



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION
INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT DES ENTREPRISES
ET AUTRES ORGANISATIONS (ISMEO)

Programme : Master Professionnel en Sciences de Gestion

Spécialisation : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

MEMOIRE DE MASTER

Sujet

**Les opportunités de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR)
sur la Gestion des Carrières (GDC) des Personnels
Administratifs Techniques et de Service (PATS) des
Universités : Cas de l'Université Gaston Berger de Saint-
Louis (UGB/SL)**

Année Académique : 2012/2013

Encadreur

Monsieur Ibrahima Mboulé FALL

Enseignant permanent au CESAG

Elaboré par

DIEYE Ndèye Fatou

M0211MPSG14



DEDICACES

Ce travail est dédié à :

- **Aïssatou NDIAYE**, ma mère à qui je souhaite une très longue vie.

Merci pour les prières YAYE.

- Feu mon père, **Doudou DIEYE** ;

- Feu **Cheikh Tidiane BA**.

Reposez en paix et que Dieu le Tout puissant vous accueille dans son Paradis Eternel.

- Au Professeur **Mary Teuw NIANE**, ancien Recteur de l'UGB qui m'a permis de poursuivre ces études au CESAG.

Merci du fond du cœur Professeur.

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont à l'endroit de :

- Ma famille :
- Aly GUEYE, mon époux ;
- Daouda GUEYE et Papa Doudou GUEYE, mes fils ;
- Madeleine GUEYE et Madjiguène GUEYE (Bébé CESAG), mes filles.

A qui je demande pardon pour ces trois longues années d'absence auprès d'eux.

A qui je dis également un grand MERCI pour leur patience.

- Mes professeurs du CESAG ; notamment Messieurs:
- Ibrahima Mboulé FALL, mon encadreur ;
- Mouhamadou Lamine YADE, Serigne boum ag bi ;
- Abdou Fouta DIAKHOUMPA.

Je les remercie pour tout le savoir qu'ils ont bien voulu nous dispenser.

- Mes camarades de promotion ; notamment :
- Madame Faty NIASS DIOP ;
- Monsieur Yamadou Karim NDIAYE ;
- Monsieur Claude Yabou DIATTA ;
- Monsieur Kouacou Amon Joél.
- Le personnel administratif du CESAG ; notamment messieurs :
- Lamine SONKO ;
- Dacoumba Dieng SARR ;
- Racine GUENE.
- Mes sœurs et frères :
- Aminata DIEYE ;
- Seynabou DIEYE ;
- Mamadou DIEYE ;
- Papa Ngagne DIEYE.
- Mon petit père :
- Alioune DIEYE

- Ma belle famille, plus particulièrement :
 - Adama GUEYE ;
 - Amary GUEYE.
- Mes amis, plus particulièrement :
 - Aminata BA ;
 - Oumar KHOL.
- Mes collègues de l'UGB ; notamment :
 - Monsieur Moussé Gueye DIARRA ;
 - Monsieur Assane CAMARA ;
 - Madame Marième BA NGOM.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

2 S: Sciences de la Santé

ACDI: Agence Canadienne de Développement International

BAC: Baccalauréat

BFEM: Brevet de Fin d'Études Moyennes

BU: Bibliothèque Universitaire

CCOS: Centre de Calcul Ousmane SECK

CDP : Contrat De Performance

CMP : Cadre de Mesure de Performance

CNES : Concertation Nationale sur l'Enseignement Supérieur

CRAC : Civilisations, Religions, Arts et Communication

CRDS : Centre de Recherche et de Documentation du Sénégal

CSA : Chef des Services Administratifs

CSF : Chef du Service des Finances

DRHF : Direction des Ressources Humaines et de la Formation

EGEF : États Généraux de l'Enseignement et de la Formation

FPC : Formation Professionnelle Continue

GAR : Gestion Axée sur les Résultats

GDC : Gestion des Carrières

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

GPO: Gestion Par Objectif

IFOAD: Institut de Formation Ouverte à Distance

LMD: Licence – Master - Doctorat

LSH: Lettres et Sciences Humaines

PATS: Personnel Administratif, Technique et de Service

PER: Personnel de l'Enseignement et de la Recherche

PNUD: Programme des Nations Unies pour le Développement

RH: Ressources Humaines

SATA: Sciences Agronomiques, d'Aquacultures et de Technologie Alimentaire

SAT: Sciences Appliquées et de Technologie

SEFS: Sciences de l'Éducation, de la Formation et du Sport

SEG: Sciences Économiques et de Gestion

SJP: Sciences Juridiques et Politiques

SMART: Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et dans le Temps

UCAD: Université Cheikh Anta Diop

UFR: Unité de Formation et de Recherche

UGB/SL: Université Gaston Berger de Saint-Louis

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

FIGURES

Figure 1 : La logique interne	14
Figure 2 : La logique interne de la chaîne des retombées sur le plan du développement	15
Figure 3 : L'organigramme de l'UGB	25
Figure 4 : La pyramide des âges du PATS de l'UGB	31

TABLEAUX

Tableau 1 : Les modèles de gestion des carrières	12
Tableau 2 : La répartition par âge et par sexe du PATS de l'UGB	30

SOMMAIRE

DEDICACE.....	I
REMERCIEMENT.....	..II
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX.....	IV
LISTES DES FIGURES ET TABLEAUX.....	VI
SOMMAIRE.....	VII
PRESENTATION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : LES FONDEMENTS THEORIQUES ET CONTEXTUELS DE L'ETUDE ..	8
CHAPITRE 1 : LES FONDEMENTS THEORIQUES	9
SECTION 1 : LA DEFINITION DES CONCEPTS CLES	9
SECTION 2 : LA GESTION DES CARRIERES ET LA GESTION.....	16
AXEE SUR LES RESULTATS.....	16
CHAPITRE 2 : CONTEXTE DE L'ETUDE.....	22
SECTION 1 : PRESENTATION DE L'UGB.....	22
SECTION 2 : PRESENTATION DU PATS DE L'UGB	27
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS DES ETUDES SUR LA GAR ET RECOMMANDATION	32
CHAPITRE 3 : LA GESTION DES CARRIERES DES PATS DE L'UGB	33
SECTION 1 : LE MODE DE RECRUTEMENT, D'AVANCEMENT ET DE RECLASSEMENT ..	33
SECTION 2 : LA POLITIQUE DE FORMATION, DE MOBILITE ET DE PROMOTION INTERNE.....	38
CHAPITRE 4 : L'ANALYSE DES DONNEES ET RECOMMANDATIONS.....	42
SECTION 1 : LES OPPORTUNITES DE LA GAR ET SES RISQUES.....	43
SECTION 2 : MESURES DES ECARTS ET RECOMMANDATIONS.....	46
CONCLUSION GENERALE	51
BIBLIOGRAPHIE	53
ANNEXES	55
TABLE DES MATIERES	56

PRESENTATION GENERALE

La performance des Universités est aujourd'hui au cœur des systèmes de gestion des programmes/projets et des finances tant publics que privés dans la plupart des pays du monde mais surtout dans les pays en voie de développement. Aujourd'hui, les contribuables, les partenaires et les bailleurs de fonds qui financent l'éducation, sont de plus en plus exigeants quant aux retombées de leurs contributions au système éducatif. Leur attention s'est graduellement déplacée vers les « résultats » avec les contrats de performance (CDP) depuis quelques années. A l'opposé, certaines universités revendiquent une sorte de management par opportunisme qu'elles opposent au management par les résultats. Les approches, les méthodes, les outils et les méthodologies utilisés dans la gestion des universités sont considérés comme des éléments très déterminants de leur performance. C'est probablement entre autres choses, cette idée qui a justifié - heureusement ? - le dynamisme du management organisationnel en perpétuel changement.

En effet, le changement managérial est marqué par la production d'une série de méthodes et outils de gestion qui sont autant d'éléments d'approches et de méthodologies différentes de l'intervention en gestion. Toute chose qui a pour finalité, selon les époques et les organisations, de réaliser des produits de développement, des objectifs de développement...des résultats de développement.

La Gestion Axée sur les Résultats s'inscrit dans cette mouvance, mais c'est sans doute une approche de référence actuellement dans la plupart des organismes de développement à en croire l'Agence Canadienne de Développement International (l'ACDI) qui relève qu'elle est adoptée par une gamme de pays. En effet, le secteur public de nombreux pays a fait l'objet de vastes réformes en réponse à des pressions économiques, sociales et politiques. Selon différentes sources notamment le document de synthèse du rapport en trois parties sur la gestion axée sur les résultats dans le Système des Nations Unies (2004 :3), « les déficits publics, les problèmes structurels, l'augmentation de la concurrence, la mondialisation, le manque de confiance dans l'État et la demande croissante de services plus efficaces et mieux adaptés aux besoins, ainsi que les nouvelles exigences en matière de responsabilité et de transparence, sont autant de facteurs qui ont contribué à cette évolution.» Ceci justifie l'urgence d'une stratégie permettant l'accroissement de l'efficacité des programmes et politiques de développement des États.

Plus généralement encore, l'ACDI (2006 :2) écrit que « ces dix dernières années, les gouvernements du monde entier ont subi des pressions de plus en plus fortes pour démontrer qu'ils utilisent efficacement les ressources publiques. Les préoccupations du public relatives à la réduction de la dette nationale, la baisse de la confiance dans le leadership politique, la mondialisation de l'économie, le libre-échange et, par conséquent, une concurrence accrue sur le marché libre, ont tous été des facteurs importants. Ces pressions mondiales ont contribué à l'apparition de démarches de gestion axée sur le rendement et les résultats dans le secteur public. « Réinventer le gouvernement », « faire plus avec moins », « démontrer des résultats souhaités par les citoyens » sont devenus des slogans populaires pour décrire la transition vers la nouvelle gestion du secteur public qui prévaut de plus en plus dans les pays en voie de développement. Et c'est en réaction à cet impératif que la Gestion Axée sur les Résultats a été inventée par l'ACDI et utilisée par les pouvoirs publics de nombreux États. À cela, il convient d'ajouter la diminution/insuffisance des ressources financières destinées aux universités ces dernières années. Cette difficulté financière est l'un des éléments du contexte qui justifie que l'État signe un contrat avec la Banque mondiale pour le financement de l'enseignement supérieur ; mais également un contrat de financement avec les universités comprenant des objectifs à atteindre. On peut lire, au niveau des actions des autorités en charge de l'éducation, une réelle volonté de faire de la gestion axée sur les résultats une opportunité pour une meilleure gestion des carrières des Personnels Administratifs Techniques et de Service (PATS) des Universités.

En revanche, pour garder la confiance des bailleurs de fonds, les managers, dans les universités, sont appelés à faire preuve d'efficacité et d'efficience plus probantes. Ce qui s'est traduit (à titre d'exemple) par l'utilisation de l'approche « Gestion Axée sur les Résultats » par l'Université Gaston Berger de Saint-Louis (UGB/SL) pour la Gestion des Carrières (GDC) des Personnels Administratifs Techniques et de Service (PATS). C'est cela l'objet de la présente étude dont la préoccupation majeure est un questionnement sur l'apport et l'impact de la mise en œuvre de cette approche sur la gestion des carrières du PATS de l'UGB.

1. Problématique

La question de la gestion des carrières du Personnel Administratif, Technique et de Service des Universités est étroitement liée à la politique de formation mise en œuvre dans ces institutions. Celle-ci, combinée à la politique de mobilité, d'avancement et de

reclassement est le socle sur lequel la gestion des ressources humaines s'appuie pour donner une visibilité à la gestion des carrières du personnel.

Elle relève donc d'un questionnement sur la performance du PATS eu égard aux résultats fournis à travers le travail accompli. En effet, conséquemment à la réforme progressive du système éducatif sénégalais menée par les autorités, l'UGB/SL a opéré une réorientation considérée comme stratégique de son approche de la gestion axée sur les résultats. Cette réorientation est intervenue à la suite d'un constat notamment fait par l'État qui a signé un contrat avec la Banque Mondiale pour le financement de l'Enseignement Supérieur. Aussi, l'État signe avec les Universités un contrat de financement avec les objectifs à atteindre. A titre d'exemple, l'amélioration de la gouvernance de l'Institution, telle que mesurée par le pourcentage du Personnel Administratif formé dans la gestion des contrats de performance et du système Licence – Master – Doctorat (LMD). C'est dans ce contexte que les autorités universitaires concourent à la nécessité d'atteindre les objectifs de performance assignés par les autorités de tutelle.

On peut relever d'ores et déjà que la mise en œuvre de l'approche GAR s'opérationnalise à travers les contrats de performances initiés par la Banque Mondiale à travers la planification et la gestion stratégiques ainsi que l'analyse de la performance des programmes et projets.

Mais le manque de visibilité sur la gestion des carrières des PATS au sein de l'UGB rend le problème complexe. En effet, pendant longtemps, cette gestion s'est faite avec un certain nombre de manquements ; notamment :

- un manque de référentiel des emplois et des compétences ;
- un manque de manuels de procédures ;
- une mauvaise politique de formation ;
- la non détection et la non valorisation du personnel ;
- et le manque d'évaluation honnête du personnel.

Cela est dû au fait que les Personnels Administratifs, Techniques et de Service des universités du Sénégal, bien que servant un établissement public se trouvent placés dans une situation hybride où ils cumulent les avantages d'un régime de droit public d'un côté et ceux

d'un régime de droit privé, de l'autre. Cela explique en partie les problèmes assez complexes qui se posent dans la gestion de cette catégorie de salariés.

La principale conséquence de ces manquements est la confusion entretenue dans l'atteinte des résultats contenus dans le plan stratégique de développement de l'Université. Bien souvent, les travailleurs privilégient leurs intérêts personnels au détriment de ceux de l'Institution. En effet, le PATS développe de grandes attentes en termes de qualification valorisante, de promotion et de reconnaissance eu égard au besoin individuel en formation par exemple. C'est ce qui explique souvent les expressions en besoin de formation en inadéquation avec les besoins de l'Université.

De ce fait, l'UGB engrange beaucoup de ressources financières pour la satisfaction de la formation individuelle et diplômante du personnel et souvent, ne bénéficie pas longtemps de l'expertise de ce dernier à l'issue de la formation.

L'avancement automatique par catégorie, qui y est en vigueur, empêche également la promotion du mérite qui met en exergue l'atteinte des résultats.

Dès lors où la gestion des carrières est perçue comme un système de développement du potentiel humain et non comme un système de régulation des effectifs, elle vise le meilleur équilibre possible entre :

- les besoins en ressources humaines ;
- les ressources matérielles ;
- et les attentes, les potentiels, les aspirations du personnel.

Aussi, l'absence de vision clairement définie empêche l'analyse des emplois que nécessite l'élaboration des fiches de poste inductrices de voies et moyens en vue de l'atteinte des résultats. Pilier essentiel de la gestion des ressources humaines, la gestion des carrières a acquis une importance telle que combinée à la gestion axée sur les résultats, les PATS de l'UGB n'en seront – ils pas à un cas d'école de performance ?

La préoccupation majeure ici est de savoir alors comment l'Université Gaston Berger de Saint-Louis va mettre en œuvre la Gestion Axée sur les Résultats pour atteindre les effets de performance sur la gestion des carrières des PATS.

Objectif de la Recherche

Elle se décline en objectifs généraux et en objectifs spécifiques.

Objectif général

L'étude vise l'amélioration du mode de gestion des carrières des PATS de l'UGB en développant le potentiel des ressources humaines afin de les rendre plus performantes avec la mise en place de la gestion axée sur les résultats.

Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques de cette étude sont :

- ✓ impulser la gestion des carrières des PATS de l'UGB à travers l'implantation de la gestion axée sur les résultats ;
- ✓ apporter une visibilité sur les emplois en formalisant le référentiel des emplois et des compétences ;
- ✓ inciter à une politique de formation en adéquation avec les besoins de l'UGB.

2. Hypothèses

Pour atteindre l'objectif de performance des PATS avec la gestion axée sur les résultats, il faut:

- ✓ assoir une bonne politique de recrutement en respectant les procédures ;
- ✓ établir un système d'appréciation et de rémunération du personnel en relation avec la performance;
- ✓ élaborer le manuel de procédures de la gestion axée sur les résultats;
- ✓ mettre en place une politique de formation en adéquation avec les besoins de l'Institution ;
- ✓ détecter et valoriser le potentiel du PATS.

3. Intérêt de l'étude

Cette étude permet de relever les défaillances notées dans le mode de gestion des carrières du Personnel Administratif, Technique et de Service de l'Université Gaston Berger de Saint-Louis ; et de montrer l'apport tant qualitatif que quantitatif de la Gestion axée sur les résultats sur la Gestion des carrières.

Elle permet également :

- aux managers de s'impliquer davantage dans les propositions de formation des agents venant de leurs structures ;
- de privilégier l'adéquation des formations avec les besoins de l'Institution ;
- d'apporter une meilleure visibilité sur les emplois et les compétences ;
- enfin de rationaliser les moyens mis en œuvre pour l'atteinte des résultats.

4. Délimitation du champ de l'étude

Cette étude ne concerne pas l'ensemble des Universités du Sénégal, elle se limite à l'Université Gaston Berger de Saint-Louis dans sa composante Personnel Administratif, Technique et de Service en ne prenant en compte que la gestion des carrières dans un environnement de gestion axée sur les résultats.

5. Précision du problème central et questions de recherche

La mauvaise politique de gestion des carrières, le manque de visibilité dans les fiches d'emploi et de poste, l'absence de formalisation des résultats par les managers, mais surtout l'insuffisance des ressources financières ont poussé les décideurs à inciter à un changement dans le mode de gestion.

Dès lors, la problématique qui se pose aux managers est de mener une analyse approfondie de la situation des PATS de l'UGB en utilisant les contrats de performance (CDP) comme outil de diagnostic et de gestion.

Il convient de se demander alors si la gestion axée sur les résultats contribue à apporter une meilleure gestion des carrières des PATS de l'UGB ? Et quelles en sont les risques appréhendés ?

6. Méthodologie de travail

La méthodologie adoptée s'articule autour des points suivants :

- une étude sur les points clés de la Gestion des carrières des PATS de l'UGB ;
- une revue de la littérature sur la Gestion axée sur les résultats ;
- des enquêtes sur le terrain ;
- l'exploitation des résultats ;
- l'exploitation des documents d'archives ;
- l'analyse des informations recueillies ;
- la formulation des recommandations.

7. Annonce du plan

Outre l'introduction, la problématique et la conclusion, ce travail comprend deux grandes parties comprenant chacune deux chapitres scindés chacun en deux sections :

- ✓ **La première partie** traite des fondements théoriques et conceptuels et du contexte de l'étude.
- ✓ **La deuxième partie** présente les résultats, l'analyse de ces résultats et les recommandations.

PREMIERE PARTIE

LES FONDEMENTS THEORIQUES ET CONTEXTUELS DE L'ETUDE

A l'époque de l'indépendance, les dirigeants africains ont reconnu clairement le rôle important que l'enseignement supérieur peut jouer dans la construction des nouvelles nations. En effet, l'une des premières conférences sous régionales organisées après l'indépendance a traité du développement de l'enseignement supérieur (Tananarive, 1962). Par ailleurs, comme l'a noté le premier document de politique publié par la Banque Mondiale sur l'enseignement supérieur en Afrique (1988), « les universités (africaines) ont relevé le défi de façon impressionnante » (page 5). Cependant, cette étude a aussi recommandé la prudence, étant donné que dans la seconde moitié des années 80, les pays de l'Afrique avaient déjà pourvu à leurs besoins en personnel dans les administrations nouvelles, et que les économies étaient en stagnation. Elle a en effet constaté que « la contribution au développement faite par l'enseignement supérieur est menacée par quatre (4) points faibles étroitement liés :

- l'enseignement supérieur produit relativement trop de diplômés issus de programme de qualité et de pertinence douteuse ;
- il ya également trop peu de savoir et de soutien direct pour le développement ;
- on constate des signes indubitables de détérioration de la qualité des résultats dans de nombreux pays, au point où l'efficacité de base des établissements d'enseignement supérieur est trop élevée ;
- le mode de financement de l'enseignement supérieur est socialement inéquitable et économiquement inefficace ».¹

Aussi, le Sénégal a l'ambition de faire partie du lot des pays émergents à l'horizon 2015–2020. Dès lors, il s'agit pour les pouvoirs publics de mettre en place des stratégies pour permettre aux établissements d'enseignement supérieur de se réaliser pleinement en faisant face à un nombre croissant de défis allant de la quête permanente d'excellence en matière de formation et de recherche dans un contexte d'expansion, à la création de partenariats durables avec le secteur économique aux fins d'innovation, en passant par les problèmes de financement. Ainsi, le chapitre premier de cette première partie traite des fondements théoriques et le second, du contexte de l'étude.

¹ Premier document de politique sur l'enseignement supérieur en Afrique publié par la Banque Mondiale (1988, page 5)

CHAPITRE 1 LES FONDEMENTS THEORIQUES

Cette partie est consacrée à la définition des concepts clés (Section 1) ; celle de la Gestion des Carrières et de la Gestion Axée sur les Résultats (Section 2).

SECTION 1 : LA DEFINITION DES CONCEPTS CLES

Les notions clés définies dans cette section sont : les notions de gestion (1), celles de carrière (2) et celles de résultat (3).

1.1 -Les notions relatives à la gestion

Gestion vient du latin « gestio » qui veut dire action de gérer. L'expression compte de gestion montre que la gestion s'applique à l'action courante. Jusqu'en 1950 il s'agissait d'une simple exécution des travaux de gestion. Aujourd'hui elle est considérée comme plus qu'un simple terme (gestion = administration = management = direction). La gestion vaut par ses objectifs qui sont de contribuer au fonctionnement et à la conduite des organisations.

1.1.1 Définition

La gestion est l'action ou la manière de gérer, d'administrer, d'organiser quelque chose. C'est un ensemble des connaissances empruntées aux sciences exactes et humaines permettant de conduire une organisation correctement.

Donc gérer une organisation, c'est la conduire vers l'objectif fixé. Dès lors, « la gestion peut être définie comme un processus spécifique d'activités de planification, d'organisation, d'impulsion et de contrôle, visant à déterminer et à atteindre des objectifs définis, grâce à la mise en œuvre de moyens humains, matériels et financiers »².

On peut gérer une organisation de plusieurs manières. Comme méthodes de gestion, on peut citer :

- la gestion traditionnelle ou le pilotage à vue (on cherche à tirer son épingle du jeu, en saisissant toutes les opportunités qui se présentent, on est dans le système informel) ;
- la gestion par objectif (GPO) ;
- le management...etc.

La gestion s'inscrit dans les sciences humaines qui se distinguent des sciences exactes, c'est dans ce sens qu'elle s'intéresse à l'homme dans son cadre institutionnel. Par son objectif (organisation) et son projet (ou des performances), la gestion fait partie des sciences sociales

² G.R. TERRY et S. FRANKLIN, « Principe de management », édition Economica, Paris, 1985 p.4

mais elle est également une science monétique. L'émergence de la gestion comme pratique, spécifique et structurée constitue un fait historique trop récent pour que l'élaboration d'une épistémologie de la gestion puisse déjà donner lieu à des champs de la gestion, il s'avère indispensable de définir des critères de découpage.

1.1.2 Découpage de la gestion

Le découpage se fait selon la nature des ressources mises en œuvre. Mais cela engendre des limites, notamment :

- la représentation conduit à présenter l'organisation comme ayant des ressources diversifiées, juxtaposées mais pas nécessairement intégrées ;
- le degré de finesse à atteindre et la délimitation.

1.1.3 Découpage systémique

L'objectif de cette approche correspond au souci de sortir du cadre limité de la pensée cartésienne notamment lorsqu'il faut appréhender une grande complexité. Dans ce cas, le champ de la gestion peut être découpé par référence à l'ensemble des sous-systèmes interdépendants qui structurent l'entreprise (exemple: corps humain, liens entre les organes afin de pouvoir vivre, etc.)

Il existe trois grands systèmes de gestion:

- le système de finalisation qui détermine l'organisation majeure des activités ;
- système d'organisation qui détermine les organes, les rôles, les procédures et les structures qui permettent d'assurer la division du travail et la coordination au sein de l'organisation ;
- le système d'animation assure la mise en œuvre effective de l'action finalisée par les membres de l'action grâce aux pratiques d'incitation, de formation ou de sanctions.

1.2-La notion de carrière

La carrière peut être définie comme la succession dans le temps des expériences professionnelles C'est le déroulement de la vie professionnelle. Autrement dit, c'est le parcours professionnel ; elle est également le parcours personnel d'un individu dans sa vie professionnelle³.

Aussi est – elle appréhendée comme l'évolution d'un individu durant sa vie

³ G. Guérin et T. Wils, « La gestion des carrières : une typologie des pratiques » Gestion, Vol. 17 n°3 pp 48 - 63

professionnelle à travers une succession de mobilités, au sein d'une seule ou de plusieurs organisations.

La notion de carrière a longtemps été associée à une progression hiérarchique dans une seule et même entreprise, en fonction de schémas préétablis, fondés avant tout sur l'ancienneté, qui est plus ou moins identique pour tous les salariés d'une même catégorie. Si ces modèles prévalaient dans un environnement économique et technologique stable, trois changements majeurs par rapport à cette conception traditionnelle caractérisent les carrières aujourd'hui :

1.2.1 -L'incertitude sur l'évolution des métiers et des qualifications et sur la pérennité même des entreprises impose une mobilité horizontale, et des décisions de mobilité externe. Les structures se sont d'ailleurs « aplaties » et offrent moins de possibilités de « gravir les échelons ».

1.2.2 -L'individualisation des parcours professionnels est devenue une nécessité. L'absence de garantie de l'emploi ou de perspectives d'évolution a en effet ébranlé la notion de fidélité à l'entreprise. L'élévation des qualifications et le développement du travail féminin à tous les niveaux de la hiérarchie se traduisent aussi par une plus grande diversité des attentes des salariés. De nouvelles valeurs sont apparues : épanouissement, désir d'autonomie, développement de l'employabilité, conciliation de la vie professionnelle avec la vie privée.

1.2.3 - le salarié est devenu un acteur à part entière de sa carrière, devant veiller à des opportunités d'évolution en interne comme en externe, favorisant le développement permanent de ses compétences en fonction du marché du travail et de l'évolution des métiers.

La gestion des carrières ne peut être conçue indépendamment des autres politiques RH de l'organisation, et en particulier des politiques de recrutement, de rémunération, de GPEC, d'évaluation et de formation. Comme pour ces différents domaines, les outils relèvent à la fois d'une dimension collective, organisationnelle et de démarches individuelles.

Aussi, on distingue trois (3) grands modèles de gestion des carrières qui se résument dans le tableau suivant avec leurs enjeux, principes, acteurs privilégiés et processus :

Tableau n° 1 : Les modèles de gestion des carrières

	Enjeux	Principes	Acteurs privilégiés	Processus
Modèle administratif	<ul style="list-style-type: none"> . Garantie du service public . Gestion de corps de fonctionnaires 	<ul style="list-style-type: none"> . Accès par concours . Gestion par grades, indépendante des emplois . Obligation de mobilité 	<ul style="list-style-type: none"> . Le cadre, candidat au concours . Faible poids de la hiérarchie . DRH : gestion des concours, contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> . Liste d'aptitude (anc. + mérite), procédure spécifique d'avancement . Affectation selon grade et ancienneté . Formation importante
Modèle baronnique	<ul style="list-style-type: none"> . Faire face aux besoins de fonctionnement 	<ul style="list-style-type: none"> . Gestion de carrières décentralisée . Pas de procédures formalisées . Priorité aux compétences techniques 	<ul style="list-style-type: none"> . Tout pouvoir aux responsables opérationnels . DRH : gestion des cas difficiles . DG : cadres dirigeants et HP 	<ul style="list-style-type: none"> . Libre choix des opérationnels (recrutement, promotion, etc.) . Gestion « par exception » des potentiels par la DG
Modèle technocratique	<ul style="list-style-type: none"> . Faire émerger un corps homogène de managers 	<ul style="list-style-type: none"> . Pas de recrutement externe . Mobilité systématique des managers . Respect des procédures . Responsabilité de la hiérarchie 	<ul style="list-style-type: none"> . Hiérarchie responsable de l'évolution des cadres . DRH : garantit les procédures, anime des programmes de développement des managers 	<ul style="list-style-type: none"> . Evaluations formalisées . Préparation collective des décisions . Formation systématique au management

Source : Cours de Gestion des Ressources Humaines (ESCP)

Commentaires :

- Il est à souligner que les avantages du modèle administratif montrent une importante promotion interne avec une gestion des carrières à long terme et une importante mobilité qui avantage une forte tradition de formation interne. Tandis que ses inconvénients majeurs sont la mise en place des concours privilégiant les aptitudes scolaires. On note également une gestion des compétences difficile et des résultats et performances peu pris en compte.

- Pour ce qui concerne le modèle baronnique, l'avantage réside dans l'adaptation rapide à la hiérarchie et aux besoins à court terme. Alors que ses principaux inconvénients sont le fait de carrières limitées au secteur opérationnel d'appartenance sauf pour quelques rares cas, le manque d'anticipation et de gestion à long terme ; c'est une sorte de cloisonnement.

- Le modèle bureaucratique ou technocratique quant à lui prône la conformité, la cohérence des choix. Il est à noter également une optimisation du potentiel cadre et un effort d'anticipation. Mais les inconvénients sont une culture trop endogène et des procédures lourdes et contraignantes ce qui engendre une expertise et une professionnalisation mal prises en compte.

1.3 - La notion de résultat

Un résultat est un changement descriptible ou mesurable amené par une relation de cause à effet. Cette définition comporte deux éléments clés :

- l'importance de la mesure du changement qui implique une transformation visible dans le groupe, dans l'organisation, dans la société ou dans le pays où l'on intervient ;
- l'importance de la causalité comme base logique du changement. Elle illustre le lien de cause à effet entre une action et les résultats qui en découlent.

Par conséquent, les résultats sont les changements attribuables à l'ampleur et à la profondeur de l'influence qu'un organisme a eu par l'utilisation de ses ressources.

Ainsi, compris au sens large, le résultat fait aussi bien référence aux extrants, aux effets qu'à l'impact.

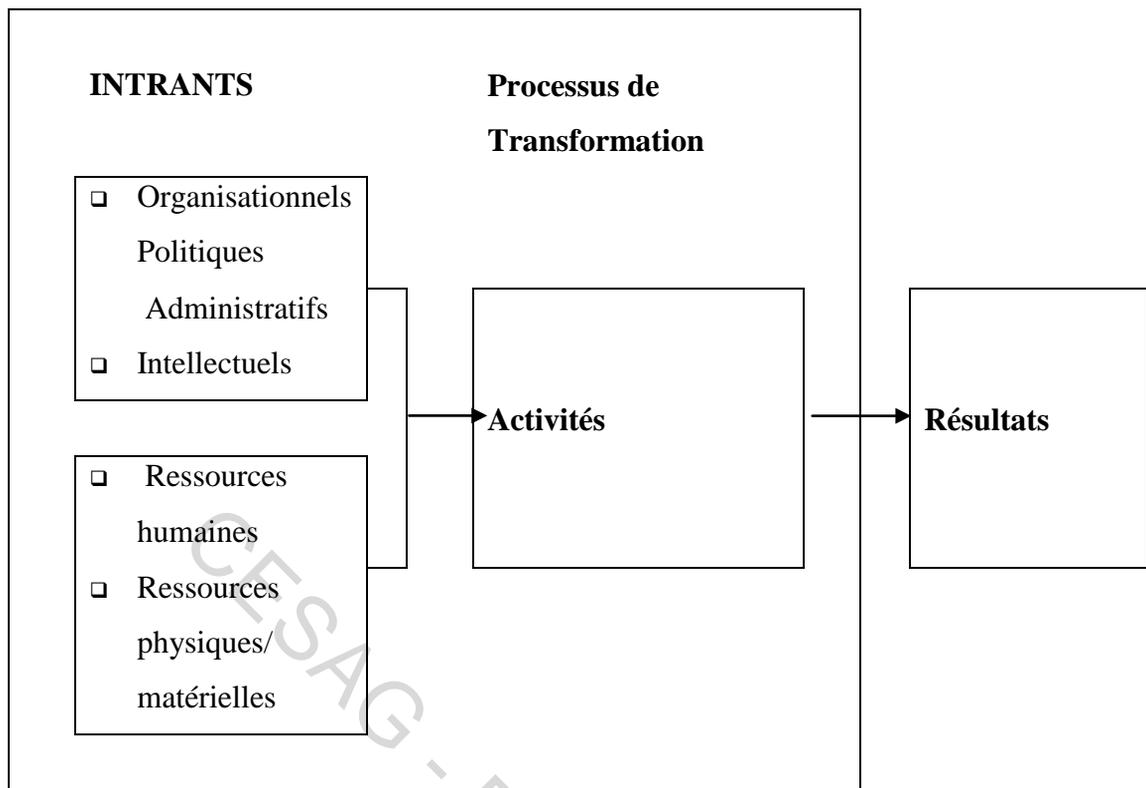
On distingue deux types de résultats :

- les résultats de type opérationnel (produit de l'administration et de la gestion d'un programme/projet) ;
- les résultats de type développement qui témoignent du changement réalisé au cours des différentes étapes d'un programme/projet.

Trois termes sont généralement utilisés pour décrire les différents niveaux de résultats de développement. Ils correspondent aux extrants (court terme), aux effets (moyen terme) et à l'impact (long terme) d'une intervention dans un pays en développement. La chaîne des résultats est constituée par l'enchaînement de ces trois niveaux de résultats, entre lesquels il y a un lien de cause à effet, tel qu'illustré aux figures suivantes (figure 1 et figure 2).

Figure 1 : la logique interne

Gestion de projet/programme

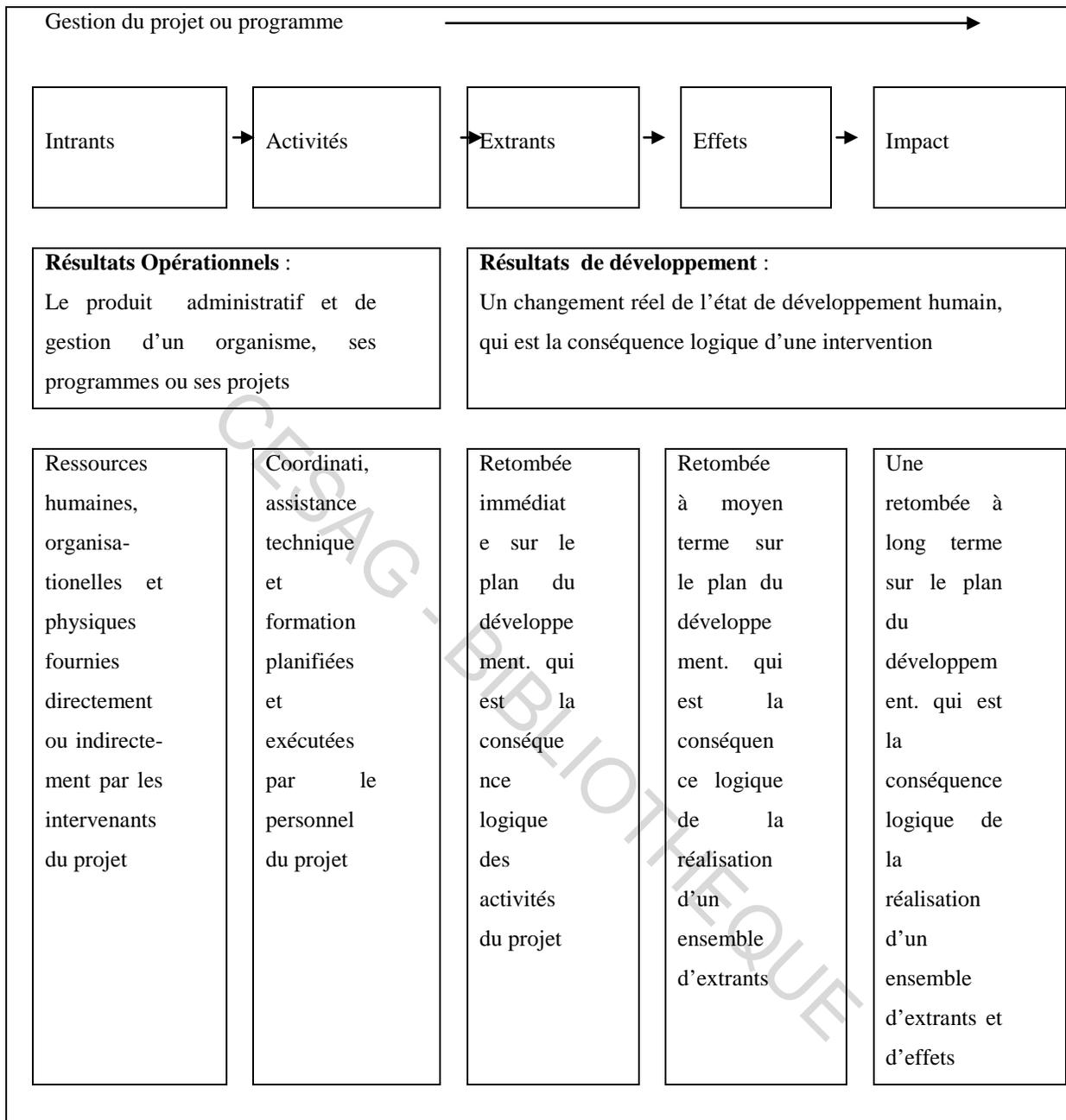


Source : ACIDI 2002

Commentaires :

La logique interne montre ici comment les intrants sont mobilisés pour atteindre les résultats en passant par les activités qui constituent le processus de transformation. Il faut donc aménager un lien étroit en utilisant la méthode de l'entonnoir.

Figure 2 : la logique interne de la chaîne des retombées sur le plan de développement



Source : ACDI 2002

Commentaires : Les résultats sur le plan du développement doivent toujours refléter les changements réels de l'état du développement humain attribuables aux interventions du programme ou projet.

- Les « Intranants » correspondent à ce que le projet investit ;
- Les « activités » renvoient au comment le travail du projet est réalisé ;

-Le mot « extrant » ne désigne plus seulement ce que l'on considère habituellement comme biens et services produits par l'organisation, mais revêt un sens davantage lié au développement ;

-Les résultats au niveau des « effets » correspondent généralement aux conséquences immédiates et « l'impact » à l'objectif global ou aux conséquences finales ou à long terme.

SECTION 2 : LA GESTION DES CARRIERES ET LA GESTION AXEE SUR LES RESULTATS

Dans cette section, il s'agit d'aller en profondeur sur les deux concepts que sont : la gestion des carrières (2.1), la gestion axée sur les résultats (2.2) et l'étude croisée de la gestion axée sur les résultats sur la gestion des carrières (2.3).

2.1 - Définition de la gestion des carrières

La « carrière » peut être définie comme la succession dans le temps des expériences professionnelles. Elle est généralement perçue positivement. Aussi, gérer les carrières, c'est prendre en compte à la fois, pour le présent et le futur, les besoins de l'institution, les attentes exprimées par chaque salarié et les potentialités individuelles. C'est aussi veiller à respecter toutes les règles imposant à l'employeur des obligations d'adaptation⁴.

A partir de cette définition, il se dégage trois outils :

A - Un dispositif d'orientation professionnelle : qui permet aux salariés de s'approprier leur évolution par une meilleure connaissance d'eux-mêmes et de leur environnement.

B - Un système d'appréciation permettant d'individualiser l'orientation et la gestion de la mobilité et de l'emploi ; ce système permet de réunir les informations nécessaires pour construire les différents programmes (promotion, rémunération, formation, etc).

C - L'existence de plan de carrière et de politique de mobilité et de promotion interne⁵.

⁴ www.wikipedia/définition gestion des carrières

⁵ Sylvie GUERRERO, Jean Luc CERDIN, Alain ROGER (2004) ; « *La gestion des carrières : enjeux et perspectives* », Vuibert, page 22-25

La gestion des carrières se définit comme une politique de développement du capital humain de l'organisation pour tendre à l'optimisation de son efficacité. Concrètement, elle se traduit par la mise en place d'un suivi des parcours professionnels des collaborateurs pour améliorer leurs compétences et les fidéliser à l'organisation afin de répondre aux fluctuations de l'environnement de l'entité et assurer son développement.

La gestion des carrières est un mode de gestion à court, moyen et long terme qui englobe tous les aspects de l'activité des ressources humaines de l'entreprise. Très prisée dans les pays anglo-saxons, la gestion des carrières a fait son entrée en force depuis quelques années dans les organisations sénégalaises.

Elle est au cœur de la gestion des ressources humaines et elle facilite la mise en place d'outils permettant d'adapter le capital humain aux besoins de l'entreprise. La gestion des carrières nécessite une standardisation des procédures de gestion ainsi que des bases de réflexions difficilement compatibles avec le tempérament africain.

La gestion des carrières doit être perçue comme un système de développement du potentiel humain et non comme un système de régulation des effectifs. Elle vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre :

- les besoins en ressources humaines ;
- les structures ;
- et les attentes, les potentiels et aspirations du personnel.

Ainsi, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est un outil d'aide de base pour la gestion des carrières. Elle travaille notamment à la réduction des écarts entre les besoins et les ressources humaines dans l'entreprise en fonction d'un plan stratégique. Cela demande l'implication du salarié dans le cadre de son évolution professionnelle. Il ressort l'analyse des solutions de formation, l'identification des facteurs d'évolution et de leurs impacts et enfin, les scénarii d'ajustement des emplois et des compétences.

Aussi, la gestion des carrières est une forme d'anticipation en termes de recrutement, de formation et de mobilité. Mais également, pour assurer la croissance de l'entreprise en tant qu'organisation, se transformant en fonction des décisions internes et des pressions de l'environnement, la flexibilité du personnel dépend en grande partie de son aptitude à choisir

les hommes, à les préparer à de nouvelles fonctions, à les affecter en tenant compte de leurs aspirations et de leurs capacités potentielles. Cette anticipation développe l'employabilité.

Par ailleurs les mentalités vis-à-vis de l'autorité et du travail changent. Le travail n'est plus seulement source de salaire, mais il doit apporter développement et enrichissement personnels. L'autorité quant à elle, ne peut plus être considérée comme liée seulement à la position hiérarchique. Elle se doit d'être à même de développer les capacités d'adaptation des travailleurs afin de d'accompagner l'évolution démographique intrinsèque et d'amortir les chocs exogènes.

Les leviers d'actions sur lesquels doit s'appuyer la gestion des carrières sont :

- de définir l'organisation cible en fonction des objectifs stratégiques ;
- de préciser les besoins de l'organisation en terme de volume et d'affectation immédiate mais aussi à long terme ;
- d'identifier les compétences clés requises et les familles de métiers de l'organisation ;
- de définir une politique de formation qui assure le développement des compétences en responsabilisant les travailleurs sur la construction de leur carrière ;
- de définir des passerelles lisibles et attractives pour faciliter le reclassement afin de garantir et promouvoir la mobilité interne.

2.2 - Définition de la gestion axée sur les résultats

Selon l'ACDI, la gestion axée sur les résultats (GAR) est « un moyen d'améliorer l'efficacité et la responsabilité de la gestion en faisant participer les principaux intervenants à la définition de résultats escomptés, en évaluant les risques, en suivant les progrès vers l'atteinte de ces résultats, en intégrant les leçons apprises dans les décisions de gestion et les rapports sur le rendement ».

Selon le PNUD, la GAR est « une stratégie ou méthode de gestion appliquée par une organisation pour veiller à ce que ses procédures, produits et services contribuent à la réalisation de résultats clairement définis. La GAR offre un cadre cohérent de planification et de gestion stratégique en améliorant l'apprentissage et la responsabilité. Il s'agit aussi d'une vaste stratégie de gestion visant à apporter d'importants changements dans le mode de fonctionnement des organismes, l'accent étant mis sur l'amélioration de la performance et la réalisation de résultats. Ceci passe par la définition de résultats réalistes, le suivi du progrès dans la réalisation des résultats escomptés, l'intégration des enseignements tirés dans les

décisions de gestion et la communication d'information au sujet de la performance ».

Selon la déclaration de Paris, « axer la gestion sur les résultats signifie gérer et mettre en œuvre l'aide en se concentrant sur les résultats souhaités et en utilisant les données disponibles en vue d'améliorer le processus de décision ».

La GAR est donc une approche qui se concentre de façon systématique sur les résultats, plutôt que vers la réalisation d'activités déterminées, en optimisant l'utilisation des ressources humaines et financières.

Le concept de gestion axée sur les résultats est attribué à Peter Drucker (1909-2005), gourou du management, qui publie en 1964 l'ouvrage « Managing for results ». Quelque peu éclipsé jusqu'à la fin des années 80, ce principe de gestion revient à l'avant-plan dans les années 90.

La mise en œuvre de la GAR est fondée sur six grands principes qui sont les suivants⁶:

- « **la simplicité** » : la GAR est un outil de gestion simple qui peut aider les parties prenantes à définir et à accomplir des résultats réalistes. La meilleure stratégie est compréhensible et facile à mettre en œuvre.

- « **Apprendre par l'action** » : l'expérience de terrain, souvent basée sur des tentatives ou des erreurs, est un élément indispensable du développement des capacités d'une structure et permet d'améliorer la gestion de projets. Ainsi, la GAR doit être mise en œuvre sur une base itérative, affinant les stratégies en fonction de l'expérience et des « leçons apprises ». En utilisant la GAR, les parties prenantes améliorent leur expertise et capitalisent l'expérience obtenue lors des projets réalisés. Au fur et à mesure de la sensibilisation des parties prenantes à la GAR, elles réalisent que leur apport à la gestion du projet peut être plus efficace. C'est fondamentalement un processus d'apprentissage continu et évolutif. L'évaluation est, dans ce cadre, un bon outil pour remonter l'information.

- « **Une méthodologie adaptable** » : la GAR peut être utilisée dans de nombreux contextes et dans de nombreux aspects des opérations courantes de la gestion de projet. Dans le cas de projets préexistants, la GAR peut être intégrée durant le processus.

- « **Le partenariat** » : afin que la GAR soit efficace, les résultats escomptés doivent être définis et validés par les parties prenantes du projet, à travers un processus de construction consensuel. Ce processus améliore le sentiment d'appropriation des parties prenantes et renforce leur engagement pour le « monitoring ». Il améliore la qualité,

⁶ BOUCHARD L., « Guide de la gestion axée sur les résultats » Convergences, Mars 2005

l'efficacité et la durabilité des projets.

- « **La redevabilité** » : le partage des responsabilités. La meilleure façon d'augmenter la redevabilité des parties prenantes est de définir et de valider en commun la prise de décision, ainsi que de clairement définir les responsabilités de chacun. De cette manière, la participation est un élément clé de la redevabilité lors de la mise en œuvre d'un projet.

- « **La transparence** » : la transparence du processus doit être totale. Les résultats escomptés et les indicateurs correspondants doivent être clairement identifiés afin que les résultats puissent être mesurables. À travers la mise en œuvre d'un Cadre de Mesure de la Performance (CMP), l'information collectée pourra être utilisée pour la préparation de rapports mieux documentés qui pourront être utiles pour l'apprentissage et l'efficacité du processus de prise de décision. Et ce, aussi bien si les observations sont positives que si elles sont négatives.

Dès lors, la gestion axée sur le résultat est un moyen d'améliorer l'efficacité et la responsabilité de la gestion en faisant participer les principaux intervenants à la définition de résultats escomptés réalistes, en évaluant les risques, en suivant les progrès vers l'atteinte des résultats escomptés, en intégrant les leçons apprises dans les décisions de gestion et les rapports de rendement.

2.3 – Étude croisée de la gestion axée sur les résultats sur la gestion des carrières

La gestion axée sur les résultats et la gestion des carrières entretiennent un lien très étroit. En effet, ces deux concepts sont indissociables et l'un ne pourrait aller sans l'autre. La gestion axée sur les résultats poursuit un objectif de performance et la gestion des carrières à pour objectif de développer les compétences de sorte à ce que « The Right Person Be At The Right Place ». Il arrive que le rôle du hasard soit sous-estimé par les individus dans la gestion de leur carrière. En effet, des événements imprévus se produisent régulièrement dans la vie professionnelle des cadres et de nombreux choix de postes relèvent du hasard, de l'opportunité, du concours de circonstances... etc. Les trajectoires peuvent également résulter de rencontres qui vont impacter sur la carrière ou encore des événements internes imprévus, liées à la vie des organisations (restructurations, fusions... etc.).

Ainsi donc, dès l'instant où la gestion axée sur les résultats recherche une liste de résultats à atteindre, par la même, les ressources nécessaires à l'atteinte de ces objectifs doivent faire l'objet d'une gestion efficace. Il en est ainsi par exemple de la gestion des carrières qui trouve une nouvelle pertinence dans son articulation avec la GAR. En effet,

puisque la GAR fait appel à une « obligation de résultats », il apparaît clair qu'un personnel qualifié et motivé en est une condition sine qua none. H. FORD disait en ce sens : « Prenez-moi tout mais laissez-moi mes hommes et je rebâtirai ». De plus, la nouvelle pratique étant favorable à la GAR, une bonne gestion des carrières du personnel est devenue une nécessité.

Sur le plan des finalités poursuivies, la GAR cherche à atteindre les résultats prédéfinis et la GDC a pour ambition de maintenir un degré satisfaisant de qualification du personnel. Pour cela, toutes deux utilisent des méthodes qui leurs sont propres. La GAR fixe les résultats au départ et en déduit les moyens nécessaires et la GDC définit les profils recherchés pour atteindre les résultats tout en recherchant à augmenter la productivité du personnel par une bonne gestion.

Ainsi, nécessairement, la gestion des carrières va s'appuyer sur la valorisation des compétences pour créer un système d'évaluation et de rémunération qui favorise le développement de nouvelles compétences, invite au dépassement de fonction et préserve l'équité de traitement.

A cet effet, un certain nombre de mesures s'avère nécessaire :

- mettre en place un système d'évaluation et de notation individualisé basé sur la performance qui conditionne l'avancement et pondère le poids de la formation initiale ;
- définir un système de rémunération individualisé qui récompense l'implication et qui permet d'attirer et de fidéliser les meilleurs éléments et notamment les hauts potentiels ;
- créer un esprit d'équipe et une vision commune en développant un dispositif d'intéressement collectif qui garantisse une saine émulation.

Ainsi, le collaborateur devient un acteur à part entière de son parcours professionnel et le manager un leader et coach plutôt qu'un simple superviseur.

CHAPITRE 2 : CONTEXTE DE L'ETUDE

En 2009, le Gouvernement du Sénégal faisait connaître ses orientations et ses priorités de développement pour la période 2009-2015 dans le document intitulé « *Vers un Sénégal émergent : feuille de route de l'Enseignement Supérieur à la lumière des Directives Présidentielles* ».

Sur la base de ces orientations, le Gouvernement a élaboré, avec l'aide de la Banque Mondiale, une stratégie de développement de l'Enseignement Supérieur dont l'une des orientations majeures est la recherche d'une gestion plus efficace et plus axée sur les résultats.

Dans cette perspective, le Gouvernement se propose de réserver une partie des fonds consacrés à l'Enseignement Supérieur au financement de contrats avec les universités destinés à les aider à améliorer leurs performances. Dans le cadre de ces contrats de performance (CDP), les universités s'engageront à atteindre des objectifs d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de leur fonctionnement et le Gouvernement mettra à leur disposition des fonds additionnels pour les atteindre.

Dans ce chapitre, la première section sera consacrée à la présentation de l'UGB et la deuxième section à la présentation du Personnel Administratif, Technique et de Service (PATS).

SECTION 1 : PRESENTATION DE L'UGB

Créée par la loi n° 90 – 03 du 02 janvier 1990, l'Université de Saint-Louis est finalement devenue l'Université Gaston Berger de Saint-Louis (UGB) le 27 février 1997. D'une superficie de 240 hectares, elle est située à environ 12 Km de Saint-Louis ; ville consacrée patrimoine mondial de l'humanité.

A ce jour, l'espace universitaire rassemble environ 7 515 personnes constituées d'enseignants – chercheurs (238), d'agents administratifs et techniques (269) et d'étudiants (6957) environ avec un objectif de 15 000 d'ici 2017.

Deuxième Université du Sénégal, la création de l'Université Gaston Berger répond au besoin d'une université efficace et performante prenant en compte les nouvelles technologies et pédagogies. Son ouverture correspond également à la volonté d'impulser une nouvelle dynamique dans l'enseignement supérieur, la formation et la recherche.

L'UGB/SL joue un rôle certain dans l'édification du système éducatif sénégalais, plus particulièrement au niveau de l'enseignement supérieur et dans l'insertion professionnelle des étudiants. De plus, elle a permis à des populations de la ville de Saint-Louis et des villages environnants de trouver des emplois sur son site.

1.1 -historique de l'UGB

Bâtie sur une superficie de 240 hectares, située entre deux villages autochtones : Sanar Wolof et Sanar Peulh. L'UGB est la seconde institution universitaire du Sénégal. Elle s'impose avec sa grande tour. Œuvre nationale qui a la principale caractéristique de n'être pas un legs de la colonisation, l'UGB de Saint Louis détient une histoire qui est intimement liée aux grandes grèves qui ont secoué le Sénégal sous le régime de Senghor.

En effet, suite aux périodes de grèves qu'a traversées l'Université de Dakar en 1968 et 1972, la construction d'une seconde institution d'enseignement supérieur s'imposait au régime du Président Senghor. Il fallait que la nouvelle université soit implantée loin de Dakar, la capitale et aussi qu'il y soit transférée la faculté de lettres et sciences humaines indexée comme étant l'instigatrice des troubles.

La pose de la première pierre de cette nouvelle institution d'enseignement supérieur implantée à Saint Louis a eu lieu en 1974 par le Président Léopold Sédar Senghor en compagnie de son homologue Gabonais de l'époque Léon MBA. Seize ans après, l'université de Saint Louis ouvrira ses portes en 1990 par les lois n° 90-03 du 02 Janvier et n°90-054 du 19 Janvier 1990.

Par rapport à l'Université Cheikh Anta DIOP (UCAD) de Dakar, l'UGB présente un certain nombre de spécificités au niveau de l'organisation des études à travers son projet pédagogique novateur qui est d'en faire une université d'excellence.

En effet, l'UGB dans sa mission de participation à la formation des cadres du Sénégal et des autres pays africains, s'est inscrite en droite ligne des objectifs des États Généraux de l'Enseignement et de la Formation (EGEF) qui est de bâtir une université de développement. Pour y arriver, comme le suggère le Rapport de l'EGEF « *l'université doit se rénover en se dotant de nouvelles structures adaptées et capables de lui faire jouer un rôle dynamique dans le processus de développement national* ».

Née dans un contexte de crise du système éducatif sénégalais comme l'attestent les grèves répétées de 1988 qui se sont soldées par une année blanche, l'UGB traversera des

crises qui constituent des dates repères. En effet, deux grandes crises ont secoué la jeune institution quatre ans juste après son ouverture entraînant ainsi une année invalide (1994) et une session unique (1998). En 1999, le départ de son premier Recteur fait suite également à des faits de grèves.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.2 – Organigramme de l'UGB

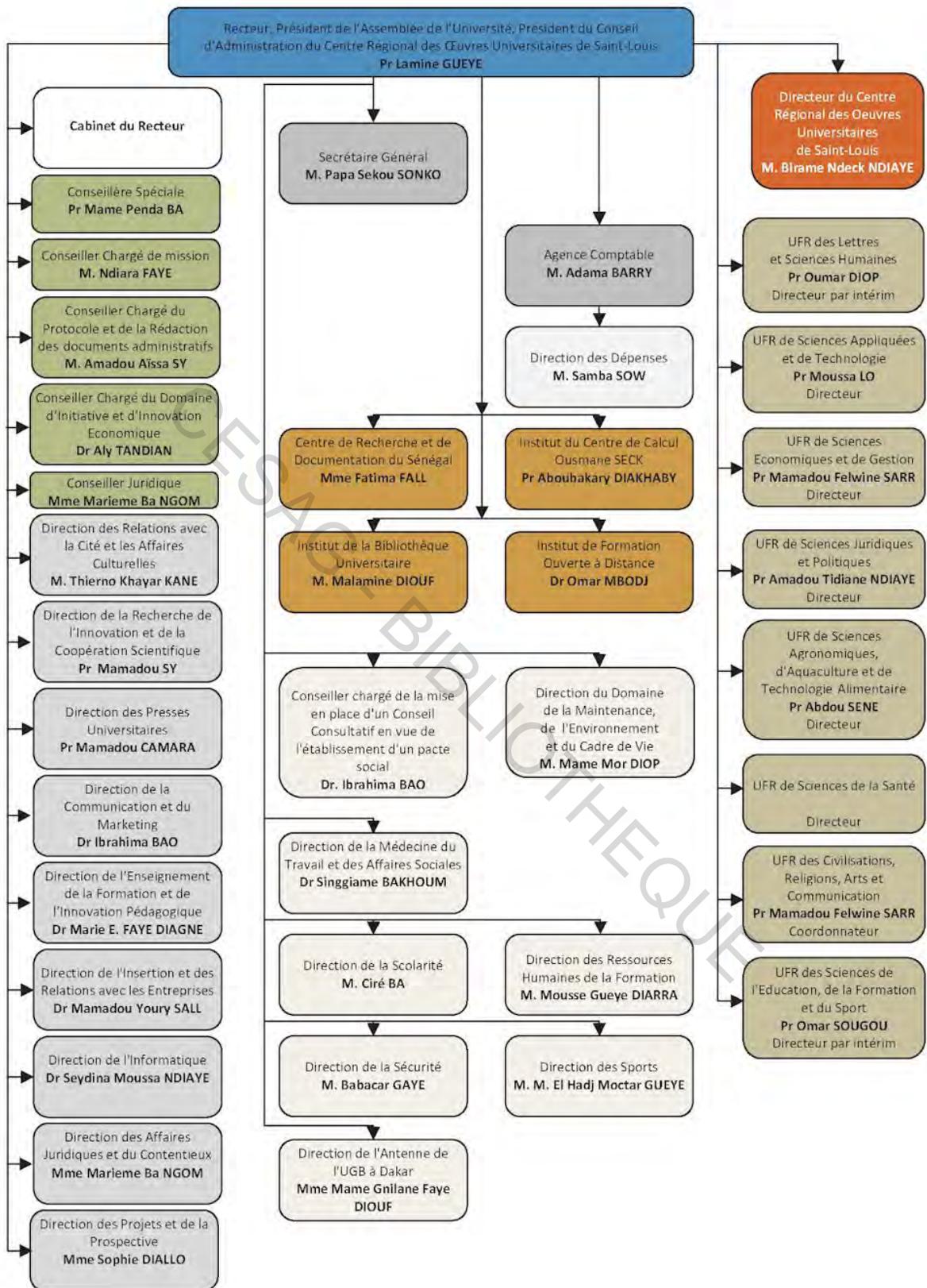


Figure 3 : L'organigramme de l'UGB

Source : Site de l'UGB

Commentaires : L'Université de Saint- Louis regroupe des composantes qui sont des Unités de Formation et de Recherche (UFR), des Instituts, des Écoles, des Instituts d'UFR et des Centres de Recherche. Ces composantes sont créées conformément aux textes en vigueur.

La liste est la suivante :

- l'UFR de Sciences Appliquées et de Technologie (UFR/SAT) ;
- l'UFR de Sciences Économiques et de Gestion (UFR/SEG) ;
- l'UFR de Sciences Juridiques et Politiques (UFR/SJP) ;
- l'UFR de Lettres et de Sciences Humaines (UFR/LSH) ;
- l'UFR des Sciences Agronomiques, d'Aquaculture et des Technologies Alimentaires (UFR S2ATA) ;
- l'UFR des Sciences de la Santé (UFR 2S) ;
- l'UFR des Sciences de l'Éducation, de la Formation et du Sport (UFR SEFS) ;
- l'UFR des Civilisations, Religions, Arts et Communication (UFR CRAC).
- la Bibliothèque Universitaire (BU) ;
- le Centre de Calcul Ousmane SECK (CCOS) ;
- le Centre de Recherche et de Documentation du Sénégal (CRDS), Yoro Diaw Boly MBODJ ;
- l'Institut de Formation Ouverte et à Distance (IFOAD) ;
- l'Institut Polytechnique de Saint-Louis.

D'autres structures de recherche et de formation pourront en cas de besoin, être créées par décret sur proposition de l'Assemblée de l'Université.

Les Instituts d'Université jouissent de l'autonomie scientifique et budgétaire. Les Instituts d'UFR sont créés par décret sur proposition du Conseil d'UFR, après avis de l'assemblée de l'Université. Leur budget est incorporé à celui de l'UFR dont ils dépendent.

L'Université Gaston Berger de Saint-Louis compte, en outre des Centres et Services communs créés par arrêté du Recteur de l'Université.

Le Recteur dirige les Services Administratifs et contrôle le fonctionnement de tous les établissements qui constituent l'Université ou en dépendent. Il assiste, quand il le juge nécessaire, aux délibérations des Conseils d'UFR ; dans ce cas, il les préside mais ne prend pas part au vote.

Il statue, après avis des directeurs d'UFR sur tous les problèmes individuels relatifs aux inscriptions des étudiants.

SECTION 2 : PRESENTATION DU PATS DE L'UGB

Les PATS sont membres à part entière de la communauté universitaire. Ils concourent aux missions de l'enseignement supérieur et assurent le fonctionnement des établissements, en dehors des personnels enseignants et chercheurs, et sont des personnels administratifs, ingénieurs, techniques, ouvriers et de service. Ils exercent leurs activités dans les différents services des établissements, et notamment les bibliothèques, les services sociaux et de santé, les musées...etc.

Ils contribuent à la qualité de l'accueil et du cadre de vie et assurent la sécurité, le service de restauration, la protection sanitaire et sociale et, dans les campus, l'hébergement des étudiants.

Le PATS se retrouve principalement au niveau du Rectorat, des UFR, des Instituts de l'UGB et des Directions Centrales, où il assure des tâches de gestion administrative mais aussi de soutien aux activités d'enseignement et de recherche. Le PATS est composé d'agents permanents et de contractuels à durée déterminée.

Il est à préciser que sur un effectif de deux cent vingt sept (227) agents du personnel administratif, on ne trouve pas un décompte de dix (10) fonctionnaires ; qui, par ailleurs sont des détachés. Et généralement, on retrouve aujourd'hui ces fonctionnaires parmi les agents qui occupent les fonctions de Secrétaire Général de l'Université, de l'Agent Comptable, du Directeur sortant de la Bibliothèque Universitaire, du Chargé de Mission du Recteur et du Chef du service pédagogique de l'UFR de Sciences Appliquées et de Technologie : des agents venus à l'UGB soit par voie de détachement ou par mise à disposition.

Soulignons cependant que, de nos jours, avec l'introduction de la pratique de mobilité et de promotion interne, l'UGB ne fait plus appel à la fonction publique pour solliciter des mises à disposition de fonctionnaires en cas de vacances de postes. Ainsi, les emplois de Chef des Services Administratifs et Chef du service pédagogique dans les UFR sont aujourd'hui occupés par des PATS et non par des Administrateurs Civils pour le premier cas ou par des Instituteurs en détachement pour le second.

Les chefs de services, appelés aujourd'hui Directeurs sont nommés par arrêté rectoral parmi les fonctionnaires de la hiérarchie A ou, à défaut, parmi les agents non fonctionnaires

assimilés. Le niveau requis est BAC +4 et BAC+5 (donc les agents de la classe IV, conformément au décret fixant le régime spécial des PATS). Quant aux chefs de division, ils sont nommés également par arrêté rectoral parmi les fonctionnaires de la hiérarchie B1 ou B2 ou, à défaut parmi les agents non fonctionnaires assimilés. Le niveau requis est le BAC+2 et BAC+3 (donc les agents de la classe III, conformément au décret fixant le régime spécial des PATS).

2.1 – Statut du PATS de l’UGB

S’il est aisé de caractériser la situation juridique du Personnel d’Enseignement et de Recherche (PER), il n’en est pas de même pour la composante PATS qui a toujours vécu une situation ambiguë au regard des différents textes qui régissent ce personnel.

En effet, les PATS des universités du Sénégal, bien que servant un établissement public, se trouvent placés dans une situation hybride où ils cumulent les avantages d’un régime de droit public d’un côté et, ceux d’un régime de droit privé de l’autre. Cela explique en partie les rapports assez complexes qui se posent dans l’administration et la gestion de cette catégorie de salariés soumise au Code du travail.

Les PATS des universités sont régis par le Code du travail du Sénégal, loi n° 97-17 du 1^{er} décembre 1997.

Au demeurant, il convient de rappeler que le PATS des universités, soumis au décret n° 74 – 374 du 12 avril 1974 fixant le régime spécial applicable aux agents non fonctionnaires de l’État, a par la suite connu une évolution de son statut.

En effet, le décret n° 74 – 374 du 12 avril 1974 s’applique à tous les agents de l’État régis par le code du travail. Et de ce fait, les agents employés dans les Universités et Centres des Œuvres étaient donc soumis à ce décret et n’auront leur propre statut que bien plus tard.

C’est ainsi que le décret n° 2000-103 du 17 février 2000 fixant le régime spécial applicable aux PATS des Universités, viendra dix (10) ans après l’ouverture de l’université de Saint-Louis. Et, il faut juste rappeler que la publication dudit décret a été faite à la période de passation de service entre le régime socialiste du Président DIOUF et le régime libéral du Président WADE.

Le droit positif distingue deux catégories de travailleurs : les salariés soumis au droit du travail et les fonctionnaires assujettis au statut général et particulier de la fonction publique (loi 61-33 du 15 juin 1961).

Entre les deux catégories de règle, on enregistre une prolifération de statuts législatifs et réglementaires régissant les personnels non fonctionnaires à l'instar du décret n° 74-347 du 12 avril 1974 fixant le régime général applicable aux agents non fonctionnaires.

Pour rappel, c'est dans le cadre de la réforme issue de la Concertation Nationale sur l'Enseignement Supérieur (CNES) qu'il a été retenu de doter le personnel administratif technique et de service des universités d'un régime spécial dans le souci:

- d'harmoniser le régime juridique des PATS;
- de regrouper dans un cadre unique l'ensemble des textes les régissant ;
- d'améliorer leur situation.

C'est ainsi, qu'il a été finalement pris ce décret n° 2000-103 du 17 février 2000 qui traite de la gestion des carrières à travers le recrutement et la formation (chapitre II), l'évaluation, l'avancement et la promotion (chapitre IV), la rémunération et les divers avantages (chapitre V), la couverture sociale (chapitre VI), la représentation du personnel et les activités syndicales (chapitre VII), les congés et absences (chapitre VIII), les disciplines et sanctions (chapitre IX), les cessations de fonctions (chapitre X).

Tous ces volets de gestion des ressources humaines sont une partie intégrante de la gestion des carrières du Personnel Administratif, Technique et de Service de l'Université Gaston Berger de Saint-Louis.

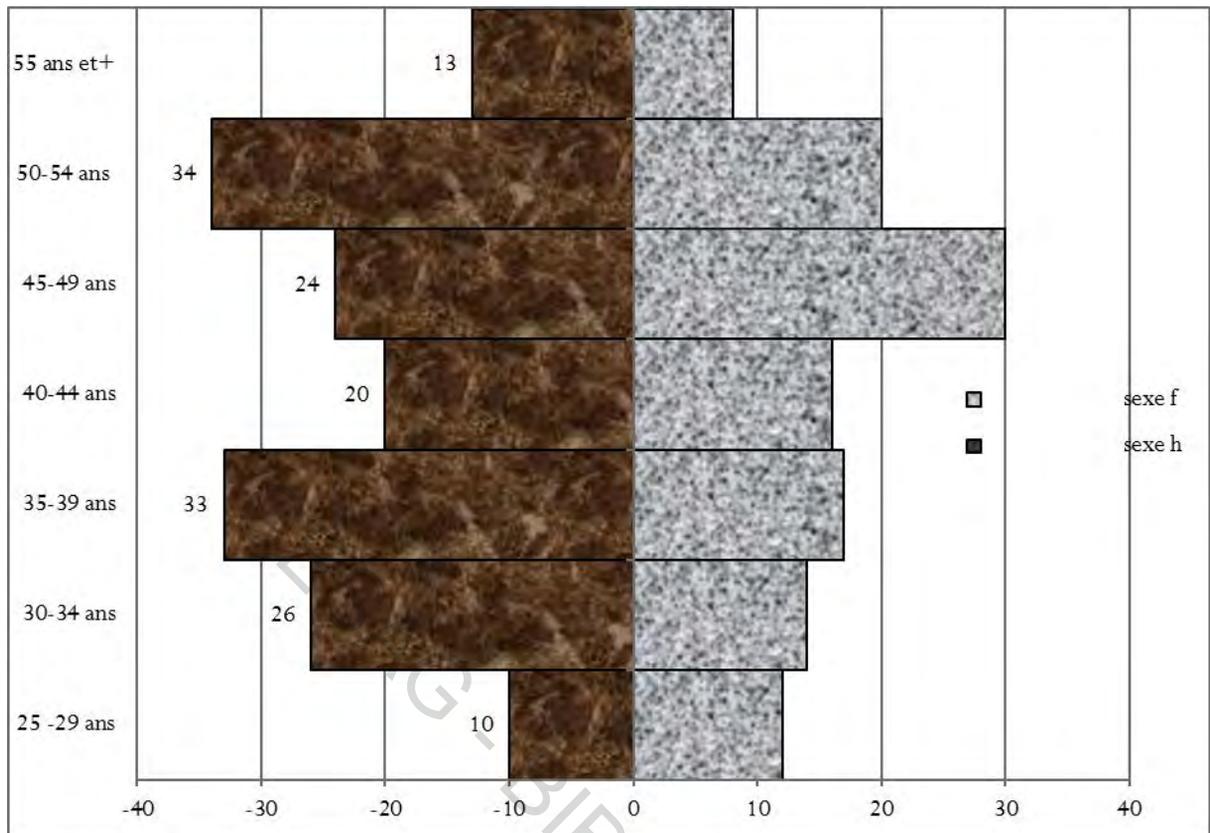
2.2 – Pyramide des âges du PATS de l'UGB

Tableau 2 : La répartition par âge et par sexe des PATS de l'UGB

âge	sexe	
	h	f
25-29 ans	10	12
30-34 ans	26	14
35-39 ans	33	17
40-44 ans	20	16
45 -49 ans	24	30
50-54 ans	34	20
55 ans et +	13	
Totaux	160	109

Source : Ndèye Fatou DIEYE

Figure 4 : La pyramide des âges du PATS de l'UGB



Source : Ndèye Fatou DIEYE

Commentaires

Au regard des statistiques de cette pyramide des âges, nous constatons :

- une pyramide en forme de cylindre où les âges sont harmonisés ;
- la pyramide est idéale car elle permet d'avoir une vision globale pour la gestion des carrières ;
- la moyenne d'âge est comprise entre 39-40 ans, soit des possibilités de fidélisation de 20 ans ;
- l'université gagnerait à mettre en place une bonne politique de formation pour motiver le personnel et le promouvoir également dans un souci de le retenir.

DEUXIEME PARTIE

PRESENTATION DES RESULTATS DES ETUDES SUR LA GAR ET RECOMMANDATIONS

La deuxième partie de cette étude est consacrée à la concrétisation des études faites sur la gestion des carrières des PATS de l'UGB (chapitre 3) ; à travers le mode de recrutement (1.1), les modes d'avancement (1.2) et la commission reclassement (1.3).

La Section 2 de ce chapitre 3 traite de la politique de formation en vigueur à l'UGB (2.1), les formes de mobilité (2.2) et la politique de promotion interne (2.3).

Le chapitre 4 analyse les résultats obtenus eu égard aux enquêtes menées à travers le questionnaire distribué à certains membres du PATS de l'UGB et les recommandations éventuelles qui s'imposent.

A cet effet, la section une (1) parle des opportunités de la GAR (1.1) et ses risques (1.2). Et la section 2 mesure les écarts (2.1) et préconise quelques recommandations (2.2).

CHAPITRE 3 : LA GESTION DES CARRIERES DES PATS DE L'UGB

La gestion des carrières a acquis aujourd'hui une importance qui en fait un pilier essentiel de la gestion des ressources humaines ; c'est pourquoi à travers l'organigramme de l'UGB, la Direction des Ressources Humaines et la Formation, dans le cadre des missions qui lui sont assignées, est chargée de concevoir la politique de fonction personnel de l'institution. Cette politique est traduite à travers les différentes fonctions qu'elle exerce par des actions soit:

- d'administration du personnel ;
- de gestion et de mise en stage de formation professionnelle continue des agents;
- de relations sociales.

Ainsi, il s'agira pour nous d'étudier comment se manifeste cette politique de fonction personnel de la DRHF à travers le mode de recrutement, d'avancement et de reclassement de ses ressources humaines ; mais également la politique de formation, de mobilité et de promotion interne en vigueur à l'UGB.

SECTION 1 : LE MODE DE RECRUTEMENT, D'AVANCEMENT ET DE RECLASSEMENT

1.1. Le mode de recrutement

« Le recrutement est un élément clé de la gestion des ressources humaines, puisqu'il constitue l'un des principaux leviers de régulation de la main d'œuvre dont l'institution a besoin. La réussite d'un recrutement repose sur une démarche rigoureuse.

Aussi, obéit – il à un certain nombre de règles dont notamment :

- l'identification et la spécification du besoin ;
- la campagne de recrutement et les procédures de sélection ;
- l'intégration dans le poste de travail. »⁷

A l'UGB de Saint-Louis, la politique de recrutement du PATS a toujours porté sur une procédure simplifiée et diversifiée selon le cas. Le constat qui a été fait dans le passé peut se résumer ainsi :

⁷Jean Pierre CITEAU « Gestion des Ressources Humaines : Eléments de pratique et théories »

- soit l'autorité agissant es qualité identifie à l'avance un candidat potentiel pour le convoquer et pour faire faire à ses services compétents « un entretien » suivi de la préparation de l'acte de recrutement ;
- ou soit, parmi les vacataires sur place, un candidat est choisi pour être proposé au recrutement ;
- ou encore, l'autorité demande à son collaborateur en l'occurrence et à l'époque le chef du Service du Personnel de sortir quelques dossiers parmi les demandes en instance classées dans les archives, et il se formait autour du Recteur, un comité restreint composé du Secrétaire Général, du chef de Service des Finances et du Chef de Service du Personnel pour échanger sur les dossiers remontés par ce dernier en vue de retenir un candidat.

Ces pratiques ont évolué avec le temps et avec les hommes. En effet, sous le magistère du Professeur Mary Teuw NIANE, ancien Recteur de l'UGB, nous avons constaté la pratique d'une autre procédure mise en œuvre pour procéder à des cas de recrutement de PATS. Cette procédure est la suivante :

- Le lancement de l'avis d'appel à candidatures

L'UGB lance l'appel à candidature précisant le poste ouvert. Il est indiqué sur l'avis :

- les principales responsabilités ;
- la formation, la compétence et l'expérience ;
- les candidatures du personnel de l'Université sont vivement souhaitées et recommandées ;
- les dossiers de candidatures composés du curriculum vitae, de la lettre de motivation et des copies des diplômes sont reçus à la Direction des Ressources Humaines.

- La présélection

Elle concerne l'étude des dossiers des candidats. En effet, la Direction des Ressources Humaines dresse la liste des candidats. Ensuite, Elle convoque une réunion de la commission de recrutement. Après avoir échangé sur les dossiers, la commission procède à un classement d'un maximum de quatre dossiers de candidats présélectionnés.

- L'entretien

Les quatre (4) candidats présélectionnés sont convoqués à un entretien de sélection. Par la suite, un classement par ordre de mérite sera établi et transmis à l'autorité, pour avis.

Cependant cette étape intermédiaire rend sceptique plus d'un parce que les esprits avertis n'hésitent pas à marquer administrativement leur étonnement car, pensent – ils, si cette étape a effectivement cours, cela pourrait ainsi donner politiquement la possibilité de voir un candidat autre que celui sélectionné par la commission sortir premier du classement.

Eu égard à ces inquiétudes, il convient d'opposer trois (3) considérations :

- il faut rappeler les dispositions de l'article 25 du décret 96 – 597 du 10 juillet 1996 portant statut de l'Université de Saint-Louis : « *Le Recteur de l'Université exerce le pouvoir hiérarchique sur l'ensemble du personnel de l'Université. Il a le pouvoir de nomination et le pouvoir disciplinaire sur les personnes à l'égard desquelles ces pouvoirs n'ont pas été confiés à un autre* » ;
- le comité de recrutement ne saurait avoir le dernier mot car il peut y avoir des manquements dans la constitution des éléments essentiels du dossier du candidat quant à l'état civil ou les attestations des diplômes fournis ;
- en outre, il faut faire remarquer que le Directeur de la médecine du travail aussi intervient dans le processus de recrutement. Et il peut arriver que dans la dernière étape de recrutement qu'il trouve un argument opposable au candidat sélectionné lors de sa visite et contre visite médicale obligatoire (cas d'inaptitude professionnelle).

Toutefois, la démarche de bonne gouvernance amorcée d'une façon générale à l'UGB et en particulier dans la procédure de recrutement est salubre. Et plutôt que de rester sceptique quant aux différentes étapes de la procédure, il serait plus judicieux de revoir la composition du comité de recrutement.

En effet, ce comité devrait essentiellement comporter :

- le Secrétaire Général de l'Université ;
- le Directeur des Ressources Humaines et de la formation ;
- le Directeur des Finances ;
- le Responsable de la structure concernée par le recrutement ;
- le Spécialiste du domaine dont relève le recrutement ;

- un Sage de l'UGB qui pourrait être parmi « les anciens et donc gardiens du temple ».

Il convient également de recommander à l'autorité :

- de faire procéder à des tests de sélection (aptitude) ;
- de rendre publique les résultats de la sélection pour des raisons de transparence ;
- d'opter pour la politique et la pratique de promotion interne et de marquer davantage sa préférence sur le choix des anciens collaborateurs et acteurs de l'institution plutôt qu'à ceux qui, à la recherche de strapontins sont venus nombreux aujourd'hui se bousculer aux portillons ;
- et à cet effet, quand un besoin de recrutement se pose, nous suggérons de rechercher le profil d'abord au niveau interne ; et seulement lorsque le profil recherché ne se trouve pas dans l'institution, de s'adresser au marché externe.

1.2. Les modes d'avancement

La Commission Avancement du PATS fonctionne selon les dispositions prévues par le décret n° 2000 – 103 du 17 février 2000 fixant le régime spécial applicable aux Personnels Administratifs, Techniques et de Service des Universités. Le chapitre IV dudit décret en ses articles 14, 15, 16, 17 et 18 traite de l'évaluation, de l'avancement et de la promotion du PATS.

Elle se réunit une fois par an et sa composition est celle prescrite par le décret à savoir :

- des représentants du rectorat ;
- des représentants des établissements autonomes ;
- des représentants des personnels.

Aussi, le PATS de l'université fait périodiquement l'objet d'une évaluation professionnelle par ses supérieurs hiérarchiques comme précisé dans la réglementation en vigueur. Aussi leur avancement comprend l'avancement de catégorie (au choix) et l'avancement d'échelon (automatique). Ici le taux de péréquation d'avancement au choix par catégorie considérée représente les cinquante pour cent (50%) des promouvables.

1.3. La Commission reclassement

Son fonctionnement est organisé par arrêté rectoral. Mais, les modalités du reclassement sont prises en charge par l'article 9 du décret 2000 – 103 du 17 février 2000 qui stipule que : *« l'obtention d'un diplôme classé par le Ministère chargé de la Fonction publique, en rapport avec le travail que celui – ci effectue dans une formation préalablement demandée par l'employeur, lui donne droit à un reclassement. Toutefois, lorsque la formation n'a pas été demandée par l'employeur, il a priorité pour occuper tout nouveau poste vacant en rapport avec cette formation, sous réserve des autres conditions de nomination. »*

La Commission reclassement du PATS à l'UGB se réunit une fois par an et est composé par :

- les représentants du rectorat ;
- les Chefs des Services Administratifs (CSA) des UFR et Instituts;
- les Représentants du personnel ;
- les Représentants des syndicats.

Elle étudie les dossiers des demandes de reclassement des agents déposés sous le couvert de la voie hiérarchique. La commission dresse un procès-verbal où sont proposés l'acceptation ou le refus des demandes de reclassement ; ledit procès verbal est soumis au Recteur pour approbation.

Par ailleurs à l'UGB de Saint-Louis, les Chefs de Service, appelés aujourd'hui Directeurs sont nommés par arrêté rectoral parmi les fonctionnaires de la hiérarchie A ou, à défaut, parmi les agents non fonctionnaires assimilés. Le niveau requis est de BAC+4 et BAC+5.

Les Chefs de Division du Rectorat sont nommés par arrêté rectoral parmi les fonctionnaires de la hiérarchie B1 ou B2 ou, à défaut, parmi les agents non fonctionnaires assimilés. Le niveau requis est de BAC+2 et BAC+3.

Il faut signaler également que la commission de reclassement n'est pas créée par un décret, elle est juste mise en place par arrêté du Recteur pour constater les efforts de formation faits par le PATS et les sanctionner positivement. Ce, suite aux négociations des syndicats au niveau national.

A ce niveau, il faut déplorer le fait que le système de notation dont fait l'objet le PATS reste à parfaire dans la mesure où, il n'y a pas de termes de références pour les postes occupés. Ce qui est dû principalement à une absence de contenu des tâches à faire pour chaque poste devant permettre au supérieur hiérarchique de bien noter les agents. La présence semble suffire pour être bien noté au détriment de la compétence et de la charge de travail.

SECTION 2 : LA POLITIQUE DE FORMATION, DE MOBILITE ET DE PROMOTION INTERNE

2.1. La politique de formation

Il faut reconnaître qu'au Sénégal, on s'est inspiré des textes français pour introduire le droit à la formation professionnelle des salariés.

En France, la loi du 16 juillet 1971 sur la formation professionnelle avait évité de mettre en place des règles trop strictes en matière de formation.

Ainsi, « l'objectif premier de la formation continue est de permettre le développement personnel et de faciliter ainsi l'adaptation des hommes dans un monde en changement qui exige plus de chacun d'entre nous. C'est un nouvel humanisme. Il ne faudrait pas que la finalité de la formation ne soit réduite qu'à la conquête de titres et diplômes ».

La loi instaure l'obligation pour toute entreprise de plus de dix (10) salariés au moins, non pas de former ses salariés, mais de contribuer financièrement à l'effort de FPC à hauteur d'un pourcentage minimum de sa masse salariale, ce qui constitue les contributions volontaires en matière de formation professionnelle.

Au regard du code du travail du Sénégal, le législateur sénégalais impose au travailleur ayant bénéficié d'une formation ou d'un perfectionnement professionnel entraînant des charges supportées par l'employeur, de rester au service de celui-ci pendant un temps minimum en rapport avec le coût de la formation ou du perfectionnement professionnel mais qui ne peut, en aucun cas, excéder quatre (4) ans⁸.

L'innovation majeure qu'il faut saluer ici reste la participation financière de l'employeur à la formation des salariés.

⁸ Article L 76 du code du travail sénégalais

A l'UGB, c'est la commission formation instituée par arrêté rectoral qui s'occupe de l'organisation de la formation individuelle et collective du PATS. La politique de cette commission consiste à encourager la formation individuelle par le biais de prises en charge des formations dans des structures de Saint-Louis mais également d'autres localités du pays et même de l'étranger.

La commission initie également des formations collectives sous forme d'ateliers et de séminaires à l'attention de toutes les catégories de personnel sur des thèmes qu'elle juge devant pouvoir renforcer la capacité et l'expertise des PATS dans des domaines très variés touchant à l'administration.

D'ailleurs, de 2002 à 2004, la Commission Formation avait mis en place un plan triennal de formation du PATS qui a enregistré un grand succès et a permis à de nombreux agents de bénéficier de formations qui a relevé le niveau intellectuel des travailleurs.

Aussi, prépare – t – elle le second plan triennal qui sera en phase avec la montée en puissance et le plan stratégique de développement de l'UGB.

Seulement, il faut déplorer le fait qu'à l'UGB le besoin de formation émane rarement de l'autorité. Et le fait que les actions de formations effectuées résultent toujours des expressions de besoins émises par les employés pose un problème au niveau de l'institution. Aussi, jusqu'à une période récente, nous avons assisté à une prolifération de demandes de formation en gestion qui ont reçu l'aval de la commission formation. Ce qui nous oblige à souligner que dans un avenir proche, l'UGB risque de se retrouver avec un fort taux de gestionnaires dont elle aura du mal à satisfaire la promotion.

2.2. Les formes de mobilités

Il existe deux formes de mobilités dans une administration notamment à l'UGB. Il s'agit de la mobilité horizontale et de la mobilité verticale.

- **La mobilité horizontale** s'applique dans un souci de réorganisation du service. Ainsi les agents changent de poste tout en gardant les mêmes statuts et fonction. Ceci se fait en général de manière consensuelle avec les travailleurs. A l'UGB, les mobilités horizontales constatées sont la plupart du temps liées à une décision des autorités. Exemple : Dans une UFR quand un directeur est nommé il arrive qu'il choisisse ses plus proches collaborateurs tels que le Chef des Services Administratifs (CSA), Chef du Service des Finances (CSF) ou son Assistant.

Il faut toutefois signaler que cela ne se passe pas souvent de manière aisée car les syndicats veillent et demandent aux autorités de respecter les principes directifs d'une bonne administration.

Mais également, la tradition veut qu'à l'UGB, chaque fois qu'un agent ne remplit plus les conditions de son maintien dans sa structure, il est remis à la disposition du rectorat qui le réaffecte dans un autre service.

Aussi, pour gérer les crises, Il est arrivé dans le cadre de la gestion stratégique des ressources humaines que le rectorat use de la mobilité interne, cela est surtout noté pour les emplois non qualifiés.

- **La mobilité verticale** peut être aussi appelé promotion interne parce qu'il permet à un agent de quitter son poste pour un autre supérieur en terme de responsabilité et de rémunération. Mais ce qui différencie la mobilité verticale de la promotion interne est que la mobilité interne repose essentiellement sur le pouvoir discrétionnaire du recteur, qui en invoquant l'esprit de la validation des acquis propose des avancements à des agents.

Exemple : une assistante est nommée chef de division ; un agent de rang D (n'ayant pas le BFEM) est nommé chef de bureau ; un agent de rang D (n'ayant pas Bac +2) est nommé chef des Services administratifs et financiers ...etc.

En définitive les formes de mobilité constatées à l'UGB rentrent dans le cadre de la recherche de solutions face aux problèmes pour éviter une entrave à la bonne marche de l'administration. Donc soit c'est une promotion, soit une punition, soit un règlement à l'amiable d'une situation.

En tout état de cause, il faut instaurer et développer la culture et l'esprit de mobilité chez le PATS.

Il est à signaler également l'existence de la convention de substitution d'employeur entre l'UGB et l'UCAD.

Aussi, Il est à remarquer que la mobilité vers l'extérieur est offerte car il y a ainsi une possibilité de changer d'institution universitaire.

Par ailleurs, il est également loisible à un agent de bénéficier de mise en position de disponibilité pour tenter des expériences dans d'autres horizons.

2.3. La politique de promotion interne

Elle est toute récente à l'UGB et ne repose pour le moment que dans l'esprit des textes notamment celui du reclassement. C'est à la suite des demandes répétées des syndicats qu'une politique de formation a été mise sur pied pour permettre au personnel qui le souhaite de continuer leurs études ou de se former.

Ceci a conduit inéluctablement à une autre commission dénommée commission de reclassement. Et c'est à la suite d'un reclassement et de l'existence de poste vacant que la promotion interne s'applique à travers des nominations ou des appels à candidature.

Exemple : des agents de rang C, après des études de masters se voient nommés Directeur, CSA ou encore chef de Service.

Donc la promotion interne repose essentiellement sur l'existence de vacance de poste ou de création de nouveaux postes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 4 : L'ANALYSE DES DONNEES ET RECOMMANDATIONS

Il s'agit dans ce chapitre d'analyser les données fournies après administration du questionnaire joint en annexe.

Il est à signaler qu'à l'administration du questionnaire, trente (30) agents administratifs ont bien voulu y répondre. L'échantillon constitue un peu plus de 10% de la population étudiée. Le dépouillement s'est fait avec le logiciel SPHINX qui a produit le tableau des résultats joint en annexe.

Analyse des données

Pour une meilleure compréhension des résultats seuls les points positifs soulevés dans les réponses aux questions seront traités dans cette analyse des données. Cela donnera plus de visibilité au travail.

Ainsi, les données montrent que les travailleurs de l'UGB ont une compréhension globale de sa mission et sa vision (questions n°2 et 3). Ce qui est une bonne chose car la bonne compréhension des objectifs globaux de l'Institution permet de l'aider à les partager avec les directions, les services, et au niveau opérationnel. C'est un pilier important dans la motivation des travailleurs. Par ailleurs, cela permettra de faciliter l'atteinte des objectifs dès lors que leur compréhension est acquise.

L'évaluation annuelle (questions n° 5, 6 et 7) du Personnel Administratif Technique et de Service constitue une bonne pratique qui participe à la mise en place d'outils de gestion efficace des ressources humaines. Elle permet de mesurer le degré de performance et celui d'atteinte des résultats du capital humain. Elle permettra, éventuellement de procéder à des mesures correctives en cas de non performance ou de non atteinte des résultats assignés.

Le fait également pour l'UGB d'avoir par le passé élaboré un plan de formation (questions n° 14 et 15) pour ses agents est salubre car cela lui permet d'avoir une bonne visibilité de ses ressources humaines futures ; mais également d'élaborer ses besoins en formations en adéquation avec ceux de l'Institution.

Ainsi, Il est impératif que l'UGB élabore un deuxième plan de formation qui lui permettra de continuer efficacement les formations de ses agents, mais également d'amorcer le virage vers la Gestion Axée sur les Résultats qui demande avant tout une meilleure compréhension des mécanismes et procédures à mettre en place afin d'optimiser sa pratique.

Les écarts notés dans les réponses après administration du questionnaire seront traités dans la section 2 de ce chapitre afin de donner plus de visibilité sur les recommandations afférentes à ces écarts.

Après ces points positifs pour l'Université Gaston Berger de Saint-Louis, il est à souligner que la section une de ce chapitre traite des opportunités de la GAR (1.1) et ses risques (1.2). Et dans la deuxième section, l'attention est mise sur les écarts notés (2.1) et les recommandations (2.2).

SECTION 1 : LES OPPORTUNITES DE LA GAR ET SES RISQUES

Cette section traite des opportunités de la Gestion Axée sur les Résultats (1.1) et ses risques (1.2).

1.1. Les opportunités de la GAR

Inéluctablement, l'efficacité de la GAR dans une administration d'enseignement public comme l'UGB est fondée sur la responsabilisation des ressources humaines qui composent l'Institution à tous les niveaux. Cette responsabilisation se traduit par un ensemble de gestes impliquant la contribution de chacun à l'atteinte des résultats et à la mobilisation. Les préalables à cela sont les suivants :

- une information sur la vision, les objectifs et les résultats ;
- une mobilisation des agents autour des objectifs de performance ;
- un soutien par l'écoute, la formation et le suivi périodique des PATS ;
- une reconnaissance et une valorisation de la contribution des employés et leur rendement.

Les leviers d'actions sur lesquels doit s'appuyer l'UGB sont les suivants :

- miser sur les personnes ;
- élaborer les référentiels de compétence ;
- disposer de systèmes d'information de gestion ;
- mettre en place un système d'appréciation du personnel ;

- renforcer la mobilité et la formation continue ;
- développer la culture de reddition des comptes ;
- utiliser des indicateurs pour prendre des décisions.

Le cadre de gestion axée sur les résultats met l'accent sur les indicateurs de résultats. Les principaux indicateurs sont conçus pour fournir l'information sur le degré d'atteinte des objectifs ou l'état des réalisations sous l'angle des résultats obtenus.

Cependant, pour que l'utilisation d'indicateurs soit satisfaisante, une attention particulière est apportée à leur élaboration et à leur suivi. En effet, le suivi est un levier important dans le processus de mise en œuvre de la GAR. Il permet d'assurer la viabilité et la visibilité à toutes les étapes du processus.

A cet effet, la direction suit la progression des résultats et utilise les données produites pour constater le degré d'atteinte des résultats et des objectifs et intervenir si nécessaire. Il est à souligner que l'intervention corrective doit se faire progressivement à mi parcours pour assurer des résultats optimaux à la fin du parcours.

L'UGB doit procéder périodiquement à des évaluations comme il est indiqué dans la mise en œuvre de la GAR. Cette évaluation lui permet d'assurer le suivi des étapes comme stipulé plus haut mais également de mettre en place des mesures correctives en cas de non respect des objectifs assignés au personnel.

L'opportunité majeure de la GAR permet à l'UGB de mettre en place des mécanismes qui lui permettront avec un suivi régulier d'accéder à la qualité de ses process et processus. En effet, la notion de qualité devient une préoccupation de plus en plus grandissante pour les ressources humaines. Car le contexte ultra concurrentiel dans lequel les organisations évoluent conduit ces dernières à rechercher de nouvelles niches de compétitivité. Dès lors, la démarche qualité contribue à créer un avantage comparatif. Ceci doit pousser les décideurs de l'UGB à intégrer un management par la qualité totale qui entraîne la mise en place d'un système d'évaluation et de certification.

L'université Gaston Berger doit déceler et sauvegarder le potentiel de son capital humain en développant son employabilité et en motivant la compétence. Cela lui permettra de satisfaire sa vision qui est de devenir une université émergente. Pour cela, elle se doit de miser sur la qualité de ses ressources humaines. Ainsi, elle doit disposer de compétences avérées dans les domaines aussi variés composant son capital humain, car l'organisation du

travail repose sur la notion de compétence (entre les compétences acquises et les compétences requises). Les missions et tâches sont réparties en fonction des compétences disponibles de chaque individu. Les managers ont pour mission de guider leurs équipes pour une réussite optimale de leur mission. Dès lors, ils sont amenés à détecter les compétences de leurs collaborateurs pour les affecter au mieux.

1.2. Quelques risques appréhendés

Il existe toujours des risques qui peuvent affecter les résultats ou la capacité de performance de l'institution. Dans un contexte de gestion axée sur les résultats où les contrôles à priori sont moins importants, l'organisation prend les moyens appropriés pour connaître et gérer les risques et exercer un contrôle adéquat. De plus, elle a avantage à se doter d'une approche globale et intégrée de gestion des risques afin de garantir un système de contrôle efficace.

L'évaluation des risques permet d'accorder la priorité aux préoccupations de gestion et donc de soutenir la gestion axée sur les résultats. Par ailleurs, la gestion des risques augmente le degré de responsabilisation de l'ensemble des acteurs dans la poursuite d'objectifs communs.

Aussi, le processus structuré de gestion des risques favorise :

- le processus de planification et de suivi à tous les niveaux, c'est-à-dire aider à mieux définir les objectifs de performance des services ; notamment avec les tableaux de bord et de reporting ;
- l'établissement des priorités, la rationalisation des activités et l'optimisation des ressources ;
- la cohérence et l'intégration à l'égard de nouvelles pratiques de gestion et d'organisation du travail.

Par ailleurs le contrôle permet à l'Université Gaston Berger de Saint-Louis de parer à toute éventualité d'échec de la mise en œuvre de la GAR. Il est aussi à préconiser de bien élaborer les objectifs ; de les rendre le plus précis possible afin d'éviter toute ambiguïté ou de biais. Ce qui du reste va faciliter l'atteinte des résultats.

L'évaluation qui est utile à plusieurs stades de la vie du salarié pour mesurer, entre autres, le niveau des compétences acquises et celles restant à acquérir, peut aussi constituer un risque

dans la mesure où pour qu'elle soit utile et efficace, un certain nombre de principes doivent être respectés :

A - expliquer le pourquoi de l'évaluation des compétences (s'agit-il de rémunérer, promouvoir, former, favoriser la communication, collecter les données, créer un dialogue social... ?) L'objectif de l'évaluation doit être clair pour ne pas susciter des désillusions auprès du travailleur évalué. L'absence d'enjeux est un risque pour la pertinence de l'évaluation.

B - L'objet de l'évaluation qui doit porter sur les compétences d'après un référentiel établi (des métiers et des compétences) ou sur les résultats d'une mission. Ainsi, elle ne doit pas être arbitraire ou illimitée mais circonscrite à un domaine défini au préalable et porté à la connaissance de la personne évaluée.

C - L'identification de l'évaluateur et de l'évalué : pour mener une évaluation, il faut nécessairement une personne à évaluer et un évaluateur. Se pose alors la question de la légitimité de l'évaluateur : Est-ce un supérieur hiérarchique ? Éloigné ? Exerce-t-il une mission proche de celle de la personne évaluée ? Cette problématique est forte dans le cadre de la mise en place d'une évaluation à 360° où un travailleur se trouve évalué par un panel de collaborateurs (supérieurs hiérarchiques), de partenaires extérieurs (fournisseurs, clients). L'ensemble de ces questions renvoie à la perception de la légitimité de l'évaluation par la personne qui y est soumise. De cette légitimité naît l'efficacité du procédé, outil aidant à mesurer les effets des politiques correctrices de la gestion axée sur les résultats.

SECTION 2 : MESURES DES ECARTS ET RECOMMANDATIONS

Dans cette section, l'accent est mis sur la mesure des écarts (2.1) et la mise en œuvre des recommandations (2.2).

2.1. Quelques écarts notés

Au regard des résultats obtenus, quelques écarts ont été relevés, notamment en rapport avec les points suivants :

- A la question n° 4 à savoir si le travailleur possède une fiche de poste, seuls 3 d'entre eux soutiennent en avoir une tandis que les 27 autres n'en n'ont pas. Ce qui donne un

pourcentage en valeur relative de 23, 10% contre 69,20% et cela dénote une certaine contradiction au double point de vue de l'évaluation et de la fixation des objectifs. En effet, comment peut-on fixer des objectifs à un travailleur si on n'a pas une description exhaustive de ses tâches ? La question se pose avec acuité, car le premier préalable au recrutement d'un travailleur c'est la fiche de poste.

- D'autant qu'à la question n° 8 à savoir si on a fixé des objectifs au travailleur, 84, 60% ont répondu par l'affirmative contre seulement 15, 40%. Mais encore faudrait – il savoir sur la base de quoi ces objectifs ont été fixés vue la presque inexistence de contrats d'objectifs. Il est à déplorer également la formalisation de la fixation des objectifs. En effet, il n'y a pas à l'UGB des contrats d'objectifs qui puissent renseigner sur les objectifs fixés au travailleur.

- La GAR semble également peu connue des travailleurs car 25 parmi eux semble avoir une idée de ce que c'est contre 5 travailleurs qui estiment n'en avoir aucune idée (question n°10). En effet, 30,80% l'assimilent à un problème de moyens tandis que 46,20% pensent que c'est assimilable à des résultats comme son nom l'indique. Seulement 23% avouent n'avoir aucune idée de ce à quoi renvoie la Gestion Axée sur les Résultats. A ce jour, l'UGB n'a pas encore organisé de session de formation pour informer et communiquer sur la Gestion Axée sur les Résultats. Ce qui constitue un retard notoire dans la mesure où les contrats de performance sont déjà signés entre l'Etat du Sénégal et l'UGB.

- Au poste où ils sont, 92,30% des travailleurs estiment qu'ils ont besoin de moyens pour atteindre les objectifs fixés contre seulement 7,70% (question n° 16). Ce qui montre que la réforme a besoin d'être beaucoup plus vulgarisée au niveau des agents, car elle semble incomprise pour certains. Il est opportun et plus que jamais d'actualité que l'UGB organise des sessions de formation sur la GAR et ses mécanismes.

La synthèse des écarts se limite à l'inexistence de fiches postes, de fiches de fonction, de référentiels/contrats d'objectifs pour une évaluation objective du personnel.

Il est également à souligner une méconnaissance par beaucoup d'agents des tenants et aboutissants de la GAR, ce qui pourrait entraîner un manque de motivation de ces derniers dans le cadre du processus d'atteinte des objectifs.

Le manque de communication sur la gestion axée sur les résultats constitue à cet effet un obstacle dans la compréhension par les agents de la GAR car beaucoup l'ont décriée par méconnaissance.

2.2. Quelques recommandations

De prime abord, un certain nombre de recommandations s'avère nécessaire au vue des écarts notés au niveau des enquêtes. Notamment : l'Université Gaston Berger de Saint-Louis gagnerait à élaborer et formaliser les fiches de poste pour l'ensemble des PATS ; car c'est le premier préalable à un recrutement optimal qui permettra de mettre en exergue l'adéquation entre le profil et le poste. Aussi, le recrutement a pour objectif de répondre à l'une des fonctions majeures de la gestion des ressources humaines à savoir répondre aux besoins de l'organisation en matière d'attribution de ressources. Il s'agit alors de détecter des aptitudes recherchées auprès des candidats et de répondre aux attentes de l'organisation.

- L'évaluation annuelle est une bonne chose mais pour une optimisation de l'atteinte des résultats, nous lui recommandons d'instaurer une évaluation à mi-parcours afin de repréciser les objectifs ; car il peut exister des biais qui empêchent la bonne compréhension des objectifs assignés. Cette évaluation à mi – parcours permet de précéder à des mesures correctives. Il est à préciser que l'évaluation des compétences conduit à mesurer le niveau de compétence d'une personne et de détecter les compétences restant à acquérir pour mener à bien sa mission dans l'institution.
- D'instaurer une évaluation interactive ; c'est-à-dire de provoquer des rencontres entre les employés et leurs supérieurs hiérarchiques qui pourront en cas de non performance expliquer et comprendre les raisons et à l'avenir de les éviter. Et puis, cette méthode permet par ailleurs d'instaurer la communication entre les différentes entités qui travaillent ensemble. Cette communication est une chose très importante car elle permet de lever les équivoques et rendre accessible les responsables opérationnels.
- Il faut que l'Université Gaston Berger de Saint-Louis mette en place des sessions de formations afin d'informer le personnel sur les grandes lignes de la Gestion Axée sur les Résultats. Ces formations permettront aux employés d'avoir une idée exacte sur son utilité. En aval, l'UGB effectuera aussi des enquêtes de compréhension eu égard à la vision qu'en ont les travailleurs.
- La communication joue un rôle très important à tous les niveaux dans la vulgarisation de la GAR car elle permettra de sensibiliser tous les acteurs de l'université des opportunités que cela peut permettre d'avoir. Mais également, cette communication permettra d'éviter les frustrations et les résistances.

L'UGB doit aussi fournir les moyens adéquats afin de permettre aux travailleurs d'être dans les meilleures conditions pour atteindre les objectifs fixés. Parce que, qui dit Gestion Axée sur

les Résultats parle de moyens mis en œuvre pour atteindre des résultats escomptés. Il faut que l'UGB initie des séminaires de formation pour le personnel relatifs à la définition de fiche poste ; de fiche de fonction afin de leur permettre de savoir le contenu des tâches en rapport avec le poste ou la fonction occupée. Ceci est le préalable à une définition d'objectifs car l'UGB fixe des objectifs qui doivent être forcément en rapport avec le travail effectué par le travailleur d'où la nécessité de formaliser les fiches de poste et de fonction. En outre, la formation permettra aux employés d'acquérir les compétences qui leur font défaut et par la même de répondre aux besoins de leur organisation. La notion de compétence est alors au cœur d'une formation efficiente.

- La mise en place de la GAR implique totalement tous les chefs de service. Car ce sont les principaux leviers sur lesquels l'Institution doit s'appuyer pour la mise en place et la mise en œuvre de la GAR. C'est à cette seule fin que ces derniers pourront s'approprier le projet et l'impulser à leurs agents.
- L'implication des partenaires sociaux en amont et en aval du processus de la GAR est également un impératif ; car sans une appropriation par ces derniers de ce projet ; les objectifs définis risquent de ne pas être atteints. Parce qu'il est à souligner que les syndicats tendent à devenir des acteurs importants dans le dispositif de l'UGB.
- L'Université de Saint-Louis gagnerait également à instaurer des systèmes de motivations positives ou coercitives en fonction de l'atteinte des objectifs par les agents ou les services. Ainsi, la mobilité professionnelle doit offrir la possibilité au travailleur d'accroître son niveau de compétence au sein de l'institution. En ce sens, la mobilité professionnelle peut avoir un effet bénéfique sur la motivation des salariés. Cela lui permettra de favoriser la promotion par le mérite et donc de rehausser le niveau global de ses ressources humaines.
- après l'évaluation, l'Université Gaston Berger doit effectuer des enquêtes de compréhension du document de la GAR par les agents ;
- Au niveau du recrutement, l'UGB doit effectuer ses recrutements en alliant une adéquation entre fiche de poste et de profil afin d'avoir la meilleure personne à la place qu'il faut ; la compétence doit être au centre du parcours professionnel du travailleur car il est amené à se former tout au long de sa vie active. Cette initiative lui permettra de développer le principe de l'employabilité et d'avoir une valeur ajoutée dans le cadre de l'évolution de ses activités et de la mise en œuvre de la GAR.
- Globalement, pour optimiser le mode de gestion des carrières en vue de l'adapter à la gestion axée sur les résultats, l'UGB doit actualiser son mode de recrutement comme suggéré plus haut, mettre en place une employabilité des acteurs pour une plus grande et pertinente

mobilité. Mais également, elle doit motiver d'avantage son personnel en vue de l'atteinte des objectifs fixés. Et pour ce faire, le préalable, c'est l'actualisation des ses textes régissant notamment la Commission Formation (qui date de 2001) et la Commission Reclassement (qui date de 1998).

- Le modèle administratif de gestion des carrières mis en vigueur à l'UGB ne facilite pas l'évaluation des performances car ce sont les diplômes qui sont privilégiés au détriment des performances qui sont peu pris en compte pour occuper un poste. Cela engendre également un certain nombre de lourdeurs au niveau des procédures. Ainsi, l'Institution gagnerait à évoluer vers un modèle bureaucratique ou technocratique qui prône une optimisation du potentiel des travailleurs.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

La gestion axée sur les résultats ne doit pas constituer un effet de mode au niveau des structures publiques ou semi publiques ; elle doit être vécue par l'ensemble des acteurs gravitant autour de l'Université de Saint Louis afin de pouvoir s'inscrire dans une démarche de qualité propre à ce grand centre d'excellence et de référence internationale.

La communication demeure de ce fait d'une extrême nécessité dans ce processus car pour que le personnel, les partenaires sociaux et les différentes parties prenantes puissent s'approprier ce projet et en faire leur projet personnel, il faudrait les impliquer totalement dans toutes les décisions relatives à ce projet.

La Gestion Axée sur les Résultats permet d'augmenter le sens de responsabilité de l'employé et lui faire prendre conscience de son importance en tant qu'individu et de l'importance de son travail.

Plus qu'un simple concept, elle doit être perçue comme un moyen favorisant l'épanouissement du travailleur et contribuer à améliorer sa productivité.

La formation à la GAR pour tout le personnel et les partenaires sociaux doit constituer un préalable à sa mise en œuvre et à son instauration afin d'éviter ; à l'instar des autres réformes élaborées ; un échec sur tous les plans de sa réalisation.

La gestion des carrières est l'ensemble du parcours professionnel du travailleur. Ainsi, elle retrace l'ensemble des mouvements impactant la carrière du travailleur. De par son importance, ne doit-elle pas être une succession de plan de formation, de mobilité et de promotion mais plutôt une valorisation du parcours professionnel du travailleur.

Les opportunités de la Gestion Axée sur les Résultats sur la Gestion des Carrières du Personnel Administratif, Technique et de Service sont de permettre à tout un chacun de savoir que ses perspectives d'avancement se feront sur la base de ses compétences ; des résultats obtenus et non sur la base de compromissions.

Elle a pour but d'objectiver l'évaluation en lui servant de support d'appréciation appréciable et dont les résultats vont permettre une transparence dans la définition des sanctions positives ou négatives à instaurer.

C'est également un système de transparence qui va instaurer ; si ses objectifs sont compris et acceptés un climat social apaisé entre l'administration et les partenaires sociaux.

Ainsi, l'administration de l'université gagnerait à communiquer davantage sur la GAR avec toutes les composantes de l'institution afin d'en permettre une meilleure compréhension et une meilleure utilisation.

De ce fait, l'Université Gaston Berger se doit d'optimiser sa gestion des ressources humaines en recherchant la compétence de ses agents en mettant en place une motivation par la performance. C'est ainsi que la gestion axée sur les résultats sera une expérience concluante au niveau du Personnel Administratif Technique et de Service.

Aussi, la compétitivité et la concurrence ne se décrètent pas ; raison pour laquelle, l'université doit prendre toutes ses dispositions afin que la GAR puisse être vulgarisée et atteindre ses objectifs conformément au vœu du Président de la République d'avoir une éducation de qualité répondant aux normes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- Sylvie GUERRERO, Jean Luc CERDIN, Alain ROGER (2004) ; « *La gestion des carrières : enjeux et perspectives* », Vuibert, 424 pages
- BOUCHARD L., « *Guide de la gestion axée sur les résultats* » Convergences, Mars 2005

Articles

- Eléonore Marbot : « de la carrière à l'employabilité » eleonore.marbot@cnam.fr/EME 104
- Gustave Millogo: « *La gestion axée sur la performance et des résultats appliqués à la Gestion des Ressources Humaines* », Mai 2009.
- G. Guérin et T. Wils, « *La gestion des carrières : une typologie des pratiques* » Gestion, Vol. 17 n°3

Revue spécialisées

- Mayne, John: « L'information sur les résultats: l'établissement des attentes de rendement et la description du rendement », Revue canadienne d'évaluation de programme, Vol 19, n°1, 2004
- Result - Based Programming, *Management and Monitoring at UNESCO*; May 2006

Autres documents

- Contrat de performance : Manuel de procédures opérationnelles, 11 pages.
- Décret 96-597 du 10 Juillet 1996 portant statut de l'Université de Saint-Louis.
- Décret n°2000 – 103 fixant le régime spécial applicable aux personnel administratif technique et de service (PATS) des Universités.
- Le Code du Travail Sénégalais.
- Cheikh Tidiane BA, « *Droit et Gestion des Ressources Humaines en milieu universitaire : cas de l'Université Gaston Berger de Saint-Louis* » Mémoire de DESS.
- Plan Stratégique de développement de l'Université Gaston Berger de Saint-Louis.

Webographie

- www.Google.fr
- www.mfdr.org: Ce site Web fournit de l'information générale sur les origines du concept de la *gestion axée sur les résultats de développement* introduit en 2002, lors de la Conférence internationale sur le financement du développement, à Monterrey. Il comprend également des liens vers les principaux documents et les sites de la Première Table ronde (Washington), de la Deuxième Table ronde (Marrakech) et des partenaires, ainsi que vers d'autres sites et ressources.
- <http://www.acdi-cida.gc.ca/rendement>: Agence canadienne de développement international (ACDI)
- <http://www.ugb.sn>: Site officiel de l'Université Gaston Berger de Saint-Louis.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Table des matières

DEDICACE.....	II
REMERCIEMENTS.....	II
LISTE DES SIGGLES ET ABBREVIATIONS.....	IV
LISTES DES FIGURES ET TABLEAUX.....	VI
SOMMAIRE.....	VII
PRESENTATION GENERALE.....	1
1.Problématique.....	2
2.Hypothèses.....	5
3.Intérêt de l'étude.....	6
4.Délimitation du champ de l'étude.....	6
5.Précision du problème central et questions de recherche.....	6
6.Méthodologie de travail.....	7
7.Annonce du plan.....	7
PREMIERE PARTIE LES FONDEMENTS THEORIQUES ET CONTEXTUELS DE L'ETUDE.....	8
CHAPITRE 1 : LES FONDEMENTS THEORIQUES.....	9
SECTION 1 : LA DEFINITION DES CONCEPTS CLES.....	9
1.1-Les notions relatives à la gestion.....	9
1.1.1 Définition.....	9
1.1.2 Découpage de la gestion.....	10
1.1.3 Découpage systémique.....	10
1.2 La notion de carrière.....	10
1.2.1 L'incertitude sur l'évolution des métiers et des qualifications.....	11
1.2.2 L'individualisation des parcours professionnels.....	11
1.2.3 Le salarié est devenu un acteur à part entière de sa carrière.....	11
1.3- La notion de résultat.....	13
SECTION 2 : LA GESTION DES CARRIERES ET LA GESTION AXEE SUR LES RESULTATS.....	16
2.1 - Définition de la gestion des carrières.....	16
A - Un dispositif d'orientation professionnelle.....	16
B - Un système d'appréciation.....	16
C - L'existence de plan de carrière.....	16
2.2 - Définition de la gestion axée sur les résultats.....	18
2.3 – Étude croisée de la gestion axée sur les résultats.....	20

CHAPITRE 2 : CONTEXTE DE L'ETUDE.....	22
SECTION 1 : PRESENTATION DE L'UGB.....	22
1.1-historique de l'UGB	23
1.2 – Organigramme de l'UGB	25
SECTION 2 : PRESENTATION DU PATS DE L'UGB	27
2.1 – Statut du PATS de l'UGB	28
2.2 – Pyramide des âges du PATS de l'UGB.....	30
DEUXIEME PARTIE .. PRESENTATION DES RESULTATS DES ETUDES SUR LA GAR ET RECOMMANDATIONS	32
CHAPITRE 3 : LA GESTION DES CARRIERES DES PATS DE L'UGB	33
SECTION 1 : LE MODE DE RECRUTEMENT, D'AVANCEMENT ET DE RECLASSEMENT ..	33
1.1-Le mode de recrutement.....	33
1.2-Les modes d'avancement.....	36
1.3- La Commission reclassement	37
SECTION 2 : LA POLITIQUE DE FORMATION, DE MOBILITE ET DE PROMOTION INTERNE	38
2.1-La politique de formation.....	38
2.2- Les formes de mobilités	39
2.3- La politique de promotion interne.....	41
CHAPITRE 4 : L'ANALYSE DES DONNEES ET RECOMMANDATIONS.....	42
SECTION 1 : LES OPPORTUNITES DE LA GAR ET SES RISQUES.....	43
1.1- Les opportunités de la GAR.....	43
1.2- Quelques risques appréhendés	45
SECTION 2 : MESURES DES ECARTS ET RECOMMANDATIONS.....	46
2. 1 - Quelques écarts notés.....	46
2.2 - Quelques recommandations	48
CONCLUSION GENERALE.....	40
BIBLIOGRAPHIE.....	53
WEBOGRAPHIE.....	54
ANNEXE.....	55
TABLE DES MATIERES.....	56