que des travailleurs sociaux mais compte en son sein d'autres corps de métier (conseiller pédagogique, conservateur d'archives, vaguemestre, chauffeur).

Tableau n° 2 : Niveau d'instruction

NIVEAUX	FREQUENCE	POURCENTAGE
SUPERIEUR	16	76,19 %
SECONDAIRE	3	14,24 %
PRIMAIRE	2	9,52 %
TOTAL	21	100 %



Source : résultat de l'étude

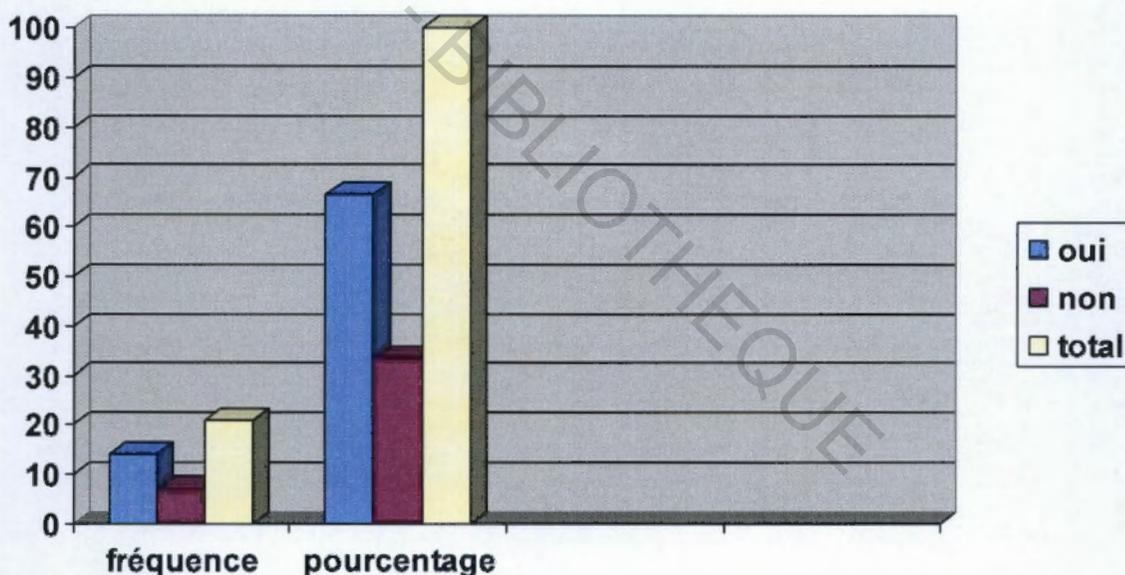
Dans notre échantillon 16 agents soient 76,19% ont suivi leur étude jusqu'au niveau supérieur, 3 agents soient 14,28% au niveau secondaire et 2 agents soient 9,52% se sont arrêtés au primaire.

Le niveau intellectuel des agents est élevé.

1.2. Résultats sur les systèmes afférents

Tableau n° 3 : *Existence d'une division qui s'occupe de la gestion du personnel*

REponses	FREQUENCE	POURCENTAGE
OUI	14	66,66 %
NON	7	33,34 %
TOTAL	21	100



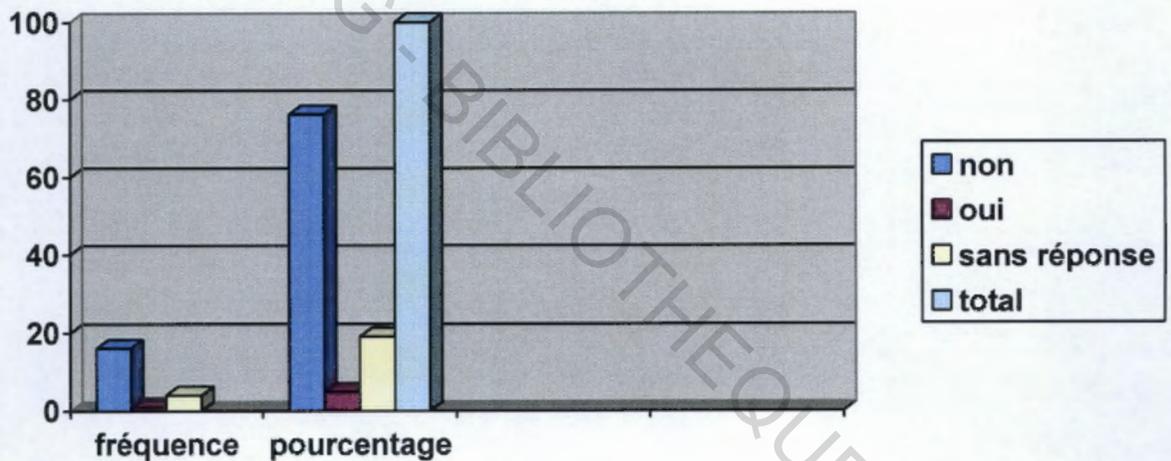
Source : résultat de l'étude

66,66 % de notre échantillon disent que la gestion du personnel est prise en compte par le Bureau Administratif et Financier (BAF).

A l'exception de 3 agents, tous les autres font une différence nette entre la gestion du personnel et celle des ressources humaines.

Tableau n° 4 : *Existence d'une division qui s'occupe des ressources humaines*

REponses	FREQUENCE	POURCENTAGE
NON	16	76,19 %
OUI	1	4,77 %
SANS REponse	4	19,04 %
TOTAL	21	100%



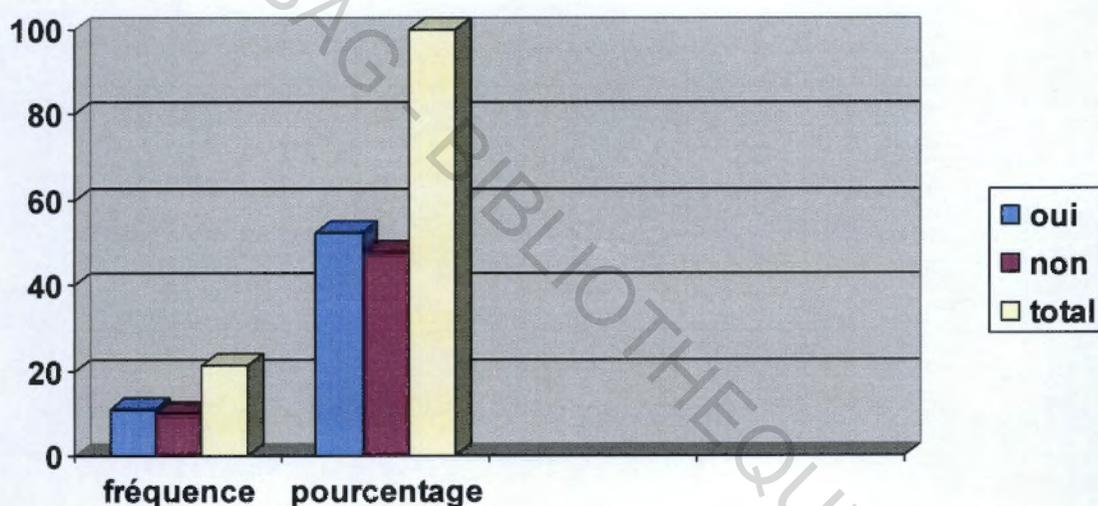
Source : résultat de l'étude

76,19% de notre échantillon estiment qu'il n'existe pas de division qui s'occupe des ressources humaines. Ils sont unanimes à reconnaître que le Bureau Administratif et Financier (BAF) gère le personnel et qu'il n'existe aucune gestion des ressources parce que disent ils le BAF ne s'occupe que de carrière.

Par contre 4,77% de l'échantillon soit 1 seul agent affirme que cette division existe .Cela pourrait se justifier du fait que c'est le Directeur actuel.

Tableau n° 5 : *Existence d'un système d'évaluation à la DAS*

REPOSES	FREQUENCE	POURCENTAGE
OUI	11	52,38 %
NON	10	47,62
TOTAL	21	100 %



Source : résultat de l'étude

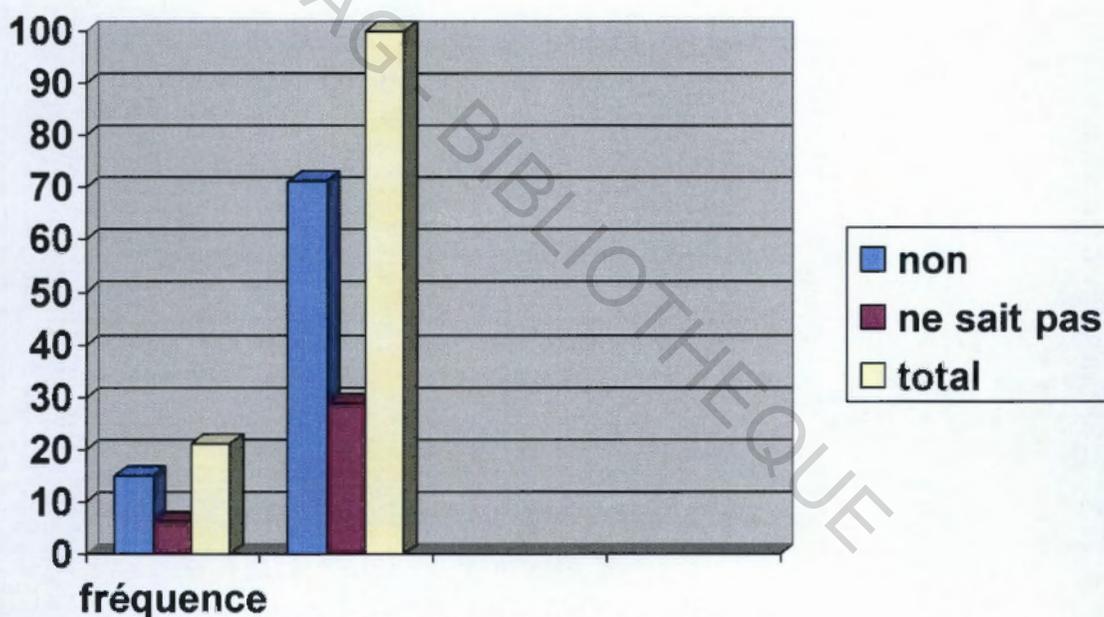
Les 52,38 % des agents ayant soutenu qu'il existait bien un système d'évaluation à la DAS ont donné comme argument le système de notation classique pour les avancements, les 47,62 % soutiennent que la DAS devrait disposer d'un système qui lui est propre afin d'évaluer les agents à tout moment et surtout dans le cadre de la promotion interne.

En outre il faut souligner que 57,14 % de l'échantillon savent faire la différence entre gestion des ressources humaines et gestion du personnel avec argumentaire à l'appui par contre 42,86 % n'ont pas donné de réponse.

Le système d'évaluation en place est obsolète et devrait être réactualisé pour prendre en compte les critères de performance.

Tableau n° 6 : *Existence d'un plan prévisionnel de gestion des ressources humaines*

REPOSES	FREQUENCE	POURCENTAGE
NON	15	71,42 %
NE SAIT PAS	6	28,58 %
TOTAL	21	100 %



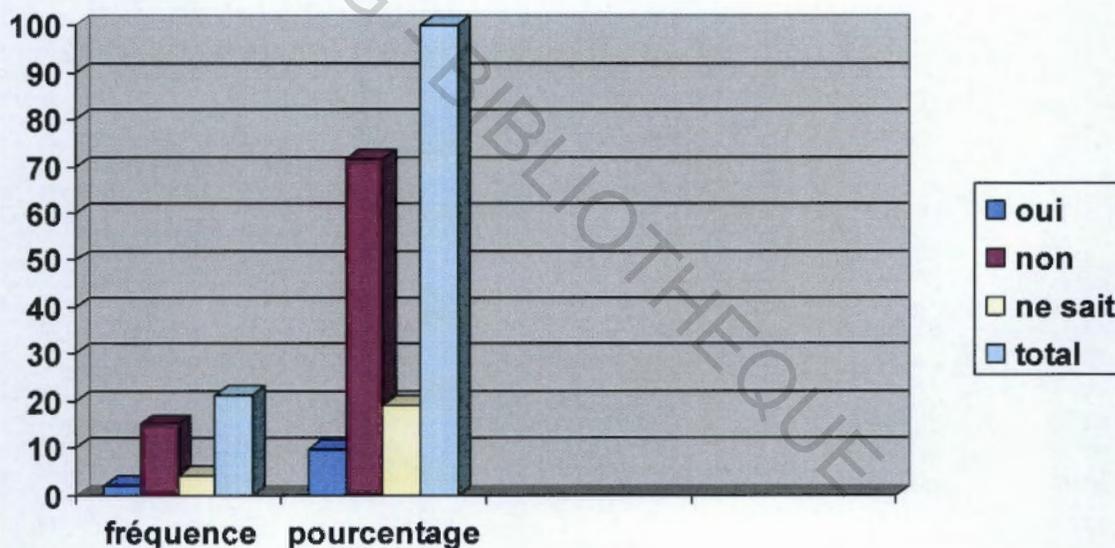
Source : résultat de l'étude

71,42 affirment qu'il n'existe pas de plan de formation à la DAS, tandis que 28,58 ne savent même pas.

A leur connaissance aussi aucun plan prévisionnel n'est envisagé.

Tableau n° 7 : *Dotation de bourses aux agents par la DAS*

REponses	FREQUENCE	POURCENTAGE
OUI	2	9,52 %
NON	15	71,42 %
NSP	4	19,06 %
TOTAL	21	100 %



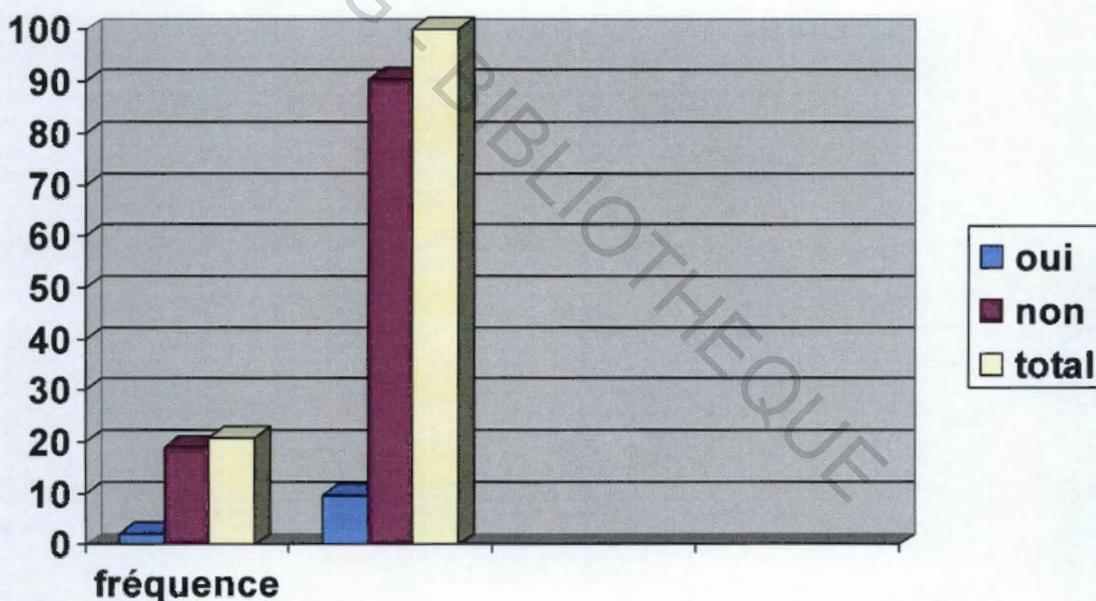
Source : résultat de l'étude

Seuls 2 agents soient 9,52 % de notre échantillon ont bénéficié de bourse FAC et CTB. Un agent parmi les 2 a affirmé que la bourse a impacté dans sa carrière administrative étant entendu qu'il occupe actuellement le poste de Directeur.

Depuis très longtemps, aucun agent n'a bénéficié de bourse de formation.

Tableau n° 8 : *Organisation de sessions de recyclage par la DAS*

REponses	FREQUENCE	POURCENTAGE
OUI	2	9,52 %
NON	19	90,48
TOTAL	21	100 %



Source : résultat de l'étude

90,48 % des agents n'ont jamais été recyclés depuis leur affectation à la DAS. Seuls 2 agents ont eu à suivre des séminaires ceci depuis 1991.

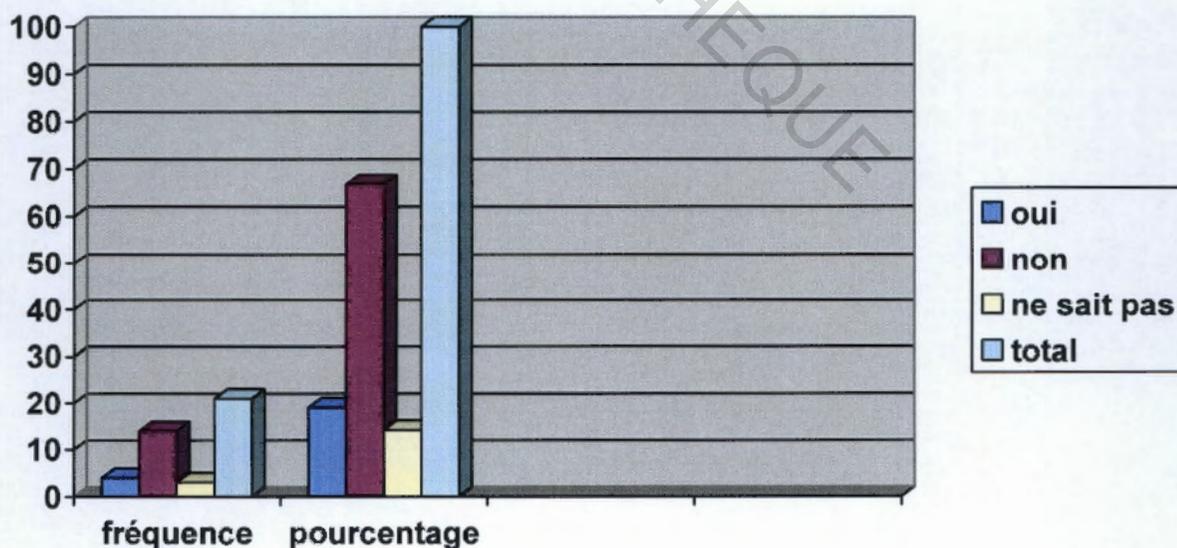
Des sessions de recyclage et séminaires de formation ne sont pas organisés.

Section 2 : RESULTATS SUR L'UTILISATION DES COMPETENCES, L'ORGANISATION SOCIO-PROFESSIONNELLE DES AGENTS, ET L'IMPORTANCE DE LA CREATION D'UNE DIVISION DES RH

2.1. Résultats sur l'utilisation des compétences

Tableau n° 9 : *Existence d'un plan de formation à la DAS*

REPONSES	FREQUENCE	POURCENTAGE
OUI	4	19,06
NON	14	66,74
NSP	3	14,24 %
TOTAL	21	100 %



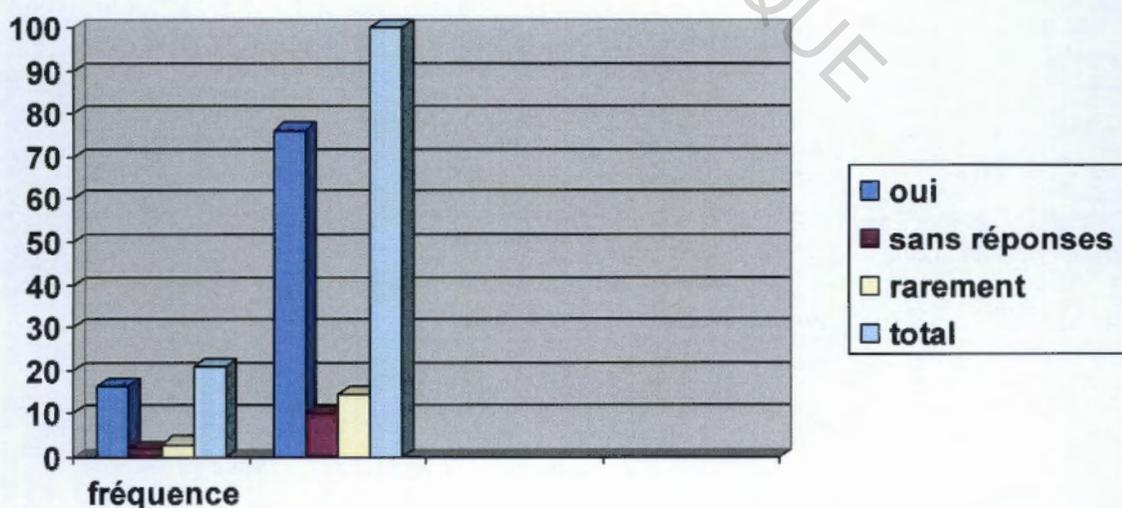
Source : résultat de l'étude

Seuls 19,06 % de notre échantillon disent qu'il existe un plan de formation contre 66,74 % qui disent le contraire alors que 14,24 % ne savent pas réellement.

Il est important de souligner que ceux qui parlent de l'existence d'un plan de formation sont des chefs de division. Il ressort de l'enquête que la Direction ne dispose d'aucun plan de formation de ses agents ; ce qui traduit que le renforcement de capacité de ses agents n'est pas envisagé. L'on peut aussi noter que 3 agents sont en formation de par leur propre frais.

Tableau n° 10 : *La compétence est - elle de mise à la DAS ?*

REponses	FREQUENCE	POURCENTAGE
OUI	16	76,19 %
SANS REponse	2	9,52 %
RAREMENT	3	14,24 %
TOTAL	21	100 %



Source : résultat de l'étude

76,19% de l'échantillon soutiennent que le critère compétence est pris en compte dans la promotion interne des agents par contre 14,24 % affirment que la compétence n'est pas de mise à la DAS et 9,52 % n'ont donné aucune réponse

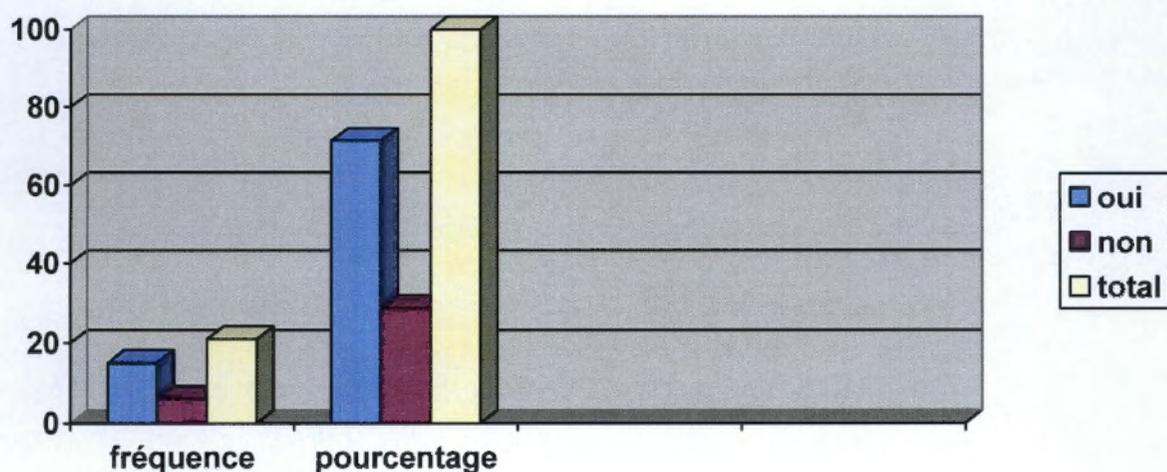
2.2. L'organisation socioprofessionnelle des agents et l'importance de la création d'une division des RH

De quelle manière vos avancements sont ils pris en compte

100 % de l'échantillon ont répondu par le système classique de notation de la Fonction publique (l'agent est noté par son supérieur hiérarchique).

Tableau n° 11 : *Appartenance syndicale*

REPNSES	FRREQUENCE	POURCENTAGE	ORGANISATION SYNDICALE
OUI	15	71,43 %	SUTSAS (Syndicat Unique des Travailleurs de la Santé et de l'Action Sociale)
NON	6	28,57 %	
TOTAL	21	100%	

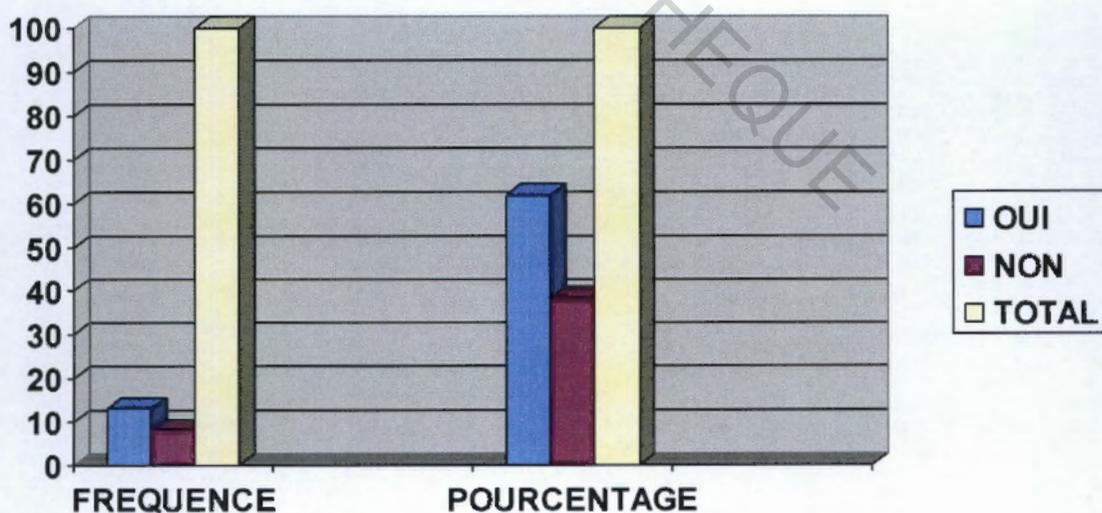


Source : résultat de l'étude

15 agents soient 71,43 % de notre échantillon sont syndiqués dans le SUTSAS, les 6 autres soient 28,57 % ne le sont pas à cause de leur statut de contractuel. Tous les syndiqués affirment que leur organisation prend en charge leurs préoccupations socioprofessionnelles. Ils affirment en outre que les relations entre leur organisation syndicale et leur structure de travail sont bonnes.

Tableau n° 12 : *Difficultés quant à la gestion de la carrière administrative des agents*

REponses	FREQUENCE	POURCENTAGE
OUI	13	61,90 %
NON	8	38,10 %
TOTAL	21	100 %



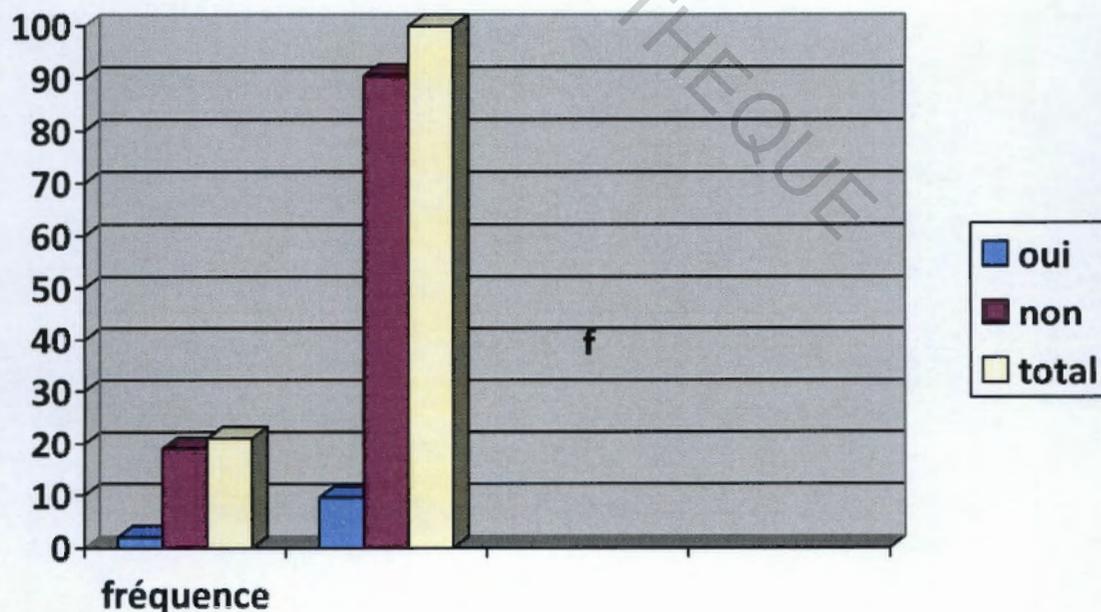
Source : résultat de l'étude

61,90 % de notre échantillon affirment avoir rencontré des difficultés dans la gestion de leur carrière administrative et que 38,09 % de ces derniers en ont parlé à leurs chefs hiérarchiques sans qu'aucune solution ne soit trouvée.

Les agents rencontrent d'énormes difficultés dans la gestion de leur carrière administrative et aucune solution n'est apportée par la hiérarchie. C'est pourquoi disent-ils, qu'ils préfèrent se référer à leur organisation syndicale.

Tableau n° 13 : *Implication à la prise de décision*

REponses	FREQUENCE	POURCENTAGE
OUI	2	9,52 %
NON	19	90.48%
TOTAL	21	100 %

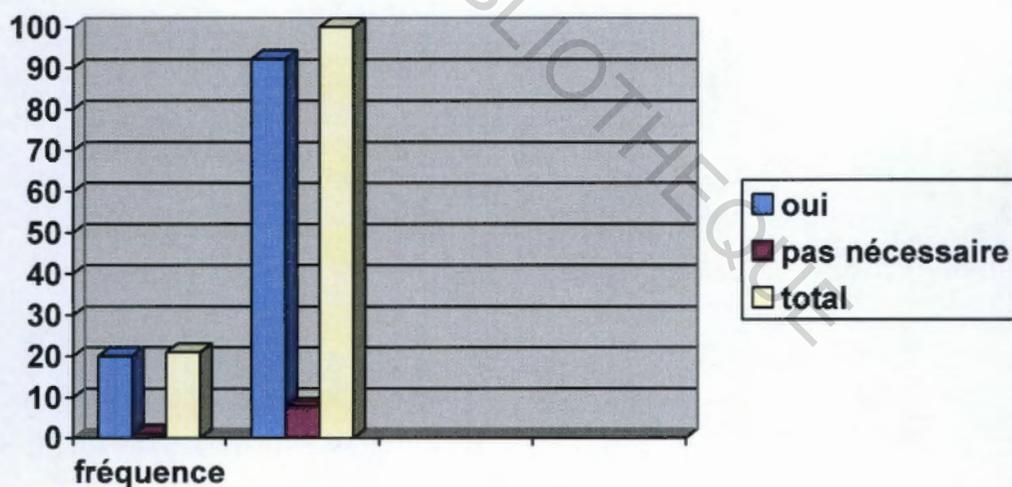


Source : résultat de l'étude

90,48 % de notre échantillon ne sont pas associés à la prise de décision.

Tableau n° 14 : *Création d'une division des ressources humaines*

REponses	FREQUENCE	POURCENTAGE
OUI	20	92,25 %
PAS NECESSAIRE	1	7,75 %
TOTAL	21	100 %



Source : résultat de l'étude

92,25 % de notre échantillon estiment qu'il est plus que nécessaire et opportun de créer une division des ressources humaines à la DAS, la seule personne ne trouvant pas la nécessité est le Directeur représentant les 7,75% de l'échantillon.

Comment les conflits sociaux et professionnels sont ils réglés au niveau de la DAS ?

100 % de notre échantillon ont affirmé que les conflits sociaux sont réglés à l'interne et d'une façon informelle.

Selon vous, l'existence d'une division des RH à la DAS peut elle éliminer les conflits ?

100 % de notre échantillon affirment que l'existence d'une division des RH éliminerait ces conflits.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE II : ANALYSE CRITIQUE ET PROPOSITIONS DE DEMARCHE DE CREATION D'UNE DIVISION DES RESSOURCES HUMAINES

Section 1 : ANALYSE CRITIQUE

Après l'interprétation des résultats des données de l'enquête, il est ressorti des points importants qui mériteraient analyse.

1.1. Analyse critique du fonctionnement de la DAS

Les points forts :

- l'existence d'un agent titulaire du Master I et II en GRH ;
- le niveau intellectuel des agents est élevé ;
- tout le travail au niveau de la DAS gravite autour de la personne (c'est-à-dire des ressources humaines) ;
- la médiation familiale et/ ou sociale est un outil important utilisé par les agents de la DAS ;
- une forte mentalité de se remettre en cause se développe en son sein par le besoin de formation ou de recyclage (des agents paient leur propre formation).

Les points faibles

- La DAS a longtemps travaillé et continue à travailler avec un BAF qui s'occupe plutôt de finances que du personnel. Depuis sa création le BAF est administré par un Assistant Social, qui le plus souvent ne s'occupe que des questions de budget de la structure au détriment des problèmes du personnel. Cette situation qui perdure est la cause principale de la non prise en charge des questions de gestion de RH. La création de la division des ressources humaines pourrait combler ce retard qui porte préjudice aux agents sur leur carrière administrative ;

- la crainte du changement au niveau de la hiérarchie supérieure car les responsables de division sont confinés dans des tâches de second plan consistant à la confection de drafts de bénéficiaires de secours et à leur convocation en oubliant le rôle fondamental de coordination des différentes activités. Cet état de fait a longtemps plongé la DAS dans une profonde léthargie. Rares sont des divisions qui sont porteuses d'initiatives nouvelles.
- la routine est de mise à la DAS, étant entendu que les tâches restent la confection de dossiers de secours, qu'aucune initiative n'est développée, qu'il n'existe aucune coordination entre les différents services de la structure, tous les agents sont unanimes à dire que la routine est de mise ;
- l'inexistence de plan de formation ; en effet, les résultats de l'enquête ont montré que depuis fort longtemps aucune session de formation n'est organisée et qu'à leur connaissance, il n'existe pas de plan de formation. Cette situation, ne concourant pas à la performance, confine les agents dans des rôles de second plan et exacerbe cette routine notée à première vue à l'arrivée dans la structure ;
- le rendement moyen des agents : tous les points cités plus haut à savoir l'inexistence de plan de formation, le manque d'initiatives, la routine etc., ont contribué au faible rendement des agents ;
- l'incohérence des besoins de la structure avec ceux du personnel : les résultats de l'enquête ont montré qu'aucune division ne prend en compte les besoins réels des agents ; ce qui a entraîné des conséquences quant à la régularité des agents dans leur lieu de travail et une démotivation de certains d'entre eux ;
- l'inexistence de système de planification et de suivi évaluation des activités et des agents : les acteurs de terrain ne font pas l'objet d'un suivi évaluation des actions qu'ils mènent avec les bénéficiaires de l'aide sociale. Il n'y a pas de capitalisation des différentes expériences menées ni de collecte systématique de l'information sur les réalités de terrain, ni d'études sur toutes ces questions. Dès lors il n'est pas possible de réaliser des statistiques sur l'action sociale ;
- la capitalisation des données de l'action sociale et plus largement du développement social constitue un outil nécessaire à la définition de stratégies adaptées au contexte et à l'identification des synergies entre les différentes interventions ;

- le culte du chef et du secret entretenu à la DAS : l'enquête a révélé qu'aucune décision n'est exécutoire sans l'avis du directeur et ceci avec tous les directeurs qui se sont succédés à ce poste. Cette pratique a négativement influé sur le comportement des agents et a été un facteur déterminant dans la non responsabilisation et la non implication volontaire des agents dans les activités de grande envergure organisées par la structure ;
- la non responsabilisation de certains agents : certains agents de compétence très avérée sont confinés à des tâches de seconde nature parce que n'étant pas dans les secrets du chef comme dit plus haut. Cette situation très déplorable notée chez certains agents a entraîné une certaine démotivation et un désintéressement de ces derniers qui ont négativement influé sur le rendement réel de la DAS.

1.2. Analyse critique des cibles de la DAS

L'analyse de la situation sociale des populations et des méthodologies d'intervention des services de l'action sociale a révélé des insuffisances et des problèmes qu'on peut classer en fonction des cibles.

1.2.1. Familles nécessiteuses

- absence et/ ou faiblesse de revenu (chômage, sans emploi) ;
- insuffisance des potentialités ;
- persistance d'une mentalité d'assisté (absence d'initiatives).

1.2.2. Mineurs en danger, orphelins, abandonnés, EDR.

- les réponses apportées sont disproportionnées par rapport aux attentes ;
- les bénéficiaires ne jouissent pas des allocations d'entretien qui sont utilisées pour résoudre les problèmes familiaux ;
- la faiblesse des allocations d'entretien ;
- l'insuffisance du suivi de la part des agents de l'action sociale.

1.2.3. Personnes Handicapées

- l'absence de filière de réinsertion socio économique ;
- la mendicité comme activité de survie ;
- les difficultés d'insertion des jeunes aveugles déjà formés ;
- le rejet des hanséniens.

1.2.4. Centre d'éducation non conventionnelle

- daaras pourvoyeurs de talibés mendiants sont originaires du milieu rural ;
- mendicité des enfants à bas âge ;
- difficultés de prise en charge des talibés ;
- conditions d'hygiène des daaras défectueuses ;
- persistance de nombreuses maladies dans les daaras ;
- difficultés d'insertion des grands talibés dans le circuit productif ;
- budget de la division disproportionnée par rapport à la demande.

Notons en résumé que les problèmes majeurs de la DAS demeurent :

- l'insuffisance du personnel et des structures d'encadrement ;
- les difficultés d'accès à la formation continue et au renforcement des capacités du personnel ;
- l'insuffisance des moyens financiers ainsi que la vétusté du matériel et l'absence de logistique.

Section 2 : PROPOSITIONS DE DEMARCHE DE CREATION D'UNE DIVISION DES RESSOURCES HUMAINES

2.1 Avantages

Seul le Directeur ne trouve pas la nécessité de créer une division des Ressources Humaines par contre, les 20 autres agents trouvent qu'il est impérieux et urgent de créer cette division pour plusieurs raisons :

- la mise en cohérence des besoins de la structure avec ceux du personnel ;
- une plus grande efficacité dans le travail ;
- la résolution du plan de carrière des agents ;
- la création d'un système de planification, d'évaluation ;
- la mise en place d'un plan de formation et / ou de recyclage pour un renforcement de capacité de ses agents ;
- l'équité dans le partage des responsabilités ;
- la gestion équitable de l'agent et de son environnement ;
- la prise en charge des questions socioprofessionnelles ;
- la satisfaction des demandes sociales ;
- la prise en charge et la gestion des conflits afin qu'ils soient réglés de façon formelle ;
- la démocratisation du travail ;
- la responsabilisation totale des agents ;
- l'abolition du culte du chef et du secret longtemps de mise etc.

2.2. Inconvénients

Les résultats de l'enquête ont montré que les inconvénients qui découlent de la création d'une Division des ressources humaines sont minimales, à savoir :

- La frustration de certains agents bénéficiaires de certains privilèges inavoués et qui ont longtemps entretenu le culte du chef et du secret à la DAS ;
- une charge financière supplémentaire résultant de l'augmentation du volume de travail (primes, heures supplémentaires).

2.3. Structuration de la division RH

A l'issue de l'analyse des différentes divisions de la DAS, il apparaît nécessaire de recadrer les fonctions des agents de la Direction dans leur mission d'appui technique. En effet, cette dernière, avec sa position fonctionnelle dans la hiérarchie, aura un impact sur la qualité et l'efficacité de ses prestations. Elle aura pour principale mission d'élaborer et d'appliquer avec la Direction, la politique sociale de la DAS.

Les différentes divisions devraient aussi mener les fonctions suivantes :

- conception/ élaboration des outils ;
- réflexion/ définition des stratégies ;
- exploitation des rapports d'activités transmis par le niveau déconcentré pour commentaire et feedback ;
- suivi évaluation des activités relatives aux domaines de compétence de la division ;
- contribution à la formation continue des intervenants sociaux.

Toutes ces activités se mèneront sous la supervision de la Division des Ressources Humaines qui sera ainsi structurée d' :

- un **bureau de coordination nationale des services déconcentrés** qui aurait pour fonctions de consulter et commenter les rapports d'activités des services déconcentrés en présence des autres chefs de division. Il aura aussi pour fonction, d'élaborer des plans d'action des différents services, de définir un canevas type pour les rapports d'activités, de concevoir des outils de suivi évaluation, de suivre et d'évaluer les plans d'action des autres divisions ;
- un **bureau d'études/statistiques/législation** qui aurait pour rôle d'élaborer des statistiques en vue d'une analyse dynamique des activités, d'étudier et de proposer les textes réglementaires relatifs à l'action sociale, d'exploiter les rapports d'activités de même que les rapports de stages des étudiants, de mener diverses recherches dans le domaine social. d'appuyer à la conception d'un journal, de mettre en place une banque de données sur les différents intervenants sociaux ;
- un **bureau de formation continue des intervenants sociaux** qui aurait pour fonction d'élaborer des plans de formation en fonction des besoins exprimés par les acteurs de terrains, d'organiser des formations, des séminaires et ateliers ;
- un **bureau chargé de l'IEC** qui aurait pour fonction, de traiter les données liées à la prévention, de définir et d'élaborer les instruments de collecte de données sur les fléaux sociaux.

CONCLUSION

Pour parvenir à une bonne adéquation entre les besoins de la DAS et les ressources humaines, il sera nécessaire de gérer des individus et par conséquent, de prendre en charge leurs attentes, leurs aspirations et leurs projets individuels en sachant que l'efficacité d'un agent sur un poste de travail est toujours largement dépendante de sa motivation.

Dans ce contexte la Division des RH oeuvrera pour combler ces manquements notés par la mise en place d'outils et de compétences afin de créer de nouvelles synergies évidentes non seulement avec la DAS mais aussi avec les services du Ministère qui dans leurs compétences respectives ont la charge de capitaliser l'information.

Cette division viendrait renforcer les structures déconcentrées de la DAS dans leur mission d'indicateur de l'offre et de façon générale, elle viendrait renforcer la visibilité de cette dernière qui serait identifiée ainsi comme une structure ressource en ce qui concerne la cartographie sociale du Sénégal.

La création de cette division permettrait à la DAS de jouer son rôle de coordination entre les différents services du Ministère d'une part et d'autre part dans son rôle de mise en place d'indicateurs sociaux.

Pour ce faire, une bonne restructuration de la DAS va nécessairement de pair avec une réallocation efficace des moyens logistiques et financiers au niveau de chaque division afin de permettre aux agents de mener à bien leur mission.

Table des matières

DEDICACES	I
REMERCIEMENTS.....	II
LISTE DES TABLEAUX.....	III
LISTE DES DIAGRAMMES.....	IV
LISTE DES ABREVIATIONS	V
Sommaire	VI
INTRODUCTION.....	7
A - PROBLEMATIQUE.....	7
B - OBJECTIF GENERAL	9
C - OBJECTIFS SPECIFIQUES.....	9
D - HYPOTHESE.....	9
E - METHODOLOGIE	9
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTUEL.....	12
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE.....	12
Section 1 : GENERALITES SUR LA GRH	12
1.1. Définition des concepts	12
1.2. Evolution historique de la GRH	14
1.3. De la fonction Administration du personnel à la fonction RH	15
Section 2 : THEORIES ET PROCEDURES DE MISE EN PLACE D'UN SERVICE RH	16
2.1. Théories.....	16
2.2. Procédures de mise en place d'un service RH (démarche)	16
2.3. Moyens d'action	18
CHAPITRE II : CADRE CONTEXTUEL.....	20
Section 1 : PRESENTATION DE LA DAS	20
1.1. Historique de la DAS	20
1.2. Les missions de la DAS	21
1.3. Les moyens de la DAS.....	22
Section 2 : ORGANISATION ET MODE DE FONCTIONNEMENT DE LA DAS	23
2.1 Organisation	23
2.2. Mode de Fonctionnement de la DAS	25
2.2.1. La Division des Secours	25
2.2.2. La Division de la Promotion Sociale des Personnes Handicapées	25
2.2.3. La Division des Centres d'Education Non Conventionnelle	26
2.2.4. La Division de la Prophylaxie Sociale	26
2.2.5. La Division des Personnes Agées	27
2.2.6. Le Bureau Administratif et Financier.....	27
2.2.6.1. le bureau du courrier.....	27
2.2.6.2. Le bureau Comptabilité matière	27
2.3. Description des actions	28
2.3.1. L'Assistance aux Familles déshéritées	28
2.3.2. La Promotion Sociale des Personnes Handicapées	28
2.3.3. L'Encadrement des Centres d' Education non Conventionnelle	28
2.3.4. L'Encadrement des Enfants en Difficulté : (abandonnés, orphelins, EDR).....	29
2.3.5. La Prophylaxie Sociale	29
2.3.6. Les Personnes Agées	29

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE	31
CHAPITRE I : PRESENTATION DES RESULTATS.....	31
Section 1 : RESULTATS SUR L'ANCIENNETE, LE NIVEAU D'INSTRUCTION ET LES SYSTEMES AFFERENTS.....	31
1.1 Résultats sur l'ancienneté et le niveau d'instruction.....	31
1.2. Résultats sur les systèmes afférents.....	34
Section 2 : RESULTATS SUR L'UTILISATION DES COMPETENCES, L'ORGANISATION SOCIO-PROFESSIONNELLE DES AGENTS, ET L'IMPORTANCE DE LA CRÉATION D'UNE DIVISION DES RH.....	40
2.1. Résultats sur l'utilisation des compétences	40
2.2. L'organisation socioprofessionnelle des agents et l'importance de la création d'une division des RH	42
CHAPITRE II : ANALYSE CRITIQUE ET PROPOSITIONS DE DEMARCHE DE CREATION D'UNE DIVISION DES RESSOURCES HUMAINES	47
Section 1 : ANALYSE CRITIQUE	47
1.1. Analyse critique du fonctionnement de la DAS.....	47
1.2. Analyse critique des cibles de la DAS.....	49
1.2.1. Familles nécessiteuses	49
1.2.2. Mineurs en danger, orphelins, abandonnés, EDR.	49
1.2.3. Personnes Handicapées.....	50
1.2.4. Centre d'éducation non conventionnelle.....	50
Section 2 : PROPOSITIONS DE DEMARCHE DE CREATION D'UNE DIVISION DES RESSOURCES HUMAINES	51
2.1. Avantages	51
2.2. Inconvénients.....	51
2.3. Structuration de la division RH.....	52
CONCLUSION	53
BIBLIOGRAPHIE	56
ANNEXES	58

BIBLIOGRAPHIE

BATAL Christian, la Gestion des Ressources Humaines dans le secteur public, tome 1 l'analyse des métiers, des emplois et des compétences, Paris, Editions d'Organisation, 1997

BATAL Christian, la Gestion des Ressources Humaines dans le secteur public, tome 2 évaluer ses ressources, anticiper ses besoins, construire des politiques de gestion des ressources huamines, Paris, Editions d'Organisation, 2000

BEYSSERES DES HORTS Charles Henry, vers une gestion stratégiques des Ressources Humaines, les éditions d'Organisation, 1987

DOLAN Shimon, CHRETIEN Lise, SHULER Randall, Gestion des Ressources Humaines, édition du Trécarré, Ottawa - New York, 1988

MEIGNANT Alain, manager la formation, Editions Liaisons, 4^{ème} édition, Paris, 1987

MEIGNANT Alain, Ressources Humaines, déployer la stratégie, Editions Liaisons, Paris, 2000

MEIGNANT Alain, les compétences de la fonction Ressources Humaines, Editions Liaisons, Paris, 1997

MINTZBERG Henry, Structure et dynamique des organisations, les éditions d'organisation, 1982

PERETTI Jean Marie, Gestion des Ressources Humaines, Vuibert, 6^{ème} édition 2001

ROMELAER Pierre, Gestion des Ressources Humaines, Editions Armand COLLIN, 1993.

supports et mémoires

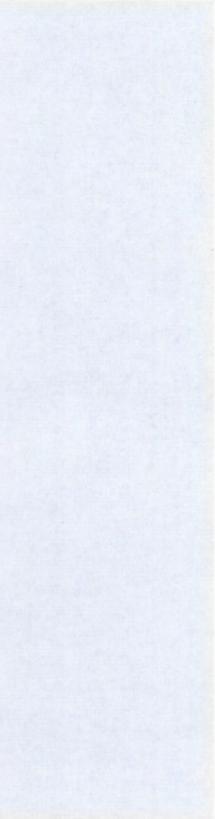
KONE Adama, Contribution à la mise en place d'outils pour l'amélioration de la Gestion des Ressources Humaines au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), 2004

LAKH Samba Dieng, Proposition d'une démarche GPEC, Cas de la Direction des Ressources Humaines, 2010.

FAINKE Boubacar, Contribution à la mise en place d'une Direction des Ressources Humaines à la Banque de l'Habitat du Sénégal, 2004

PARAISO Akim, cours sur l'Appréciation des Performances Master 2/DESS GRH mars - avril 2011

Atelier de formation des agents des services déconcentrés de l'Action Sociale et du Développement Communautaire, Bambey 2008



ANNEXES

CESAO BIBLIOTHEQUE

**GUIDE D'ENTRETIEN A L'INTENTION DU DIRECTEUR ET DES CHEFS DE
DIVISION DE LA DIRECTION DE L'ACTION SOCIALE**

PRESENTATION

Nous sommes étudiantes en MPSG I au CESAG. Nous vous remercions de nous recevoir aujourd'hui et de nous consacrer votre temps.

L'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche portant sur notre mémoire de fin d'études en MPSG I au CESAG.

Cette recherche a pour but d'impulser la réflexion sur la nécessité d'implanter un SRH à la DAS. Bien entendu tout ce qui se dira au cours de cet entretien restera absolument confidentiel.

Etes-vous disposé à répondre à nos questions ?

.....

1. Depuis quand travaillez vous à la DAS ?

.....
.....

2. Quelle fonction y vous occupez ?

.....
.....

3. Existe t-il une division qui s'occupe de la gestion du personnel ?

.....
.....

4. Existe t-il une division qui s'occupe de la gestion des ressources humaines ?

.....
.....

5. Existe t-il un système d'évaluation à la DAS ?

.....
.....

6. Si oui, comment fonctionne t-il ?

.....
.....

7. La DAS, procure t-elle des bourses de formation à ses agents ?

.....
.....

8. Si oui quelle sorte ?

.....
.....

9. Avez- vous bénéficié d'une bourse ?

.....
.....

10. La bourse a-t-elle impacté dans votre carrière administrative ?

.....
.....

11. Existe t-il un plan de formation à la DAS ?

.....
.....

12. Depuis quand avez vous subi votre dernière formation ?

.....
.....

13. La DAS organise t-elle des sessions de recyclage ?

.....
.....

14. La dernière session remonte à quand ?

.....
.....

15. De quelle manière vos avancements sont-ils pris en compte ?

.....
.....

16. Rencontrez vous des difficultés quant à la gestion de votre carrière administrative ?

.....
.....

17. Si oui, l'avez vous signalé à votre autorité hiérarchique ?

.....
.....

18. Quelle solution en a été apportée ?

.....
.....

19. Croyez vous nécessaire la création d'une division des Ressources Humaines au niveau de la DAS ?

.....
.....

20. Si oui pourquoi ?

.....
.....

Je vous remercie de votre aimable disponibilité

QUESTIONNAIRE DESTINE AUX AGENTS DE LA DIRECTION DE L'ACTION
SOCIALE

PRESENTATION

Nous sommes étudiante en MPSG I au CESAG. Nous vous remercions de bien vouloir répondre à nos questions.

Cette recherche a pour but d'impulser la réflexion sur la nécessité d'implanter une SRH à la DAS

Bien entendu tout ce qui se dira dans ce dit questionnaire restera absolument confidentiel.

1. Depuis quand travaillez vous à la DAS ?

.....
.....

2. Quelle fonction vous y occupez ?

.....
.....

3. Existe t-il une division qui s'occupe de la gestion du personnel ?

.....
.....

4 .Existe t-il une division qui s'occupe de la gestion des ressources humaines ?

.....
.....

5. Quelle différence faites - vous entre la gestion administrative du personnel et la gestion des RH

.....
.....

6. La DAS dispose t elle d'un plan prévisionnel de gestion des RH à votre connaissance ?

.....
.....

7. Si oui quels en sont les avantages ?

.....
.....

8. Si non savez vous les raisons ?

.....
.....

9. Existe t-il un système d'évaluation à la DAS ?

.....
.....

10. Si oui, comment fonctionne t-il ?

.....
.....

11. La DAS, procure t-elle des bourses de formation à ses agents ?

.....
.....

12. Si oui quelle sorte ?

.....
.....

13. Avez- vous bénéficié d'une bourse ?

.....
.....

14. La bourse a-t-elle impacté dans votre carrière administrative ?

.....
.....

15. Existe t-il un plan de formation à la DAS ?

.....
.....

16. Depuis quand avez vous subi votre dernière formation ?

.....
.....

17. La DAS organise t-elle des sessions de recyclage ?

.....
.....

18. La dernière session remonte à quand ?

.....
.....

19. La compétence est elle de mise à la DAS ?

.....
.....

20. De quelle manière vos avancements sont-ils pris en compte ?

.....
.....

21. Etes vous syndiqué ?

.....
.....

22. Si oui dans quelle organisation syndicale ?

.....
.....

23. Si non pourquoi ?

.....
.....

24. Votre organisation syndicale prend t elle en compte vos préoccupations administratives ?

.....
.....

25. Quelle appréciation faites vous de votre organisation syndicale?

.....
.....

26. Existe t il des relations entre votre organisation syndicale et votre structure administrative?

.....
.....

27. Si oui lesquelles ?

.....
.....

28. Rencontrez vous des difficultés quant à la gestion de votre carrière administrative ?

.....
.....

29. Si oui, l'avez vous signalé à votre autorité hiérarchique ?

.....
.....

30. Quelle solution en a été apportée ?

.....
.....
31. Comment les conflits sociaux et professionnels sont ils réglés au niveau de la DAS ?

.....
.....
32. Selon vous, l'existence d'une division des RH à la DAS peut elle éliminer les conflits ?

.....
.....
33. Etes vous associé à la prise de décision ?

.....
.....
34. Selon vous, est il nécessaire de créer une division des ressources humaines à la DAS ?

.....
.....
35. Si oui pourquoi ?

Je vous remercie de votre aimable disponibilité