



Centre Africain d'Etudes Supérieures en
Gestion

**CESAG EXECUTIVE
EDUCATION
(CEE)**

**MBA-Gestion des Ressources
Humaines
(MBA/GRH)**

13^{ème} Promotion (2013-2014)

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

**Thème : « Politique d'acquisition des Ressources
Humaines des Editions Sidwaya au Burkina Faso :
Enjeux, Limites et Perspectives »**

Présenté par :

M. Drissa TRAORE
Etudiant

Dirigé par :

M. Moustapha NIANG
Enseignant associé au CESAG
DRH de l'Hôpital Général de Grand Yoff

Date de dépôt : Octobre 2014

DEDICACE

Je dédie ce travail :

à ma très chère mère Yé TRAORE, qui ne cesse de me prodiguer des bénédictions combien importantes dans ma vie;

à mon père défunt Moussa TRAORE, qui, depuis son repos éternel, ne cesse de veiller spirituellement sur la famille ;

à mon grand frère TRAORE Bakari et son épouse NACABO Noélie pour leurs soutiens indéfectibles et combien importants pour la réalisation de ce mémoire;

à mon beau TRAORE Brama et sa famille pour leurs soutiens moraux, matériels et surtout financiers ;

à mes neveux TRAORE Seydou, TRAORE Issa et TRAORE Oumar pour leurs soutiens moraux et financiers combien importants pour la réalisation de ce mémoire;

à mon neveu TRAORE Oumar pour ses soutiens combien importants dans ma vie ;

à mes sœurs défuntes TRAORE Mariam et TRAORE Oué Wariba et à mon frère défunt TRAORE Gouané Yacouba, qui ont été d'un grand apport dans ma vie scolaire et estudiantine mais qui malheureusement, m'ont quitté en si bon chemin (Que leurs âmes reposent en paix);

à mes sœurs TRAORE Korotoumou, Karidiatou, Fatimata, Natogoma et leurs familles respectives pour leurs soutiens moraux, matériels et financiers ;

à mon ami Moussa BARRO pour ses soutiens moraux et surtout financiers combien importants dans la rédaction de ce mémoire.

REMERCIEMENTS

Avant tout développement, il apparait judicieux de consacrer une page de ce mémoire pour adresser mes sincères remerciements à tous ceux qui, de loin ou de près, ont été d'un très grand apport pour la conception de ce document. Ainsi :

Je remercie tout d'abord le Directeur Général des Editions Sidwaya avec l'ensemble du personnel pour leur disponibilité et leur soutien dans l'élaboration de ce document.

Ensuite, je remercie M. Moustapha NIANG, Directeur des RH de l'Hôpital Grand Yoff de Dakar, mon maître de mémoire pour ses enseignements, ses conseils avisés et surtout sa disponibilité et cela, malgré son emploi du temps chargé.

Aussi, je remercie tous mes ami(e)s et particulièrement Mlle Clarisse KABLE, M. Saturnin SOMDA, M. Kafoniba Christian SOME pour leurs apports importants dans la rédaction de ce mémoire.

Enfin, je tiens à remercier particulièrement M. Adjimdia ONADJA, Directeur des Ressources Humaines des Editions Sidwaya, mon maître de stage, qui m'a accompagné tout au long de cette expérience professionnelle avec beaucoup de pédagogie et de disponibilité ainsi que l'ensemble du personnel de la DRH pour leur soutien combien important.

SOMMAIRE

DEDICACE.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
SOMMAIRE.....	III
INTRODUCTION GENERALE.....	VII
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	VIII
CHAPITRE 1 : APPROCHES CONCEPTUELLES.....	6
1.1 Concepts du thème.....	6
1.2 Concepts liés au domaine spécifique de la gestion des ressources humaines.....	7
CHAPITRE 2 : LES FONDEMENTS DU RECRUTEMENT.....	12
2.1 Définition et importance du recrutement.....	12
2.2 Les différentes étapes du processus.....	13
2.3 Les coûts de recrutement.....	19
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	23
3.1 Cadre et modèle de l'analyse.....	23
3.2 Outils et collecte de données.....	23
3.3 Technique d'échantillonnage.....	24
3.4 Les difficultés rencontrées.....	24
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....	IX
CHAPITRE 4 : MODE D'ACCES A LA FONCTION PUBLIQUE BURKINABE.....	25
4.1 Le principe d'égalité d'admissibilité et les conditions d'accès.....	25
4.2 Mode d'accès.....	26

**Politique d'acquisition des ressources humaines des Editions Sidwaya au Burkina Faso:
enjeux, limites et perspectives.**

4.3 La gestion des personnes recrutées.....	27
CHAPITRE 5 : PRESENTATION ET FONCTIONNEMENT DES EDITIONS SIDWAYA.....	30
5.1 Organisations des ES.....	30
5.2 Les missions des directions et services.....	31
5.3 Politique d'acquisition des RH des ES.....	36
CHAPITRE 6 : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET PERSPECTIVES.....	40
6.1 Présentation des résultats.....	40
6.2 Enjeux de la politique d'acquisition des RH des ES.....	49
6.3 Les limite de la politique d'acquisition des RH des ES.....	52
6.4 Les perspectives d'amélioration de la politique d'acquisition des RH aux ES.....	53
CONCLUSION GENERALE.....	X
LES ANNEXES.....	XI
BIBLIOGRAPHIE.....	XV
TABLE DES MATIERES.....	57

SIGLES ET ABREVIATIONS

AC : Agence Comptable ;
AIB : Agence d'Information du Burkina ;
ANPE : Agence Nationale pour l'Emploi ;
AP : Administration Publique ;
DG : Directeur Général ;
DR : Direction des Rédactions ;
BF : Burkina Faso ;
DAF : Direction de l'Administration et des Finances ;
DCM : Direction Commerciale et Marketing ;
DIM : Direction de l'Imprimerie et de la Maintenance ;
DRég : Directions Régionales ;
DRH : Direction des Ressources Humaines ;
ENAM : Ecole Nationale de l'Administration et de la Magistrature ;
ES : Editions Sidwaya ;
FP : Fonction Publique ;
GRH : Gestion des Ressources Humaines ;
MCOM : Ministère de la Communication ;
RDP : Révolution Démocratique et Populaire ;
RH : Ressources Humaines ;
SGR : Secrétariat Général des Rédactions ;
SGRH : Service Gestion des Ressources Humaines.

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire aux agents.....XII

Annexe 2 : Questionnaire aux directeurs.....XIV

Annexe 3 : Guide d'entretien avec le Directeur des Humaines.....XVI

CESAG - BIBLIOTHEQUE



INTRODUCTION GENERALE

Politique d'acquisition des ressources humaines des Editions Sidwaya au Burkina Faso: enjeux, limites et perspectives.

Pendant la période faste, marquée par des taux de croissance annuels à deux chiffres et par un développement important des marchés, le rapport entre l'offre et la demande de produits ou des services était tendanciuellement favorable à l'offre, donc aux entreprises. Dans cette perspective, les gains de productivité étaient recherchés à partir des investissements matériels et non humains. La gestion des ressources humaines (GRH) ne constituait ainsi pas un élément stratégique du pilotage des organisations et était considérée comme secondaire dans les entreprises.

De nos jours, avec la crise économique et la croissance exponentielle des changements technologiques, économiques, politiques et sociaux, ce schéma s'est progressivement inversé. Dans le secteur public, cette crise s'est manifestée par l'augmentation significative des besoins financiers de l'Etat, tandis que les recettes stagnent voire diminuent. Les évolutions sociales sont plus rapides qu'autrefois, et les attentes ou/et les besoins des clients, usagers bénéficiaires de services publics, évoluent aussi très vite. De plus le niveau d'exigence des clients ne cesse de grimper.

Ainsi, les entreprises privées et le secteur public doivent peaufiner de nouvelles stratégies pour s'adapter spontanément aux différents changements. Ces adaptations se traduisent par des évolutions de missions, par des changements organisationnels, par l'utilisation de nouveaux outils techniques, et la mise en œuvre de nouvelles méthodes de travail. Tous ceux-ci concourent à modifier en bout de chaîne, le contenu des situations de travail, et donc des compétences requises pour être à même de les occuper correctement.

L'accélération des changements induit donc en permanence de nouvelles inadéquations entre les "besoins" et les "ressources" humaines, entre l'homme et son emploi, qu'il est indispensable de corriger pour qu'une organisation puisse conserver sa compétitivité.

Ceci veut dire qu'il ne peut plus avoir de GRH statique, puisque les emplois évoluent et que les hommes changent ou progressent aussi en compétences. Cette recherche de l'adéquation homme - emploi doit être permanente, et ne peut donc s'effectuer que dans une perspective dynamique.

Pour faire face à tous ces nouveaux défis qui impliquent une adaptation constante de la stratégie d'affaires aux pratiques de gestion, les entreprises privées comme les administrations publiques (AP) ont ainsi pris conscience qu'une bonne adéquation entre leurs besoins et leurs ressources humaines (RH), notamment en termes de compétences, était devenue incontournable et que les investissements humains devraient être considérés comme des investissements à part entière. D'où l'émergence de la

Politique d'acquisition des ressources humaines des Editions Sidwaya au Burkina Faso: enjeux, limites et perspectives.

GRH aussi bien dans le secteur privé que les AP.

De nos jours, les AP du Burkina se sont engagées dans un processus de modernisation : la GRH est devenue sans doute au cœur de leur stratégie d'adaptation et de croissance économique et sociale. Ainsi, chaque structure étatique possède une direction en charge des RH. Une des activités clés de cette direction est l'acquisition des RH. Cette activité se révèle d'une grande importance puisqu'elle constitue l'un des principaux leviers de régulation du personnel. Chaque administration, en fonction de sa stratégie et de ses aspirations, possède sa politique d'acquisition des RH qui, comme toutes les autres activités, a un impact significatif sur la motivation de ses agents, sur son climat social, sa performance et donc sur sa compétitivité voire sa survie.

Faisant partie des acteurs des Editions Sidwaya (ES) en matière de GRH, nous trouvons opportun de formuler ce thème : « Politique d'acquisition des Ressources Humaines des Editions Sidwaya au Burkina Faso : Enjeux, Limites et Perspectives ».

1. Problématique

La crise économique, les changements technologiques, économiques, politiques et sociaux, ont fait qu'intégrer la dimension RH dans la stratégie des AP, s'avère de nos jours, une nécessité évidente. Les entreprises sont amenées à adopter de nouvelles logiques qui irriguent les politiques sociales pour répondre aux défis. Les structures adoptent ainsi une stratégie de développement humain social en harmonie avec leur stratégie économique. Ce qui donne une nouvelle vision à la GRH qui occupe désormais une place de choix dans les administrations publiques. C'est sur elle que repose toute la stratégie de l'organisation puisqu'elle permet l'acquisition des RH en quantité et en qualité pour l'atteinte des objectifs.

Comme toute entreprise soucieuse de l'atteinte de ses objectifs, dans un environnement constamment évolutif et hautement concurrentiel, « les Editions Sidwaya (ES) », Etablissement Publics de l'Etat (EPE), ont mis en place dans leur stratégie de gestion économique et sociale, une direction des RH qui est en charge des RH. Cette direction, à travers une politique mise en place par l'Etat burkinabè, a pour missions d'acquérir les RH. De nos jours, du fait de la politique d'acquisition des RH, nous avons trois types d'agents aux ES : les Fonctionnaires, les contractuels de l'Etat et les contractuels de Sidwaya soumis à deux lois : la loi n° 019-2005/AN du 18 mai 2000 (modificatif de la loi N°

013/98/AN du 28 avril 1998), portant régime juridique applicable aux emplois et aux agents de la fonction publique et la loi n° 033-2008/AN du 22 mai 2008 portant régime juridique applicable aux emplois et aux agents des EPE (promulgué par décret n° 2008-372/PRES du 26 juin 2008, JO n° 30 du 24 juillet 2008). Nous constatons que la gestion de ces trois types d'agents n'est pas exempt de difficultés. La politique d'acquisition des RH semble avoir un impact sur certains aspects de gestion de l'établissement comme le bon fonctionnement de ses services, la gestion de la carrière du personnel, le climat social, la motivation, donc sur la performance du personnel et celle de l'organisation.

A travers cette étude, notre objectif est de faire ressortir les enjeux et limites de cette politique d'acquisition des RH, puis de proposer des perspectives d'amélioration en vue d'augmenter la performance de l'établissement. Ainsi, cette perception des choses nous conduit à nous interroger sur certaines questions qui nous aideront sans doute à bien mener nos réflexions : Comment se fait l'acquisition des RH aux ES ? Quel peut être son impact sur les ES et ses employés dans un environnement hautement concurrentiel? Ne poserait-elle pas un souci d'adéquation entre « profil » et « poste » ? Quelles perspectives d'amélioration pouvons-nous envisager ? Ces différentes questions constituent le socle de notre étude.

2. Objectifs de la recherche

L'acquisition des RH étant l'un des éléments déterminants dans la stratégie économique et sociale de toute entreprise compétitive, l'objectif général poursuivi par notre étude est d'améliorer la politique d'acquisition des RH aux ES en vue d'augmenter la performance des agents et de l'organisation.

De manière spécifique, les objectifs de notre étude sont de :

- maîtriser les modes d'acquisitions des RH aux ES ;
- déceler l'impact du système mis en place aux ES pour acquérir les RH;
- contribuer à la mise en place d'une meilleure politique de motivation et d'un bon climat social aux ES à travers la politique d'acquisition des RH;
- proposer des perspectives pour améliorer la politique d'acquisition des RH.

3. Les hypothèses de recherche

La politique d'acquisition des RH aux ES à un impact sur sa performance et celle des agents. Cette hypothèse principale peut se subdiviser en deux hypothèses spécifiques:

H1 : La politique d'acquisition des RH aux ES à un impact sur le climat social de l'entreprise ;

H2 : La politique d'acquisition des RH est un facteur qui contribue à la baisse de la performance des ES donc de leur compétitivité.

4. Intérêt de l'étude

Ce mémoire revêt un grand intérêt. Tout d'abord, il permettra aux EPE du Burkina, en particulier aux ES, de mieux appréhender l'impact de leur politique d'acquisition des RH sur leurs évolutions sociales et économiques. Il permettra alors aux ES de prendre des mesures correctives aux fins d'augmenter la performance.

Ensuite, ce mémoire servira de support pour les étudiants désireux d'approfondir leurs connaissances sur certaines notions de la GRH et surtout sur certaines pratiques RH comme le recrutement.

Enfin, le présent travail entre dans le cadre de la préparation de notre diplôme de fin d'étude spécialisé dénommé Master Business Administration en GRH. Aussi, faisant parti des acteurs des ES en matière de GRH, le travail sera non seulement notre contribution à la maîtrise des enjeux et limites du système d'acquisition des RH mis en place aux ES mais aussi il nous servira de repère dans les prises de décision de gestion des RH pour faire des propositions à la hiérarchie.

5-Plan de l'étude

Notre travail se veut un cadre de diagnostic des enjeux, et limites de la politique d'acquisition des RH. Ainsi, dans une première partie consacrée à la revue de littérature, après avoir élucidé certaines notions de la GRH à travers une approche conceptuelle (chapitre 1), nous essayerons de donner les fondements du recrutement dans les organisations (chapitre 2). Cette première partie prendra fin sur la méthodologie de l'étude (chapitre 3).

Politique d'acquisition des ressources humaines des Editions Sidwaya au Burkina Faso: enjeux, limites et perspectives.

Ensuite, la seconde partie consacrée au cadre pratique, nous permettra de décrire les modes d'accès à la fonction publique burkinabè (chapitre 4). Nous y ferons aussi une présentation succincte des ES suivi de la description de sa politique d'acquisition des RH (chapitre 5).

Enfin, notre travail se terminera par la présentation des résultats de l'étude puis par la description des enjeux, des limites et des perspectives d'une telle politique d'acquisition des RH aux ES (chapitre 6).

CESAG - BIBLIOTHEQUE



PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE

CHAPITRE 1 : APPROCHES CONCEPTUELLES

Il y a un adage qui dit qu'un mot n'a de sens que dans un contexte, et qui pris hors de ce contexte, ce mot devient un prétexte. Ainsi, dans ce chapitre intitulé « Approches conceptuelles », il est question d'élucider certains concepts clés de notre étude à travers leurs définitions. La maîtrise de ces notions permettra non seulement de mieux appréhender le thème mais aussi facilitera la compréhension de notre travail dans sa globalité.

1.1. Concepts du thème

- ❖ **La politique**¹: C'est la manière d'agir et de conduire une affaire. Elle correspond à la mise en œuvre des moyens indiqués par la stratégie.
- ❖ **Enjeux**²: L'enjeu peut être défini comme ce que l'on peut gagner ou perdre lors d'une action dans une entreprise.
- ❖ **Limites**: On entend par limites, l'ensemble des faiblesses d'une action dans une entreprise.
- ❖ **Perspectives**³: On entend par perspectives, les possibilités qui peuvent être envisagées avec réalisme pour améliorer une situation donnée.
- ❖ **Diagnostic**⁴: « Bilan établi à un moment donné sur les forces et les faiblesses d'une entreprise, tant sur son marché que dans son organisation ».
En d'autres termes, le diagnostic est l'évaluation d'une situation ou le jugement porté sur une situation ou un état.
- ❖ **Ressources**: Selon Dico du MANAGER de Olivier MEIER « Les ressources de l'entreprise consistent en un ensemble de moyens et d'actifs tangibles (machines, usines...) et intangibles (compétences des salariés, image de marque...) qui composent l'entreprise. On

¹ Dr Henri TCHOKPONHOUE, Cours de Stratégie d'entreprise et GRH/MBA/GRH/CESAG/2013-2014

² Dictionnaire – Linternaute

³ Dicos ENCARTA

⁴ Dr Henri TCHOKPONHOUE, Cours de Stratégie d'entreprise et GRH/MBA/GRH/CESAG/2013-2014

peut les diviser en quatre catégories : les ressources financières, les ressources physiques, les RH et les ressources organisationnelles. Elles correspondent à un stock de facteurs disponibles, contrôlés par l'entreprise, qui lui permettent de produire des biens et services ».

- ❖ **Méthode** : La méthode est une démarche organisée de manière rationnelle permettant d'aboutir à un résultat. Elle peut être définie comme un ensemble de moyens, de procédés qui permettent d'obtenir un ou plusieurs résultat(s) dans un domaine précis. Elle aide à produire de la connaissance ou à formaliser l'action.
- ❖ **Outil** : L'outil désigne un dispositif technique (procédé, procédure, instrumentation, logiciel, mode de calcul) servant à réaliser tout ou partie d'une pratique de gestion. Il désigne aussi un objet fabriqué qui sert à agir sur la manière à faire un travail.

1.2. Concepts liés au domaine spécifique de la gestion des ressources humaines

- ❖ **La gestion des ressources humaines**⁵ : La GRH se définit comme un ensemble d'activités qui consistent à l'acquisition (description des postes et des qualifications requises, sélection, recrutement, accueil...), à la conservation (cotation ou évaluation des postes de travail, mise en place d'une structure de rémunération, de motivation, de politiques sociales, de mutations, de promotion, d'expansion ou de réduction des effectifs...) et au développement (appréciation des performances et du potentiel, détermination des besoins en formation, élaboration et évaluation des programmes, audit social...) des RH dont une organisation a besoin. Ainsi, c'est un ambitieux programme ayant pour finalité la productivité et la satisfaction des hommes au travail. La GRH est donc, par essence, une activité d'optimisation, qui n'implique pas la satisfaction totale des besoins, mais plutôt la recherche d'un point d'équilibre optimal.

Selon le Dico du MANAGER de Olivier MEIER « La GRH est un ensemble de fonctions et de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation (association, entreprise, administration publique, etc.). C'est une activité fonctionnelle de l'entreprise, de nature transversale (relation horizontale) par opposition à une activité hiérarchique (relation

⁵ Réal MBIDA, Cours de Gestion des Ressources Humaines DESS/DRH/CESAG/2008-2009

verticale). De manière synthétique, elle peut se diviser en deux grandes branches, d'un côté l'administration des ressources humaines (paye, juridique, contrat...) qui est une activité plus verticale et de l'autre, la GRH (gestion des emplois, programmes de recrutement, plans de carrières, mutations et promotion, analyse des postes et évaluation des personnes, gestion des rémunérations, gestion de la formation, communication, information et les conditions de travail) qui est transversale par nature. Elle couvre de nombreux domaines, intervenant à tous les stades de la « vie » du travailleur dans l'organisation ».

❖ **La motivation** : La motivation est une notion complexe à expliquer car son usage est fréquent et elle est utilisée dans de nombreux domaines. Cependant, nous nous intéresserons uniquement à la motivation de l'Homme par rapport à son travail, et plus précisément la motivation dans l'entreprise. Ainsi, on retiendra :

-Selon **Claude LEVY-LEBOYER**, auteur de nombreux ouvrages sur la motivation des individus au travail nous propose la définition suivante : «La motivation peut être décomposée en 3 étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance :

1. Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné ;
2. La décision, souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif ;
3. La persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre. En d'autres termes, être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint ».

-Selon **Louis BERGERON**, auteur de *Satisfaction, motivation et performance au travail* que la motivation se définit: « comme une force intérieure, poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels, tel qu'il les perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie.»

Selon le dictionnaire LAROUSSE, « la motivation est avant tout un ensemble de motifs qui déterminent ou justifient un acte ou une décision. Un ensemble de facteurs conscients ou inconscients qui déterminent un acte, une conduite ».

« ⁶La motivation peut être définie comme le degré d'engagement d'un collaborateur dans la réalisation d'un travail qui lui a été désigné par un tiers (généralement l'organisation et ses représentants) ».

- ❖ **La communication :** La communication est un processus reposant sur un échange entre deux ou plusieurs personnes, utilisant un code formé de gestes, de mots, ou d'expressions qui rend compréhensible une information formelle ou informelle transmise d'un émetteur à un récepteur. Elle est aussi définie comme l'ensemble des processus physiques et psychologiques par lesquels s'effectue l'opération de mise en relation d'une ou plusieurs personnes avec une ou plusieurs personnes en vue d'atteindre certains objectifs.
- ❖ **La formation :** C'est un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux également s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures.
- ❖ **La gestion des carrières :** La carrière est l'ensemble hiérarchisé (évolutif) des différents postes, positions de travail et fonctions occupées ou susceptibles d'être occupées par un travailleur pendant la période de sa présence dans l'entreprise.
Jean Marie PERETTI, définit la gestion des carrières comme étant « un ensemble d'activités entreprises par une personne pour suivre et diriger son itinéraire professionnel dans l'entreprise ou ailleurs, de façon à atteindre le maximum de compétence et de réussite professionnelle, en adéquation avec ses aptitudes et ses qualifications professionnelles ». Elle

⁶ Dimitri WEISS, Ressources Humaines, 3^{ème} édition

Politique d'acquisition des ressources humaines des Editions Sidwaya au Burkina Faso: enjeux, limites et perspectives.

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

- ❖ **Le climat social**⁷ : C'est le temps dominant qu'il fait (ou qu'il va faire) dans un milieu social donné (entreprise). Il est déterminé par un certain nombre d'éléments que sont principalement les conditions de travail, d'hygiènes et de sécurité.
- ❖ **La performance**⁸ : La performance peut se définir comme « le résultat significatif d'une personne, le succès, résultat d'une action. Elle désigne généralement la situation d'une personne qui a atteint voire dépassé des objectifs qui lui ont été fixés ».

Selon le DICO du MANAGER, la **performance d'une entreprise** se définit comme « le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes du secteur (renforcement de son pouvoir de négociation) ».

- ❖ **La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)** : La GPEC est une démarche de la GRH qui vise, par anticipation, à réduire les écarts entre les ressources et les besoins d'une organisation d'un point de vue qualitatif (compétences) et quantitatif (effectifs).
- ❖ **Le poste** : Un poste est un ensemble de situations de travail individuelles et localisées, occupées par une personne. Il correspond à une situation de travail réelle, concrète à un moment donné et à un endroit donné.
- ❖ **La fiche de poste** : La fiche de poste est un document qui décrit le contenu d'un poste donné. Il s'agit de rendre concret le contenu des emplois, de manière relativement simple.

⁷Christian BELLHA, Cours de gestion du climat social/DESS-GRH/CESAG/2008-2009

⁸ Akim PARAISO, Cours d'Appréciation des performances/MBA-GRH/CESAG/2013-2014

Politique d'acquisition des ressources humaines des Editions Sidwaya au Burkina Faso: enjeux, limites et perspectives.

- ❖ **Profil** : Le profil est l'ensemble des compétences professionnelles et des aptitudes personnelles requises afin de correspondre à la définition du poste à pourvoir, tel que défini par l'entreprise ou par le cabinet conseil en recrutement.

Dans ce chapitre introductif, nous avons essayé de définir des concepts clés qui seront utilisés dans le corps de notre travail. Il nous paraît très utile car il permet de recenser des définitions disparates dans la littérature en un seul point du travail et de limiter les contours de chaque concept. Ce qui facilite la compréhension de notre thème et du contenu du travail.

Le chapitre suivant (chapitre2) fera l'objet des fondements du recrutement de façon générale en entreprise.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2: LES FONDEMENTS DU RECRUTEMENT

Dans ce nouveau contexte de complexité et de changement rapide des normes et des standards, les modes de gestion et les rapports de force entre les agents économiques changent et prennent de nouvelles dimensions. De nouveaux métiers et de nouvelles formes d'emploi émergent, d'autres disparaissent ou changent de contenu. Ce qui complique davantage la tâche des responsables des RH et donne une importance supplémentaire aux compétences. L'entreprise aura alors besoin d'une grande flexibilité et de réactivité pour s'adapter au mieux à la nouvelle donne. Elle a besoin aussi d'une gestion dynamique des RH disponibles, engagées à la stratégie établie et animées d'une compétence reconnue. Elle devra résorber l'écart constaté entre les qualifications et les compétences acquises et celles requises et exigées par les nouvelles configurations des métiers, d'où le recrutement dans les entreprises privées et administrations publiques.

Dans le contexte des organisations, le recrutement constitue non seulement le premier stade de l'ensemble du processus de GRH mais aussi son acte fondateur. Il est donc important d'avoir une connaissance des fondamentaux du processus de recrutement. A ce propos, notre démarche consistera à donner tout d'abord une brève définition du recrutement puis à ressortir son importance (2.1). Ensuite, nous déterminerons les différentes étapes d'un processus de recrutement (2.2). Enfin, nous examinerons les différents coûts afférents au processus de recrutement dans une organisation (2.3).

2.1. Définition et importance du recrutement

Le recrutement peut être défini comme l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins et compétences requises pour exercer un poste de travail donné, dans une organisation donnée. C'est un élément essentiel de la politique des RH de l'entreprise qui permet d'améliorer l'adéquation qualitative et quantitative entre ressources et besoins. En effet, toute organisation, quelle que soit sa taille effectue le recrutement, soit parce qu'elle se développe et donc a besoin de nouvelles compétences absentes en interne, soit parce qu'elle doit gérer des départs ponctuels (départ à la retraite, démission, licenciement, congés etc...) qui nécessitent un remplacement.

Constituant ainsi l'un des principaux leviers de régulation de l'organisation en compétences nouvelles dont elle a besoin, le recrutement est devenu de nos jours, une politique importante de

l'entreprise, pour laisser la place à trop d'improvisation. Il constitue de nos jours un canal de vente de l'image de l'organisation sur le marché à travers les différentes annonces. Pour certaines entreprises, le recrutement constitue une grande opportunité de publicité. Les entreprises ont été conduites progressivement alors à mesurer les conséquences de leur choix, et l'on comprend mieux aujourd'hui le luxe de précautions dont s'entourent certaines d'entre elles lorsqu'elles procèdent à des recrutements.

2.2. Les différentes étapes du processus de recrutement

Le processus de recrutement obéit à une chaîne constituée de plusieurs opérations qui, prises isolément, sont relativement simples, mais dont aucune ne doit être omise ou négligée. Par exemple, Jean Marie Peretti dans son ouvrage intitulé « Ressources et gestion des personnes », montre que le processus de recrutement recouvre un ensemble de treize (13) opérations qui peuvent être regroupées en quatre grandes étapes (voir schéma 1).

En effet, une bonne démarche de recrutement ne peut s'opérer sans respecter une suite de quatre étapes:

2.2.1. La définition du besoin

Cette étape est constituée de quatre opérations à savoir l'expression de la demande de recrutement, l'analyse de la demande de recrutement, la décision de recruter puis la définition du profil et du poste :

2.2.1.1. L'expression et analyse de la demande de recrutement

L'expression de la demande de recrutement émane généralement du responsable hiérarchique concerné. Elle fait suite soit à un départ à la retraite, soit une démission, soit un licenciement ou suite à la création d'un nouvel emploi etc... L'analyse de la demande de recrutement quant à elle consiste à analyser l'opportunité du recrutement, c'est-à-dire envisager des solutions alternatives : externalisation, réorganisation des tâches, stage, intérim etc...

2.2.1.2. La décision de recruter

Après avoir examiné toutes les solutions alternatives, peut s'ensuivre la décision de recruter. D'une organisation à l'autre, cette décision relève soit du président directeur général, soit d'un comité de direction ou d'un conseil d'administration.

2.2.1.3. La définition du poste

La réussite d'un processus de recrutement repose sur l'existence de la définition du poste précise, actuelle et proche de la réalité. Cette définition se concentre sur trois axes à savoir la définition de la mission du poste (situer le poste dans la réalisation des objectifs de l'entreprise), des principales responsabilités (description détaillée des principales activités que le titulaire du poste aura à réaliser et la façon à réaliser) et de son positionnement dans la structure (position dans l'organigramme, description des relations du poste avec les autres postes, relations hiérarchiques etc....). En effet, cette étape sert de base pour l'appréciation du candidat. Elle établit les missions, les tâches, les contacts et les caractéristiques de l'environnement concurrentiels.

2.2.1.4. La définition du profil :

Cette étape met en relation le poste et les différentes compétences permettant d'y accéder puis précise les rubriques suivantes : les caractéristiques physiques (santé, présentation, âge etc...), l'expérience, compétences spécifiques (connaissances techniques, niveau d'étude.), la motivation (en termes de désir d'évolution, de sécurité, de revenus, de pouvoir, de perfectionnement) et les traits de caractères (impact sur les autres, adaptation aux différents milieux, stabilité, aptitude au travail de groupe, disponibilité ...). Ces différents éléments serviront à la rédaction de l'annonce.

2.2.2. Recherche des candidatures

L'entreprise dispose de plusieurs sources pour le recueil des candidatures permettant un choix rigoureux. En fonction de sa stratégie, du poste ou de l'emploi, l'organisation peut procéder à la recherche des candidatures soit à l'interne, soit à l'externe.

2.2.2.1. Les candidatures internes

La prospection des candidatures à l'interne est une politique qui consiste à rechercher les candidats à l'intérieur de l'organisation. Elle vise généralement à promouvoir les salariés d'une organisation et présente l'avantage de minimiser le coût de recrutement, de stimuler la compétition à l'interne qui est gage de performance. Aussi, l'avantage de ce type de recrutement est la connaissance de la culture de l'entreprise par le salarié.

2.2.2.2. Les candidatures externes

La prospection des candidatures à l'externe est une technique qui consiste à rechercher les candidats hors de l'organisation. Elle vise l'intégration de « sang neuf » dans l'organisation donc de nouvelles compétences dans l'organisation et constitue une occasion de communiquer à l'externe sur la santé de l'organisation et de ses évolutions. Ce type de recrutement s'avère souvent plus coûteux. Il en existe plusieurs sources :

- ✓ les candidatures spontanées externes : ce type de candidature se développe et constitue un très bon indicateur de l'image de l'entreprise sur le marché de l'emploi ;
- ✓ les candidatures par cooptation : ce sont des candidatures présentées par les membres du personnel et sont en général bien adaptées au poste à pourvoir et permettent une adaptation très rapide des nouveaux embauchés ;
- ✓ les candidatures en portefeuille : il s'agit des candidatures non retenues lors d'un recrutement antérieur, conservées en portefeuille, parce qu'elles n'étaient pas adaptées au poste mais qui sont de qualité ;
- ✓ le recours aux organismes officiels comme l'Agence Nationale de la Promotion de l'Emploi: ces organismes fournissent des candidatures remplissant les conditions requises sans tri préalable poussé mais en nombre important ;
- ✓ les candidatures suscitées auprès des écoles et des organismes de formation, les cabinets de recrutement, internet et les candidatures en lignes, les petites annonces ;
- ✓ l'approche directe : le « chasseur de tête », appellation courante du spécialiste de l'approche directe intervient lorsqu'il est souhaitable d'identifier des candidats potentiels dans des fonctions ou secteur proches du poste à pourvoir, et les contacter personnellement et confidentiellement. A l'issue de cette approche systématique, on examine les candidats dont l'expérience, la personnalité et la motivation correspondent au poste. Les missions d'approche directe sont réservées à des postes de niveau généralement élevé ou à des postes pour lesquels l'identification et l'approche des profils adaptés sont délicats. La prospection à l'externe des candidatures nécessite une campagne de recrutement :

2.2.2.3. Campagne de recrutement

La campagne de recrutement ou d'annonces a pour objectif de susciter des candidatures pour le poste à pourvoir. Elle vise aussi en particulier la construction de l'image sur le marché de l'emploi

et s'apparente souvent en campagne de publicité. Elle commence par l'identification des cibles, la détermination de la durée et du suivi de la campagne, la sélection des medias les mieux adaptés et la rédaction du (des) texte(s) de l'annonce (des annonces).

En effet, la cible est le candidat idéal caractérisé par la définition du profil. On y tient compte de l'état du marché de l'emploi, de l'image de l'entreprise sur le marché et des caractéristiques de la population que l'on souhaite atteindre. La durée de la campagne sur plusieurs semaines avec plusieurs parutions. Ce qui permet d'établir l'image souhaitée de l'entreprise sur le marché de l'emploi par l'intermédiaire du contenu de l'annonce. Aussi, le media choisit doit être adapté au type de poste à pourvoir. En outre la combinaison entre la durée de la campagne, les dates de parution et le nombre de medias utilisés doit être étudiée pour atteindre la plus grande efficacité. Identifiée ou anonyme, l'annonce doit attirer des postulants sans survendre le poste. En générale, le texte d'une annonce fait ressortir les points suivants :

- ✓ la présentation succincte de l'entreprise : taille, implantation, domaine d'activités ;
- ✓ la présentation du poste, les critères de sélection, en particulier formation et expérience ;
- ✓ les précisions spécifiques à apporter dans le C.V et une indication du contact à établir ;
- ✓ etc.....

2.2.3. La sélection des candidatures

Après la parution de l'annonce, l'entreprise fait face à l'afflux des candidatures en centaine voire en milliers. Il convient alors d'établir une sélection, phase la plus délicate au cours de laquelle la rigueur ne peut s'appuyer sur des méthodes scientifiques de choix. Ce processus de sélection comporte plusieurs étapes. (Voir schéma 2).

En effet, la sélection comporte une phase dite de présélection des candidatures qui permet d'effectuer un premier tri. Elle a pour objectif de classer les candidats en trois catégories : les candidats dont on refuse définitivement la candidature du fait de l'absence d'éléments indispensables du profil, ceux dont on met en portefeuille et ceux dont le profil cadre avec le poste et par conséquent peuvent continuer la suite de la sélection. La présélection s'opère sur la base du CV et/ou de la lettre de motivation envoyées par les candidats. Diverses méthodes sont utilisées pour faciliter la sélection des candidats. Elles peuvent être employées seules ou en combinaison. Ce sont :

Politique d'acquisition des ressources humaines des Editions Sidwaya au Burkina Faso: enjeux, limites et perspectives.

- ✓ L'analyse graphologique : elle est considérée surtout en France comme une information dans le processus de sélection. Elle permet de déterminer les traits dominants d'une personnalité ;
- ✓ La mise en œuvre des tests : Les tests peuvent être définis comme des épreuves permettant une description quantifiée des aptitudes des individus, par référence à des individus placés dans la même situation. L'épreuve est standardisée, étalonnée et validée par un grand nombre d'expérience.
- ✓ La discussion de groupe : Il s'agit de discussions centrées sur la fonction et l'entreprise qui visent à communiquer des informations aux candidats tout en permettant d'étudier leur comportement ou de discussions centrées sur un sujet totalement étranger à la fonction visant à étudier les traits de personnalité des candidats tels que le leadership, la réflexion, la capacité d'adaptation et l'extraversion.
- ✓ L'interview ou entrevue de recrutement : Il s'agit d'un entretien qui peut se présenter sous trois formes :
 - Il peut être fortement structuré ou directif: il s'agit d'une liste de questions précises posées au candidat. Cette formule facilite la comparaison entre postulant, mais est souvent vécue comme un interrogatoire policier ;
 - il peut être semi-structurée ou semi-directif: il s'agit d'une discussion qui donne beaucoup de latitude au candidat pour s'exprimer sur des sujets précis, déterminés à l'avance, portant sur l'expérience passée, la formationC'est la forme la plus utilisée car elle permet au candidat de mettre en valeur ses aptitudes pour le poste et ses motivations ;
 - il peut être totalement libre : le candidat est invité à s'exprimer en toute liberté sur les sujets qui lui paraissent importants.Il existe plusieurs types d'entretien : l'entretien de face à face, l'entretien à plusieurs interviewers, entretien multiples, entretien virtuel (Skype)
- ✓ La méthode de simulation (assessment center) : elle consiste à mettre les postulants en situation la plus proche de la réalité afin de constater leur réaction face aux événements qu'ils auront à maîtriser. On peut donc la définir comme «⁹ une prise de poste en raccourci pour observation du comportement sur les éléments essentiels du profil ». Cette technique est généralement utilisée pour le recrutement des cadres et surtout lorsque le recrutement s'effectue en interne.

⁹ Bernard MARTORY & Daniel CROZET, Gestion des Ressources Humaines, Pilotage social et performance

2.2.3.1. Moyens de recrutement

Plusieurs moyens peuvent être utilisés lors d'un recrutement mais deux visions complémentaires existent pour le choix d'outils de sélection : nous avons une vision analytique fondée sur l'accumulation de tests et entretiens afin de vérifier des informations et celle systémique basée sur l'observation de la pratique en situation fictive de travail avec les assessment centers (mise en situation de travail du candidat en vue de tester au mieux ses compétences professionnelles et comportementales) et les entretiens de groupe.

En effet, l'entretien peut se dérouler en un face à face individuel ou collectif, dans lequel le candidat se trouvera en présence de plusieurs collaborateurs de l'entreprise. Quant aux tests (tests de personnalité, test psychotechnique (test d'intelligence) et d'aptitude, test de connaissance, test de développement personnel et d'équipe), ils en existent deux catégories : les tests psychométriques qui mesurent des aptitudes par rapport à un objectif déterminé puis les tests cliniques (graphologie, test projectifs et les tests de groupe), qui sont amenés à cerner la personnalité d'un individu à partir de questionnaires.

2.2.3.2. La décision d'embauche, phase ultime de la sélection

A cette étape, un nombre restreint de candidats reste en lice. Les candidats retenus ont un potentiel équivalent, bien que les composantes de ce potentiel ne soient pas identiques. Ainsi la décision finale d'embauche est prise de façon collégiale et engage les différents acteurs présents dans le processus (le responsable hiérarchique direct, le responsable de recrutement voire le DRH...). La décision finale prise est signifiée dans le plus bref délai à l'intéressé. Il s'en suit généralement une négociation de quelques conditions (rémunération, date d'entrée en fonction etc...) qui serviront de base pour l'élaboration du contrat de travail.

2.2.4. Accueil et intégration

La réussite d'un candidat à un poste indépendamment de toutes les précautions prises lors de la sélection, dépend fortement des circonstances qui ont présidées à son intégration dans ces nouvelles fonctions. Ainsi, deux raisons justifient la mise en place d'un programme d'intégration : le changement d'emploi a toujours une répercussion psychologique sur l'individu qui doit démontrer ses capacités dans un nouvel environnement. Aussi, la période d'adaptation constitue, quel que soit le poste, une phase d'apprentissage progressif de la tâche qui peut être

facilitée par une intégration rapide. Les modalités pratiques visent à donner une information complète sur l'organisation de l'entreprise et du service concerné, la description de fonction et personnalité du titulaire, la rémunération et les programmes sociaux, les différentes procédures, les clients, les fournisseurs et la familiarisation avec l'exercice du travail dans le poste. L'élaboration du programme d'intégration est sous la responsabilité de la DRH et sa mise en œuvre relève du supérieur hiérarchique direct du nouvel agent.

2.3. Les coûts du recrutement

De façon général, le recrutement bien fait est une opération coûteuse. Toutefois un recrutement bâclé est une opération encore plus coûteuse. Il convient alors de garder à l'esprit l'idée de rentabilité et non de coût supportée d'une embauche réussie.

2.3.1. Les éléments constitutifs du coût d'embauche

Dans la pratique, il faut noter l'existence de plusieurs éléments constitutifs du coût d'embauche. Ce sont :

- ✓ Les frais de recrutements : C'est l'ensemble constitué par les coûts directs d'annonces, frais de déplacement, honoraires des cabinets et les coûts indirects de fonctionnement des services chargés du recrutement.
- ✓ Les coûts d'intégrations : Il s'agit des coûts des démarches administratives (temps perdu par les collègues, le supérieur hiérarchique et autres personnes) et des dépenses d'intégration auxquelles on pourrait ajouter des erreurs commises à la phase d'apprentissage ;
- ✓ Les coûts de la formation de base : C'est l'ensemble des frais de formation effectuée pendant la période qui suit l'embauche du nouvel agent ;
- ✓ Les coûts de familiarisation avec la tâche : Ils peuvent être définis comme le temps perdu du fait de l'adaptation à l'entreprise, à des procédures, à ses collaborateurs et à la tâche elle-même. En effet, quel que soit le niveau hiérarchique et la tâche effectuée, le nouvel arrivant n'atteint son niveau d'efficacité, qu'à l'issue d'un certain délai.

2.3.2. Les niveaux des coûts de recrutement :

Plusieurs niveaux existent quant aux coûts de recrutement et ce, en fonction du nombre de candidatures examinées et les rythmes de l'embauche. Ainsi, on distingue :

Politique d'acquisition des ressources humaines des Editions Sidwaya au Burkina Faso: enjeux, limites et perspectives.

Les coûts fixes d'embauche : Indépendants du nombre d'individus embauchés, ces coûts sont essentiellement constitués des coûts de la structure administrative d'embauche.

Les coûts variables d'embauche : Ces coûts varient en fonction du nombre de candidats (frais de sélection : tests, interview etc...) et/ou du nombre de salariés embauchés.

Le coût moyen d'une embauche : C'est l'ensemble des coûts opérationnels et structurels de l'embauche sur le nombre d'entrée effectivement opérée pendant la période.

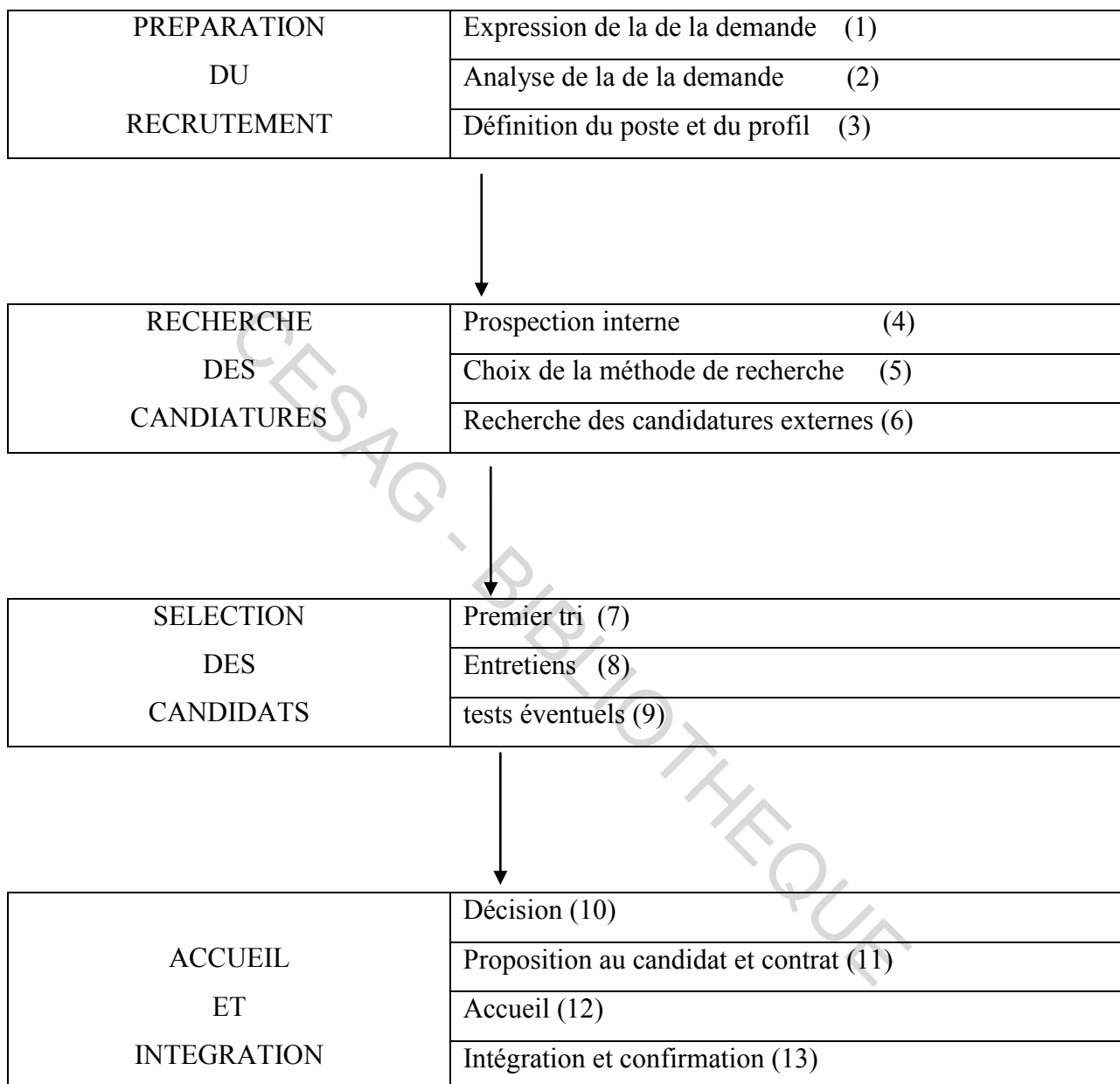
Le coût marginal d'une embauche : C'est la dépense à engager pour opérer une ou quelque(s) embauche(s) supplémentaire(s). Ce calcul s'avère facile à réaliser car il néglige les coûts structurels de l'embauche pour ne retenir que les coûts variables directs des opérations d'embauche.

Le recrutement fait partie des fondamentaux d'une entreprise car il constitue le principal levier de régulations quantitatives et qualitatives du potentiel humain. Ainsi, un recrutement réussi constitue un élément important pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Par contre, un mauvais recrutement engendre des coûts pour l'entreprise aussi bien à court, moyen et long terme. Ses conditions de réussite sont fondées sur la rigueur et l'efficacité de la démarche, l'efficacité de la recherche des candidatures, la qualité des outils de sélection puis l'attention portée à l'accueil, à l'intégration et au suivi du nouvel embauché.

Ce chapitre nous paraît très important du fait qu'il nous fait ressortir les différentes étapes du processus et nous montre combien ces étapes sont importantes. Dans la suite de notre étude, nous aborderons la méthodologie de l'étude.

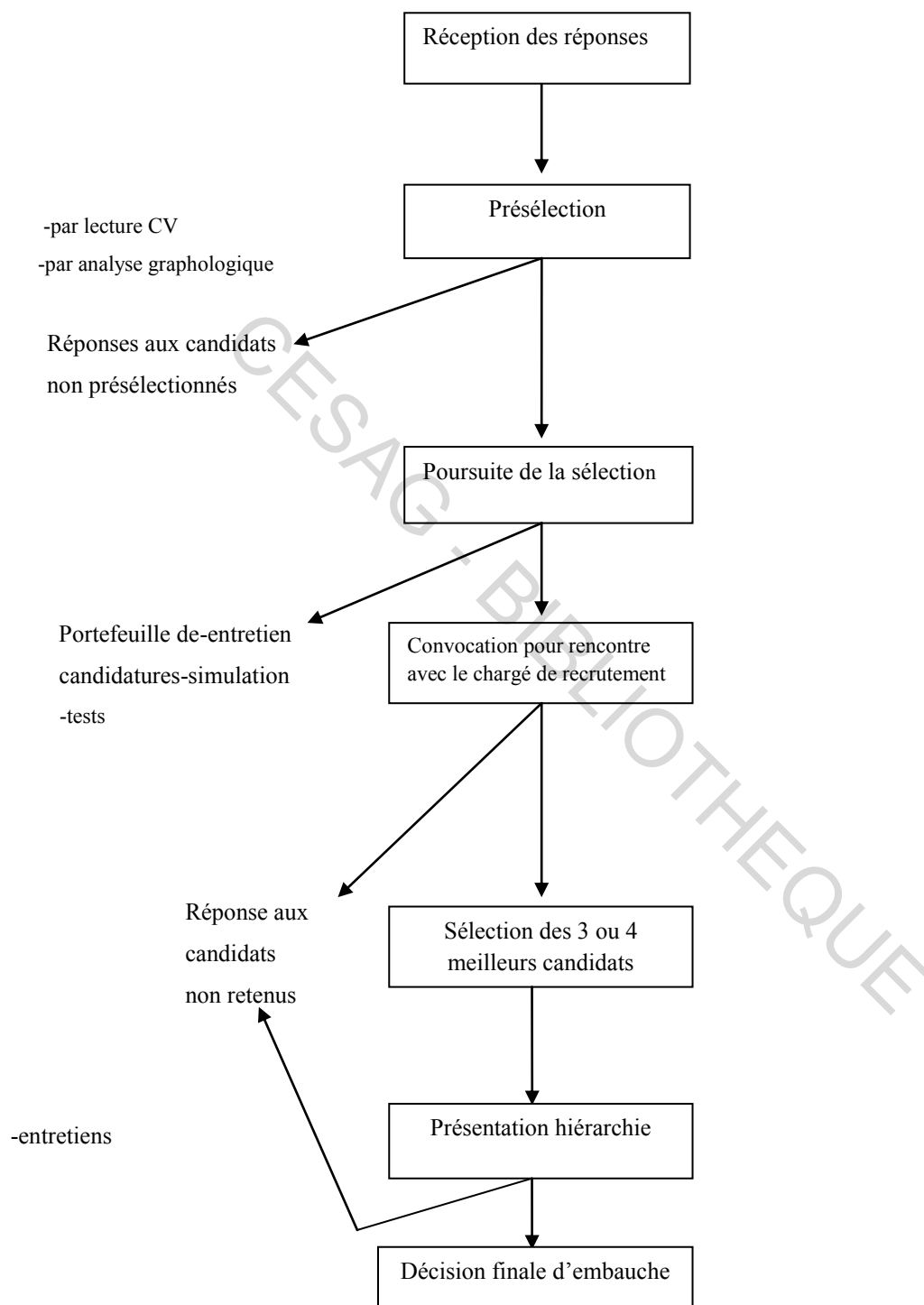
**Politique d'acquisition des ressources humaines des Editions Sidwaya au Burkina Faso:
enjeux, limites et perspectives.**

¹⁰Schéma 1 : Les treize opérations d'un recrutement selon Jean-Marie Peretti



¹⁰ Jean-Marie Peretti (2007), *Ressources humaines et gestion des personnes*, 6^{ème} édition, Editions Vuibert, Paris, 225pages.

¹¹Schéma 2 : Le processus de sélection des candidats selon Bernard MARTORY et Daniel CROZET.



¹¹ Bernard Martory et Daniel Crozet, (2008), *Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances*, 7^{ème} édition, Editions DUNOD, Paris, 317 pages.

CHAPITRE 3: METHODOLOGIE DE L'ETUDE

La réussite de tout travail d'étude dépend de la pertinence des méthodes et outils utilisés pour la collecte des données (3.2). Aussi, elle dépend de la maîtrise du cadre et du modèle d'analyse (3.1). Ainsi, afin de collecter des informations aussi bien en qualité qu'en quantité, nous avons tout d'abord opté pour une recherche documentaire. Ensuite, nous avons soumis au personnel de la structure deux questionnaires. Enfin, des entretiens avec certains directeurs ont été un instrument capital dans la vérification des réponses aux questions soumises aux différents agents. Comme tout travail d'étude, au cours de nos recherches, nous avons rencontré des difficultés (3.3) que nous énumérons dans ce chapitre.

3.1. Cadre et modèle d'analyse

De nos jours, bien que des efforts soient faits en matière de GRH dans les AP du Burkina, il est nécessaire voire indispensable de mettre en cause certaines pratiques RH aux ES. Les ES étant la principale presse écrite étatique, la nécessité de moderniser, de rendre efficace et efficiente ses pratiques RH visant le développement humain et social en harmonie avec la stratégie économique s'impose. Ainsi, notre étude se veut un cadre de profonde réflexion sur la politique d'acquisition des RH aux ES en vue d'augmenter la performance. Elle est donc un cadre propice de diagnostic des enjeux, des limites des pratiques RH aux ES et de proposition de perspectives d'amélioration.

3.2. Outils et collecte de données

Tout d'abord, pour la revue de la littérature, nous avons fait recours à une recherche documentaire basée sur les ouvrages et mémoires disponibles à la bibliothèque du CESAG, à la bibliothèque de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) du Burkina Faso. Aussi, des supports de cours de MBA/GRH du CESAG de l'année académique 2013-2014 et ceux de l'ENAM ont été d'un grand apport dans cette recherche documentaire. En effet, une recherche sur internet a été réalisée tout au long de l'étude. Elle nous a donc servi de base dans notre recherche car elle nous a permis de savoir les références de plusieurs œuvres du CESAG traitant de l'acquisition des RH puis de rédiger le cadre théorique de notre document.

Ensuite, pour la collecte des données de la structure, nous avons administré deux questionnaires dont un administré aux agents et un aux directeurs, puis, à l'aide d'un guide d'entretien, nous avons procédé à un entretien avec certains directeurs pour confirmer les réponses aux questionnaires. Aussi, nos trois années d'expérience dans la structure en tant qu'Assistant des RH, ont été d'un très grand apport dans la collecte des données. Elles nous ont facilité l'accès à certaines données à la direction des RH. Elles nous ont aussi permis de collecter le maximum de données à travers l'observation puis de maîtriser le fonctionnement des ES en matière de GRH.

3.3. Techniques d'échantillonnage

Du fait de la disponibilité des agents et de la contrainte temps auquel nous faisons face, notre étude s'est effectuée sur un échantillon de 50 agents choisis de façon aléatoire. Cet échantillon a été renforcé par l'ensemble des directeurs des ES et s'étale sur toutes les directions, les catégories et sur tous les statuts (fonctionnaire, contractuels de l'Etat, Contractuels de Sidwaya).

3.4. Les difficultés rencontrées

Au cours de notre étude, nous avons été confrontés à plusieurs difficultés.

Entre autres, pendant la collecte des données, nous avons fait face à des difficultés liées à la disponibilité des directeurs à cause de leur charge de travail. Aussi, nous avons observé une grande méfiance des agents face aux questionnaires. Nombreux sont de ces agents qui ont hésité avant de répondre aux questions. Il faut aussi noter que la direction des RH est récente aux ES. Ainsi, le recueil de certaines données a été difficile du fait de leur inexistence aux ES. Ces données ont donc été collectées auprès de la DRH du Ministère de la Communication.

Le présent chapitre a fait l'objet du cadre d'étude, des outils de la collecte des données et des difficultés rencontrées lors de notre étude. Il s'avère d'une grande importance car il révèle la pertinence des outils utilisés pour la collecte des données et la fiabilité de ces données. Il permet aussi d'avoir une idée sur les difficultés auxquelles nous avons fait face lors de notre étude.

Dans les pages suivantes, nous allons aborder la deuxième partie de notre étude intitulée cadre pratique.

DEUXIEME PARTIE: CADRE PRATIQUE

CHAPITRE 4 : MODES D'ACCES A LA FONCTION PUBLIQUE BURKINABE

La Fonction Publique (FP) de nos jours apparait comme une structure administrative et politique aux implications sociales et économiques considérables. Elle mobilise une proportion importante de la population active d'un pays. Elle a, par conséquent des retombées budgétaires qui constituent des préoccupations importantes permanentes pour les gouvernants dans les pays sous-développés. En effet, en fonction des pays à environnements économiques, politiques et sociaux différents, plusieurs approches existent quant à la définition du terme FP. Malgré cette diversité, on peut retenir dans un sens plus large, que la FP désigne « ¹²l'ensemble des personnes physiques qui exercent des activités professionnelles au service des collectivités publiques ».

Au Burkina Faso (BF), la loi 013¹³ en son article 7 définit la FP comme « l'ensemble des personnes physiques recrutées et affectées pour assurer, à titre permanent ou temporaire, directement et personnellement, une mission de service public au sein des administrations centrales et déconcentrées de l'Etat et des institutions publiques ». Cette loi prévoit un principe protecteur d'égalité d'admissibilité et des conditions d'accès à la FP (4.1). Ce principe se traduit par la mise en place d'un processus de recrutement à la FP (4.2) suivi d'une gestion des agents recrutés (4.3).

4.1. Le principe d'égalité d'admissibilité et les conditions d'accès

Au BF, l'égalité d'accès aux emplois publics est un principe fondamental de valeur constitutionnelle. Ce principe interdit toute discrimination en matière d'emploi et de rémunération liée au sexe, à la religion, à la couleur, à l'origine sociale, à l'ethnie ou à l'opinion politique. En la matière, l'article 9 de la loi 013 stipule : « L'accès aux emplois de la Fonction Publique est ouvert à égalité de droit, sans distinction aucune, à tous les burkinabè remplissant les conditions requises pour chaque emploi postulé ». Par ailleurs, l'accès à la FP est subordonné à diverses conditions que l'article 10 de la loi 013 énonce en ces termes :

« Nul ne peut postuler un emploi de la Fonction publique ;

a) s'il ne possède la nationalité burkinabè;

¹² M. KI Zachael, Cours de Droit de la fonction publique burkinabè, Cycle A / ENAM/2007-2008

¹³ Loi 013/AN/98/AM du 28 avril, portant régime juridique applicable aux emplois et aux emplois de la Fonction Publique d'Etat modifié par la loi 019-2005/AN du 18 mai 2005.

- b) s'il ne jouit de ses droits civiques et s'il n'est de bonne moralité;
- c) s'il ne se trouve en position régulière au regard des textes sur le service militaire ou toutes autres obligations civiques assimilées;
- d) s'il ne remplit les conditions d'aptitudes physiques et mentales exigées pour l'exercice de l'emploi;
- e) s'il n'est âgé de dix-huit (18) ans au moins et de trente-sept (37) ans au plus ;
- f) s'il a fait l'objet d'une condamnation à une peine d'emprisonnement ferme de trois (3) mois au moins ou avec sursis de dix-huit (18) mois au moins ». Ainsi, comment accède-t-on alors la FP burkinabé ?

4.2. Modes d'accès

Dans l'AP burkinabè, les emplois vacants ou nouvellement créés sont pourvus par le recrutement à l'interne ou à l'externe. En effet, la technique de sélection objective et conforme au principe d'égale admissibilité aux emplois publics est le concours. Il est défini comme le mode de recrutement par lequel des candidats sélectionnés sont soumis à des épreuves à l'issue desquelles ceux reconnus aptes sont, classés par ordre de mérite. L'accès à la FP burkinabè se fait soit par voie de concours directs et/ou concours professionnel, soit par voie de recrutement sur mesure nouvelle.

4.2.1. Les concours directs

C'est le mode de recrutement par lequel de nouvelles personnes accèdent aux emplois publics vacants ou nouvellement créés. Organisés par le ministère de la FP, ces concours directs sont ouverts aux candidats titulaires de certains diplômes ou de leurs équivalents et/ou de qualifications professionnelles exigées. Les personnes recrutées intègrent des écoles de formation et acquièrent le titre de fonctionnaire ou de contractuel de l'Etat.

4.2.2. Les concours professionnels

C'est le mode de recrutement à l'interne de la FP. Il est réservé aux personnes exerçant à la FP (fonctionnaires et/ou contractuels de l'Etat) remplissant certaines conditions de diplôme et d'ancienneté.

4.2.3. Les concours sur mesure nouvelle

C'est le mode de recrutement par lequel de nouvelles personnes accèdent aux emplois publics vacants ou nouvellement créés. Ce mode répond à un besoin immédiat et les candidats postulants sont titulaires de diplômes de sortie d'une école professionnelle préparant aux emplois du corps postulé. Ils sont généralement recrutés par les ministères de tutelle exprimant le besoin et ont le titre de contractuels de l'Etat. Ils n'intègrent pas des écoles de formations et sont par conséquent, immédiatement mis à la tâche.

Les recrutements par voie de concours direct, par voie de concours professionnel et sur mesure nouvelle se font suivant un processus constitué de plusieurs étapes. Ce processus va de l'ouverture du concours à l'admission à concourir, en passant par le déroulement des épreuves, à l'appréciation de la valeur des candidats puis à la proclamation des résultats.

4.3. La gestion de personnes recrutées

Les personnes recrutées par voie de concours directs rejoignent des écoles de formations où elles reçoivent des formations afférentes à leurs emplois respectifs. Ces formations s'étalent généralement sur une durée de deux (02) à trois (03) ans en fonction des écoles et/ou des emplois. A la fin de la formation, les impétrants sont mis à la disposition des ministères de tutelle, qui à leur tour, procèdent aux affectations ou aux détachements :

4.3.1. L'affectation des agents

L'affectation est l'action par laquelle les ministères mettent à la disposition de leurs directions respectives et des EPE qui leur sont rattachés, les agents nouvellement sortis des écoles de formation. Chaque année des commissions sont mises en place au sein des ministères pour assurer la gestion des affectations. Prononcée par l'autorité investie du pouvoir de gestion, cette affectation a lieu de façon discrétionnaire et peut être modifiée à tout moment pour nécessité de service. Le refus de rejoindre son poste d'affectation ou de réaffectation, est une cause de licenciement ou de rupture de contrat imputable à l'agent.

4.3.2. Le détachement des agents

Le détachement se définit comme la position du fonctionnaire qui, placé hors de son administration d'origine, continue de bénéficier dans son emploi d'origine, de ses droits à

l'avancement et à la retraite. Le fonctionnaire détaché est soumis à l'ensemble des règles régissant la fonction qu'il exerce par le fait de son détachement.

4.3.2.1. Les organismes de détachement des agents

La loi 013 stipule que le fonctionnaire ne peut être détaché qu'auprès des Etablissements publics de l'Etat, des sociétés d'Etat et des sociétés d'économie mixte, des collectivités publiques locales, des organismes internationaux, des entreprises et organismes privés présentant un caractère d'intérêt national en raison des buts qu'ils poursuivent ou de l'importance du rôle qu'ils jouent dans l'économie nationale. Ce, pour exercer une FP, un mandat public ou un mandat syndical, lorsque la fonction ou le mandat comporte des obligations incompatibles avec l'exercice normal de l'emploi.

4.3.2.2. Les conditions du détachement des agents

La loi 013 prévoit que le détachement doit être prononcé par arrêté du ministre chargé de la FP, soit sur demande du fonctionnaire intéressé après avis favorables de l'organisme de détachement, du Ministre de tutelle de l'organisme de détachement s'il y a lieu et du ministre dont relève le fonctionnaire, soit d'office, sur proposition du ministre de tutelle de l'organisme de détachement, après avis favorable du ministre dont relève le fonctionnaire. En effet, de nos jours, avec la décongestion des actes administratifs, le détachement est prononcé par arrêté du ministre de tutelle du fonctionnaire intéressé. Hormis le cas des fonctionnaires détachés pour exercer une FP ou un mandat public, aucun fonctionnaire ne peut être détaché s'il ne compte au moins deux (2) années d'ancienneté de service. Il peut prendre fin à tout moment, par arrêté du ministre chargé de la FP, à la demande de l'organisme de détachement, du ministre de tutelle de l'organisme de détachement, du ministre dont relève le fonctionnaire ou du fonctionnaire lui-même.

Somme toute, on peut retenir que l'accès à la FP burkinabè se fait principalement par deux voies à savoir la voie par concours direct et celle par concours sur mesure nouvelle. Ces deux modes d'accès sont la résultante d'un principe à valeur constitutionnelle qui est celui d'égalité d'admissibilité aux emplois publics. En marge de ces deux voies, il existe une troisième, qui est le recrutement par sélection de dossier. Ce type de recrutement est rare et est généralement réservé au contrat à durée déterminée.

**Politique d'acquisition des ressources humaines des Editions Sidwaya au Burkina Faso:
enjeux, limites et perspectives.**

Ce chapitre s'avère particulièrement important car il nous fait une description succincte de la gestion des agents recrutés de l'Etat. Dans la suite de notre étude, nous procéderons à une présentation succincte des ES suivi d'une description de sa politique d'acquisition des RH (chapitre5).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 5 : PRESENTATION ET FONCTIONNEMENT DES EDITIONS SIDWAYA

Premier quotidien d'Etat du Burkina Faso, les Editions Sidwaya ont été créés le 05 avril 1984 sous le Révolution Démocratique et Populaire (RDP). Sidwaya (en langue nationale mooré signifie «la vérité est venue») est le résultat des mutations qui ont marquées l'histoire politique de la Haute Volta aujourd'hui Burkina Faso. Depuis sa création, elle a connue plusieurs dénominations: de la Direction de l'Information en charge de la Gestion du Carrefour Africain en passant par la Direction Générale de la Presse Ecrite puis à la Direction de Sidwaya, on aboutit à la Direction Générale des Editons Sidwaya depuis septembre 2001. La DGES est devenue EPE en y associant l'Agence d'Information du Burkina depuis 1999. En effet, les ES sont un EPE à caractère administratif créés par décret n°2001-448/PRES/MP/INFO du 11 septembre 2001. Selon les termes de ce décret, l'établissement bénéficie de la personnalité morale de droit public, doté d'un patrimoine et des moyens de gestion propres et est chargé de la gestion administrative des services administratifs détachés de l'administration générale.

En outre, les ES sont un établissement doté de deux organes (5.1). Ses organes sont subdivisés en directions puis en services auxquels sont assignées des missions (5.2). Soucieux d'un fonctionnement harmonieux de ses RH, les ES possèdent une politique d'acquisition des RH (5.3) leur permettant de s'adapter aux différentes mutations technologiques, socio-économiques et à la concurrence accrue.

5.1. Organisation des Editions Sidwaya

Les ES sont un EPE à caractère administratif, dotées de deux organes principaux :

Le conseil d'administration qui est l'organe de pilotage assurant la haute responsabilité de l'orientation de l'établissement ;

Le Direction Générale des Editions Sidwaya qui est l'organe exécutif chargé de la gestion et de l'administration quotidienne. Elle est sous l'autorité d'un directeur général (DG) nommé par décret pris en conseil des ministres sur proposition du ministre de tutelle technique.

Politique d'acquisition des ressources humaines des Editions Sidwaya au Burkina Faso: enjeux, limites et perspectives.

Dans son fonctionnement, l'établissement dispose d'une direction générale regroupant le secrétariat particulier, la cellule des conseillers techniques et le contrôle interne puis d'un secrétariat général constitué des directions administratives et techniques et de la personne responsable des marchés.

Les directions administratives et techniques des ES sont constituées de la Direction des Rédactions (DR), du Secrétariat Général des Rédactions (SGR), de la Direction de l'Imprimerie et de la Maintenance (DIM), de la Direction commerciale et marketing (DCM), de l'Agence d'Information du Burkina (AIB), des Directions Régionales (DRég), de la Direction des Ressources Humaines (DRH), de la Direction de l'Administration et des Finances (DAF) et de l'Agence Comptable (AC).

5.2. Les missions des directions et services

A sa création, les ES avaient pour missions « l'information, la propagande, l'agitation et la mobilisation permanente du peuple pour le développement et la consolidation de la RDP », mais de nos jours, ses missions se déclinent comme suit :

- ✓ soutenir et participer aux programmes de développement économique et social ;
- ✓ contribuer à la promotion et à la culture burkinabè à travers le monde.

Ces missions sont assignées à chaque direction et par service comme suit:

5.2.1. La direction générale

La direction générale des ES est placée sous l'autorité d'un DG qui agit au nom du conseil d'administration. Pour ce faire, il est chargé de la mise en œuvre des missions de l'établissement. Il :

- est ordonnateur du budget de l'établissement ;
- assure en dernier ressort, la responsabilité de la direction technique, administrative et financière ou de tout autre direction de l'établissement qu'il représente dans les actes de la vie civile, notamment à l'égard des tiers et des usagers ;
- prépare les délibérations du conseil d'administration et en exécute les décisions. Il prend à cet effet, toutes initiatives et, dans la limite de ses attributions, toutes décisions.

5.2.1.1. Le secrétariat particulier

Le secrétariat particulier a pour missions de coordonner les activités du secrétariat de la direction générale et de gérer les audiences du DG. Le responsable du secrétariat particulier est nommé par décision du DG et a rang de chef de service.

5.2.1.2. La cellule des conseillers techniques

La cellule des conseillers techniques est animée par des cadres nommés en raison de leurs compétences. Ils sont chargés :

- d'assister le DG dans la coordination des activités de la direction générale ;
- de traiter des questions stratégiques ;
- d'effectuer des missions à eux confiées par le DG.

Ils ont rang de directeur et leur nombre est limité à trois (03) personnes.

5.2.1.3. Le service de contrôle interne

Le contrôle interne a pour missions de faire prendre les mesures correctives nécessaires à l'atteinte des objectifs des ES. A ce titre, il est chargé :

- de veiller à l'application du manuel de procédure ;
- de comparer périodiquement, les résultats atteints avec les prévisions et d'interpréter les écarts ;
- de contrôler le respect des procédures comptables et administratives et périodiquement, la caisse et les stocks ;
- d'exécuter toute autre tâche à lui confiée par le DG.

Le contrôleur interne a rang de directeur.

5.2.2. Le secrétariat général

Le secrétariat général a pour missions de coordonner les activités des directions administratives et techniques. Il reçoit délégation de pouvoir du DG. A ce titre, il est chargé :

- d'assurer le secrétariat des réunions présidées par le DG et des sessions du CA ;
- d'assurer la coordination des activités des ES avec les autres organes de presse ;
- d'élaborer le programme et le rapport d'activités ;
- d'exécuter toute tâche à lui confiée par le DG.

5.2.3. Les directions administratives et techniques

Elles constituent un ensemble de directions regroupant des services ayant chacun des missions :

5.2.3.1. La direction des rédactions (DR)

La direction des rédactions a pour missions de collecter, de traiter l'information et d'archiver les documents des ES. Elle est constituée de plusieurs services qui sont :

- ✓ la rédaction de « Sidwaya quotidien » qui a pour missions de collecter, traiter et de rédiger des articles de presse pour le Sidwaya quotidien ;
- ✓ la rédaction de « Carrefour africain » qui a pour missions de réaliser de grands reportages et de faire des dossiers au niveau national et international ;
- ✓ la rédaction internet qui a pour missions, d'assurer la mise en ligne des titres des ES ;
- ✓ la rédaction de « Sidwaya sport » qui a pour missions d'assurer la collecte et le traitement des informations sportives ;
- ✓ le service photojournalisme qui a pour missions, la couverture photographique des événements et d'assurer le pré archivage des photos. Il initie tout document photographique pour les besoins des ES ;
- ✓ le service de la documentation et des archives qui a pour missions de collecter, de conserver, d'archiver les documents et toutes les publications ainsi que les photos des ES.

5.2.3.2. Le secrétariat général des rédactions (SGR)

Le SGR a pour missions de concevoir et de mettre en œuvre l'architecture de toutes les publications et comprend les services suivants :

- ✓ le service du secrétariat des rédactions qui a pour missions, la mise en forme des publications des ES ;
- ✓ le service de correction qui a pour missions, la lecture, la correction grammaticale, orthographique et sémantique des textes et de signer les bons à monter (BAM).

5.2.3.3. La direction de l'imprimerie et de la maintenance (DIM)

Elle a pour missions, d'imprimer les produits Sidwaya et d'entretenir les outils de production et regroupe les services suivants :

- ✓ le service de la production et des travaux extérieurs ayant pour missions d'imprimer les différents titres Sidwaya et d'exécuter les travaux de ville ;

Politique d'acquisition des ressources humaines des Editions Sidwaya au Burkina Faso: enjeux, limites et perspectives.

- ✓ le service de la maintenance ayant pour missions d'entretenir et d'assurer la réparation des outils de production et des installations électriques ;
- ✓ le service informatique ayant pour missions d'entretenir les outils informatiques, de concevoir et de mettre en œuvre le dispositif technique nécessaire au bon fonctionnement du parc informatique des ES.

5.2.3.4. La direction commerciale et marketing (DCM)

La DCM a pour missions de mettre en œuvre la politique marketing, commerciale et de communication des ES. Elle comprend :

- ✓ le service marketing ayant pour missions de concevoir et de veiller à l'esprit marketing des ES;
- ✓ le service des ventes ayant pour missions d'appliquer les politiques de vente et de distribution.
- ✓ le service de la clientèle ayant pour missions d'entretenir des relations avec les clients et les annonceurs, au plan national et international ;
- ✓ le service de la communication ayant pour missions d'élaborer et de mettre en œuvre la stratégie de communication des ES.

5.2.3.5. L'agence d'information du Burkina (AIB)

L'AIB a pour missions d'organiser la recherche, la collecte, le traitement et la diffusion des informations nationales et internationales. Elle regroupe :

- ✓ le service de la rédaction de l'agence d'information du Burkina qui a pour missions de coordonner les activités de la rédaction ;
- ✓ le service technique et multimédia qui a pour missions de suivre le fonctionnement du matériel technique, du parc informatique et de la publication des informations.

5.2.3.6. Les directions régionales (DRég)

Les DRég ont pour missions d'assurer la gestion administrative et technique de leur ressort territorial, pour le compte de la direction générale. Elles regroupent :

- ✓ le service régional de la rédaction qui a pour missions, de coordonner les activités des différents desks ;

Politique d'acquisition des ressources humaines des Editions Sidwaya au Burkina Faso: enjeux, limites et perspectives.

- ✓ le service commercial et marketing régional qui a pour missions de mettre en œuvre la politique commerciale et marketing des ES dans son ressort territorial ;
- ✓ le service régional de saisie montage qui a pour missions la saisie et la correction des textes des rédactions régionales et leur acheminement au siège des ES ;
- ✓ le bureau régional de l'AIB qui a pour missions d'organiser la recherche, la collecte et le traitement des informations de la région.

5.2.3.7. La direction des ressources humaines (DRH)

La DRH a pour missions de concevoir et de mettre en œuvre les dispositions visant à accroître le rendement du personnel des ES. Elle est constituée des services suivants :

- ✓ le service de gestion, du suivi des carrières et des affaires sociales qui a pour missions de gérer et suivre la carrière des agents des ES ;
- ✓ le service du recrutement et de la formation professionnelle qui a pour missions de planifier, suivre les recrutements et les formations du personnel.

5.2.3.8. La direction de l'administration et des finances (DAF)

La DAF a pour missions de conduire toutes les activités et opérations de gestion financière et matérielle des ES. Elle regroupe :

- ✓ le service de l'exécution budgétaire et comptable ayant pour missions le suivi et l'exécution du budget des ES ;
- ✓ le service du patrimoine et de l'approvisionnement ayant pour missions, la gestion du patrimoine et des stocks de matières premières ;
- ✓ le service des marchés ayant pour missions de veiller à l'exécution des marchés des ES.

La personne responsable des marchés a pour missions de mettre en œuvre des procédures de passation et le suivi de l'exécution des marchés.

5.2.3.9. L'agence comptable (AC)

L'agence comptable a pour missions de recouvrer les titres de recettes et de payer les titres de dépenses émis par l'ordonnateur, ainsi que la gestion de la trésorerie. Elle regroupe :

- ✓ le service de la recette qui a pour missions d'animer et de contrôler les activités de recouvrement ;

Politique d'acquisition des ressources humaines des Editions Sidwaya au Burkina Faso: enjeux, limites et perspectives.

- ✓ le service de la dépense qui a pour missions d'animer et de contrôler les activités de paiement des dépenses ;
- ✓ le service de la comptabilité qui a pour missions de centraliser et de contrôler les opérations de trésorerie.

5.3. Politique d'acquisition des ressources humaines des Editions Sidwaya

Les ES sont dotées d'une autonomie de gestion financière et administrative. Elles comptent de nos jours deux cent huit agents dont soixante-cinq fonctionnaires, soixante-dix contractuels de l'Etat et soixante-treize contractuels de Sidwaya. L'accès aux ES se fait à travers trois voies à savoir le recrutement, le détachement et l'affectation.

5.3.1. Le recrutement aux Editions Sidwaya

Le recrutement constitue l'une des principales voies par laquelle on peut accéder aux ES. Les agents recrutés ont le statut de contractuel de Sidwaya.

En effet, la loi n°033-2008/AN du 22 mai 2008 portant régime juridique applicable aux emplois et aux agents des EPE en ses articles 11 à 15 prévoit les conditions du recrutement.

5.3.1.1. Les conditions du recrutement aux Editions Sidwaya

Selon la loi n°033-2008/AN du 22 mai 2008, les recrutements sont autorisés aux ES, conjointement par le ministre chargé de la fonction publique et les ministres chargés des tutelles technique et financière, après délibération du conseil d'administration de l'établissement et obéissent aux conditions suivantes :

- être de nationalité burkinabè ;
- jouir de ses droits civiques et être de bonne moralité ;
- être en position régulière au regard des textes sur le service militaire ou toutes obligations civiques assimilées ;
- remplir les conditions d'aptitudes physiques et mentales exigées pour l'exercice de l'emploi ;
- être âgé de dix-huit ans au moins et de trente-sept ans au plus ;
- ne pas faire l'objet d'une condamnation à une peine d'emprisonnement ferme de trois mois au moins ou avec sursis de dix-huit mois au moins.

Politique d'acquisition des ressources humaines des Editions Sidwaya au Burkina Faso: enjeux, limites et perspectives.

- Tout recrutement doit, sous peine de nullité, avoir pour but de pourvoir à un emploi préalablement existant et dont la vacance a été régulièrement publiée.

Nonobstant les dispositions ci-dessus, l'établissement public peut, lorsque les circonstances le justifient, notamment en situation de pénurie de candidatures, recruter :

- des candidats de nationalité burkinabè âgés de plus de trente-sept ans ;
- des candidats de nationalité étrangère.

5.3.1.2. Processus du recrutement aux Editions Sidwaya

La loi n°033-2008/AN du 22 mai 2008 prévoit que le mode commun de recrutement des agents des EPE est le concours, entendu comme étant le mode de recrutement par lequel des candidats sélectionnés sont soumis à des épreuves à l'issue desquelles ceux reconnus aptes sont classés par ordre de mérite par un jury souverain et déclarés admis, dans la limite des emplois à pouvoir, par l'autorité ayant pouvoir d'organiser des concours.

En effet, dans la pratique, les ES ont externalisé leur recrutement en la confiant à l'Agence Nationale de la Promotion de l'emploi (ANPE) du Burkina Faso. Lorsqu'il y a expression de besoin de recrutement, après analyse, la DRH avec l'appui du directeur technique concerné, rédige un projet de recrutement et le soumet au conseil d'administration qui autorise le dit recrutement. Ainsi, une lettre de recrutement est adressée à l'ANPE où la DRH fait une description du profil du candidat recherché. L'ANPE procède alors au recrutement en suivant ces différentes phases :

- Recherche des candidatures:

La campagne de recrutement de l'ANPE se fait fondamentalement à travers les trois presses écrites quotidiennes du Burkina Faso à savoir le Journal « les Editions Sidwaya », le journal « le Pays », et le Journal « l'Observateur Paalga ». Il s'agit d'une annonce où apparaissent toutes la description du poste et du profil du candidat, les conditions à remplir par le candidat souhaité et on fixe la date, le lieu (ANPE en général) et l'heure du dépôt des dossiers. Aussi, il existe un site web (ww.onef.gov.bf) où apparaissent tous les avis de recrutement de l'ANPE.

-Sélection des candidats :

La sélection des candidats à l'ANPE se fait en trois étapes :

Politique d'acquisition des ressources humaines des Editions Sidwaya au Burkina Faso: enjeux, limites et perspectives.

1^{ère} étape : Il s'agit d'un tirage au sort qu'effectuent les candidats avant tout dépôt de dossier. Seuls les candidats ayant tirés un « *oui* » peuvent procéder au dépôt de leur candidature. En fonction du nombre de place, on met un certain nombre de « *oui* » dans l'urne : par exemple, pour le recrutement de deux, trois ou quatre agents, respectivement dix, vingt, ou trente « *oui* » seront dans l'urne et on la complètera avec des « *non* » dont le nombre sera fonction de l'effectif des candidats présents sur les lieux. Généralement, à cette étape, le nombre de candidat présélectionné varie entre cinq, dix, quinze ou vingt candidats.

2^{ème} étape : Cette étape consiste à soumettre les candidats à des épreuves écrites portant sur leur domaine de formation. A cette étape, on procède à une classification par ordre de mérite et on maintient les trois ou cinq premiers selon que l'on recrute un ou deux agents pour la suite de la sélection.

3^{ème} étape : Il s'agit d'un entretien avec les candidats retenus organisé par l'ANPE permettant le choix du candidat à recruter. Ainsi, une délégation des ES (DRH et trois autres agents) se joint à celle de l'ANPE pour mener à bien cette opération. Après avoir soumis les candidats aux différentes questions, s'ensuit la décision d'embauche. L'ANPE se charge d'informer le(s) candidat(s) retenu(s) par appel téléphonique et par affichage. Elle élabore un procès-verbal du recrutement qu'elle envoie aux ES.

- **Accueil et intégration** : A cette phase, la DRH fait appel au nouveau agent, lui propose le contrat en lui faisant part de tous les avantages liés à son poste et aussi les conditions de travail des ES. Ce dernier, après réflexion de quelques jours, confirme et signe son contrat. Il prendra service à partir d'une date ultérieure fixée de commun accord avec le DRH.

5.3.2. Le détachement au profit des Editions Sidwaya

Le détachement constitue un moyen par lequel le fonctionnaire peut accéder aux ES. Il se définit comme la position du fonctionnaire qui, placé hors de son administration d'origine, continue de bénéficier dans son emploi d'origine, de ses droits à l'avancement et à la retraite. Le fonctionnaire détaché est soumis à l'ensemble des règles régissant la fonction qu'il exerce par le fait de son détachement. Les agents détachés ont le statut de fonctionnaire aux ES.

5.3.3. L'affectation au profit des Editions Sidwaya

L'affectation constitue un moyen par lequel l'Etat met à la disposition des EPE ses contractuels nouvellement sortis des écoles de formation (l'Institut des Sciences et Technologies de la Communication en général). Ce, par le biais des décisions d'affectation prises par le Ministre de la Communication. Les agents affectés par l'Etat ont le statut de contractuel de l'Etat aux ES.

Ce chapitre est d'une très grande importance car il fait ressortir l'historique, l'organisation, les missions et les voies d'accès aux ES. Ainsi, on peut retenir que, les ES sont dotées de deux organes principaux à savoir le CA qui est l'organe de pilotage et la Direction Générale qui est l'organe exécutif. La direction générale comprend un Secrétariat Particulier et une direction administrative technique comprenant douze directions. L'accès aux ES se fait par voie de concours (recrutement), par affectation et par détachement des agents recrutés par la fonction publique. Du fait de ces trois voies, nous avons trois types d'agents aux ES à savoir les contractuels de l'Etat, les fonctionnaires et les contractuels de Sidwaya soumis à trois régimes juridiques différents.

La suite de travail (chapitre 6) sera consacrée à la présentation et l'analyse des résultats de l'étude. Elle fera également l'objet d'une description succincte des enjeux et limites puis des perspectives d'amélioration de la politique d'acquisition des RH aux ES.

CHAPITRE 6 : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET PERSPECTIVES

La politique d'acquisition des RH s'avère de nos de jours l'un des éléments capitaux de performance et de compétitivité d'une organisation. Elle est le principal levier de régulation de l'entreprise en RH compétentes et nécessaires pour son bon fonctionnement.

Ainsi, ce chapitre fera l'objet de notre contribution à l'amélioration de cette politique des RH aux ES (6.3). Mais ce travail passe nécessairement à une présentation des résultats de l'étude (6.1) puis à l'analyse des résultats (6.2). Cette analyse consistera à faire ressortir les enjeux et les limites de cette politique.

6.1. Présentation des résultats

6.1.1 Présentation des résultats du questionnaire administré aux agents

Tableau 1 : Répartition de l'effectif en fonction du statut :

Statut	Nombre	Fréquence
Fonctionnaire	65	31%
Contractuels de l'Etat	73	35%
Contractuels de Sidwaya	70	34%
Total	208	100%

Source : Recherche documentaire

Commentaire : Ce tableau 1 nous indique que 66% (31%+35%) des agents des ES sont des agents de l'Etat, par contre les 34% des agents sont des contractuels des ES. Le processus de recrutement étant constitué d'un ensemble d'opérations, sa réalisation nécessite des moyens financiers et du temps de travail. Ainsi, ces données nous permettent de conclure que la politique d'acquisition des RH aux ES permet un gain financier et en temps de travail d'autant plus que 66% de son personnel a été recruté par l'Etat.

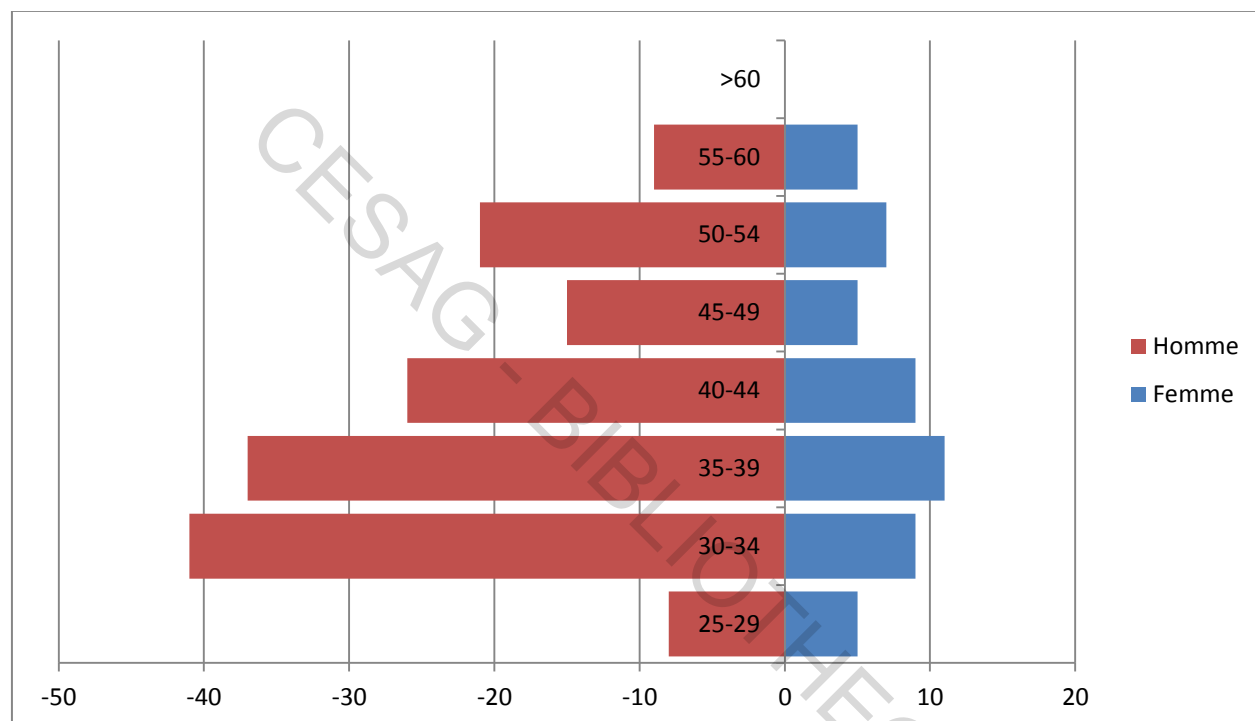
Tableau 2 : Répartition de l'effectif en fonction de l'âge et du sexe

Politique d'acquisition des ressources humaines des Editions Sidwaya au Burkina Faso: enjeux, limites et perspectives.

Age	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-60
Nbre de femme	5	9	11	9	5	7	5
Nbre d'homme	8	41	37	26	15	21	9

Source : Recherche documentaire

Graphique 1 : Pyramide des âges des agents des ES



Source : Recherche documentaire

Commentaire : La pyramide des âges des agents des ES se présentant en forme de « ballon de rugby ». Elle se caractérise par des écarts en effectifs relativement faibles entre les différentes tranches d'âges, et si les agents d'âge moyen sont les plus nombreux, toutes les autres tranches d'âges sont aussi correctement représentées. Elle correspond au modèle idéal de pyramide des âges. En effet, elle constitue sans doute la pyramide la plus productive de toutes, parce que les classes d'âges intermédiaires y sont majoritaires, mais aussi, parce que la qualité de chaînage entre les différentes tranches d'âges est tout à fait remarquable. Cette configuration lui confère ainsi un certain équilibre et son harmonie induit une culture collective ancrée sur les agents d'âge

Politique d'acquisition des ressources humaines des Editions Sidwaya au Burkina Faso: enjeux, limites et perspectives.

moyen, sans être pour autant coupée des agents plus jeunes ou plus âgés. Il n'existe pas des conflits de générations.

Tableau 3 : Avez-vous demandé qu'on vous affecte aux ES ?

Réponses	Nombre	fréquence
Oui	28	47%
Non	32	53%
Total	60	100%

Source : Questionnaires aux agents

Commentaire : Ce tableau 3 nous indique que, contrairement à 53% des agents, 47% ont demandé à être affectés aux ES. En effet, les affectations effectuées sans l'avis de l'agent concerné aux ES, ont un impact sur son intégration dans le groupe et sur sa motivation à travailler au sein des ES. S'il ne bénéficie pas d'un bon accueil, il ne serait pas performant à son poste de travail. Cependant, lorsque l'agent est avisé avant d'être affecté, il s'intègre facilement au sein du groupe et serait motivé à travailler, donc il serait performant.

Tableau 4 : Quels sentiments avez-vous eu quand vous avez appris votre affectation aux ES ?

Réponses	Nombre	fréquence
Joie	25	42%
Tristesse	4	7%
Neutralité	31	51%
Total	60	100%

Source : Questionnaires aux agents

Commentaire : Ce tableau 4 nous indique que 42% des agents des ES ont eu un sentiment de joie quand ils ont appris leur affectation aux ES tandis que 7% ont eu un sentiment de tristesse. De plus, cette information d'affectation n'a pas eu d'effet sur 52% des agents. En effet, dès l'affectation, les agents qui ont eu un sentiment de joie comme de neutralité sont prédisposés à travailler et à donner le meilleur d'eux même aux ES. Par contre, les agents qui ont eu un sentiment de tristesse (7%) sont en majorité ceux qui n'ont pas demandé à être affectés aux ES et par conséquent, ne seraient pas motivés, voire non performants dans leur poste de travail.

Politique d'acquisition des ressources humaines des Editions Sidwaya au Burkina Faso: enjeux, limites et perspectives.

Tableau 5 : Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait de la manière dont vos collaborateurs s'entendent entre eux ?

Réponses	Nombre	Fréquence
Oui	51	85%
Non	9	15%
Total	60	100%

Source : Questionnaire aux agents

Commentaire : Ce tableau 5 ci-dessus nous indique que 85% des agents sont satisfaits de la collaboration entre agents contrairement à 15% qui n'en sont pas. En effet, les agents insatisfaits (15%) seraient les agents dont l'avis n'a pas été demandé lors de leur affectation. Ainsi, ces différents taux nous permettent d'affirmer l'existence d'une bonne collaboration entre agents aux ES donc d'un climat peu favorable au travail. Cette satisfaction des agents a pour corollaire leur motivation au travail, gage de bonne performance des agents.

Tableau 6 : Votre intégration dans votre service actuel a-t-elle été facile ?

Réponses	Nombre	Fréquence
Oui	47	78%
Non	13	22%
Total	60	100%

Source : Questionnaire aux agents

Commentaire : Ce tableau 6 nous indique que 78% des agents se sont intégrés facilement dans leur service actuel contrairement à 22% qui ont eu des difficultés d'intégration. En outre, les difficultés d'intégration peuvent être dues à la défaillance du système d'accueil et d'intégration des agents au sein des directions. Il n'existe ni un plan de formation particulière, ni de livret d'accueil et de tutorat formelle aux ES visant à faciliter l'intégration des nouveaux agents dans leur poste de travail.

Tableau 7: Quel sentiment avez-vous eu quand on vous a notifié votre affectation dans votre direction actuelle ?

Politique d'acquisition des ressources humaines des Editions Sidwaya au Burkina Faso: enjeux, limites et perspectives.

Réponses	Nombre	Fréquence
Pas du tout satisfait	14	23%
Plutôt satisfait	5	8%
Satisfait	33	55%
Très satisfait	8	13
Total	60	100%

Source : Questionnaire aux agents

Commentaire : Le tableau 7 indique que 69% (55%+ 13%) des agents étaient satisfaits quand ils ont appris leur affectation aux ES contrairement à 31% (23%+8%) qui n'en étaient pas satisfaits. Ces taux peuvent être révélateurs de l'impact des affectations sur les agents aux ES. En effet, plusieurs conséquences peuvent survenir lorsqu'un agent n'est pas satisfait de son lieu d'affectation : la démotivation de l'agent, sa méfiance, le problème d'intégration. Ces maux peuvent engendrer la baisse de la performance de l'agent, donc de l'entreprise.

Tableau 8 : Votre poste actuel est-il en adéquation avec votre formation reçue?

Réponses	Nombre	Fréquence
Oui	42	70%
Non	18	30%
Total	60	100%

Source : Questionnaire aux agents

Commentaire : Le tableau 8 nous montre que contrairement à 30%, le poste de 70% des agents est en adéquation avec leur formation reçue. En effet, l'inadéquation entre poste et formation reçue aux ES est due au fait que les contenus des formations des écoles professionnelles ne sont pas adaptés aux besoins de l'organisation. C'est par exemple le cas des techniciens de la direction de l'imprimerie. Aussi, le redéploiement des agents dans des emplois différents de leur formation professionnelle peut être source d'inadéquation entre formation reçue et poste. Cette inadéquation peut avoir plusieurs conséquences. En autres, on peut citer la non maîtrise des machines de l'imprimerie, les erreurs et lenteurs dans le traitement des actes administratifs, la démotivation de

Politique d'acquisition des ressources humaines des Editions Sidwaya au Burkina Faso: enjeux, limites et perspectives.

l'agent, la mauvaise qualité de certains articles journalistiques et le retard dans la parution de journaux.

Tableau 9: Que pensez-vous des affectations faites par la DRH à l'interne ?

Réponses	Nombre	Fréquence
A améliorer	32	53%
Peu acceptable	19	32%
Bonne	6	10%
Très bonne	3	5%
Total	60	100%

Source : Questionnaire aux agents

Commentaire : Ce tableau 9 ci-dessus, nous indique que 85% des agents pensent que les affectations de la DRH sont à améliorer. Par contre, 15% des agents pensent que ces affectations sont bonnes. En outre, il faut noter que les affectations à l'interne effectuées par la DRH sont principalement faites sur la base de nécessité de service. En majorité, hormis les redéploiements, les affectations ne correspondent pas au choix des agents : ce qui explique le fait que 85% des agents estiment que les affectations sont à améliorer. Elles font souvent l'objet de contestations (conflits). Ce qui pourrait affecter le climat social de l'entreprise, démotiver les agents concernés et conduire à la baisse de la performance des ES.

Tableau 10 : Avez- vous bénéficié de formations particulières depuis votre arrivée aux ES ?

Réponses	Nombre	Fréquence
Oui	28	27%
Non	32	73%
Total	60	100%

Source : Questionnaire aux agents

Commentaire : Ce tableau 10 nous indique que 27% des agents des directions ont reçu une formation particulière depuis leur affectation aux ES. Par contre, 73% des agents n'ont bénéficié d'aucune formation. En effet, il faut noter qu'il n'existe pas de formation particulière aux ES en vue de faciliter l'intégration des agents dans leur poste. Ce qui explique les 73% des agents qui

Politique d'acquisition des ressources humaines des Editions Sidwaya au Burkina Faso: enjeux, limites et perspectives.

affirment n'avoir pas bénéficié de formation particulière depuis leur arrivée aux ES. Ce manque de formation pose le problème d'intégration et d'adaptation des agents à leur poste de travail.

6.1.2 Présentation des résultats du questionnaire administré aux directeurs

Tableau 11 : Que pensez-vous des agents qu'on met à la disposition de votre direction ?

Réponse	Nombre	Fréquence
Pas compétents	0	0%
Peu compétents	2	33%
Compétents	4	67%
Très compétents	0	0%
Total	6	100%

Source : Questionnaire aux directeurs

Commentaire : Ce tableau 11 nous montre que 33% des directeurs pensent que leurs agents ne sont pas compétents tandis que 67% estiment que leur personnel est compétent. L'incompétence des agents est dû à l'inadéquation entre formation professionnelles reçues par les agents et les besoins en compétences des ES. Elle a pour conséquence le retard et les erreurs dans le traitement des actes administratifs et le retard dans la parution des journaux.

Tableau 12 : Que pensez-vous de l'effectif de votre direction ?

Réponse	Nombre	Fréquence
Insuffisant	1	17%
Peu suffisant	5	83%
Suffisant	0	0%
Très suffisant	0	0%
Total	6	100%

Source : Questionnaire aux directeurs

Commentaire : De l'analyse du tableau 12, il ressort que les effectifs des directions (17%+83%) sont insuffisants. L'insuffisance des effectifs est due à la politique d'acquisition des RH qui ne permet pas la fidélisation des agents : les fonctionnaires et contractuels de l'Etat peuvent être

Politique d'acquisition des ressources humaines des Editions Sidwaya au Burkina Faso: enjeux, limites et perspectives.

rappelés par le MCOM en cas de nécessité de service. Elle a plusieurs conséquences. Entre autres, le taux de redéploiement élevé, les multiples affectations internes sources de contestations (conflits), le travail sous pression, les erreurs et les retards dans le traitement des actes administratifs.

Tableau 13 : Vos nouveaux agents bénéficient-ils de formations particulières avant de rejoindre leur poste ?

Réponses	Nombre	Fréquence
Oui	1	17%
Non	5	83%
Total	6	100%

Source : Questionnaire aux directeurs

Commentaire : Le tableau 13 nous indique que 83% des directeurs affirment que leurs agents ne bénéficient pas de formation particulière avant d'intégrer leur poste contrairement à 17% qui en reçoivent. En outre, il n'existe pas de formations spécifiques aux ES permettant de faciliter l'intégration des nouveaux agents. Ce qui rend difficile l'intégration et l'adaptation des agents à leur poste de travail.

Tableau 14 : Que pensez-vous des agents de votre direction ?

Réponse	Nombre	Fréquence
Pas motivé	0	0%
Peu motivé	2	33%
Motivé	4	67%
Très motivé	0	0%
Total	6	100%

Source : Questionnaire aux directeurs

Commentaire : Le tableau 14 nous indique que 67% des directeurs pensent que leurs agents sont motivés alors que 33% estiment que leurs agents sont peu motivés. En effet, l'entretien avec les directeurs qui pensent que leurs agents sont peu motivés a révélé que les affectations de la FP au profit des ES est source de démotivation des agents. Les agents dont l'avis n'a pas été

**Politique d'acquisition des ressources humaines des Editions Sidwaya au Burkina Faso:
enjeux, limites et perspectives.**

demandé sont pour la plus part démotivés, s'adaptent et s'intègrent difficilement à la culture des ES. Aussi, les affectations internes pour nécessité de service se faisant souvent sans le consentement de l'agent sont sources de démotivation et altèrent souvent le climat social.

Tableau 15: Que pensez-vous du climat social dans votre direction ?

Réponse	Nombre	Fréquence
A améliorer	0	0%
Acceptable	3	50%
Assez bon	2	33%
Bon	1	17%
Total	6	100%

Source : Questionnaire aux directeurs

Commentaire : Le tableau 15 montre que 83% (50%+33%) des directeurs pensent que le climat social dans leur direction est acceptable alors que 17% estiment qu'il n'est pas bon. En effet, l'analyse de ces résultats nous a permis de constater que la politique d'acquisition des RH a un impact sur le climat social dans les directions à travers les affectations internes et le redéploiement qu'elle engendre. Cependant, nous pouvons affirmer qu'il y a un bon climat social au sein des ES propice à l'atteinte des objectifs.

Tableau 16: La présence de contractuels de l'Etat, de contractuels de Sidwaya et de fonctionnaires au sein de votre direction constitue – t – elle ?

Réponse	Nombre	Fréquence
Un avantage pour la bonne marche de votre direction	1	17%
Un obstacle pour la bonne marche de votre direction	1	17%
Sans effet pour la bonne marche de votre direction	4	66%
Total	6	100%

Source : Questionnaire aux directeurs

Commentaire : Le tableau 16 montre que la présence de contractuels de l'Etat, de contractuels de Sidwaya et de fonctionnaires au sein de 66% des directions est sans effet pour la bonne marche contrairement à 17% des directions où cette coexistence constitue un obstacle pour la bonne marche. En effet, l'absence de plan de carrière pour les contractuels de Sidwaya est un

Politique d'acquisition des ressources humaines des Editions Sidwaya au Burkina Faso: enjeux, limites et perspectives.

facteur qui ne favorise pas la fidélisation des agents. Elle est l'un des principaux facteurs qui contribue à la démotivation des contractuels des ES conduisant à la baisse de la performance de l'organisation.

Tableau 17 : Votre direction atteint toujours ses objectifs à :

Réponse	Nombre	Fréquence
20%	0	0%
50%	0	0%
75%	4	66,67%
100%	2	33,33%
Total	6	100%

Source : Questionnaire aux directeurs

Commentaire : Le tableau 17 montre que 66,67% des directions atteignent leur objectif à 75% tandis que 33,33% l'atteignent à 100%. Ces résultats nous permettent d'affirmer que de manière générale les ES atteignent leurs objectifs. L'atteinte des objectifs avec des effectifs insuffisants dans les directions pourrait témoigner la bonne collaboration entre agents, le bon climat social et un redéploiement réussi au sein des ES.

Tableau 18 : Votre direction est-elle performante ?

Réponses	Nombre	Fréquence
Oui	6	100%
Non	0	0%
Total	6	100%

Source : Questionnaire aux directeurs

Commentaire : Le tableau 18 montre que tous les directeurs estiment que leurs directions sont performantes. On peut donc conclure au vu de ces résultats que les ES sont performants.

6.2. Enjeux de la politique d'acquisition des RH des ES

Plusieurs enjeux existent quant à la politique d'acquisition des RH aux ES.

6.2.1. Sur le plan économique

Le processus de recrutement suit un ensemble d'opérations inter-liées dont la réalisation nécessite des coûts : moyens financiers et temps nécessaires pour la réalisation du recrutement. De l'analyse du tableau 1, nous pouvons affirmer que la politique d'acquisition des RH des ES leur permet de faire une économie financière, puis un gain en temps car 66% des agents sont recrutés par l'Etat. Ainsi, l'Etat supporte les coûts financiers et le temps nécessaire au recrutement. Aussi, le recrutement effectué par les ES étant externalisé, la direction des RH gagne en temps de travail pour le recrutement des contractuels de Sidwaya.

6.2.1. Sur le plan organisationnel

Un recrutement est un levier de régulation quantitative et qualitative des RH d'une organisation. De l'analyse des tableaux, nous notons que la politique d'acquisition des ES n'est qu'un levier de régulation quantitative aux ES. Elle permet d'avoir un effectif peu suffisant dans certaines directions.

L'analyse des tableaux montre que la plupart des agents ne bénéficie d'aucune formation particulière avant d'intégrer leur poste. Aussi, dans les directions comme la DAF et l'AC, il ressort que le taux de redéploiement est d'environ 80%. Ce qui est source d'inadéquation entre poste et profil de l'agent ayant pour corollaire les erreurs dans le traitement des dossiers, la lenteur administrative donc l'inefficacité.

Les affectations de l'Etat, se faisant pour nécessité de service et sans l'avis de l'agent concerné, constituent un facteur qui démotive certains agents fonctionnaires et contractuels de l'Etat donc baisse leur performance et celle de l'entreprise.

6.2.2. Sur le plan de la gestion des RH

Du fait de la politique d'acquisition des RH, les ES regorgent trois types d'agents à savoir les fonctionnaires, les contractuels de l'Etat et les contractuels de Sidwaya. Ces trois types sont soumis à deux statuts juridiques. La gestion de cette diversité n'est pas sans difficulté :

✓ **Sur le plan de la gestion des carrières**

De nos jours, la DRH des ES est confrontée à d'énormes difficultés quant à la gestion des carrières des agents. Primo, il faut noter que les agents contractuels de Sidwaya n'ont pas de plan de carrière bien défini. Ils peuvent avancer en échelon mais n'ont pas la possibilité de changer de catégorie. L'absence de plan de carrière constitue de nos jours l'une des principales revendications syndicales puis l'un des obstacles pour la DRH quant à la réussite de sa mission de fidélisation et de motivation des RH.

Secundo, il faut noter que dans la pratique, la DRH est confrontée à un problème d'application de certains articles des textes juridiques de la loi 033 régissant les agents contractuels de Sidwaya. Cet état de fait est souvent perçu par des agents comme un dysfonctionnement de la DRH quant à la maîtrise des textes juridiques et affecte alors la confiance voire le climat social entre acteurs de la DRH et les agents.

Enfin, il faut noter que la politique d'acquisition des ES contraint la DRH à procéder à des redéploiements de journalistes et de techniciens en agents de la DAF, de l'AC et de la DCM. Cette reconversion permet non seulement un fonctionnement de ces différentes directions mais aussi augmente l'employabilité de ces agents. Cependant, il faut noter que le redéploiement engendre une perte des connaissances de la formation initiale de l'agent concerné et peut avoir un impact sur sa carrière journalistique. Aussi, ce redéploiement est souvent source de démotivation, de frustration et/ou de conflits lorsqu'il se fait sans son avis l'agent concerné.

✓ **Sur le plan de la gestion des affectations internes**

La politique d'acquisition des ES ne permet pas le maintien de l'équilibre qualitatif entre les RH et les besoins de l'organisation. En effet, pour la recherche de cet équilibre, la DRH est contrainte de procéder à des affectations internes qui sont très souvent sources de démotivation, de conflits entre agents eux-mêmes ou entre agents et gestionnaires des RH. Certains agents pensent d'ailleurs que les affectations sont faites à la « tête du client ». Cet état de fait rend le climat social délétère et a pour corollaire la baisse de la performance des agents et de celle de l'entreprise.

6.3. Les limites de la politique d'acquisition des RH des ES

L'analyse fine de la politique d'acquisition des RH des ES telles que décrite nous révèle plusieurs limites. Ces limites peuvent s'observer aussi bien dans le processus de recrutement que dans les affectations et détachements effectués par la FP.

6.3.1. Le recrutement aux ES

Le processus de recrutement tel que décrit aux ES révèle quelques insuffisances (limites) :

6.3.1.1. Au niveau de la définition du besoin :

L'une des insuffisances de la politique d'acquisition des RH aux ES est l'inexistence de GPEC et de plan de recrutement à moyen et long termes. L'expression de la demande de recrutement émane généralement d'un supérieur hiérarchique mais la décision de recruter est du ressort d'un conseil d'administration étroitement lié au ministère de la communication ne siègent que deux fois par an. Toutes les décisions prises lors du conseil doivent parvenir au ministère avant d'être validées de manière définitive. Ce qui sous-entend une lenteur et lourdeur administrative constituant un obstacle aux décisions de recrutement aux ES.

6.3.1.2. Au niveau de la recherche des candidatures :

Aux ES, la recherche des candidatures ne se fait qu'à l'externe. Ce qui constituerait une limite de la politique d'acquisition des RH aux ES quand on sait tous les avantages liés à la prospection des candidatures à l'interne.

6.3.1.3. Au niveau de la sélection des candidatures :

Il faut noter que les ES ont externalisé leur recrutement à l'ANPE. Ainsi, le processus de sélection des candidatures de cette institution est subjectif car basé au départ sur le tirage d'un « OUI ». Ce qui diminue les chances de sélectionner le meilleur profil et constitue une faiblesse du processus.

6.3.2. L'affectation de la fonction publique

Les affectations effectuées par la FP en direction des ES suscitent maintes polémiques de nos jours. Elles ne se font pas généralement sur la base d'expression des besoins réels des ES et se font sans l'avis de l'agent concerné.

6.3.3. Le détachement de la fonction publique

Le détachement effectué au profit des ES par la FP pourrait paraître comme l'élément stratégique de régulation qualitative et quantitative des RH puisqu'il se fait soit sur demande des ES, soit sur demande de l'intéressé. Cependant, en cas de besoin, il faut noter que les agents détachés ou affectés aux ES peuvent être rappelés par le ministère de tutelle. Ce qui constitue un obstacle pour la DRH quant à la maîtrise des effectifs donc de la mise en place d'une GPEC d'où l'inexistence d'un plan de recrutement formelle à moyen et long termes.

6.4. Les perspectives d'amélioration de la politique d'acquisition des RH

L'objectif principal de notre étude, faut-il le rappeler, étant d'améliorer la politique d'acquisition des RH aux ES en vue d'augmenter la performance des agents donc de l'organisation, notre contribution sera de faire des recommandations en vue de doter l'institution d'une bonne politique d'acquisition des RH. D'une part, ces recommandations se feront à l'endroit du MCOM qui est le ministère de tutelle des ES et d'autre part elles seront adressées aux ES. Elles porteront essentiellement sur le recrutement effectué par les ES, sur le détachement et les affectations effectués par la FP au profit des ES, sur la gestion des carrières des agents contractuels et celle des affectations internes au ES.

6.4.1. Recommandations à l'endroit du ministère de la communication (MCOM)

Au vue des différentes faiblesses constatées lors de notre étude, nous suggérons au MCOM :

- ✓ l'adaptation du contenu des programmes de formation aux besoins réels des ES ;
- ✓ le détachement auprès des ES des spécialistes (les agents commerciaux et marketing, les GRH, les financiers etc...) aussi bien en quantité qu'en qualité;
- ✓ renforcer les critères d'affectation des nouveaux agents du ministère au profit des ES par la prise en compte des choix des agents.

6.4.2. Recommandations à l'endroit des ES

Les recommandations à l'endroit des ES portent sur le recrutement puis sur la gestion des carrières des agents contractuels des ES.

6.4.2.1. Recommandations sur le recrutement aux ES

✓ **Au niveau de l'externalisation du recrutement :**

Les ES possèdent, de nos jours, une DRH dotée d'agents compétents capables de conduire un processus de recrutement dans son intégralité si elle possède les moyens financiers et matériels. Ainsi, bien que coûteuse, les ES gagneraient à confier cette activité dans son intégralité à sa DRH au lieu de l'externaliser à l'ANPE.

✓ **Au niveau du contenu du processus de recrutement:**

Les ES gagneraient à :

- mettre en place une GPEC dans le souci de maîtriser les effectifs des agents en vue de leur utilisation optimale ;
- mettre en place un manuel de procédure de recrutement ;
- mettre en place un plan de recrutement à moyen et long termes ;
- actualiser fiches de poste et procéder à la définition ou/et à l'actualisation de ces fiches de poste lors des éventuels recrutements ;
- renforcer le dispositif d'accueil et d'intégration des nouveaux agents par le biais de l'élaboration d'un programme d'intégration par la DRH
- rédiger un livret d'accueil.

6.4.2.2. Recommandations sur la gestion des carrières aux ES

Notre étude révèle que l'une des principales revendications des syndicats des ES est le déblocage de la carrière des agents contractuels de Sidwaya. Cet état de fait constitue de nos jours, un argument capital et stratégique pour les syndicats pour mobiliser le personnel lors des grèves. En effet, nous suggérons aux ES, la mise en place d'un plan de recrutement interne sur trois à cinq de ce type d'agents contractuels. Ce plan pourrait non seulement être source de motivation car elle est une opportunité de promotion pour ces agents contractuels mais aussi un moyen stratégique pour influencer l'adhésion du personnel aux mots d'ordre de grève des syndicats. Aussi, les ES gagneraient à adopter une politique d'affectation interne des nouveaux agents affectés ou détachés. Cette politique consistera à mettre en place un système de communications permettant de minimiser les frustrations. La communication peut consister à :

Politique d'acquisition des ressources humaines des Editions Sidwaya au Burkina Faso: enjeux, limites et perspectives.

- définir des critères d'affectation clairs des nouveaux agents. Les critères doivent être communiqués à tout le personnel;
- Aviser, les agents lors des affectations internes surtout lorsqu'il s'agit d'un redéploiement (changement d'emploi) ;
- Expliquer des biens fondés du redéploiement aussi bien pour l'agent et pour les ES.

Ce chapitre apparaît particulièrement important parce qu'il nous a permis de présenter et d'analyser les résultats de notre étude. Aussi, il a fait l'objet des enjeux, des limites et des perspectives de la politique d'acquisition des RH aux ES. En effet, il ressort que l'amélioration de cette politique d'acquisition dépend fortement de la prise en compte aussi bien par le MCOM et les ES, de certaines recommandations. Ces recommandations vont du recrutement effectué par les ES, aux détachements et les affectations effectués par la FP au profit des ES, en passant par la gestion des carrières des agents contractuels et celle des affectations internes aux ES.



CONCLUSION GENERALE

Politique d'acquisition des ressources humaines des Editions Sidwaya au Burkina Faso: enjeux, limites et perspectives.

De façon générale, la GRH est l'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....

Ainsi, faut-il le rappeler, La GRH est de nos jours au cœur de la stratégie économique et sociale des organisations privées comme les AP. C'est elle, à travers l'acquisition des RH, qui permet de maintenir l'équilibre qualitatif et quantitatif entre ressources et besoins d'une organisation.

En effet, l'acquisition des RH d'une organisation est une activité très importante et obéit à un ensemble d'étapes. Pour atteindre efficacement les objectifs, il est donc indéniable de mettre en place la meilleure politique d'acquisition des RH dans les entreprises c'est-à-dire celle qui assure l'équilibre qualitatif et quantitatif des RH.

Toutefois nous notons, que bon nombre d'organisations au Burkina Faso particulièrement les EPE, n'ont pas une bonne politique d'acquisition des RH. C'est ainsi, en tant qu'acteurs des RH aux ES, notre étude s'est particulièrement portée sur cette activité. Ainsi, notre étude nous a permis de déceler les enjeux, les limites de la politique d'acquisition des RH des ES.

Les résultats de notre étude nous ont permis de proposer des perspectives d'amélioration de cette politique. Les ES étant l'organe de presse écrite de l'Etat burkinabè, l'amélioration de sa politique d'acquisition des RH nécessite l'apport de son ministère de tutelle qui est le MCOM. Ainsi, des recommandations ont été faites à l'endroit du MCOM. Elles portent essentiellement sur les détachements et les affectations que la FP fait au profit des ES. Celles faites à l'endroit des ES, portent essentiellement sur le processus de recrutement des agents contractuels des ES. Nous estimons que ces recommandations seront d'un grand apport dans l'amélioration de la politique d'acquisition des RH aux ES gage de performance, donc de compétitivité de l'organisation.



LES ANNEXES

B- Le climat social et la motivation des agents

7-Que pensez-vous des agents de votre direction ?

- a) Pas motivés b) Peu motivés c) Motivés d) Très motivés

8-Que pensez-vous du climat social de votre direction ?

- a) A améliorer b) Acceptable c) Assez bon d) Bon

9-La présence de contractuels de l'Etat, de contractuel de Sidwaya et de fonctionnaires au sein de votre direction constitue – t – elle :

- a) Un avantage pour la bonne marche de votre direction ?
b) Des obstacles pour la bonne marche de votre direction ?
c) Sans effet pour la bonne marche de votre direction ?

C-La performance

10- Votre direction atteint toujours ses objectifs à :

- a) 20% b) 50% c) 75% d) 100%

11-Votre direction est-elle performante ?

- a) Oui b) Non

12-Quelles sont les difficultés majeures rencontrées dans la gestion du personnel de votre direction ?

.....

.....

.....

13-Quelles propositions pouvez-vous faire afin que les ES acquièrent du personnel aussi bien en quantité qu'en qualité ?

.....

.....

Annexe3 : Guide d'entretien avec le Directeur des Ressources Humaines

- 1- Quels sont les différents modes d'accès aux ES ?
- 2- Comment se fait l'identification des besoins de recrutement aux ES ?
- 3- Avez-vous des fiches de poste ?
- 4- Avez-vous une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ?
- 5- Avez-vous un plan de recrutement ?
- 6- Si oui, ce plan est-il annuel ? biannuel ?
- 7- Comment se fait l'affectation des agents de la fonction publique aux ES ?
- 8- Comment se fait le détachement des agents de la fonction publique aux ES ?
- 9- Faites-vous des recrutements à l'interne ou à l'externe ?
- 10- Comment se fait les affectations à l'interne ?
- 11- Quelle structure s'occupe-t-elle de vos recrutements ?
- 12- Comment cette structure procède-t-elle ?
- 13- Votre direction ne peut-elle pas s'occuper du recrutement ?
- 14- Selon vous quelles sont les avantages et inconvénients de cette externalisations du recrutement ?
- 15- Quelles sont les difficultés rencontrées dans les gestions de ressources humaines liées à la politique d'acquisition des ressources humaines ?
- 16- Comment se fait la sélection des candidatures ?
- 17- Avez un système d'accueil et d'intégration des nouveaux agents ?
- 18- Les contractuels de Sidwaya ont-ils un plan de carrière ?



BIBLIOGRAPHIE

1. Les ouvrages:

-**Bernard GAZIER** (2004), *Les stratégies des ressources humaines*, 3^{ème} édition, éditions la Découverte, Paris, 129 pages ;

-**Bernard MARTORY et Daniel CROZET** (2008), *Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances*, 7^{ème} édition, Editions DUNOD, Paris, 317 pages ;

-**Jean-Marie PERETTI** (2002-2003), *Gestion des ressources humaine*, 10^{ème} édition, Editions Vuibert, Paris, 285pages ;

-**Jean-Marie PERETTI** (2007), *Ressources humaines et gestion des personnes*, 6^{ème} édition, Editions Vuibert, Paris, 225pages ;

-**Jean-Marie PERETTI** (2008), *Dictionnaire des ressources humaines*, 5^{ème} édition, Editions Vuibert, Paris, 287 pages ;

-**Jean-Paul JUES** (2002), *Gestion des ressources humaines : Principes et points clés*, Editions Ellipses, Paris, 208 pages ;

-**Maurice THEVENET, Cécile DEJOUX, Eléonore MARBOT, Etienne NORMAND, Anne-Françoise BENDER, François SILVA**, (2012), *Fonction RH : Politique, métiers, outils des ressources humaines*, 3^{ème} édition, Editions Pearson, Paris, 526 pages ;

-**Olivier MEIER** (2009), *Dico du manager*, Editions DUNOD, Paris, 240 pages ;

-**Sylvie GUERRERO** (2008), *Les outils de l'audit social*, 2^{ème} édition, Editions DUNOD, Paris, 212 pages ;

-**Sylvie GUERRERO** (2009), *Les outils des RH*, 2^{ème} édition, Editions DUNOD, Paris, 250 pages.

2. Les mémoires:

-**Fatou FALL** (2009), *La gestion des ressources humaines dans le secteur public : cas du ministère de la culture et des loisirs au Sénégal*, CESAG Dakar, 60 pages ;

-**Henri BENIE BI TIBE** (2009), *Diagnostic du système de recrutement et d'évaluation du personnel d'une entreprise multinationale : cas de l'ASECNA*, CESAG Dakar, 134 pages ;

-**Malika BA** (2009), *Etude des systèmes d'évaluation des performances des ressources au sein des entreprises sénégalaises : cas du cabinet C.I.C.E Sénégal*, CESAG, Dakar, 147 pages ;

-**Maurice N'DIAYE** (2012), *Contribution à l'amélioration du système de recrutement dans un établissement hospitalier : cas de l'hôpital général de Grand YOFF*, CESAG, Dakar, 63 pages ;

**Politique d'acquisition des ressources humaines des Editions Sidwaya au Burkina Faso:
enjeux, limites et perspectives.**

-N'guessan Jean-Jacques YAO (2012), *L'analyse critique de la procédure de recrutement d'une Organisation Non-Gouvernementale : cas d'YMCA-Sénégal*, CESAG, Dakar, 73 pages.

3. Les sites web:

-www.bibliothèque.cesag.sn

-www.dico-rh.net

-www.dunod.com

-www.linternaute.com/dictionnaire/fr

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	I
REMERCIEMENTS	II
SOMMAIRE	III
SIGLES ET ABREVIATIONS	V
LISTE DES ANNEXES	VI
INTRODUCTION GENERALE.....	VII
PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE.....	VIII
CHAPITRE 1 : APPROCHES CONCEPTUELLES	6
1.1. Concepts du thème	6
1.2. Concepts liés au domaine spécifique de la gestion des ressources humaines	7
CHAPITRE 2: LES FONDEMENTS DU RECRUTEMENT	12
2.1. Définition et importance du recrutement.....	12
2.2. Les différentes étapes du processus de recrutement.....	13
2.2.1. La définition du besoin.....	13
2.2.1.2. La décision de recruter	13
2.2.1.3. La définition du poste.....	14
2.2.1.4. La définition du profil :	14
2.2.2. Recherche des candidatures	14
2.2.2.1. Les candidatures internes	14
2.2.2.2. Les candidatures externes.....	15
2.2.2.3. Campagne de recrutement.....	15
2.2.3. La sélection des candidatures	16
2.2.3.1. Moyens de recrutement	18
2.2.3.2. La décision d'embauche, phase ultime de la sélection.....	18
2.2.4. Accueil et intégration	18
2.3. Les coûts du recrutement.....	19
2.3.1. Les éléments constitutifs du coût d'embauche.....	19
2.3.2. Les niveaux des coûts de recrutement :	19
CHAPITRE 3: METHODOLOGIE DE L'ETUDE	23

**Politique d'acquisition des ressources humaines des Editions Sidwaya au Burkina Faso:
enjeux, limites et perspectives.**

3.1. Cadre et modèle d'analyse	23
3.2. Outils et collecte de données	23
3.3. Techniques d'échantillonnage.....	24
3.4. Les difficultés rencontrées	24
DEUXIEME PARTIE: CADRE PRATIQUE.....	IX
CHAPITRE 4 : MODES D'ACCES A LA FONCTION PUBLIQUE BURKINABE.....	25
4.1. Le principe d'égalité admissibilité et les conditions d'accès	25
4.2. Modes d'accès	26
4.2.1. Les concours directs	26
4.2.2. Les concours professionnels.....	26
4.2.3. Les concours sur mesure nouvelle	27
4.3. La gestion de personnes recrutées	27
4.3.1. L'affectation des agents	27
4.3.2. Le détachement des agents	27
4.3.2.1. Les organismes de détachement des agents	28
4.3.2.2. Les conditions du détachement des agents.....	28
CHAPITRE 5 : PRESENTATION ET FONCTIONNEMENT DES EDITIONS SIDWAYA	30
5.1. Organisation des Editions Sidwaya.....	30
5.2. Les missions des directions et services	31
5.2.1. La direction générale	31
5.2.1.1. Le secrétariat particulier.....	32
5.2.1.2. La cellule des conseillers techniques	32
5.2.1.3. Le service de contrôle interne	32
5.2.2. Le secrétariat général.....	32
5.2.3. Les directions administratives et techniques	33
5.2.3.1. La direction des rédactions (DR)	33
5.2.3.2. Le secrétariat général des rédactions (SGR)	33
5.2.3.3. La direction de l'imprimerie et de la maintenance (DIM)	33
5.2.3.4. La direction commerciale et marketing (DCM).....	34
5.2.3.5. L'agence d'information du Burkina (AIB)	34
5.2.3.6. Les directions régionales (DRég).....	34

**Politique d'acquisition des ressources humaines des Editions Sidwaya au Burkina Faso:
enjeux, limites et perspectives.**

5.2.3.7. La direction des ressources humaines (DRH)	35
5.2.3.8. La direction de l'administration et des finances (DAF)	35
5.2.3.9. L'agence comptable (AC)	35
5.3. Politique d'acquisition des ressources humaines des Editions Sidwaya	36
5.3.1. Le recrutement aux Editions Sidwaya	36
5.3.1.1. Les conditions du recrutement aux Editions Sidwaya	36
5.3.1.2. Processus du recrutement aux Editions Sidwaya	37
5.3.2. Le détachement au profit des Editions Sidwaya	38
5.3.3. L'affectation au profit des Editions Sidwaya	39
CHAPITRE 6 : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET PERSPECTIVES	40
6.1. Présentation des résultats	40
6.1.1 Présentation des résultats du questionnaire administré aux agents	40
6.2. Enjeux de la politique d'acquisition des RH des ES	49
6.2.1. Sur le plan économique	50
6.2.1. Sur le plan organisationnel	50
6.2.2. Sur le plan de la gestion des RH	50
6.3. Les limites de la politique d'acquisition des RH des ES	52
6.3.1. Le recrutement aux ES	52
6.3.1.1. Au niveau de la définition du besoin :	52
6.3.1.2. Au niveau de la recherche des candidatures :	52
6.3.1.3. Au niveau de la sélection des candidatures :	52
6.3.2. L'affectation de la fonction publique	52
6.3.3. Le détachement de la fonction publique	53
6.4. Les perspectives d'amélioration de la politique d'acquisition des RH	53
6.4.1. Recommandations à l'endroit du ministère de la communication (MCOM)	53
6.4.2. Recommandations à l'endroit des ES	53
6.4.2.2. Recommandations sur la gestion des carrières aux ES	54
CONCLUSION GENERALE	X
LES ANNEXES	XI
BIBLIOGRAPHIE	XV
1. Les ouvrages	55

**Politique d'acquisition des ressources humaines des Editions Sidwaya au Burkina Faso:
enjeux, limites et perspectives.**

2. Les mémoires	55
3. Les sites web	56
TABLE DES MATIERES	57

CESAG - BIBLIOTHEQUE