



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG EXECUTIVE  
EDUCATION**

**(CEE)**

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

**Promotion 14  
(2014-2015)**

**Mémoire de fin d'études**

**THEME**

**ANALYSE DE LA GESTION DES RESSOURCES  
HUMAINES AU MINISTRE DU COMMERCE ET DE  
LA PROMOTION DU SECTEUR PRIVE DU NIGER**

**Présenté par :**

ABOUBACAR TINNI Aissa

**Encadré par :**

HABIBOU Kalla

Chef service ressources humaines de  
la Maternité Issaka Gazobi Niamey

**Octobre 2015**

## **DEDICACE**

Je dédie ce mémoire à mes parents, auprès de qui j'ai eu le goût de l'apprentissage et qui m'ont toujours soutenu.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

C'est le lieu pour nous d'adresser nos vifs remerciements à tous ceux qui nous ont apporté, leur soutien et leur aide dans la réalisation de ce mémoire.

Il s'agit tout d'abord de notre directeur de mémoire, monsieur KALLA HABIBOU, Gestionnaire des Ressources Humaines qui, malgré ses multiples occupations, n'a ménagé aucun effort pour nous suivre dans l'accomplissement de ce travail.

Nos remerciements vont également à l'endroit de :

- la direction générale et au corps professoral du CESAG, particulièrement aux enseignants du département CESAG Exécutive Education (CEE), pour la qualité de leur enseignement et le savoir qu'ils nous ont transmis ;
- mes frères, sœurs, oncles, tantes et amis pour leur encouragement et leur soutien moral ;
- Madame ADAMOU Fatouma, Directrice des Ressources Humaines au Ministère du Commerce, pour sa disponibilité, ses conseils et sa sympathie ;
- Nous remercions enfin tout le personnel du MC/PSP, ministère dans lequel nous avons effectué notre stage.

## **LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

**ASC** : Appelés du Service Civique

**CESAG** : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CV** : Curriculum Vitae

**GRH** : Gestion des Ressources Humaines

**MC/PSP** : Ministère du Commerce et de la Promotion du Secteur Privé

**RH** : Ressources Humaines

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES**

### **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1: répartition des effectifs globaux par statut .....	30
Tableau 2: répartition spatiale des effectifs en 2015 .....	32
Tableau 3: répartition par catégorie.....	34
Tableau 4: répartition par genre .....	36
Tableau 5: Les avantages sociaux .....	39
Tableau 6: Les conditions de travail .....	40

### **LISTE DES FIGURES**

Figure 1: répartition des effectifs globaux par statut.....	31
Figure 2: répartition spatiale des effectifs en 2015 .....	33
Figure 3: répartition par catégorie .....	35
Figure 4: répartition par genre.....	37
Figure 5: Les avantages sociaux.....	39
Figure 6: Les conditions de travail .....	41

## **LISTE DES ANNEXES**

ANNEXE 1 : Organigramme MC/PSP.....	53
ANNEXE 2 : Questionnaire.....	54

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## SOMMAIRE

DEDICACE.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	III
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	IV
LISTE DES ANNEXES.....	V
SOMMAIRE.....	VI
INTRODUCTION GENERALE.....	2
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	6
CHAPITRE I : GENERALITES SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	7
CHAPITRE II : PRESENTATION DU MINISTERE DU COMMERCE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	14
DEUXIEME PARTIE : DESCRIPTION ET ANALYSE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	22
CHAPITRE III. DESCRIPTION DE LA PRATIQUE DE LA GRH AU MC/PSP ET PRESENTATION DES RESULTATS.....	23
CHAPITRE VI. ANALYSE DES RESULTATS ET SUGGESTIONS.....	42
CONCLUSION GENERALE.....	46
BIBLIOGRAPHIE.....	49
ANNEXES.....	52
TABLE DES MATIERES.....	55

**INTRODUCTION GENERALE**

## INTRODUCTION GENERALE

Il n'y a pas de gestion aussi difficile dans les entreprises et organisations relevant tant du secteur public que privé que la gestion des ressources humaines (Peretti, 2009). Gérer les ressources humaines a toujours été une source de préoccupation majeure pour les structures. En effet, le salarié peut par sa nature, son esprit d'aventure infini, faire avancer ou régresser le travail selon qu'il est de bonne ou de mauvaise humeur.

Jusqu'au 19<sup>ème</sup> siècle, la GRH était une notion mal appréhendée par les chefs d'entreprise. Il a fallu attendre la fin du 20<sup>ème</sup> siècle pour voir ce que recouvrait réellement cette notion. Cela n'a été rendu possible que par les travaux de recherche de plusieurs auteurs et chercheurs parmi lesquels, nous pouvons citer entre autres Elton Mayo, Abraham MASLOW et Douglas MC GREGOR, qui, dans leurs travaux, ont montré l'importance que revêt la fonction Ressources Humaines au sein d'une organisation.

Aujourd'hui, la gestion des ressources humaines constitue l'un des enjeux majeurs de toute organisation privée comme publique et d'ailleurs pratiquement tout le monde s'accorde à dire qu'elle a pris une place importante dans l'évolution du management.

C'est ce qui explique certainement que la mise en œuvre d'une politique des ressources humaines est d'une importance capitale dans toutes les structures organisées.

Au niveau des entreprises et organisations relevant du secteur public, la problématique de la mise en place d'une politique de gestion des ressources humaines est encore plus d'actualité parce que les administrations publiques sont par excellence celles qui doivent être les plus proches du citoyen qui exige de plus en plus des services de proximité et de qualité. Pour répondre aux préoccupations au demeurant fort légitimes des citoyens, ces institutions publiques doivent pouvoir mobiliser toutes les ressources (humaines, matérielles et budgétaires) dont elles ont besoin.

Particulièrement pour la mobilisation des ressources humaines, la question qui se pose est de savoir si le dispositif actuel de gestion de la carrière des agents relevant du secteur public est en mesure de répondre aux préoccupations des citoyens mais également aux attentes personnelles des agents.

Ainsi, une bonne gestion des ressources humaines au niveau d'une organisation publique comme le MC/PSP suppose clairement l'existence d'une structure dont la mission n'est rien d'autre que la prise en charge du devenir des hommes et femmes qui y évoluent.

Pour ce faire, les décideurs doivent se comporter en responsables soucieux du devenir de la carrière des agents qui sont mis à leur disposition par l'Etat en leur offrant de meilleures perspectives de carrières. Ils doivent donc mettre ces agents dans des conditions de travail agréables c'est-à-dire prendre toutes les dispositions nécessaires pour les motiver à leur poste de travail.

Cette motivation doit être à la fois générale et spécifique :

- il faut en effet non seulement offrir à tous les agents des opportunités de développer leur carrière professionnelle à travers par exemple l'adoption d'un plan de carrière ou d'un plan de formation ;
- mais également il y a lieu de tenir compte des aspirations personnelles des agents dans les stratégies de développement des ressources humaines du MCPSP.

La non-prise en compte des aspirations personnelles des agents entrainera inévitablement la baisse de la qualité des prestations de service faites pour les usagers des services publics.

Lors de notre stage pratique à la Direction des Ressources Humaines du Ministère du commerce et de la promotion du secteur privé (MC/PSP), nous avons eu l'occasion de traiter des dossiers ayant trait au processus de gestion de la carrière des agents et cela nous a permis de vivre de près les problèmes que connaissent les agents dans l'évolution de leur carrière. Ceci nous a permis de comprendre que les Ressources Humaines sont mal gérées.

Les causes possibles de cette situation sont entre autres :

- l'absence de plan de carrière bien établi ;
- l'inexistence d'un plan stratégique de développement des Ressources Humaines ;
- l'absence d'un plan de formation ;
- la non-maitrise de la gestion des Ressources Humaines.

De cette situation peuvent découler les conséquences suivantes :

- Réduction de la performance globale des agents ;
- Conflits entre les agents ;
- La mauvaise évaluation de certains agents du Ministère ;
- La baisse de la qualité des prestations du service.

Pour pallier ces problèmes, les dispositifs possibles sont de :

- Faire une analyse du processus de recrutement au MC/PSP ;
- Mettre en place un outil de gestion de carrière dynamique orienté vers le changement ;
- Elaborer un plan de formation des agents ;
- Elaborer un plan stratégique de développement des RH pour le moyen et long terme ;

Selon nous, analyser la gestion des RH du ministère permettra de mieux cerner les contours de ce problème.

C'est pourquoi nous avons jugé utile de traiter dans le cadre de notre mémoire de fin de cycle le sujet portant sur le thème « Analyse de la gestion des ressources humaines au Ministère du Commerce et de la Promotion du Secteur Privé du Niger »

Ainsi, pour mener à bien notre travail, nous allons formuler la question principale suivante :

Quelles sont les activités que la structure en charge de la gestion des ressources humaines réalise ?

De façon spécifique, nous tenterons de comprendre :

- Quelles sont les caractéristiques démographiques des RH du MCPSP ?
- Le suivi de la carrière des agents MC/PSP est-il bien assuré ?
- Quels sont les outils utilisés dans le cadre de la gestion des ressources humaines au MC/PSP ?
- Quelles sont les attentes personnelles des agents relativement à l'évolution de leur carrière ?

Notre objectif principal est de contribuer à l'amélioration du système de gestion des ressources humaines du MC/PSP.

Les objectifs spécifiques qui en découlent sont :

- Décrire la structure en charge de la gestion des ressources ;
- faire l'état des lieux de la gestion de ressources humaines ;
- identifier les facteurs d'amélioration de la motivation ;
- Faire des propositions d'amélioration de la gestion des ressources humaines du MC/PSP

L'intérêt de ce mémoire est à trois niveaux :

- Pour le MC/PSP

Ce mémoire est d'une importance capitale pour le Ministère du commerce, car il lui permettra de connaître les défaillances dans leur gestion du personnel et de prendre des décisions stratégiques.

- Pour nous – même

Ce mémoire présente un intérêt pratique pour nous, car il va nous aider à vérifier si les théories apprises sur la gestion des entreprises ou mieux sur la gestion des ressources humaines sont appliquées dans le processus de gestion des organisations publiques au Niger.

- Aux futurs chercheurs

Il aidera à se faire une idée sur le fonctionnement d'une organisation publique, particulièrement sur sa gestion du personnel.

Cette étude s'articulera autour de deux grandes parties :

- Dans la première partie nous traiterons du cadre théorique sur la Gestion des ressources humaine, de la présentation du Ministère du Commerce et de la Promotion du secteur Privé et enfin de l'approche méthodologique de la recherche ;
- Dans la seconde partie, nous aborderons la partie pratique de la gestion des ressources humaines au Ministère du commerce pour finir avec les analyses et recommandations.

## **PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Nous allons procéder dans cette partie comportant deux chapitres, à une revue du cadre théorique entourant la Gestion des Ressources Humaines.

Ainsi, dans le premier chapitre nous allons présenter les généralités de la GRH à travers un bref aperçu historique sur cette dernière telle qu'elle est connue aujourd'hui avant d'aborder les autres aspects que couvre ce concept ainsi, que le point de vue de certains auteurs sur cette discipline.

Dans le deuxième chapitre, nous présenterons le Ministère du commerce, champ de l'étude et enfin nous allons dérouler la méthodologie utilisée pour faire notre étude.

## **CHAPITRE I : GENERALITES SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Dans ce chapitre nous allons faire l'historique de la GRH, les autres aspects de cette dernière, et présenter le point de vue de certains auteurs sur cette discipline.

### **1.1 Historique et autres aspects de la GRH**

La GRH, autrefois dénommée gestion du personnel, s'est affirmée à partir des années 1930 avec l'école des relations humaines qui est un mouvement en réaction contre les limites de l'organisation scientifique du travail qui prônait la division et la spécialisation des tâches <sup>(1)</sup>. L'école des relations humaines, instituée par Elton Mayo, a contribué à mettre en exergue l'interdépendance des facteurs techniques et humains. C'est dans les années 1980, qu'on observe véritablement une généralisation de l'expression GRH, on ne parle plus de gérer le personnel mais de gérer les ressources humaines <sup>(2)</sup>. La GRH, dans sa progression, a connu dans les années 1990, une crise de légitimité caractérisée par une période de crise et de récession. Car gérer les personnes c'est aussi savoir tenir compte des personnes au travail avec des aspirations différentes. La gestion des ressources humaines est une fonction qui a pour mission de gérer les rapports au travail et surtout de contribuer à la performance des travailleurs. C'est en cela qu'aujourd'hui on distinguera GRH et Gestion du personnel au sein des structures organisationnelles.

### **1.2 Les grands domaines classiques d'intervention de la GRH**

Les grands domaines d'intervention de la GRH, tels qu'ils sont décrits par les auteurs portent sur :

- L'administration du personnel,
- La gestion du pilotage social ;
- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

---

<sup>1</sup> PLANE, J.-M ; *La gestion des ressources humaines*, Ed. Economica, 2003, p.13.

<sup>2</sup> *Gestion des ressources humaines*, notes de cours de REAL Mbida.

### **1.2.1 L'administration du personnel**

Les activités entrant dans le cadre de l'administration du personnel sont :

**- Le recrutement :**

C'est l'acte premier de la gestion des carrières, celui par lequel l'agent intègre désormais l'organisation. En règle générale, une entreprise recrute lorsqu'elle ne dispose pas des compétences en interne. Si on doit recourir au recrutement externe, le processus de recrutement consiste, à partir du besoin et de la description du poste, à lancer un avis de vacance de poste en vue de susciter des candidatures. Vient ensuite la phase de présélection et de sélection proprement. Une fois, le candidat sélectionné, la dernière étape est la négociation des conditions d'emploi et l'intégration dans les effectifs de l'entreprise ayant lancé l'opération de recrutement si les deux parties tombent d'accord.

**- La formation :**

Elle est nécessaire pour adapter les capacités et les compétences au poste à tenir. De manière générale, dans presque toute l'administration publique nigérienne, si la durée de la formation est supérieure ou égale à 9 mois académiques, elle entraîne automatiquement un reclassement de l'agent formé dès lors cette formation a été autorisée par l'administration (mise en position de stage) et effectuée avec succès.

**- L'appréciation et l'évaluation des performances :**

Aujourd'hui, l'existence d'un système d'entretien annuel d'appréciation apparaît indispensable dans toutes les organisations. Cependant, tout système d'évaluation suscite des réserves (est ce qu'il est vraiment utile de noter ? a-t-on le droit de juger ? qui peut noter qui ?), et les difficultés rencontrées sont nombreuses.

Le système doit permettre de mesurer la contribution de chacun, de favoriser l'accroissement de cette contribution, et de garantir un lien avec la rétribution, le système est donc un élément essentiel de la recherche de l'équité.

Le partage de la fonction Ressource Humaine et l'adoption de l'approche « tous directeur des ressources humaines » renforcent l'importance de l'appréciation.

A travers l'appréciation, c'est l'ensemble de la gestion des hommes confiés à chaque responsable qui est appréhendé. L'appréciation doit permettre de :

- ✓ Favoriser la sensibilisation de l'encadrement à la dimension Ressources Humaines de son rôle ;
- ✓ Favoriser la gestion du potentiel humain ;
- ✓ Mobiliser en permanence l'attention de l'encadrement.

Les buts poursuivis lors de la mise en place d'un système d'appréciation peuvent être :

- ✓ d'améliorer la communication entre l'encadrement et le personnel et de créer un climat de travail favorable ;
- ✓ de rendre plus rationnel les décisions prises à l'égard du personnel.

Les décisions que l'appréciation améliore peuvent être classées en trois catégories :

- ✓ les promotions, les mutations, les changements d'affectations et l'ensemble des décisions de mobilité ;
- ✓ les actions à améliorer les capacités et l'organisation (formation par exemple) ;
- ✓ l'individualisation de la rémunération.

Il est donc indispensable d'adapter le type d'appréciation aux objectifs poursuivis.

- **La gestion de la rémunération :**

Elle a un impact certain sur la progression de la carrière dans la mesure où chaque salarié « évalue son apport à l'entreprise, ses inputs, sa contribution au profit de l'entreprise tels que son effort, ses compétences, ses résultats ». Ainsi en situation de sous équité, le salarié essaie d'accroître sa rétribution en trichant par le détournement des fournitures, l'utilisation personnelle des équipements, le remboursement abusif de certains frais. En situation de sur équité, le salarié accroît naturellement sa contribution.

- **La gestion des relations sociales :**

Cette gestion administrative implique une disponibilité pour pouvoir répondre aux questions que peut se poser le personnel de l'organisation.

A ce titre, la Direction des Ressources Humaines a d'autres attributions telles que l'organisation et la gestion des relations avec les représentants du personnel, ainsi que le traitement des différents conflits.

Dans le cadre de la réglementation en vigueur et en fonction de la politique sociale de l'entreprise, il convient d'organiser les élections des représentants du personnel, de leur permettre d'exercer leur attribution, de conduire les négociations entre autres.

- **La gestion informatisée :**

Un logiciel de GRH peut être utilisé pour conserver et exploiter des informations individuelles sur les personnels concernant les compétences, les emplois et les postes occupés, le résultat des évaluations, les formations suivies. Il s'agit donc des informations qui sont susceptibles d'influer sur la carrière des agents.

### **1.2.2 La gestion du pilotage social**

Cet important aspect de la GRH englobe de manière générale les outils de gestion permettant d'avoir une vue d'ensemble sur le devenir des RH d'une structure donnée. Les principaux outils utilisés portent sur la gestion des carrières, le plan de formation, le bilan social et l'audit social.

- **Les outils de la gestion des carrières :**

Gérer les carrières, c'est prendre en compte à la fois, pour le présent et le futur les besoins de l'entreprise et les besoins exprimés par chaque salarié dans les domaines de l'affectation à un poste, de la place au sein de la pyramide hiérarchique. En règle générale, dans les entreprises disposant d'un service GRH, les perspectives d'évolution de la carrière de chaque agent sont compilées dans un document qu'on appelle plan de carrière.

Le plan de formation : c'est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés.

Le plan de formation d'une direction, d'un département, ou d'un service s'inscrit dans un dispositif global comprenant:

- La politique générale de l'entreprise en matière de formation ;
- Les orientations générales et les priorités fixées par la direction ;
- Les objectifs des services, départements, ou directions ;
- Les attentes des salariés ;
- Les partenaires sociaux.

Le bilan social : c'est un document dans lequel on trouve des informations assez détaillées sur les conditions de travail, le niveau de rémunération, les données sur les mouvements des effectifs, etc.

En définitive, ces outils de gestion peuvent être considérés comme de véritables tableaux de bord mis à la disposition des GRH et des acteurs opérationnels que sont les responsables des services.

### **1.2.3 La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)**

De nombreuses entreprises disposent aujourd'hui de services dont la mission est la prévision des ressources humaines dont elles ont besoin à court, moyen et long terme.

La GPEC est une méthode de gestion anticipative et préventive des ressources humaines en fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise. La GPEC vise notamment à réduire l'écart entre les besoins des entreprises en ressources humaines et les compétences disponibles sur le marché.

La GPEC est donc nécessaire pour anticiper les changements sans quoi l'entreprise encours les risques suivants :

- Sureffectifs : climat social tendu, obligation de licencier, surcout ;
- Sous-effectif : surcroit de travail, risque de démotivation et d'absentéisme ;
- Surqualification : gaspillage de compétences, surcoût inutile ;
- Sous-qualification : retard technologique, baisse de compétitivité.

### 1.3 Les nouvelles dimensions de la GRH

Aujourd'hui, la GRH est vue sur un ensemble d'aspects très importants. Ainsi, nous avons l'aspect managérial (gestion) et l'aspect économique (ressources humaines). La relation salariale et les facteurs psycho sociaux ont développé les différentes dimensions :

- La dimension managériale et économique : diriger le personnel, c'est définir des fonctions de commandement, de contrôle et d'organisation. C'est aussi assurer une gestion du facteur de production et établir des bases de réflexion économique telle que la productivité. La dimension managériale fait aussi cas des techniques de gestions prévisionnelles des emplois et compétences (formation, analyse des besoins, recrutement, gestion qualitative).
- La dimension juridique : avant le 20<sup>ème</sup> siècle, la relation employeur – employé est vue comme un contrat par le code civil. Mais aujourd'hui, cette conception a vu naître le droit du travail avec des textes de plus en plus nombreux régissant de nombreux aspects : embauche, durée du travail, discipline, règlement des conflits, hygiène au travail.
- La dimension psycho sociale : plusieurs facteurs dont l'évolution scolaire, l'organisation des salariés ainsi que les recherches en psychologie ont modifié les attentes des employeurs et des employés. Pour les premiers, l'entreprise n'est plus perçue comme un lieu d'autonomie totale, de convivialité et un lieu d'opportunité de carrière.
- La dimension politique : la gestion du capital humain est sans doute un acte politique. Cela implique l'aptitude à gérer, commander, à acquérir et à défendre son pouvoir sur les autres, donc faire preuve d'un rapport de force. Cela implique aussi que les dirigeants doivent acquérir des connaissances dans les domaines de la psychologie, de la technique, du juridique et des connaissances de négociation.

### 1.4 Les objectifs de la GRH

La gestion du personnel a pour objectif, l'adaptation permanente et prévisionnelle des affectations individuelles aux besoins de l'entreprise et aux possibilités des salariés. Elle confronte exigences du travail et capacités des individus. Elle procède aux études de travail qui permettront de définir des niveaux d'exigences et de proposer des bases de rémunérations. Ces études permettent aussi de dépister les anomalies de structure, les ruptures de communication. Un bon gestionnaire doit connaître les agents qui sont à sa disposition. En

effet les principaux moyens de cette connaissance sont : les entretiens, les essais professionnels, les CV, les notations professionnelles.

D'après Alain Meignant (2009), l'objectif essentiel de la GRH est de « disposer à temps, en effectifs suffisants et en permanence des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leur talent avec un niveau élevé de performances et de qualité, et ceci dans le climat social le plus favorable possible ».

### **1.5 Les conceptions doctrinales en matière de GRH**

Afin de mieux réussir notre travail, nous avons eu l'opportunité de consulter des documents ayant trait avec notre sujet. Tous ces documents traitent de la GRH. Parmi les ouvrages lus, nous pouvons citer :

- Tania Saba et Ali (2008), montrent le rôle de la GRH ; en effet, selon eux, la GRH permet de gérer de nombreux domaines intervenant à tous les stades de la vie des collaborateurs : le recrutement, la gestion des conflits, les relations sociales et syndicales, la motivation et l'implication du personnel, la communication, les conditions du travail, la sélection, l'équité (justice distributive, interactive) ;
- Anne Dietrich et Frédérique Pigeys, dans la « GRH », parlent aussi du rôle de la GRH. Ils estiment qu'au-delà de sa fonction, celle notamment d'assurer l'adéquation entre Ressources Humaines et besoins de l'entreprise, la GRH participe au pilotage des organisations et à l'effectivité productive ;
- Belanger et ses collaborateurs, dans l'ouvrage, « stratégie de la gestion des ressources humaines » affirment qu'il existe un consensus assez répandu à l'effet de regrouper la panoplie d'activités de GRH en quatre (4) grandes catégories dont entre autres la planification des ressources humaines, l'acquisition des ressources humaines, le développement des ressources humaines et la conservation des ressources humaines ;
- Lakdar Sekiou, avec la collaboration de Louise Blondin, dans « gestion du personnel », affirme que d'après l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, le rôle essentiel des responsables du personnel est d'assister la direction dans la préparation et la tenue des réunions du comité d'entreprise et de la commission pour l'amélioration des conditions de travail.

## **CHAPITRE II : PRESENTATION DU MINISTERE DU COMMERCE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

Ce chapitre portera sur la présentation du MC/PSP à travers son historique, ses attributions, son organisation administrative, ainsi que la méthodologie que nous avons utilisée pour réaliser notre travail.

### **2.1 Présentation du Ministère du Commerce**

La présentation du MC/PSP consiste à parler de son historique, ses attributions, ainsi que son organisation Administrative.

#### **2.1.1 Historique de la création du MC/PSP**

Le Ministère du commerce et de la promotion du secteur privé est l'un des départements ministériels qui a connu beaucoup de mutations.

Cependant, il faut souligner qu'au départ, les principaux domaines relevant de la compétence de ce Ministère étaient les affaires économiques, le commerce, l'artisanat, l'industrie et le transport. Depuis le 21 avril 2011, le Ministère est dénommé Ministère du Commerce et de la Promotion du Secteur Privé. Il a comme mission principale la définition des Politiques Commerciales et la Promotion du Secteur Privé.

#### **2.1.2 Attributions**

C'est le décret N° 2011-153 PRN/MC/PSP du 28 JUIN 2011 qui fixe les attributions de ce Ministère. Ainsi, le Ministère du Commerce et de la Promotion du Secteur Privé est chargé, en relation avec les Ministères concernés, de la conception, de l'élaboration, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation de la politique nationale en matière de commerce, de la lutte contre la vie chère et de la promotion du secteur privé, conformément aux orientations définies par le gouvernement.

A ce titre, il a les attributions suivantes :

- Définition, mise en œuvre des politiques, stratégies, programmes et projets de développement en matière de commerce, des droits des consommateurs, de promotion du secteur privé et de réforme des entreprises publiques.
- Elaboration, contrôle de l'application de la législation et de la réglementation relative au commerce, à la concurrence, à la lutte contre la vie chère, aux droits des

consommateurs, à la promotion de secteur privé, de l'entrepreneuriat et à la réforme des entreprises publiques.

- Identification et explication des opportunités d'investissements susceptibles d'être réalisés par des promoteurs privés et la mise à leur disposition des informations y afférentes ;
- Identification et promotion des créneaux porteurs favorables au développement des petites et moyennes entreprises et la recherche de financements adaptés à celles-ci ;
- Le contrôle des informations sur les marchés, le suivi de la qualité des produits importés et locaux, de l'évolution des prix et des stocks ;
- La fixation et la régulation des prix des produits et services jugés stratégiques ou sensibles ;
- La participation à l'organisation et au suivi des activités de commercialisation des produits agro-sylvo-pastoraux, miniers et hydrocarbures notamment ;
- L'incitation à l'approvisionnement régulier des marchés, le suivi de la disponibilité et de la distribution des produits et des marchandises ;
- La médiation avec les associations des consommateurs et les opérateurs économiques dans le cadre de la lutte contre la vie chère ;
- La promotion, le développement et le suivi des échanges commerciaux, l'établissement de relations commerciales et des partenariats économiques ;
- La collecte, le traitement et la diffusion de toutes informations, documentations et données relatives à son domaine de compétence ;
- Le renforcement de la compétitivité des entreprises et l'amélioration du climat des affaires ;
- La participation à l'élaboration, à la mise en œuvre, au suivi du programme de réforme des entreprises publiques et un contrôle des engagements pris par l'Etat et par les repreneurs ;
- La création des conditions favorables à la mobilisation d'un actionnariat national ;

- L'incitation des investisseurs nationaux à la création des entreprises privées modernes ;
- La participation au renforcement des capacités managériales des promoteurs ;
- L'incitation des opérateurs au secteur informel à moderniser leurs activités ;
- L'exercice de la tutelle des établissements publics, sociétés d'Etat et sociétés d'économie mixte, relevant de son domaine de compétence ;
- La gestion des relations avec les organismes nationaux et les institutions internationales intervenant dans son domaine de compétence.

### **2.1.3 Organisation administrative du MCPSP**

Le Ministère du Commerce et de la Promotion du Secteur Privé comprend une administration centrale, des structures déconcentrées, des services rattachés des établissements publics sous tutelle, des projets et programmes.

Ainsi, l'administration centrale est composée:

- Du cabinet du Ministre ;
- Du secrétariat général ;
- De l'inspection générale des services ;
- Des Directions Générales ;
- Des Directions Nationales ;
- Des Directions Régionales ;
- Des organes consultatifs ;
- Des Administrations de mission.

L'organisation des Directions Générales se présente comme suit :

### **La Direction Générale du Commerce (DGC)**

Elle comprend :

- La Direction du Commerce Intérieur et de la lutte Contre la Vie Chère (DCI/LCVC) ;
- La Direction du Commerce Extérieur et du Partenariat Economique (DCE/PE) ;
- La Direction de la Concurrence, de la Compétitivité et de la Protection des Droits des Consommateurs (DCC/PDC).

### **La Direction Générale de la Promotion du Secteur Privé (DGPSP)**

Elle comprend :

- La Direction des Petites et Moyennes Entreprises et de la Promotion de l'Entreprenariat (DPME/PE) ;
- La Direction de la Promotion des Investissements et de l'Amélioration de l'Environnement des Affaires (API/AEA) ;
- La Direction du Partenariat Public-Privé et des Réformes des Entreprises Publiques (DPPP/REP).

En ce qui concerne les Directions Nationales d'appui ou transversales, elles comprennent :

- **La Direction des Statistiques (DS) :**
  - ✓ Division de la collecte de production et d'analyse des données ;
  - ✓ Division de diffusion et de communication.
- **La Direction des Etudes et de la Programmation (DEP) :**
  - ✓ Une Division Etude ;
  - ✓ Une Division Programmation ;
  - ✓ Une Division Suivi et Evaluation.

- **La Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) :**
  - ✓ Une Division Financière ;
  - ✓ Une Division des Marchés Publics ;
  - ✓ Une Division du Matériel et de la Comptabilité Matière.
  
- **La Direction de la Législation (DL) :**
  - ✓ Une Division de la Documentation Juridique étude et réglementation ;
  - ✓ Une Division du contentieux ;
  - ✓ Une Division de la coopération législative et réglementaire.
  
- **La Direction des Ressources Humaines (DRH) :**
  - ✓ Une Division Administrative et du Personnel
  - ✓ Une Division de la Gestion des Carrières.
  
- **La Direction des Archives, de l'Information, de la Documentation et des Relations Publiques (DAID/RP) :**
  - ✓ Une Division d'Archives et Documentations ;
  - ✓ Une Division de l'Information et des Relations Publiques.

Pour ce qui est des services Déconcentrés, on peut citer les Directions Régionales du Commerce et de la Promotion du Secteur Privé (DRC/PSP), et le Service du Contrôle et du Contentieux (SCC).

Ces directions régionales sont chacune une représentation du MC/PSP et ont pour mission l'appui aux conseils et encadrement des secteurs d'activités relevant du domaine de compétence du ministère.

Actuellement ce ministère dispose de huit (8) directions régionales basées au niveau de chaque région à savoir :

- Direction Régionale du Commerce et de la Promotion du Secteur Privé de Niamey (DRC/PSP/NY) ;
- Direction Régionale du Commerce et de la Promotion du Secteur Privé de Dosso (DRC/PSP/DO) ;
- Direction Régionale du Commerce et de la Promotion du Secteur Privé de Tahoua (DRC/PSP/T) ;
- Direction Régionale du Commerce et de la Promotion du Secteur Privé de Maradi (DRC/PSP/MI) ;
- Direction Régionale du Commerce et de la Promotion du Secteur Privé de Zinder (DRC/PSP/ZR) ;
- Direction Régionale du Commerce et de la Promotion du Secteur Privé de Diffa (DRC/PSP/DA) ;
- Direction Régionale du Commerce et de la Promotion du Secteur Privé d'Agadez (DRC/PSP/AZ) ;
- Direction Régionale du Commerce et de la Promotion du Secteur Privé de Tillabéry (DRC/PSP/TT).

Cette section nous a permis de bien comprendre la structure organisationnelle du MC/PSP.

## **2.2 Méthodologie de l'étude**

La méthodologie décrit l'approche utilisée pour conduire l'étude. Il s'agira donc pour nous de présenter le guide que nous allons suivre ainsi que les outils utilisés pour la collecte et l'analyse des informations.

### **2.2.1 Méthodes de collecte de données**

Nous avons utilisé trois (3) méthodes pour la collecte des données : la revue documentaire, l'administration d'un questionnaire adressé aux agents du MCPSP et enfin les interviews avec les agents de la DRH.

### **2.2.1.1 la revue documentaire**

La revue documentaire permet une connaissance approfondie du ministère, de ses procédures et de son contrôle interne. Ainsi, nous avons consulté des documents disponibles à la direction des ressources humaines et dans d'autres services du MC/PSP. Il s'agit notamment de la grille salariale, des décrets, des arrêtés, des décisions, des notes de services, et autres documents disponibles sur la GRH

### **2.2.1.2 le questionnaire**

Le questionnaire est une suite de questions standardisées destinés à normaliser et à faciliter le recueil de témoignages. C'est un outil adapté pour recueillir des informations surprises auprès d'un nombre important de participants. Les données recueillies sont facilement quantifiables (excepté lors des questions ouvertes).

Classiquement, on parlera de questionnaire lorsque le participant est seul pour répondre aux questions posées. Certains parlent de questionnaire ou de « questionnaire parlé » lorsqu'ils procèdent à un entretien de type directif. A l'écrit ou à l'oral, chaque individu répond aux mêmes questions, mais dans l'ordre qu'il souhaite. Ainsi, nous avons établi un questionnaire adressé à certains agents du Ministère relatifs aux éléments de motivation.

### **2.2.1.3 l'interview**

L'interview consiste à avoir un entretien avec un interlocuteur de la structure contrôlée. L'interview n'est ni une conversation ni un interrogatoire (Albert, 2007). Pour réussir son interview, l'auditeur doit toujours rappeler les objectifs de la mission, éviter les pertes de temps, savoir écouter, reformuler les questions, reprendre les réponses, respecter son interlocuteur, s'entendre avec son interlocuteur sur les réponses. Cet outil va nous servir surtout sur la connaissance et l'analyse de la GRH.

## **2.2.2 Méthodes d'analyse des données**

C'est le lieu de présenter la manière dont nous avons décomposé les données recueillies en éléments nous permettant d'atteindre tous les objectifs que nous nous sommes fixés. Il s'agira donc de présenter les quelques outils que nous avons utilisés pour analyser les différentes données.

Pour notre étude, le traitement des données a été d'abord manuel pour vérifier la qualité des données collectées puis l'outil informatique a été utilisé pour la saisie de texte et la confection des graphiques à l'aide des logiciels Excel et Word.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **DEUXIEME PARTIE : DESCRIPTION ET ANALYSE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Cette deuxième partie de notre étude sera consacrée à la présentation et à l'analyse des résultats de notre recherche sur le terrain. Mais avant de procéder à la restitution des résultats proprement dits, nous allons d'abord présenter le cadre méthodologique de notre recherche

## **CHAPITRE III. DESCRIPTION DE LA PRATIQUE DE LA GRH AU MC/PSP ET PRESENTATION DES RESULTATS**

Dans ce chapitre, nous allons d'abord décrire la pratique de la GRH telle qu'elle se fait au MC/PSP puis, présenter les données que nous avons recueillies au cours de notre enquête. Ainsi, nous allons présenter dans une première section les principales caractéristiques de l'offre en RH du MSPSP avant d'aborder la façon dont la carrière des agents est suivie et les principaux outils de gestion de la carrière. En dernier lieu, nous allons présenter les résultats de notre modeste enquête sur la motivation des agents à leur poste de travail.

### **3.1 Présentation du système de ressources humaines au MC/PSP**

La présentation du système de GRH du MCPSP est d'une nécessité absolue car elle permet de mieux comprendre leur système de gestion des RH. La structure en charge des RH étant la DRH, nous allons présenter comment cette direction est organisée avant de passer en revue les actes, les activités qu'elle réalise dans le cadre des ressources humaines.

#### **3.1.1 Présentation et organisation de la DRH**

La Direction des Ressources Humaines comprend :

- Un Secrétariat ;
- Une Division Administrative et du Personnel ;
- Une Division de la Gestion des Carrières.

##### **3.1.1.1 Attribution de la DRH du MC/PSP**

Ainsi, conformément aux textes fixant les attributions et l'organisation des services centraux du MC/PSP, la Direction des Ressources Humaines est chargée :

- D'assurer le suivi de la carrière des agents ;
- D'assurer une gestion rationnelle et prévisionnelle des effectifs et des emplois ;
- D'élaborer toutes mesures de nomination et d'affectation du personnel en rapport avec les directions concernées ;
- De veiller à l'évaluation de la performance des agents du Ministère ;

- D'assurer le suivi de la promotion de tous les travailleurs dont elle assure la gestion ;
- D'assurer la mise à jour des dossiers et fiches individuelles ;
- De veiller à l'information des directions et des agents sur toutes questions relatives au personnel ;
- D'assurer l'application de la réglementation en matière de gestion du personnel ;
- De définir les besoins en personnel à tous les niveaux de qualification et pour tous les secteurs d'activités relevant des domaines couverts par le Ministère ;
- D'évaluer les besoins en ressources humaines ;
- D'assurer la centralisation et le traitement des recrutements émanant des directions ;
- D'assurer l'organisation en relation avec le Ministère de la fonction publique et du travail, des examens et concours de recrutement de personnel technique en matière de Commerce et de la Promotion du Secteur Privé.

La Direction des Ressources Humaines organise, coordonne, dirige et contrôle l'action des divisions relevant de son autorité. Elle est responsable de l'exécution des tâches entrant dans le cadre de ses attributions.

### **3.1.1.2 Attributions des Divisions et du secrétariat de la DRH**

Le Secrétariat est chargé :

- De Recevoir et enregistrer le courrier ;
- De Présenter le courrier au visa et à la signature de la Directrice, et d'en assurer sa transmission ;
- De Classer et ventiler le courrier et tout autre document ;
- D'Assurer tous travaux de saisie.
- La Division Administrative et du Personnel est chargée :

- D'Assurer le suivi des dossiers jusqu'à l'engagement du personnel recruté pour le compte du Ministère et des services rattachés ;
- D'élaborer toutes mesures de nomination et affectation du personnel en rapport avec les Directions concernées ;
- De Veiller à l'information des Directions concernées et des agents du Ministère sur toutes les questions relatives au personnel ;
- De Définir les besoins en personnel à tous les niveaux de qualification et pour tous les secteurs d'activités ;
- D'évaluer les besoins en ressources humaines.  
La Division Gestion des Carrières est chargée :
- D'Assurer la programmation et la ventilation du personnel destiné à la bonne marche du Ministère et des Services rattachés notamment les cadres, auxiliaires, contractuels, en relation avec les différentes directions concernées ;
- D'Assurer le suivi de la carrière des agents du Ministère ;
- Définir le contenu des actions de formation en relation d'une part, avec les structures de formations nationales et étrangères ;
- D'Assurer le suivi de la promotion de tous les travailleurs dont elle assure la gestion.

Les Divisions sont dirigées par des chefs de Division nommés par arrêté du MC/PSP sur proposition du Directeur.

### **3.1.2 Les effectifs de la DRH**

Au total, au moment de notre enquête, la DRH dispose de 7 agents cadres de la Fonction Publique répartis dans les catégories ci-après :

Catégorie A1 : 1

Catégorie A2 : 2

Catégorie B : 4

Il faut aussi ajouter à ces effectifs un (1) agent auxiliaire

Le suivi de la carrière de toutes les catégories de personnels (478 agents au 30 Mai 2015) est assuré par ces 7 agents.

### **3.1.3 La description de la nature des activités réalisées par la structure en charge de la GRH au MCPSP**

En dehors des tâches administratives quotidiennes, le personnel de la DRH effectue également d'autres activités dont les plus importantes sont le recrutement, le suivi de la carrière, la notation annuelle et les mises en formation des agents.

#### **3.1.3.1 Le recrutement**

Les agents du ministère du commerce sont des fonctionnaires de la fonction publique soumis au statut général.

La nomination d'un fonctionnaire à un emploi permanent dans la fonction publique est soumise aux conditions de recrutement fixées par le statut général et ses textes subséquents d'application.

En effet, les fonctionnaires sont recrutés par voie de concours sur épreuves propres à chaque spécialité professionnelle.<sup>3</sup>

Le concours est non seulement une voie d'accès à la fonction publique, mais constitue aussi une nomination à un emploi permanent dans la fonction publique.

Les fonctionnaires des différents corps de la fonction publique sont recrutés par concours direct ou externe, par concours professionnel ou interne, suivant un test, ou éventuellement dans les conditions prévues par les statuts particuliers. Ainsi, le dernier recrutement sollicité par le ministère du commerce date de 2012 et qui a permis de mettre à sa disposition (69) fonctionnaires toutes catégories confondues.

---

<sup>3</sup> Article 9 du statut général de la fonction publique.

### 3.1.3.2 Le suivi de la carrière du personnel

Il s'agit essentiellement des pratiques de gestion du personnel qui sont effectuées au niveau des ministères de tutelle dans les domaines des compétences qui leur ont été transférées et s'opère dans le cadre de l'organisation et du suivi de la carrière des fonctionnaires pour lesquels il est ouvert un dossier individuel.

La tenue des dossiers individuels permet en effet de suivre la carrière des agents des différents cadres par la mise à jour régulière de toute information sur leur situation.

Le dossier individuel comprend des chemises classant par nature objet, les différents actes se rapportant à l'intéressé. Le classement se fait par ordre alphabétique, numérique croissant ou catégoriel selon les structures. Un dossier individuel est généralement composé de :

- Une chemise de renseignements généraux (état civil, cv) ;
- Une chemise du déroulement de la carrière (recrutement, reclassement, notation, promotion...);
- Une chemise maladie (prise en charge médicale, accident de travail) ;
- Une chemise formation (diplômes, attestation, titre honorifique, distinction) ;
- Une chemise divers (correspondances, notes, rapports).

### 3.1.3.3 L'évaluation du fonctionnaire

Le fonctionnaire en activité ou en service détaché, est évalué chaque année suivant une note chiffrée exprimant sa valeur professionnelle dans l'emploi occupé suivie d'une appréciation générale portant sur son aptitude à exercer l'emploi du grade supérieur. En effet, le système d'évaluation retenu est la notation pour laquelle un imprimé du bulletin est conçu et prend en compte des critères distincts et spécifiques pour la notation des fonctionnaires de toutes les catégories.

Les critères d'appréciation varient suivant les quatre catégories et pour chacun des corps. Ainsi, pour les fonctionnaires de la catégorie **A** :

- Connaissances professionnelles et sens du service public ;

- Aptitude au commandement ;
- Culture générale dans la relation avec fonctions occupées ;
- Conception et méthode dans le travail.

Pour les fonctionnaires de la catégorie **B** :

- Connaissances professionnelles et sens du service public ;
- Sens d'organisation et méthode dans le travail ;
- Esprit d'initiative ;
- Efficacité.

Pour les fonctionnaires de la catégorie **C** :

- Connaissances professionnelles ;
- Soins dans l'exécution du travail ;
- Aptitude au service ;
- Ponctualité et tenue dans le service.

Pour les fonctionnaires de la catégorie **D** :

- Rapidité dans l'exécution du travail ;
- Ponctualité et tenue dans le service ;
- Aptitude au travail ;
- Politesse et courtoisie.

Toutes fois, afin de tenir compte des conditions propres à chacun des corps, les statuts particuliers peuvent en substituer un ou plusieurs éléments nouveaux tout en maintenant l'élément « sens du service public » pour les catégories A, B, C.

### **3.1.3.4 Les mises en formations du personnel**

Elles peuvent être individuelles ou collectives.

#### **- La formation individuelle**

Elle s'effectue par l'envoi de fonctionnaire en stage professionnel dans l'emploi dont il est titularisé ou pourrait être amené à exercer dans un corps hiérarchiquement supérieur auquel il a vocation.

#### **- La formation collective**

Elle s'adresse aux fonctionnaires ayant des aptitudes requises et dont le comportement général donne entière satisfaction. Elle s'effectue à travers l'organisation des cours oraux ou par correspondance et des stages de ré imprégnation ou de perfectionnement.

En effet, c'est par le biais de la formation que les forces de travail deviennent plus souples, capables de s'adapter plus facilement aux changements importants de l'environnement, de la culture et des systèmes de valeurs institutionnels, et de mieux répondre aux évolutions des styles de direction, d'organisation et de fonctionnement. Malheureusement pour le MC/PSP, ce que dispose l'article 25 du statut général n'est pas totalement respecté. Lors de notre séjour dans ledit ministère aucun agent n'a été envoyé en formation, ce qui nous pousse à dire que le MC/PSP ne dispose pas d'un plan de formation adéquat pour motiver le personnel.

## **3.2 Présentation des résultats**

Dans cette section, nous allons présenter les données que nous avons recueillies au cours de notre enquête. Ainsi, nous allons présenter dans une première sous-section les principales caractéristiques de l'offre en RH du MSPSP avant d'aborder la façon dont la carrière des agents est suivie avec les principaux outils de gestion de la carrière y relatifs. En dernier lieu, nous allons présenter les résultats de notre enquête sur la motivation des agents à leurs postes de travail.

### 3.2.1 Les principales caractéristiques de l'offre en RH du MSPSP

#### 3.2.1.1 Les effectifs globaux du MC/PSP

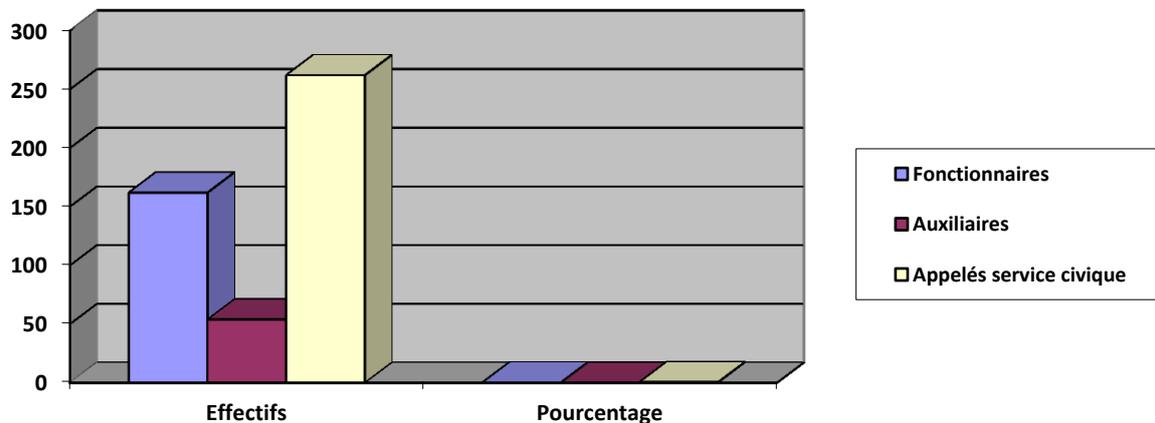
La composition du personnel de ce ministère, présente la même configuration que les catégories de personnel gérées par la Fonction Publique, c'est-à-dire un personnel cadre qui est soumis aux dispositions statutaires et réglementaires, et un personnel auxiliaire régi par le Code de Travail et la Convention Collective Inter professionnelle.

En effet, selon les données fournies par le Service du MCPSP, les effectifs globaux employés par ce ministère s'élèvent à 478 agents toutes catégories et positions administratives confondues à la date du 30 Mai 2014 répartis dans le tableau ci-après.

**Tableau 1: répartition des effectifs globaux par statut**

<b>Statut</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
Fonctionnaires	162	33,89%
Auxiliaires	54	11,30%
Appelés service civique	262	54,81%
<b>Total</b>	<b>478</b>	<b>100%</b>

**Source** : MCPSP /DRH/, 2015

**Figure 1: répartition des effectifs globaux par statut**

**Source :** MCPSP/DRH/2015

**Commentaire :**

Les effectifs des Appelés du SCN 262, (soient 54,81% des effectifs globaux) atteignent presque les effectifs permanents du MCPSP (fonctionnaires et agents auxiliaires), ce qui signifie concrètement que le besoin en personnel est réel.

### 3.2.1.2 La Répartition par cadres

Ces effectifs sont constitués d'agents liés au MCPSP par un contrat comme le personnel auxiliaire ou bien des agents relevant d'un des cadres de la Fonction Publique que sont les fonctionnaires. Malheureusement le temps ne nous a pas permis de faire la répartition des différentes catégories de personnels en les regroupant par cadre statutaire.

Globalement les principaux cadres de la fonction publique dont relèvent les agents ayant le statut de fonctionnaires se déclinent comme suit :

- Cadre de l'Administration générale,
- Cadre des contributions diverses,
- Cadre du trésor,
- Cadre de l'enseignement secondaire
- Cadre de l'information,

- Cadre du secrétariat,
- Cadre de la statistique,
- Cadre des travaux publics et mines

Ainsi sur les 22 Cadres que compte la Fonction publique, on dénote la présence de 8 cadres au niveau du MCPSP au total.

Le personnel auxiliaire est essentiellement constitué des dactylographes, des chauffeurs, des plantons, et des gardiens.

### 3.2.1.3 La répartition spatiale des effectifs du MC/PSP

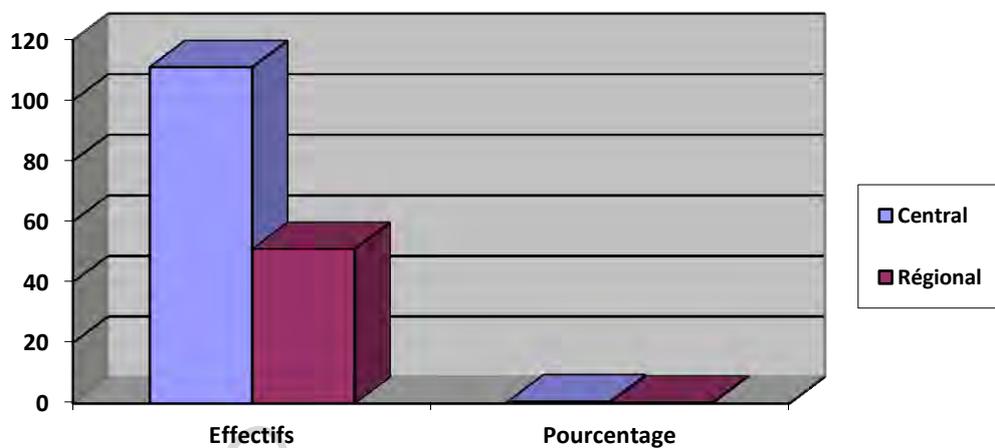
La consultation des archives de la DRH nous a permis de constater que sur un effectif de 152 agents recensés en 2011, 119 évoluent au niveau central contre 33 dans les 8 Directions Régionales.

**Tableau 2: répartition spatiale des effectifs en 2015**

Niveau	Effectifs	Pourcentage
Central	111	68,52%
Régional	51	31,48%
<b>Total</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>

**Source** : MC/PSP /DRH/ 2015

**Figure 2: répartition spatiale des effectifs en 2015**



---

**Source** : MCPSP/DRH/2015

**Commentaire** :

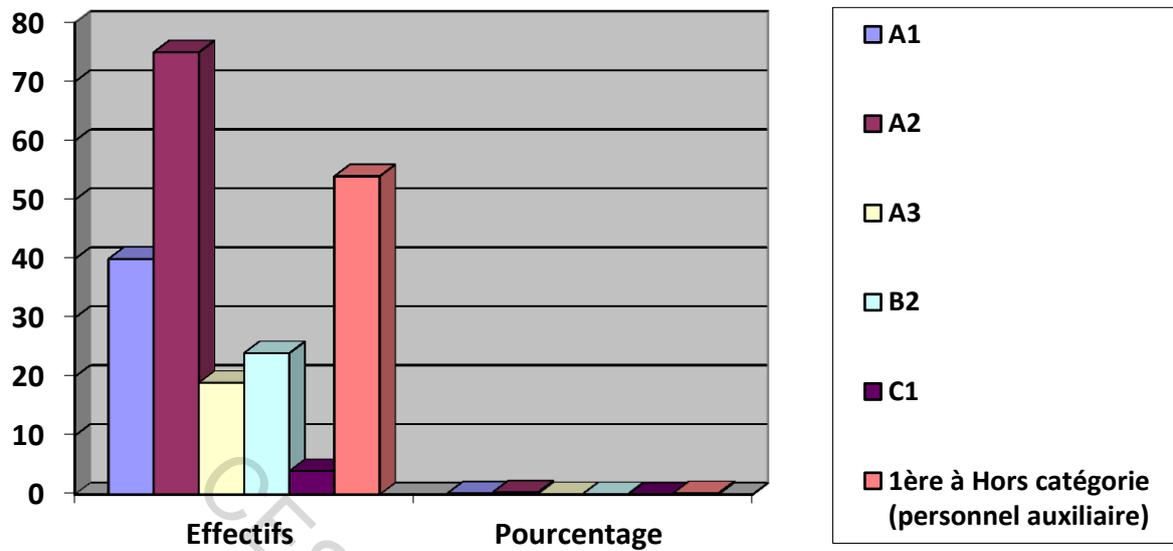
La majorité des effectifs du MCPSP se trouve au niveau central.

### 3.2.1.4 La répartition par catégorie

**Tableau 3: répartition par catégorie**

Catégorie	Effectifs	Pourcentage
A1	40	18,52%
A2	75	34,72%
A3	19	8,80%
B2	24	11,11%
C1	4	1,85%
1 <sup>ère</sup> à Hors catégorie (personnel auxiliaire)	54	25,00%
Total	216	100%

**Source** : MCPSP/DRH/2015

**Figure 3: répartition par catégorie**

**Source :** MCPSP/DRH/2015

**Commentaire :**

Le personnel d'encadrement (catégorie A1 et A2) compte pour 53,24% des effectifs permanents. Le poids numérique de cette catégorie de personnel sera encore plus accentué si on inclut les Appelés du Service Civique qui sont théoriquement tous de la catégorie A1 ou A2.

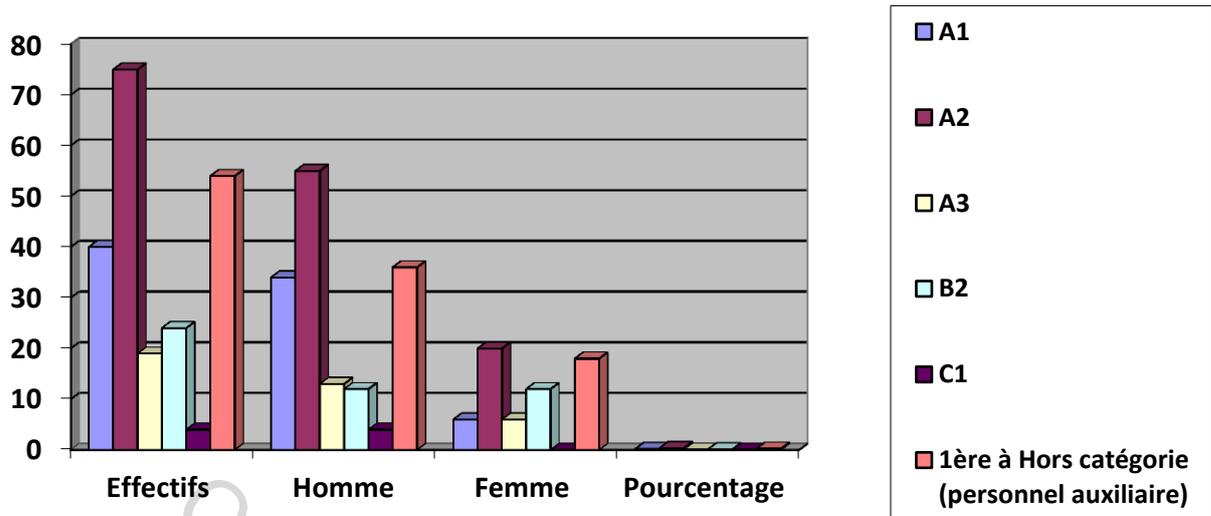
Les agents d'exécution (Catégorie B2, C1 et personnel auxiliaire) comptent pour 37,96 % des effectifs permanents.

### 3.2.1.5 La répartition par genre

**Tableau 4: répartition par genre**

Catégorie	Effectifs	Homme	Femme	Pourcentage
A1	40	34	6	18,52%
A2	75	55	20	34,72%
A3	19	13	6	8,80%
B2	24	12	12	11,11%
C1	4	4	0	1,85%
1 <sup>ère</sup> à Hors catégorie (personnel auxiliaire)	54	36	18	25,00%
<b>Total</b>	<b>216</b>	<b>154</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

**Source** : Conçu par nos soins à partir des données de la DRH

**Figure 4: répartition par genre**

**Source :** Conçu par nos soins à partir des données de la DRH

**Commentaire :**

Le personnel du MCPSP est majoritairement composé d'agents de sexe masculin et il existe même des catégories de personnel où il n'y a aucune femme. La seule catégorie où la parité est observée se situe au niveau des agents B2.

### 3.2.2 Le suivi de la carrière des agents du MCPSP

Le temps ne nous a permis d'étudier en profondeur cette question d'une importance capitale dans le processus de la progression d'un agent à son poste de travail, de son intégration à la fin de sa carrière.

Toutefois, il ressort de l'entretien que nous avons eu avec le chef de la Division Administration du personnel que tous les agents du MCPSP disposent d'un dossier individuel au niveau de la DRH dans lequel sont archivés tous les actes qui concernent l'évolution de leur carrière administrative et les autres pièces administratives.

En examinant ces dossiers ouverts au nom de chaque agent, nous avons trouvé effectivement les différents arrêtés d'avancement et de reclassement ainsi que les copies de quelques sanctions disciplinaires. Une chemise sur laquelle est marquée la mention « notations » contient un certain nombre de bulletins de notes classés année par année.

### **3.2.3 Les principaux outils de gestion de la carrière des agents du MCPSP**

Tout comme pour les outils de suivi de la carrière, nous n'avons pas accès aux principaux outils GRH du MCPSP.

En effet, pour les besoins de cette étude, nous avons voulu disposer d'une liste exhaustive de l'ensemble des outils utilisés par les agents de la DRH dans le cadre de leurs activités. Ainsi, nous avons voulu savoir si le MCPSP disposait d'un plan de formation et d'un plan de carrière de ses agents ou même d'un plan stratégique de développement de ses RH sur le moyen et long terme. La présence effective de ces outils de gestion est à elle seule gage d'un bon suivi de la carrière car ces outils retracent les perspectives d'évolution de la carrière de chaque agent.

### **3.2.4 Les attentes personnelles et le degré de motivation du personnel du MCPSP**

Les éléments de motivation sont essentiellement : la rémunération et les avantages sociaux, les conditions de travail, la formation et enfin la communication et l'information .

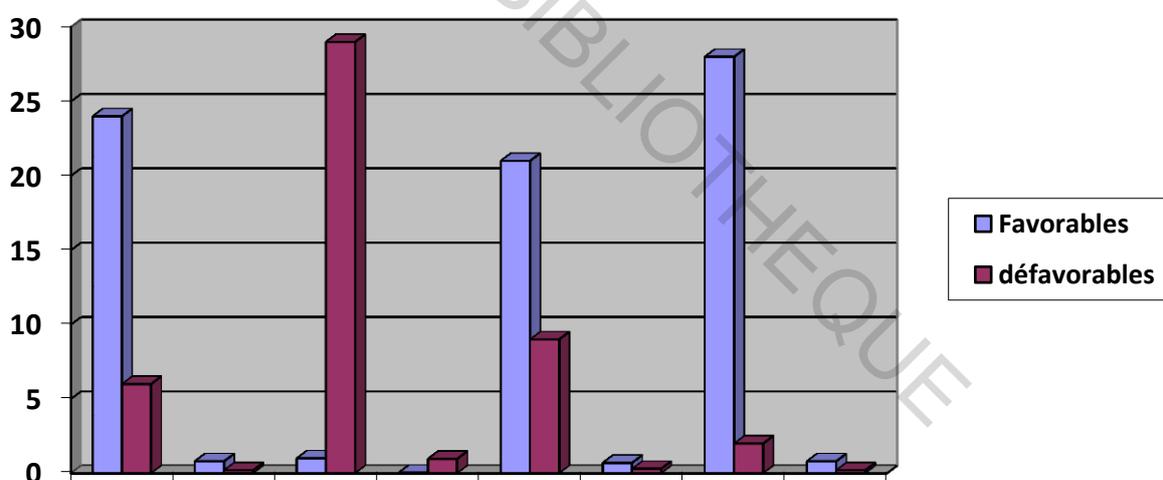
Malheureusement, au MC/PSP le personnel n'est pas tellement motivé. En effet, certains agents sont insatisfaits de leurs conditions de travail, la communication et l'information étant deux éléments permettant de travailler en harmonie et en complémentarité n'existent presque pas au MC/PSP.

C'est ainsi que tout au long de cette partie pratique sur la gestion des ressources humaines au MC/PSP, nous avons constaté que certaines règles en matière de gestion des ressources humaines ne sont pas tellement prises en compte au niveau du ministère, comme l'inexistence d'un plan de formation pouvant motiver le personnel. Pour pouvoir confirmer ces remarques, nous avons essayé de récolter les avis de quelques agents du ministère individuellement à travers un questionnaire dont nous allons présenter les résultats dans notre prochain point.

**Tableau 5: Les avantages sociaux**

Eléments	moyen de travail		plan de formation		tenue des dossiers		rémunération	
	Nombres	%	Nombres	%	nombres	%	nombre	%
Favorables	24	80%	1	3,33%	21	70%	28	80%
défavorables	6	20%	29	96,67%	9	30%	2	20%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Source** : Conçu par nos soins à partir des données de la DRH

**Figure 5: Les avantages sociaux**

**Source** : Conçu par nos soins à partir des données de la DRH

**Commentaire** :

Pour les moyens de travail, l'enquête a relevé que 80% des agents estiment que le MC/PSP met à la disposition de ses agents des moyens de travail nécessaires et 20% des agents enquêtés en disent le contraire.

En ce qui concerne la rémunération, 80% des agents sont satisfaits de leurs rémunérations et 20% ne sont pas totalement satisfaits.

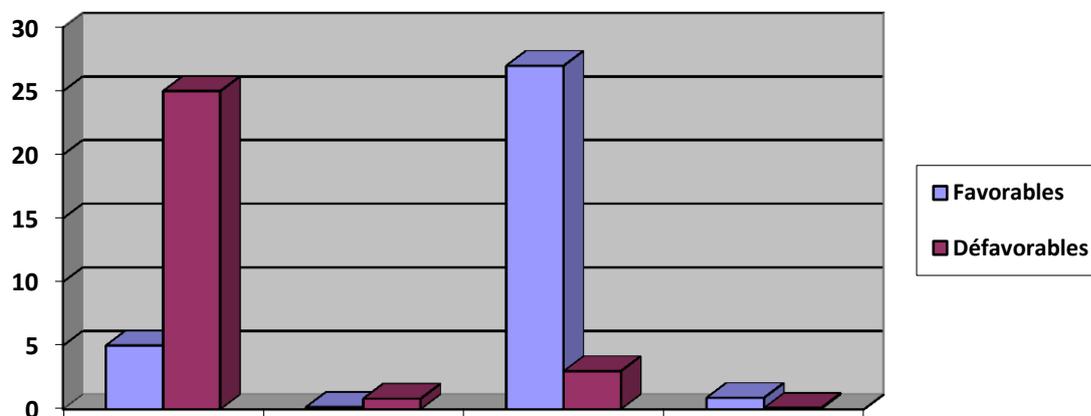
Pour ce qui est du plan de formation, pratiquement le ministère du commerce ne dispose pas d'un plan de formation adéquat pour motiver son personnel car 96,67% des agents enquêtés ont des avis défavorables sur l'existence d'un plan de formation au ministère et 3,33 % reconnaissent l'existence d'un plan de formation.

Pour la tenue des dossiers des agents du ministère, 70% ne savent pas comment est faite la tenue de leur dossier et 30% ont connaissance de la tenue de leur dossier.

**Tableau 6: Les conditions de travail**

Réponses	communication et informations		conditions de travail	
	Nombres	%	nombres	%
Favorables	5	16,66%	27	90%
Défavorables	25	83,33%	3	10%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Source** : Conçu par nos soins à partir des données de la DRH

**Figure 6: Les conditions de travail**

**Source** : Conçu par nos soins à partir des données de la DRH

### **Commentaire**

Pour les facteurs communication et information, la plupart des agents du ministère ne sont pas satisfaits de leur système de communication et d'information. Quant aux conditions de travail, 90% des agents sont convaincus que leurs conditions de travail sont acceptables et 10% en pensent le contraire.

## **CHAPITRE VI. ANALYSE DES RESULTATS ET SUGGESTIONS**

La place de la fonction GRH est d'une importance vitale dans toute structure organisée, dans toute organisation qui se fixe comme objectif d'atteindre des résultats concrets.

Dans ce dernier chapitre de notre étude, nous allons successivement analyser les résultats que nous venons de présenter au chapitre précédent et profiter de cette analyse pour faire des remarques et autres suggestions allant dans le sens de l'amélioration du système de gestion des RH au MC/PSP.

### **4.1 Analyse des résultats de l'étude**

Compte tenu du temps relativement trop court pour la réalisation de cette étude et prenant en considération nos recherches, notre analyse ne portera que sur les aspects suivants :

- La nature du système de GRH du MCPSP ;
- Le suivi de la carrière,
- Les outils GRH utilisés par la structure en charge de la GRH du MCPSP,
- Le degré de motivation et les attentes personnelles des agents à leur poste de travail.

#### **4.1.1. La nature du système de GRH du MCPSP**

Au vu de ce que nous venons de voir dans le chapitre consacré à la présentation des résultats, il ne fait aucun doute que les différentes activités réalisées par la structure en charge de la GRH au MCPSP sont pratiquement des actes de gestion courante du personnel.

En effet, toutes les activités réalisées par cette structure comme le recrutement, la rémunération du personnel, l'évaluation des performances du personnel ou encore la gestion des rémunérations font partie de la composante « administration du personnel.» En d'autres termes, aucune activité relevant de la composante « Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences » ou encore Gestion Prévisionnelle des RH » n'est exercée au niveau de la DRH. C'est dire que la DRH ne s'intéresse, comme toutes les DRH des autres ministères et administrations publiques qu'à appliquer le respect des réglementations en vigueur. Autrement, l'essentiel des activités sont des activités relevant de la composante « Administration du Personnel ».

#### **4.1.2 Le suivi de la carrière des agents au MCPSP**

Les informations que nous avons pu recueillir sont assez insuffisantes et c'est pour cela que nous ne pouvons pas nous permettre d'émettre des analyses objectives sur cet aspect fondamental du suivi de la carrière.

Cependant, le fait que les dossiers individuels que nous avons eu à consulter contiennent des arrêtés d'avancement est la preuve concrète que la carrière des agents évoluerait normalement.

#### **4.1.3 Les outils de GRH utilisés par la structure en charge de la GRH du MCPSP**

Tout comme pour le point développé ci-dessus, nous n'avons pas pu analyser le contenu des outils RH du MCPSP comme par exemple le plan stratégique de développement des ressources humaines, le plan de formation ou le plan de carrière des agents de ce département. Ces outils de base constituent un indicateur à même de permettre de suivre le parcours professionnel à son poste de travail.

#### **4.1.4 Le degré de motivation et les attentes personnelles des agents à leur poste de travail**

L'analyse du dépouillement du questionnaire que nous avons administré fait ressortir les constats suivants :

- Les agents du MC/PSP ne sont pas beaucoup motivés ;
- L'inexistence d'un plan de formation idéal pour la motivation du personnel ;
- Une insuffisance du système d'information et de communication ;
- Cependant, malgré toutes ces insuffisances, les conditions de travail des agents sont assez satisfaisantes.

#### **4.2 Suggestions**

La gestion des ressources humaines, telle que nous l'avons vu dans le cadre théorique, est très difficile à appliquer dans le secteur public. Le MCPSP ne fait pas exception à la règle dans la mesure où tous les actes pratiqués dans ce sens par les structures en charge de la GRH sont des actes de gestion quotidienne, donc des actes d'administration du personnel.

Pour notre part, nous pensons que pour accroître la motivation du personnel et de facto l'efficacité de la gestion du personnel de nos administrations publiques, l'accent doit être mis sur certains outils de gestion comme le plan de formation ou le plan de carrière. Il serait donc intéressant que les managers des ressources humaines prennent appui sur les expériences de leurs homologues du secteur privé qui disposent de toute une panoplie d'outils de GRH et tiennent compte des aspirations personnelles à leur poste de travail dans les plans de développement de leur RH.

Le développement du capital humain représente à nos yeux un facteur important pour stimuler les agents et donc améliorer leur rendement au niveau organisationnel. Pour cela, nous proposons d'inciter les administrations publiques à une meilleure considération de la prise en compte non seulement de leurs propres besoins en RH mais également des aspirations personnelles de leurs agents.

Partant de ce principe, nous nous permettons de faire les propositions d'amélioration de la fonction RH ci-après :

- Elaborer un plan de formation des agents ;
- Elaborer un plan stratégique de développement des RH pour le moyen et long terme ;
- Former les effectifs en GRH ;
- Renforcer les effectifs de la DRH,
- Créer une division qui va s'occuper de la gestion de la carrière des appelés du service civique (50% des effectifs si on se réfère aux données fournies par la DRH)
- Former les agents aux nouvelles technologies de l'information et de la communication ;
- Assurer le suivi, la supervision et l'évaluation des agents en formation ;
- Mettre en place un mécanisme permettant aux agents les plus méritants de se voir reconnaître leur mérite ;

- Faire des projections à court, moyen, et long terme sur les ressources humaines, entre autres de se fixer sur les départs à la retraite, les moments opportuns de politique de formation et de recrutement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**CONCLUSION GENERALE**

## CONCLUSION GENERALE

Le développement de toute organisation dépend beaucoup des ressources qui sont affectées et en particulier des ressources disponibles et motivées. Les managers doivent par conséquent instaurer un système de motivation performant pour pouvoir garder les meilleures compétences.

De nos jours, il est fréquent de voir dans nos entreprises des RH mal exploitées. Mais de plus en plus, quelles que soient les difficultés, un certain nombre d'entre elles ont compris la nécessité d'accorder au facteur humain toute son importance et des efforts sont entrepris dans ce sens.

Le but de ce travail n'a pas été de pointer du doigt d'éventuelles mauvaises pratiques de mise en œuvre de la GRH au MC/PSP.

Certes la partie théorique est importante afin de se familiariser avec le vocabulaire et les notions générales de la GRH que comporte le sujet de ce travail, la partie pratique est toutefois la clé de ce travail.

Son objectif a été de mettre en place à la suite d'une enquête réalisée par un questionnaire administré individuellement aux agents, un ensemble de propositions permettant au ministère de mieux dynamiser la GRH en la renforçant afin qu'elle devienne performante et motivante aussi bien pour les agents que pour les citoyens.

Nous avons par ailleurs pu nous rendre compte suite à l'enquête que certains points à l'instar du système de communication et d'information, le plan de formation, du personnel auraient dû être exploités dans le cadre de la réalisation de cette modeste tâche.

Au vu aussi bien de la théorie que de la pratique, si les administrations publiques veulent mener une politique efficace de management, il est de notre point de vue important d'œuvrer davantage sur la promotion de la qualité de l'organisation, des savoirs (savoir-être et savoir-faire) et à une meilleure mobilisation des ressources humaines.

Comme nous avons pu le remarquer tout au long de cette étude, compétence, efficacité, mobilité et motivation constituent les principaux objectifs d'une gestion du personnel.

En effet, les ressources humaines sont la première ressource de l'Etat, donc pour aller vers une administration performante, il importe aujourd'hui de refondre le système de gestion des agents de l'Etat.

Malgré les insuffisances constatées, nous sommes persuadés avec les agents du ministère rencontrés lors de la réalisation de notre étude que la modernisation de la GRH peut être possible avec le soutien de l'ensemble du personnel du ministère.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**BIBLIOGRAPHIE**

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages :

1. ATAL Christian, (2000), « la gestion des ressources humaines dans le secteur public », collection service public, éditions d'organisation ;
2. Anne Dietrich et Frédérique Piegeyre : Gestion des ressources humaines, Europe Media Duplicata à Lassay les châteaux Moyenne, Avril 2005 ;
3. BATAL Christian, (1997), « analyses des métiers, des emplois et des compétences », Editions d'organisation ;
4. GROZET.D ; MARTORY B, (2008), « la gestion des ressources humaines : pilotage et performances », édition DUNOD, paris ;
5. PLANE J M, (2004), « management des organisations », Editions DUNOD, Paris ;
6. PLANE J M, (2003), « la gestion des ressources humaines », Editions Economica ;
7. PERRETI J M (2004), « Tous GRH », 3<sup>ème</sup> Edition, Editions d'organisation ;
8. PERRETI J M, (1998), « Gestion des ressources humaines », Editions Vuibert, 1998 ;
9. PERRETI J M, (2009), « tous talentueux », édition d'organisation.
10. PERRETI J M, (2003), « *La gestion des ressources humaines* », éditions Economica ;
11. PERRETI J M, (2004), « les clés de l'équité dans l'entreprise », Editions d'organisation ;
12. Sékiou Lakhdar : Gestion du personnel, 4<sup>ème</sup> édition, les éditions d'organisation paris ;
13. Tania Saba et collaborateurs, gestion des ressources humaines, édition 4, 2008 ;

### Mémoires :

14. Mme Mounkaila SALMOU, (2004), « Gestion des ressources humaines au ministère de l'économie et des finances », section ADM, Enam ;
15. M. ALIO Ousseini, (2004), « Gestion des ressources Humaines à L'Enitex », section ADM ENAM ;

16. Mme GUEYE Ndeye Birame, (2011), « Analyse de la gestion des ressources humaines du ministère de l'économie maritime : cas de la direction de la pêche continentale », MO073MPSG2011, bibliothèque Cesag.

**Internet :**

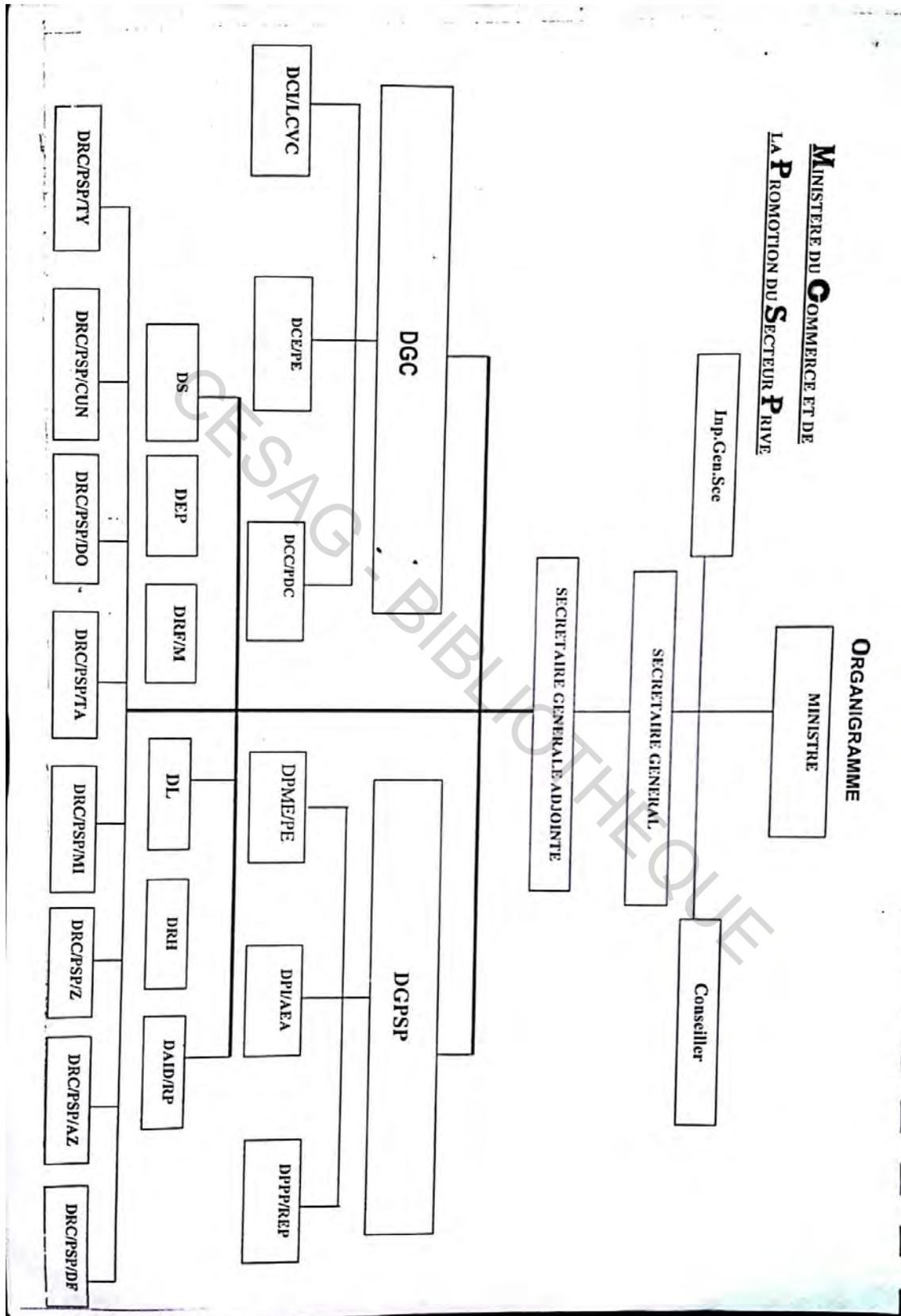
17. Wikipedia. Org /wiki/ gest-des ress-humaines ;
18. Mémoire online : Gestion des ressources humaines consulté le 10/05/2014.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXES**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 1 :



**ANNEXE 2 :**

**QUESTIONNAIRE**

1. votre rémunération est – elle suffisante pour satisfaire vos besoins ?  
Oui  Non
2. Existe-t-il un plan de formation au ministère du commerce ?  
Oui  Non
3. Si oui comment est-il élaboré et mis en œuvre ?
4. Votre milieu de travail est-il sécuritaire ?  
Oui  Non
5. Les moyens matériels dont vous disposez sont-ils nécessaires et complets ?  
Oui  Non
6. Le lieu dans lequel vous travaillez vous semble t-il approprié dans l'accomplissement de vos tâches ?  
Oui  Non
7. Est-ce qu'il ya des réunions périodiques pour évoquer les conditions de travail ?  
Oui  Non
8. Durant votre carrière avez-vous bénéficié des actions de formation ?  
Oui  Non
9. Si oui de quel type de formation il s'agit ?
10. Quelles propositions faites-vous à la DRH pour améliorer la gestion des ressources humaines ?

## TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	I
REMERCIEMENTS .....	II
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	III
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES .....	IV
LISTE DES ANNEXES.....	V
SOMMAIRE .....	VI
INTRODUCTION GENERALE.....	2
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	6
CHAPITRE I : GENERALITES SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	7
1.1 Historique et autres aspects de la GRH .....	7
1.2 Les grands domaines classiques d'intervention de la GRH .....	7
1.2.1 L'administration du personnel .....	8
1.2.2 La gestion du pilotage social.....	10
1.2.3 La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).....	11
1.3 Les nouvelles dimensions de la GRH.....	12
1.4 Les objectifs de la GRH.....	12
1.5 Les conceptions doctrinales en matière de GRH.....	13
CHAPITRE II : PRESENTATION DU MINISTERE DU COMMERCE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	14
2.1 Présentation du Ministère du Commerce.....	14
2.1.1 Historique de la création du MC/PSP .....	14
2.1.2 Attributions.....	14
2.1.3 Organisation administrative du MCPSP .....	16
2.2 Méthodologie de l'étude .....	19
2.2.1 Méthodes de collecte de données .....	19
2.2.2 Méthodes d'analyse des données .....	20
DEUXIEME PARTIE : DESCRIPTION ET ANALYSE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES .....	22

CHAPITRE III. DESCRIPTION DE LA PRATIQUE DE LA GRH AU MC/PSP ET PRESENTATION DES RESULTATS .....	23
3.1    Présentation du système de ressources humaines au MC/PSP .....	23
3.1.1    Présentation et organisation de la DRH .....	23
3.1.2    Les effectifs de la DRH .....	25
3.1.3    La description de la nature des activités réalisées par la structure en charge de la GRH au MCPSP .....	26
3.2    Présentation des résultats .....	29
3.2.1    Les principales caractéristiques de l'offre en RH du MSPSP .....	30
3.2.2    Le suivi de la carrière des agents du MCPSP .....	37
3.2.3    Les principaux outils de gestion de la carrière des agents du MCPSP .....	38
3.2.4    Les attentes personnelles et le degré de motivation du personnel du MCPSP .....	38
CHAPITRE VI. ANALYSE DES RESULTATS ET SUGGESTIONS .....	42
4.1    Analyse des résultats de l'étude .....	42
4.1.1.    La nature du système de GRH du MCPSP .....	42
4.1.2    Le suivi de la carrière des agents au MCPSP .....	43
4.1.3    Les outils de GRH utilisés par la structure en charge de la GRH du MCPSP ...	43
4.1.4    Le degré de motivation et les attentes personnelles des agents à leur poste de travail	43
4.2    Suggestions .....	43
CONCLUSION GENERALE .....	46
BIBLIOGRAPHIE .....	49
ANNEXES .....	52
TABLE DES MATIERES .....	55