



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

CESAG EXECUTIVE EDUCATION

(CEE)

**MBA- Administration et Gestion
des Entreprises**

(MBA-AG)

**Année académique
(2016-2017)**

Mémoire de fin d'études

THEME

**LA VALORISATION DU PERSONNEL DU SERVICE PUBLIC,
LEVIER DE PERFORMANCE : CAS DE LA DIRECTION DE
L'ENVIRONNEMENT ET DES ETABLISSEMENTS CLASSES (DEEC)**

Présenté par :

Dirigé par :

Madame Thiecka Famahé GUEYE KASSÉ

**Moustapha NIANG
Professeur associé au CESAG**

Avril 2018

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à toute ma famille (GUEYE et KASSE), et spécialement à mon défunt père Elhadji Falilou Mbacké GUEYE et à ma défunte belle-mère Mariata MBOW, qu'Allah (SWT) les accueille dans son Paradis.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Je rends grâce à Dieu pour m'avoir donné la force et le courage d'accomplir ce travail.

Ce mémoire a été rendu possible grâce au soutien et à l'encadrement des uns et des autres. C'est pourquoi, je tiens à adresser mes vifs remerciements :

- A mon époux, mon ami, mon confident Elhadji Hamidou KASSE pour son amour indéfectible, son soutien sans faille, sa patience et ses encouragements ;
- A mes enfants : Mariéta Jermaine KASSE, Mallé Nelson KASSE et Fatou Marie Bijou KASSE pour leur soutien et leur patience ; ainsi que mes enfants de cœur Mamy CISS, Dalla KASSE, Gracia SAMBOU et Boubacar DIALLO ;
- A ma mère, Adja Fatou Marie Bijou THIAM pour ses prières ainsi que mes frères et sœurs, Docteur Maïmouna GUEYE, Nogaye Kassé GUEYE, Silcarneyi GUEYE, Fatou Mbacké GUEYE, Amadou Georges GUEYE et Pape Magaye GUEYE pour leur soutien et leur encouragement ;
- A toute la famille KASSE, plus particulièrement à Mallé KASSE qui est un véritable père pour moi. Merci pour les conseils, le soutien et les encouragements ;
- Au professeur Dieudonné NZOUABETH pour avoir cru en moi. Merci de m'avoir incité à suivre cette formation ;
- A M. Moustapha NIANG pour avoir accepté d'encadrer ce travail. Il a fait montre de beaucoup de patience et de générosité. Je lui en suis très reconnaissante, aux enseignants, à l'administration et au personnel du CESAG pour leur disponibilité ;
- A mes collègues de la Direction de l'Environnement et des Etablissements Classés plus particulièrement ceux de la Division des Installations Classées pour leur soutien moral. Mention spéciale à ma collègue, mon amie Marie SAMB et à Maïssa NDIAYE ;
- Au Chef de division des ressources humaines du Ministère de l'Environnement et du Développement Durable, Sidy Moctar NDIAYE et au Chef du personnel de la DEEC, Ousmane DIOUF, pour leur contribution inestimable à la réalisation de ce travail ;
- A mes amis et frères Aly SOW, Babacar NDOYE et Aboubacry SOW pour leur générosité, leur soutien et leurs encouragements ainsi que tous les autres ;
- Aux camarades du CESAG plus spécialement au groupe MBA-AG 3. Je n'oublierai jamais les moments de partage et d'entraide. Je vous considère désormais comme les membres de ma famille ;
- A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Veuillez trouver ici ma profonde gratitude.

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

3FPT	Fonds de Financement de la Formation Professionnelle et Technique
APIX	Agence nationale pour la Promotion des Investissements et des grands travaux
ARMP	Agence de Régulation des Marchés Publics
BOM	Bureau Organisation et Méthodes
CEPOD	Centre d'Etudes de Politiques pour le Développement
CPD	Contrat De Performance
CPOM	Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens
DAT	Direction de l'Assistance Technique
DCC	Division des Changements Climatiques
DCPN	Division du Contrôle de la Prévention des pollutions et Nuisances
DEC	Division des Etablissements Classés
DEEC	Direction de l'Environnement et des Etablissements Classés
DEIE	Division des Etudes d'Impact Environnementales
DGL	Division de la Gestion du Littoral
DIC	Division des Installations Classées
DPES	Document de Politique Economique et Sociale
DPPD	Document Pluriannuel de Programmation Des Dépenses
DREEC	Division Régionale de l'Environnement et des Etablissements Classés
DSRP	Document de Stratégie de croissance et de Réduction de la Pauvreté
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GPEEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois des Effectifs et des Compétences
ICPE	Installations Classées pour la Protection de l'Environnement
LPSD	Lettre de Politique Sectorielle de Développement
MEDD	Ministère de l'Environnement et du Développement Durable
MPCD	Modes de Production et de Consommations Durables
ONFP	Office National de Formation Professionnelle
PE	Projet d'Entreprise
PGES	Plan de Gestion Environnementale et Sociale
PNDL	Programme National de Développement Local
PSD	Plan Stratégique de Développement
PSE	Plan Sénégal Emergent
SCA	Stratégie de Croissance Accélérée
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Répartition globale du personnel de la DEEC.....	33
Tableau 2 : Répartition par projet.....	33
Tableau 3 : récapitulatif de la situation du personnel de la DEEC.....	34
Tableau 4 : Répartition des agents enquêtés selon l'âge.....	37
Tableau 5 : Personnel enquêté selon le genre.....	37
Tableau 6 : Répartition du personnel sondé selon le statut	37
Tableau 7 : Répartition du personnel consulté selon l'expérience.....	38
Tableau 8 : Travail au quotidien, compétences	39
Tableau 9 : Projet professionnel.....	42
Tableau 10 : Formation professionnelle	42
Tableau 11 : Personnel enquêté selon l'âge	43
Tableau 12 : Personnel enquêté selon le genre.....	43
Tableau 13 : Statut du personnel enquêté.....	43
Tableau 14 : Date d'entrée du personnel selon l'ancienneté.....	44
Tableau 15 : Formation professionnelle des agents de la DEEC	48
Tableau 16 : Analyse SWOT.....	56

LISTE DES GRAPHIQUES

Figure 1 : Organigramme de la DEEC	32
Figure 2 : Répartition par âge des agents et par poste au sein de la DEEC.....	49
Figure 3 : répartition par sexe des agents de la DEEC	49
Figure 4 : Répartition par statut des agents et des responsables de la DEEC.....	50
Figure 5 : rapport salaire/travail	51
Figure 6 : Définition conditions de travail	52
Figure 7 : Appréciation par les agents et les responsables des conditions de travail à la DEEC	53
Figure 8 : Appréciation de la communication interne	53
Figure 9 : climat social	54
Figure 10 : motifs de départ	54

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Table des matières

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES GRAPHIQUES	v
Table des matières	vi
INTRODUCTION GENERALE	1
1 ^{ère} PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	6
Chapitre I : Cadre théorique	7
1.1. Revue de la littérature : approches et cadre conceptuel.....	7
1.1.1 L'efficacité par l'organisation	7
1.1.2 La performance par les ressources humaines	9
1.2. Les conditions et les effets d'une politique de valorisation du personnel	10
1.2.1. Les conditions d'une politique de valorisation du personnel	11
1.2.1.1. Une politique de rémunération claire et équitable.....	11
1.2.1.2. Une communication interne performante	13
1.2.1.3. Une meilleure optimisation des compétences	15
1.2.1.4. Une gestion efficiente de la formation	16
1.2.2. Les effets d'une politique de valorisation du personnel.....	18
1.2.2.1. La motivation du personnel	18
1.2.2.2. La performance de l'administration	20
Chapitre II : Les différentes phases de la recherche	22
2.1. La phase exploratoire	22
2.2. L'enquête de terrain.....	22
2.2.1. Le type d'étude	23
2.2.2. L'échantillonnage.....	23
2.3. Techniques et instruments de collecte des données.....	24
2.3.1: Techniques de collecte de données	24
2.3.1.1. Le questionnaire	24
2.3.1.2. L'entretien semi structuré.....	24
2.3.1.3. L'observation directe et participante	25
2.3.2 : Les instruments de recueil de données	25
2.3.2.1. Le dictaphone	25

2.3.2.2. Google drive	25
2.3.2.3. La grille d'observation	26
2.4. Mode d'exploitation des données	26
2 ^{ème} PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE ET PRESENTATION DES RESULTATS.....	27
Chapitre I Présentation du cadre pratique de l'étude.....	29
1.1. Présentation de la DEEC	30
1.1.1. Historique et missions	30
1.1.2. Organisation et composition de la DEEC.....	31
1.1.2.1. L'organisation de la DEEC	31
1.1.2.2. La composition actuelle de la DEEC.....	32
1.2. Description et analyse de la pratique de valorisation du personnel à la DEEC.....	34
1.2.1. Description de la pratique de valorisation du personnel à la DEEC.....	34
1.2.2. Analyse de la pratique de valorisation du personnel à la DEEC	36
Chapitre II Présentation, Analyse des résultats et recommandations	37
2.1. Présentation des résultats de l'étude.....	37
2.2. Analyse des résultats et Recommandations.....	48
2.2.1. Analyse des résultats	48
2.2.2. Présentation et analyse de la performance de la DEEC.....	55
2.2.3. Les recommandations	56
CONCLUSION GENERALE	58
ANNEXES	61
BIBLIOGRAPHIE	93
WEBOGRAPHIE.....	96

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Du XVIIIème au XIXème siècle, le système économique mondial notamment européen, était essentiellement structuré autour des marchands et des ouvriers. L'organisation du travail, selon une approche fonctionnelle et hiérarchique, était essentiellement axée sur la spécialisation des tâches et la distinction stricte entre ouvriers et dirigeants. Les salariés étant considérés comme une simple force de travail dont le seul objectif est d'accroître la production de l'entreprise.

Toutefois, entre 1820 et 1830, l'apparition des nouvelles technologies et des sources d'énergie, entraîna une révolution industrielle qui bouleversa complètement l'organisation du travail. De la théorie scientifique à la théorie managériale, caractérisée par une meilleure prise en compte de la valeur humaine dans la répartition du travail, le capital humain est désormais considéré comme une valeur ajoutée, une ressource qui permet à l'entreprise d'être plus compétitive sur le marché.

Dans cette perspective, émergent dans les grandes usines, à partir de 1880, les premiers services du personnel chargés de recruter et d'embaucher des ouvriers. Mais après la première guerre mondiale, une pénurie de main d'œuvre et des difficultés à embaucher et motiver les salariés s'est généralisée au sein des grandes entreprises.

Face à cette situation, les services du personnel sont obligés de changer de stratégie en vue de maintenir leurs employés. Le défi n'est plus de recruter et d'embaucher mais de gérer et de valoriser le personnel. En effet, conscients de l'importance du capital humain comme ressources essentielles pour l'entreprise, les services du personnel, devenus maintenant gestion des ressources humaines, ont misé sur une politique de motivation et de valorisation.

L'adoption au niveau communautaire (UEMOA) de la gestion axée sur les résultats (GAR), pour tous les pays membres, réaffirme l'option de la recherche de la performance dans la gestion publique. En réalité, il s'agit d'améliorer la qualité des services rendus aux usagers du service public ; d'autant que ces derniers sont passés du statut passif d'administrés à celui actifs de clients. En d'autres termes, ils ont un droit de regard et de revendication sur les offres de services mises à leur disposition. Ce nouveau paradigme exige non seulement de nouvelles postures de l'agent public, posture d'écoute et de recherche de la satisfaction du client. Ces postures sont aussi valables pour les structures administratives qui doivent développer des outils de performance.

A l'image des autres pays de l'UEMOA, le Sénégal a mis en place, du Ministère à l'Agence, en passant par les établissements publics, des outils stratégiques accompagnés d'outils

opérationnels pour rendre effective cette performance. Par la stratégie, il s'agit d'avoir une planification à moyen terme et par l'opérationnel, la planification des actions qui permettent d'atteindre la vision déclinée selon la planification stratégique.

A chaque niveau de la pyramide administrative correspondent ces deux types d'outils : Ministère, lettre de politique sectorielle de développement (LPSD), Document Pluriannuel de Programmation des Dépenses (DPPD), Agence, Commission, Fonds, Autorité administrative indépendante, Plan Stratégique de Développement (PSD), Contrat de Performance (CPD), Etablissements Publics de Santé, Projet d'Etablissement (PE), Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM).

A ce propos, plusieurs textes stratégiques peuvent être relevés au sein du Ministère de l'Environnement et du Développement Durable, notamment les Documents de Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté (DSRP I et II), le Document de Politique Economique et Sociale (DPES) 2011-2015, la Stratégie de Croissance accélérée (SCA), le Programme national de Bonne Gouvernance (PNBG), le Programme National de Développement Local (PNDL), l'Etude prospective "Sénégal 2035", le Plan d'Action national décennal sur les Modes de Production et de Consommations Durables (MPCD).

C'est dans cette optique de performance que la valorisation des ressources humaines fait partie des axes majeurs du Plan Sénégal Emergent (PSE), initié en 2014 par le Sénégal.

En effet, ce programme vise à intégrer toutes les politiques publiques de développement à travers les trois axes suivants, en utilisant comme pilier l'Acte III de la décentralisation : la transformation structurelle de l'économie et de la croissance : le développement du capital humain, la protection sociale et le développement durable, la gouvernance, les institutions, la paix et la sécurité.

Pays en développement, le Sénégal fait face à de nombreux défis. Il doit réduire la pauvreté, baisser les inégalités, résoudre le chômage endémique des jeunes etc. L'Administration est l'appareil qui permet à un Etat de préparer et d'exécuter les décisions du pouvoir public. En d'autres termes, il s'agit de mettre en œuvre la politique, la vision et le programme du Chef de l'Etat.

Ainsi, selon l'arrêté ministériel n° 6905 en date du 5 août 2008 portant organisation de la Direction de l'Environnement et des Etablissements Classés, en son article premier, « sous l'autorité du Ministre de l'Environnement, de la Protection de la Nature, des Bassins de

Rétention et des Lacs Artificiels¹, la Direction de l'Environnement et des Etablissements Classés est chargée de la mise en œuvre de la politique du Gouvernement en matière d'environnement, notamment de la protection de la nature et des hommes contre les pollutions et les nuisances ».

C'est pourquoi, pour une meilleure efficacité, il est primordial que les agents du service public soient motivés pour aider l'Etat à atteindre ses objectifs. Malheureusement, force est de constater que le personnel du service public n'est pas assez stimulé. D'où la pertinence de faire une étude sur la valorisation du personnel du service public en général et de la DEEC en particulier.

La valorisation des ressources humaines est l'acte par lequel l'entreprise permet à ses employés de retrouver leurs valeurs. Dès lors, la politique de valorisation du personnel peut être définie comme un ensemble de mesures qui permettent à l'employé de se sentir apprécié et considéré dans son travail. Il peut s'agir d'une rémunération juste et équitable, d'une bonne gestion administrative du personnel, d'une communication interne performante, d'une bonne gestion de l'hygiène, la sécurité et la santé au travail et d'une formation continue de qualité. Publiques ou privées, ces règles sont communes à toutes les organisations.

Cependant, les différences d'objectifs et de moyens, les spécificités propres à chaque secteur, révèlent d'autres approches. S'il est admis que le secteur privé a globalement une bonne politique de valorisation du personnel, le public est par contre décrit comme un secteur qui contribue peu à l'épanouissement du personnel. Aussi, la Direction de l'Environnement et des Etablissements Classés (DEEC) n'échappe pas à la règle. En effet, le faible niveau des salaires, l'absence de coordination dans la communication, le manque d'encadrement dans la formation continue, ont entraîné une démotivation quasi totale.

Pourtant la DEEC dispose d'un service des ressources humaines qui a une politique de gestion administrative du personnel dont le rôle est d'être à l'écoute des agents et d'améliorer leurs conditions de travail. Malgré tous ces efforts, il est noté un manque de célérité dans le traitement des dossiers et la récurrence des départs. Au regard de ce qui précède, il convient de s'interroger : la politique de valorisation est-elle efficace pour garantir la performance du personnel de la DEEC ? Autrement dit, quelles stratégies faudrait-il mettre en place pour motiver les agents de la DEEC ? Comment faire pour assurer leur performance ? Est-ce qu'une bonne politique de valorisation assure réellement la performance du personnel ?

¹ Le ministère est devenu depuis 2013 Ministère de l'Environnement et du Développement Durable

L'objectif général attendu est d'aider la DEEC à instaurer un système efficace de valorisation du personnel pour une meilleure performance. En outre, l'étude a comme objectifs spécifiques de permettre à la DEEC la mise en place de bonnes stratégies de motivation, trouver des solutions pour rendre les agents plus performants, réduire le nombre de départs et enfin faire le lien entre la valorisation et la performance du personnel.

L'intérêt de cette étude réside dans la résolution du problème de la démotivation et corollairement celui du manque de performance du personnel si la situation perdure. Les recommandations issues de cette étude contribueront à la motivation et à la performance des acteurs. Cette étude nous permet, en tant qu'agent, de profiter de ces mesures mais également d'aider au renforcement d'une politique plus efficace de valorisation du personnel de la DEEC.

L'approche qualitative et quantitative est la principale méthodologie utilisée pour cette étude. En effet, elle permet de mieux analyser les sentiments et perceptions des agents et responsables de la DEEC sur la problématique posée. Pour ce faire, un questionnaire et un guide d'entretien ont été administrés en vue de collecter les données. Des auteurs ont également été visités afin de faire une revue documentaire des principales thématiques abordées.

Ainsi, notre étude s'articulera autour de deux grandes parties : un cadre théorique (I) et un cadre pratique (II). Dans le cadre théorique, on fera une revue de la littérature et une présentation de la méthodologie utilisée. Dans le cadre pratique, l'organisation, objet de notre étude, sera présentée. Ensuite, nous ferons une description de l'existant et une analyse des résultats obtenus avant de conclure avec les recommandations.

1^{ère} PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Chapitre I : Cadre théorique

Aucune structure ne peut fonctionner sans les ressources humaines. Pourtant, il a fallu plusieurs années avant qu'elles ne soient considérées comme un capital précieux pour l'entreprise. La taille des organisations, l'amélioration des conditions de travail, la complexité de plus en plus accrue de l'administration ont fortement contribué à l'évolution des approches et du cadre conceptuel du management des ressources humaines.

L'importance des ressources humaines dans les entreprises a fait couler beaucoup d'encre. Des auteurs classiques aux écoles modernes, plusieurs théories ont été exposées. Le seul point sur lequel les auteurs se sont tous mis d'accord, c'est l'urgence de trouver des solutions pour faire face à la concurrence et rendre l'entreprise plus performante et plus efficace. Certains ont minimisé le rôle du capital humain, d'autres l'ont apprécié à sa juste valeur.

1.1. Revue de la littérature : approches et cadre conceptuel

Depuis l'émergence des grandes entreprises, la recherche d'efficacité et d'efficience a toujours été une des priorités majeures des dirigeants. Nombre d'auteurs ont réfléchi sur la meilleure manière d'obtenir la rentabilité.

Au début du XXème siècle, des auteurs ont soutenu que l'entreprise ne peut atteindre l'efficacité que par un système bien structuré, caractérisé par une répartition stricte et rigoureuse des tâches.

Mais avec le temps, les dirigeants se sont rendu compte qu'une bonne organisation ne suffit pas pour faire face à la crise et à la concurrence internationale. Il faut des hommes formés et motivés pour réaliser la performance : c'est l'efficacité par les ressources humaines.

1.1.1 L'efficacité par l'organisation

L'approche de l'efficacité par l'organisation se fonde sur le paradigme selon lequel une entreprise ne se développe que si elle est bien structurée. Cette théorie est soutenue par Frédéric Winslow TAYLOR en 1911, dans sa brochure intitulée « The Principles of Scientific Management ». Elle est apparue à une époque où la main d'œuvre était abondante mais non performante. C'est la période du boom industriel. Le souci des dirigeants était d'accroître la production pour être plus compétitif.

La théorie taylorienne se fonde sur l'idée que le travail doit être organisé de manière scientifique avec une parcellisation et une spécialisation des tâches. Selon TAYLOR, il y a dans une entreprise deux types d'individus : les contremaîtres, c'est-à-dire les bureaucrates, les penseurs et les ouvriers qui ne sont là que pour exécuter les ordres des premiers. Par conséquent, il doit y avoir au sein de l'entreprise une dichotomie stricte entre les contremaîtres et les exécutants.

Le modèle taylorien a une conception très avilissante du potentiel humain. L'ouvrier n'est pas considéré comme une personne qui a des motivations ou des aspirations, encore moins des idées qui peuvent faire avancer l'entreprise. Le personnel est un composant comme un autre qui peut être remplacé s'il ne permet pas à l'entreprise d'accroître sa productivité.

L'efficacité de l'entreprise dépend entièrement de la valeur de son organisation. Une organisation de qualité c'est une organisation qui définit clairement les tâches des uns et des autres et qui fait une séparation radicale entre les différentes catégories professionnelles de l'entreprise.

Dix ans plus tard, Henry FORD² poursuit l'œuvre de TAYLOR en remettant au goût du jour le travail à la chaîne. Les ouvriers sont répartis sur une chaîne mobile et ne peuvent exécuter qu'une seule tâche à la fois. D'autres auteurs comme Fayol³, Max WEBER⁴ ont abondé dans le sens de TAYLOR en posant les bases de l'administration et les principes du management moderne. Tous ces auteurs ont la particularité de minimiser l'importance du facteur humain dans la recherche d'efficacité de l'entreprise. Ils ont soutenu durant plus de la moitié du XXème siècle que seule une structuration parfaite du travail permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs.

Petit à petit, l'apparition de nouveaux facteurs tels que la concurrence a poussé les managers à repenser cette théorie. Jadis pris pour un quelconque élément de l'entreprise, le personnel est désormais considéré comme un capital inéluctable pour une meilleure efficacité de l'entreprise.

Dès lors, plusieurs conceptions sont nées de cette assertion. D'aucuns considèrent le personnel comme des ressources, certains comme un capital et d'autres comme un patrimoine

² Henry Ford est un industriel américain du XXème siècle. Il est le fondateur du constructeur automobile Ford. Il est né le 30 juillet 1863 à Michigan et décède le 07 avril 1947 aux Etats Unis.

³ Henry Fayol est un ingénieur civil des mines français. Il est né le 29 juillet 1841 à Paris et meurt le 19 novembre 1925 en France. Il est l'auteur de *l'administration industrielle et générale* en 1916.

⁴ Max Weber est un économiste et sociologue allemand. Il est né le 21 avril 1864 et décède le 14 juin 1920 à Munich.

immatériel pour l'entreprise. Dans tous les cas, l'importance du facteur humain dans l'entreprise est indéniable. A l'entreprise de le valoriser si elle veut atteindre ses objectifs.

1.1.2 La performance par les ressources humaines

L'importance du facteur humain dans la performance économique de l'entreprise n'a pas toujours été reconnue. L'internationalisation des échanges, la mobilité des facteurs de production et l'apparition des techniques de l'information et de la communication ont poussé les entreprises à reconnaître la valeur du facteur humain dans l'entreprise.

L'employé n'est plus un élément quelconque mais une des ressources de l'entreprise. En effet, selon Y. BARROU et L. BERNARD dans leur article intitulé *les principes de fonctionnement d'une organisation*, l'entreprise dispose de deux sortes de ressources :

- des ressources tangibles ou matérielles comme les terrains, les bâtiments, les matières premières etc. ;
- des ressources intangibles ou immatérielles telles les ressources humaines.

Selon les auteurs de cet article, la performance des entreprises s'explique davantage par les ressources intangibles dont elles disposent à savoir l'image, le savoir-faire, la réputation, la technologie, que par leurs ressources tangibles. Car les ressources tangibles sont faciles à imiter tandis que les ressources intangibles sont propres à chaque individu et constituent le capital immatériel de l'entreprise.

Par contre selon ALLEGRE & al. (2008 :9), « le capital humain ne peut se développer efficacement sans une organisation adaptée c'est-à-dire qui favorise l'autonomie, l'initiative individuelle et la coopération, la confiance et la satisfaction au travail ». Donc il ne suffit pas d'avoir des ressources humaines de qualité, il faut également une organisation qui permet à ces ressources d'éclore. Il appelle la conjonction entre une bonne organisation et un capital humain, « l'intelligence collective de l'entreprise ».

Pour Jacky OUZIEL (2002 : 8), le capital humain désigne « les connaissances, les qualifications, les compétences et les autres qualités que possède un individu et qui intéressent l'activité économique ». C'est pourquoi, Jean-Marie PERETTI (2015 : 28) précise qu'il ne faut, en parlant de ressources humaines, « considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources ». En effet, on peut acquérir des connaissances ou des qualifications par la formation ou l'apprentissage mais les aptitudes et les qualités sont

innées et propres à chaque individu. Ces talents cachés proviennent le plus souvent de son éducation ou de son expérience.

L'efficacité de l'entreprise est garantie si l'entreprise utilise ce capital à bon escient. En effet, le capital peut être bonifié si son utilisation est optimisée par une entreprise qui favorise la créativité, l'innovation et crée les conditions d'un épanouissement personnel et professionnel. Par contre il peut être « un élément limitatif de stratégie de croissance » si l'individu évolue dans un environnement statique (Jacky OUZIEL, 2002 :10).

Selon Jean-Marie PERETTI (2015 :28), « ce qui rend l'entreprise efficace, c'est la qualité et le bon usage de ses ressources humaines ». Ces dernières constituent un pilier fondamental pour la performance de l'entreprise. A condition que les potentialités soient optimisées. Pour ce faire, l'entreprise doit mettre en place une stratégie de gestion efficace et efficiente des hommes mais aussi de leur savoir-faire.

Pour élaborer une stratégie des ressources humaines, il faut avoir une connaissance de la culture de l'entreprise et de son projet. Or, les traits culturels et les objectifs du secteur public sont fondamentalement différents de ceux du secteur privé. En effet, l'administration a des particularités qui lui sont propres telles que le statut de la fonction publique, l'importance des effectifs ou la particularité de sa situation organisationnelle. La stratégie des ressources humaines du secteur public doit s'appuyer sur ces spécificités pour être efficace.

1.2. Les conditions et les effets d'une politique de valorisation du personnel

La politique de valorisation du personnel est un ensemble de mesures qui permettent à l'individu de se sentir apprécié et valorisé dans l'entreprise. La valorisation permet à l'employé de se sentir plus motivé, plus performant dans son travail. Selon O.C TANNER Company dans son article intitulé *l'appréciation par la valorisation : un outil puissant de motivation des employés*, 79% des personnes quittent leur travail par manque d'appréciation et de considération.

La première marque d'appréciation et de considération, surtout dans un pays en développement comme le Sénégal, c'est le salaire. En effet, le salaire est un des éléments les plus importants de la relation entreprise-salarié. La fixation du salaire doit permettre aux salariés de l'entreprise d'avoir une rémunération juste et équitable. Cela veut dire que le salaire doit prendre en compte la qualification et la performance du salarié.

L'autre moyen d'instaurer un sentiment de confiance entre l'entreprise et l'employé, c'est la communication. Elle permet à l'employé de se sentir impliqué et important pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise. La communication est un outil qui permet à l'employé de s'approprier la vision et les objectifs de l'entreprise.

La compétence est un facteur non négligeable dans la motivation et la performance de l'employé. En effet, un agent compétent se sent plus motivé et plus performant qu'un agent qui ne maîtrise pas les tâches qui lui sont confiées. Or, le monde évolue à un rythme tel qu'il faut avoir une formation de qualité si on veut être au faîte des nouvelles connaissances.

Toutes ces règles ont été empruntées au secteur privé. En fait, il n'y a pas une stratégie de valorisation du personnel à proprement parler dans le secteur public. Cependant, ces mesures sont appliquées dans la gestion des ressources humaines du personnel du service public. Mais pour être efficaces, lesdites mesures doivent prendre en compte les spécificités inhérentes au service public.

1.2.1. Les conditions d'une politique de valorisation du personnel

Il s'agit d'une politique de rémunération claire et équitable, d'une communication interne performante, d'une meilleure optimisation des compétences et d'une formation continue de qualité.

1.2.1.1. Une politique de rémunération claire et équitable

La rémunération est constituée du salaire et de tous autres avantages et accessoires payés par l'employeur en contrepartie du travail effectué par le travailleur. Techniquement, on distingue le salaire principal ou salaire de base et les accessoires de salaire. Le salaire de base d'un fonctionnaire est calculé à partir d'un indice correspondant à un échelon d'une des grilles de la fonction publique auquel on applique une valeur monétaire qui est fixée à 39,86 FCFA depuis l'augmentation de 1980⁵.

Le salaire peut être fixé librement à condition de respecter les règles qui sont prévues par les textes législatifs, conventionnels et contractuels.

Sur le plan législatif, plusieurs règles sont édictées par le code du travail⁶ à savoir :

- le respect de l'égalité des salaires hommes/femmes ;

⁵ Depuis le 1^{er} juillet 1980, la valeur du point indiciaire de la fonction publique est relevée à 7%. Ainsi, elle passe de 37,25 frs à 39,86 frs (décret n°80-093 du 31 janvier 1980 portant relèvement de la solde indiciaire des fonctionnaires)

⁶ Loi n°97-17 du 1^{er} décembre 1997 portant code du travail

- l'interdiction de l'indexation sur le Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti (SMIG);
- l'existence d'un salaire minimal (SMIG).

Sur le plan conventionnel, il s'agit de négociations collectives entre le patronat et les organisations syndicales. A ce propos, l'exemple de l'égalité des salaires entre hommes et femmes peut être souligné. Quant au plan contractuel, le salaire est fixé librement à condition de respecter les règles précitées.

Les accessoires du salaire sont tous les éléments qui s'ajoutent au salaire de base pour l'améliorer avec pour but de rétribuer le travail du salarié ou sa fidélité. Ils peuvent être collectifs, catégoriels ou individuels, prévus par la loi, la convention collective, l'accord d'entreprise ou octroyés librement par l'entreprise. Par ailleurs, ils peuvent être fixes, variables, monétaires ou non, versés immédiatement ou différés à une date ultérieure.

Les composantes de la rémunération sont entre autres :

- les heures supplémentaires ;
- la prime d'ancienneté ;
- les primes ou gratifications ;
- les avantages complémentaires ;
- les remboursements de frais personnels ;
- autres indemnités

Depuis toujours, l'administration sénégalaise s'évertue à mettre les agents de l'Etat dans une situation salariale confortable afin de les motiver. Ces efforts peuvent être constatés dans l'augmentation des salaires indiciaires (ou salaires de base) et la création ou la revalorisation des indemnités et des primes. Selon le rapport de synthèse sur le système de rémunération de l'administration publié le 27 novembre 2015 par le site *Senxibar*, « la fonction publique sénégalaise est le terreau des indemnités et des primes ».

Malheureusement, force est de constater que ces mesures n'ont presque aucun effet sur le salaire des agents de l'administration qui demeure très insignifiant par rapport au privé. La raison s'explique par le fait que les marges d'augmentation des salaires sont très faibles car l'Etat est confronté à des charges dues à la lourdeur des budgets de fonctionnement. A cela, s'ajoute la difficulté des pouvoirs publics à mobiliser des ressources financières appropriées.

À partir de l'année 2000, la situation s'est un peu améliorée. Mais selon le site *Senxibar*, ces primes profitent surtout aux dirigeants des institutions politiques et aux agences. Aussi, a-t-il été constaté l'allocation, sans pertinence ou cohérence, de primes et d'indemnités à certaines catégories d'agents au détriment des autres. Ces rémunérations sont le plus souvent attribuées sans tenir compte des performances réellement effectuées par les services ou les agents publics concernés.

Or, un des principes de la rémunération c'est la justice et l'équité. C'est pourquoi, en 2011, une nouvelle politique de rémunération basée sur la performance a été mise en place afin d'obtenir une plus grande motivation des agents et de retenir certaines catégories de personnels⁷. Ces augmentations de salaires concernent tous les agents fonctionnaires et non fonctionnaires de l'Administration sans distinction. Par contre, les revalorisations et la création d'indemnités profitent plutôt aux fonctionnaires et privilégient toujours certains corps tels que les militaires et les enseignants. La création de nouvelles indemnités concerne certaines catégories qui sont le plus exposées à la concurrence telles que les médecins, les statisticiens, les ingénieurs, les informaticiens.

1.2.1.2. Une communication interne performante

La communication interne est très importante en ce sens qu'elle permet aux agents de se sentir plus impliqués. Plusieurs outils ou techniques peuvent être utilisés pour faciliter l'accès de l'information à tous. On peut recourir au papier (exemple journal interne, affichage etc.), à l'électronique (intranet, sites en ligne etc.) ou aux échanges, réunions etc.

Plusieurs supports peuvent être utilisés tels que :

- Les notes écrites : directives ou notes circulaires ;
- Les tableaux d'affichage ;
- Les réunions ;
- Les conventions, séminaires, ateliers ;
- L'intranet ;
- Etc.

La communication permet également d'améliorer le climat et les performances de l'entreprise, de développer le sentiment d'appartenance et stimuler l'efficacité des travailleurs. Elle peut être descendante ou ascendante, horizontale ou transversale.

⁷ Plan d'action pour une politique de rémunération basée sur la performance élaborée le 27 décembre 1011 par l'APIX en partenariat avec le CEPD (P 10)

La communication descendante ou hiérarchique s'adresse à l'ensemble des salariés de l'entreprise. Elle part du sommet de la pyramide hiérarchique en passant par tous les cadres pour arriver jusqu'aux employés. Elle sert à diffuser des informations à caractère réglementaire, résoudre des conflits internes et à faire connaître l'entreprise.

Les outils utilisés pour la communication descendante sont :

- Les plaquettes institutionnelles ;
- Les lettres, les notes et les circulaires ;
- Le panneau d'affichage ;
- Les réunions ;
- Etc.

La communication ascendante ou salariale part des salariés vers la hiérarchie. Elle peut être provoquée ou spontanée. Elle a pour objectif de déceler et de corriger les problèmes de communication interne en transmettant les suggestions des agents à la direction. Elle sert à créer un dialogue fructueux entre la hiérarchie et les agents.

Les outils de la communication ascendante sont :

- Les enquêtes et les sondages ;
- La boîte à idées ;
- Les groupes de concertation ;
- Etc.

La communication horizontale ou transversale est une forme de communication qui permet de faciliter les échanges entre les différents acteurs de l'entreprise en vue de partager les connaissances et d'impliquer tous les salariés dans la prise de décision.

Les outils utilisés pour la communication horizontale sont :

- L'intranet ;
- Le journal d'entreprise ;
- Les réunions ;
- Les rencontres festives.

La communication a toujours été le talon d'Achille de l'administration publique. Elle a pendant longtemps fonctionné sous la forme d'une communication verticale ou unidirectionnelle. Le citoyen était considéré comme un sujet qui a un rôle passif et qui par conséquent n'a pas besoin d'être impliqué dans le processus de décision. C'est vers les années 80, avec la réforme de l'administration publique, que l'Etat a pris conscience de l'importance de la communication.

A partir des années 90, des mots tels que transparence, efficience, efficacité sont utilisés afin de redorer l'image de l'administration. La communication est désormais considérée comme un moyen stratégique qui permet à l'Etat d'atteindre ses objectifs. Mais la communication administrative est partagée entre le secret, qui est une tradition administrative, et la publicité qui est un concept moderne qui incarne l'ouverture.

L'autre problème de la communication dans l'administration se trouve dans le modèle ou type d'organisation. En effet, l'administration se caractérise par un niveau central qui concentre l'essentiel des pouvoirs et assure des missions fonctionnelles, ainsi que de nombreux services opérationnels déconcentrés. Ce type d'organisation typique à l'administration pose d'énormes problèmes de communication entre le niveau central et le niveau local mais également au sein des structures décentralisées.

1.2.1.3. Une meilleure optimisation des compétences

La gestion des ressources humaines est un ensemble de mesures qui permettent à l'entreprise de mettre en adéquation ses ressources et ses moyens en vue d'atteindre ses objectifs. Il s'agit pour l'entreprise de gérer efficacement le recrutement, les promotions, les affectations, les carrières, la mobilité, etc.

Le recrutement dans le secteur public se fait en général sur la base d'un concours ou sur décision du Ministère de la fonction publique. C'est pourquoi, il n'y a pas que des fonctionnaires dans l'administration. A la DEEC par exemple, il y a des fonctionnaires mais également des agents non fonctionnaires (ou décisionnaires) et des contractuels.

Dans tous les cas, cette situation peut générer des problèmes de motivation ou de performance. En effet, un agent sous-qualifié est moins performant car il n'a pas les aptitudes nécessaires pour obtenir des résultats satisfaisants. Il est d'autant plus démotivé qu'il doit perpétuellement faire face à des difficultés dans le cadre de son travail.

Quant à l'agent sur qualifié, il est tellement expérimenté qu'il n'éprouve aucune satisfaction, aucune motivation. Il entre dans un automatisme car il est trop compétent pour le poste qu'il occupe. Selon Abdoul Aziz TALL, ancien directeur du Bureau Organisation et Méthodes, ce problème est dû à un manque de cohérence de l'administration sénégalaise. D'après lui, pour qu'une administration soit performante, il faut qu'elle respecte les normes de rationalité⁸. Le premier principe de la rationalité c'est la corrélation entre les ressources et les moyens de

⁸ Article du journal Sud Quotidien repris par le site [rewmi.com](http://www.rewmi.com) (l'administration sénégalaise à l'épreuve de la rationalité www.rewmi.com)

l'entreprise. Le deuxième, selon Monsieur TALL, c'est « l'adéquation du profil des agents par rapport aux postes qu'ils occupent ».

C'est la raison pour laquelle, en 2010, le gouvernement du Sénégal a élaboré *le schéma directeur de la réforme de l'Etat*⁹ dont l'objectif est de bâtir « une administration moderne axée sur les résultats de développement, au service du citoyen ». C'est la quatrième réforme depuis 1960. Mais l'intérêt de cette réforme c'est la prise en compte de la gestion des ressources humaines dans l'administration. L'étude a effectivement démontré qu'il y a un déficit de rationalité dans la gestion des ressources humaines. Ce qui se traduit par une « inadéquation entre la formation et le poste occupé » d'une part et une « inadéquation entre les effectifs et les besoins » d'autre part.

Deux grandes réformes sont proposées afin d'optimiser et de rationaliser la gestion des ressources humaines dans l'administration sénégalaise : la rénovation de la gestion des ressources et l'imprégnation de la culture de résultat et de responsabilité par les agents de la fonction publique. Plusieurs mesures sont présentées afin d'améliorer la gestion des ressources humaines.

A ce titre, l'on peut noter :

- la création de directions ou de services de ressources humaines dans les ministères ;
- la mise en place de la Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences (GPEEC) dans la fonction publique et au niveau de chaque ministère technique ;
- l'élaboration d'un répertoire des métiers ;
- la généralisation des fiches de poste dans l'administration publique ;
- la définition d'un plan de carrière pour chaque catégorie de personnel ;
- la mise en place d'un système de rémunération des agents de l'Etat axé sur les résultats ;
- l'amélioration des conditions de travail.

1.2.1.4. Une gestion efficiente de la formation

La formation est un droit fondamental qui est universellement reconnu aux salariés qu'ils soient dans le privé ou dans le public. Ainsi, le fonctionnaire a le devoir de mettre ses connaissances à la disposition du service public et de les renouveler constamment. Quant à

⁹ Il s'agit du schéma directeur de la réforme de l'Etat de 2011-2015, élaboré en août 2010 par la République du Sénégal.

l'administration elle a le devoir de mettre en place un système efficace et efficient qui permet à l'agent de suivre une formation et de la valoriser.

La formation continue peut être définie comme toutes activités d'apprentissage dont l'objectif est d'accroître l'efficacité des employés. Ce droit a d'abord concerné l'apprentissage et a été prôné par la loi ASTIER de 1919. Il est ensuite suivi en 1925 de l'institution de la taxe d'apprentissage payée par les entreprises et destinée à financer l'apprentissage. Plusieurs lois s'en sont suivies mais la plus fondamentale est celle du 16 juillet 1971 dite loi Delors qui a définitivement posé la formation comme un droit pour le salarié.

Les possibilités de formation sont diverses et peuvent être internes ou externes à l'entreprise. Les formations internes sont en général organisées pour le renforcement de capacités des agents qui ont une certaine expérience dans un domaine mais sans certification formelle. A ce propos, l'on peut noter l'exemple de ces agents dont la gestion routinière de certains dossiers leur confère une compétence qui n'est pas académique. Cette catégorie d'agents fait rarement l'objet de reclassement après leur formation. Ils sont le plus souvent maintenus dans le poste occupé car ils ont juste besoin d'être confortés dans leurs compétences.

La formation peut être à l'initiative de l'entreprise ou sur proposition du salarié. Mais il faut indiquer que l'administration prend rarement l'initiative d'envoyer un agent en formation. Son rôle se limite le plus souvent à mettre les informations à la disposition des agents et à faciliter leur prise en charge en interne ou par des structures partenaires. Ces dernières sont en général des institutions créées par l'Etat et qui ont pour missions d'accompagner les agents de l'Etat ou des particuliers dans leur désir de formation. On peut citer le cas du BOM, de la DAT, de l'ONFP, de l'ARMP ou du 3FPT.

L'évolution constante de la technologie est telle que les salariés sont obligés de se perfectionner régulièrement afin de s'adapter et de tirer profit des nouvelles méthodes. La formation a pour finalité première de renforcer et de parfaire les compétences du fonctionnaire. Elle lui permet également d'acquérir de nouvelles qualifications et de bénéficier ainsi d'une promotion au sein de l'entreprise à condition qu'elle soit gérée de manière efficiente.

En réalité, la formation dans l'administration publique sénégalaise est confrontée à des difficultés qui entachent fortement son efficacité. En effet, selon le rapport de la fonction publique, on peut relever plusieurs problèmes à savoir¹⁰ :

- Le manque de coordination entre les services chargés de la formation ;
- La pertinence des formations demandées ;
- Les problèmes de planification du calendrier des formations ;
- Les retours tardifs des agents qui sont en position de stage ;
- L'inadéquation des formations aux postes ou aux emplois.

1.2.2. Les effets d'une politique de valorisation du personnel

1.2.2.1. La motivation du personnel

Les auteurs de la théorie des relations humaines s'accordent sur le fait que tous les hommes ont besoin d'être motivés, valorisés pour être performants. Cependant, les facteurs de motivation diffèrent d'un individu à un autre. En effet, la motivation n'est pas un savoir-faire mais plutôt un état d'esprit qui peut être suscité par un ensemble de facteurs internes ou externes à l'individu et qui peut favoriser la performance. Beaucoup de théories ont été élaborées pour tenter de comprendre les causes de motivation du personnel.

Ainsi, TAYLOR soutient que la motivation est fondée sur le salaire. Il pense que c'est la rémunération qui permet d'accroître la productivité. MAYO¹¹ quant à lui, considère que la motivation est basée sur des facteurs psychologiques. Selon lui, ce sont les conditions et l'ambiance de travail qui peuvent motiver le salarié. Pour Abraham MASLOW¹², la motivation est fondée sur des besoins hiérarchisés. Chaque étape correspond à un besoin à satisfaire. Donc pour motiver un salarié, il faut suivre l'ordre chronologique en commençant par les besoins primaires d'abord avant de satisfaire les besoins supérieurs que sont l'estime et la réalisation.

Pour HERZBERG¹³, les facteurs de motivation sont distincts des facteurs de satisfaction. Les facteurs de satisfaction qui sont intrinsèques au travail sont les facteurs de motivation de l'homme au travail. Par contre, les facteurs d'insatisfaction qui sont extrinsèques au travail

¹⁰ Rapport de l'atelier sur le diagnostic de la procédure de mise en position de stage tenu le jeudi 15 juin 2017 lors de la stratégie nationale de formation des agents de l'Etat (www.fonctionpublique.gouv.sn).

¹¹ Elton Mayo est un psychologue et sociologue australien. Il est né le 26 décembre 1880 et décède le 7 septembre 1949 à Guildford.

¹² Abraham Harold Maslow est un psychologue américain. Il est né le 1^{er} avril 1908 à New York et décède le 08 juin 1970 aux USA. C'est le père de l'approche humaniste et de la célèbre pyramide des besoins.

¹³ Frederick Herzberg (18 avril 1923 – 19 janvier 2000) est un psychologue américain. Il est surtout connu pour ses travaux sur la théorie des facteurs et celles des besoins et des motivations.

sont la politique de personnel, les conditions de travail et le salaire. Pour HERZBERG, il y a deux facteurs de satisfaction qui n'entraînent pas forcément la motivation : les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation.

Selon Victor VROOM¹⁴, ce sont les raisons et non les moyens qui justifient la motivation des salariés. Il se base sur la théorie des attentes pour fonder son hypothèse. Cette théorie repose sur trois concepts :

- l'expectation, c'est-à-dire l'analyse objective sur les chances de réussite par rapport aux capacités réelles du salarié ;
- l'instrumentalité, c'est la possibilité qu'un effort aboutisse à une récompense ;
- la valence, c'est la probabilité que la récompense corresponde exactement à celle souhaitée par le salarié.

Pour VROOM, ces trois éléments doivent nécessairement être réunis pour qu'il y ait une bonne motivation. Autrement dit, un salarié ne peut pas être motivé s'il doute de ses compétences ou si la gratification est décevante.

De toutes ces théories, il faut noter principalement les deux grandes causes de motivation du personnel. Il s'agit des causes purement économiques telles que la rémunération, les gratifications et des causes non économiques liées à la reconnaissance de l'effort ou du travail fourni, les promotions etc. Certains auteurs soutiennent que les sources de motivation varient selon qu'il s'agisse du secteur privé ou du secteur public. Pourtant, malgré les idées reçues, les agents de l'administration publique sont moins motivés par les facteurs financiers que ceux du secteur privés. En effet, la fonction publique est rarement intégrée pour faire fortune mais plutôt pour participer directement à la mise en œuvre des politiques publiques. Selon Perry et Wise (1990 :68), la motivation doit être mesurée suivant l'attrait du personnel du service public pour l'élaboration des politiques publiques ou son attachement à l'intérêt général.

D'autres auteurs comme Moynihan et Pandey (2007) pensent que la spécificité de la motivation du personnel du service public réside dans la structure organisationnelle de l'administration. D'après lui, le facteur de motivation du personnel doit être cherché dans « la réduction de la hiérarchie, l'allègement de la bureaucratie et la précision des objectifs ». Cette théorie est réfutée par d'autres auteurs qui nient l'idée d'une culture administrative à tous les agents du service public. Pour ces auteurs, le service public n'est pas seulement composé

¹⁴ Victor H. Vroom est né le 9 août 1932 à Montréal. Il est l'auteur de la théorie des attentes ou VIE (Valence, Instrumentalité, Expectation).

d'agents formés à la culture administrative. Il y a également des agents qui ont d'autres cultures, d'autres attentes. Quoiqu'il en soit les agents du service public, comme tout travailleur, ont besoin de gratification, de reconnaissance, d'implication, de promotions, d'avancement, etc. pour être motivés.

1.2.2.2. La performance de l'administration

On définit généralement la performance comme le résultat obtenu lors d'une compétition. Dans une entreprise, elle signifie le niveau de concrétisation des objectifs définis. Ainsi, une entreprise performante c'est une entreprise qui est à la fois efficace et efficiente. Autrement dit elle doit non seulement atteindre les buts qu'elle a fixés mais elle doit également réduire les ressources utilisées pour y arriver. Beaucoup de paramètres sont utilisés pour évaluer le degré de performance d'une entreprise. Certains sont basés sur les objectifs et les autres sur la motivation des agents.

Il y a des auteurs qui pensent que c'est l'importance des objectifs qui permet d'obtenir la performance d'une entreprise publique. Mais cette théorie est contestée pour plusieurs raisons. La première raison est liée à la difficulté d'évaluation de la performance. Cette difficulté résulte de la diversité des activités, des acteurs et des critères de performance du service public. La deuxième raison est relative à l'insuffisance des indicateurs et enfin au déficit de données fiables.

D'autres théoriciens ont établi le rapport entre la motivation et la performance de l'entreprise. Les partisans de l'école des relations humaines et celle des ressources humaines ont toujours soutenu que ce sont d'autres facteurs tels que la satisfaction du personnel, un cadre de travail convenable, une communication efficace, la participation et l'implication des agents qui favorisent la performance de l'entreprise. La combinaison de tous ces facteurs entraîne nécessairement l'engagement indéfectible des agents et l'atteinte de la performance.

La motivation peut être mesurée selon la reconnaissance et le dévouement de l'agent pour l'administration. Selon Romzek, les travailleurs présentant un fort attachement à l'administration sont plus performants car plus enclins à fournir des efforts. Pour Locke, Latham, Perry et al. (2006) et Wright, les agents du service public sont plus motivés si les tâches qui leur sont confiées sont clairement définies et réalisables. La motivation peut également être obtenue grâce à la satisfaction professionnelle que procure le sentiment du devoir accompli.

Les indicateurs de la performance sont :

- La baisse de l'absentéisme ;
- L'engagement des employés ;
- La fidélisation des agents ;
- La valorisation des compétences ;
- La réduction des départs ;
- L'amélioration de la qualité du travail ;
- La célérité ;
- Le rendement des agents ;
- Etc.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre II : Les différentes phases de la recherche

La méthodologie constitue l'ensemble des phases de la recherche, en ce sens qu'elle procure les outils nécessaires à la réalisation d'un projet de recherche. Pour imprimer plus de justesse et d'efficacité à l'étude, nous avons adopté une démarche qui a pour objectif d'identifier les mécanismes susceptibles de nous imprégner davantage des réalités de notre champ d'étude.

Pour ce faire, nous avons d'abord commencé par la recherche documentaire en consultant des ouvrages, des recueils, des textes ou des publications ayant un rapport avec notre thème de recherche à savoir la valorisation du personnel du service public.

Ensuite, nous avons réalisé une enquête de terrain afin de recueillir les avis du personnel de la DEEC sur le thème abordé. Ainsi, nous avons utilisé des outils tels que le questionnaire, le guide d'entretien et l'observation.

Notre démarche méthodologique comprend ainsi trois phases : la phase exploratoire, l'enquête de terrain, l'analyse et le traitement des données.

2.1. La phase exploratoire

Le premier axe de cette investigation porte sur l'analyse documentaire. Il s'agit d'abord de passer par un processus de questionnements dont l'objectif est de mettre en relief les hypothèses soutenant la valorisation du personnel du service public comme levier de performance. Ensuite, répertorier toutes les recherches effectuées sur les différentes problématiques liées au thème traité.

L'objectif visé à travers l'utilisation de cet instrument de collecte de données est de bénéficier d'une banque de données, d'idées, de solutions et de perceptions relatives au problème. Ces informations sont tirées des discours et des écrits considérés comme des gisements d'informations. Des textes constitués d'ouvrages, de thèses, de mémoires et de tout autre document qui traite la problématique liée à la valorisation du personnel du service public, levier de performance au Sénégal et dans le monde.

2.2. L'enquête de terrain

Le travail de terrain constitue la seconde partie de cette recherche. Cette partie définit l'ensemble des techniques et moyens qui nous ont permis de collecter les données. La collecte de données, communément appelée le recueil de données consiste à collecter auprès des populations, les informations recherchées à travers les instruments de collecte des données. Ces enquêtes se sont déroulées du 1^{er} au 31 janvier 2018.

2.2.1. Le type d'étude

La méthodologie utilisée pour notre étude est une approche à la fois qualitative et quantitative. D'abord, parce qu'elle permet de mieux analyser les sentiments et perceptions des répondants sur les problématiques posées. Ensuite, parce qu'elle vise la compréhension en profondeur du problème de la démotivation du personnel de la DEEC. Nous espérons à travers cette démarche faire une analyse plus fidèle du contenu des réponses des personnes interrogées, de façon à indiquer des perspectives d'action. C'est pourquoi, certaines techniques de recueil de données sont constituées de questions ouvertes.

2.2.2. L'échantillonnage

Celui-ci concerne principalement les agents de la DEEC qui constituent la base de notre échantillon. Rappelons que la DEEC compte six (6) divisions, quatorze (14) divisions régionales, cinq (5) cellules et deux (2) centres. Elle compte cent soixante-seize (176) agents dont cinquante-huit (58) de la fonction publique, le reste est composé de contractuels.

Ainsi, dans le cadre de notre étude, nous avons décidé de travailler avec quinze (15) agents. Pour atteindre ce nombre, nous avons procédé à un échantillonnage aléatoire. Ce qui nous a permis de choisir une division centrale, une division régionale, une cellule et un centre.

Chaque division est composée d'un chef de division, de son assistante et d'agents aux profils divers. Les cellules et les centres sont respectivement composés d'un coordonnateur ou d'un chef de centre et de quelques agents. Les structures étant presque égales du point de vue de la composition, nous avons décidé de choisir une division centrale, une division régionale, une cellule et un centre.

Les divisions centrales et les divisions régionales comptent plus d'agents que les cellules et les centres. Ainsi, nous avons en moyenne dix (10) agents par division alors que les cellules et les centres ont en général moins de cinq (5) agents. C'est pourquoi, nous avons décidé de prendre dix (10) agents (cinq (5) pour la division centrale et cinq (5) pour la division régionale), trois (3) agents pour la cellule et deux (2) pour le centre en fonction de leur disponibilité.

2.3. Techniques et instruments de collecte des données

2.3.1: Techniques de collecte de données

Les techniques de recueils de données auxquelles nous avons eu recours au moment de la collecte se résument essentiellement :

- au questionnaire
- à l'entrevue avec les personnes ressources ;
- aux observations directes et participantes.

2.3.1.1. Le questionnaire

Principal outil de collecte d'informations de cette étude, il a permis de sonder l'ensemble des agents des divisions, des cellules et des centres. Dans ce cadre, il faut bien préciser que c'est un seul et même modèle de questionnaire qui a été utilisé pour l'ensemble des entretiens semi structurés. Cependant, ce questionnaire a été sensiblement modifié. Soit pour recueillir une information spécifique, soit pour éviter d'aborder avec un acteur des questions sur lesquelles son expertise n'est pas avérée.

Le modèle de guide d'entretien ou de questionnaires utilisé a principalement adressé les rubriques suivantes :

- les conditions de travail ;
- le travail au quotidien, les compétences ;
- les motivations ;
- le projet professionnel ;
- la formation professionnelle.

2.3.1.2. L'entretien semi structuré

L'entretien semi structuré a été essentiellement consacré aux chefs de division, aux coordonnateurs et aux chefs de centres. Le recueil de ces informations a été réalisé par écrit et à l'aide d'un dictaphone.

L'outil a permis de réaliser des entretiens directs et individuels avec des éléments spécifiques alliant questions ouvertes et questions fermées. Cette technique est fort appropriée pour approfondir les réponses et prendre en compte toute la gamme d'informations.

Les contenus et nombre des guides d'entretien ont été élaborés en fonction des différentes structures.

2.3.1.3. L'observation directe et participante

Cette technique de collecte de données contribue à renseigner et apprécier les conditions de travail des agents de la DEEC. L'observation directe, au sens strict, est basée sur l'observation de l'environnement. Elle a permis, sur la base d'une grille d'observation de recueillir directement certaines informations relatives au cadre de vie et aux instruments utilisés.

Cette technique facilite la visualisation de certains comportements tels que les absences, les retards, le manque de motivation, etc. C'est un procédé scientifique d'investigation, une sorte de constatation attentive des phénomènes tels qu'ils se produisent.

En somme, le recours à cette technique de recherche auprès des populations, a renseigné sur un certain nombre de comportements révélateurs de sentiments et d'opinions sous forme d'expressions et de postures. L'interprétation et l'analyse de ces attitudes et postures ont permis d'affiner les différentes informations recueillies.

2.3.2 : Les instruments de recueil de données

Au cours de cette étude, un certain nombre d'instruments de collecte de données ont été utilisés : la grille d'observation, le dictaphone et Google drive.

La conception de ces outils de recueil de données visait un renseignement précis des objectifs spécifiques assignés à notre étude.

2.3.2.1. Le dictaphone

C'est un instrument électronique de recueil de données que nous avons utilisé lors de nos entretiens semi guidés auprès des personnes ressources. Ces entretiens ont offert l'opportunité à ces dernières de s'exprimer en toute latitude sans interruption.

Ledit instrument a également permis de compléter certaines informations écrites non prises en compte lors des entretiens.

2.3.2.2. Google drive

Google est un programme de stockage et de partage de fichiers en ligne. Google drive se présente en tant qu'outil informatique facilitant la collecte et le traitement des données. Il permet de traiter en temps réel les informations car les réponses s'affichent automatiquement sur l'écran.

2.3.2.3. La grille d'observation

L'utilisation de cet instrument de recueil de données permet de saisir certains comportements expressifs à travers les déclarations des enquêtés. Dans la même veine, la grille d'observation permet de vérifier la fiabilité des réponses, notamment l'analyse du procès-verbal.

2.4. Mode d'exploitation des données

Les données seront exploitées avec les logiciels Sphinx et Microsoft Excel. Sphinx permet le nettoyage automatique des incohérences et offre la possibilité de faire une tabulation automatique.

Excel rend les données plus faciles à manier, notamment dans la construction des graphiques et dans la mise en œuvre de certaines estimations.

Ces deux logiciels sont les principaux outils qui accompagnent le processus d'exploitation de nos données. D'autres logiciels comme SPadn pourront être utilisés à l'occasion.

Des guides d'entretien ont également été confectionnés et ont permis de recueillir des informations auprès de personnes ressources comme le chef du personnel, les DREEC et les agents. Ils aident à mieux appréhender les contours et problèmes de la valorisation du personnel du service public.

Un ordinateur portable HP de disque dur 500Gb, 64 bits, Windows 8 et de mémoire Ram 4 GB a également été utilisé pour la réalisation de tous les travaux informatiques.

**2^{ème} PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE
ET PRESENTATION DES RESULTATS**

Notre étude porte sur la Direction de l'Environnement et des Etablissements Classés (DEEC), un démembrement du Ministère de l'Environnement et du Développement Durable (MEDD). Toutefois, il convient de rappeler que le MEDD n'a pas toujours eu cette appellation. C'est en 1981, dans le cadre du premier gouvernement de Habib THIAM¹⁵ que l'Etat du Sénégal a intégré l'environnement dans sa politique. Il est alors dénommé Ministère de l'Urbanisme, de l'Habitat et de l'Environnement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

¹⁵ Habib Thiam est un homme d'Etat sénégalais. Il est né le 21 janvier 1933 et décédé le 26 juin 2017. Il a été Premier ministre à deux reprises. Il fut également président de l'Assemblée nationale du Sénégal.

Chapitre I Présentation du cadre pratique de l'étude

C'est le 05 avril 1983 que le ministère est devenu le Ministère de la Protection de la Nature dans le gouvernement présenté par Moustapha NIASSE¹⁶. Il garde cette appellation pendant 10 ans avant de devenir, le 02 juin 1993, Ministère de l'Environnement et de la Protection de la Nature. Le 19 juin 2007, il change de nom pour devenir Ministère de l'Environnement, de la Protection de la Nature, des Bassins de Rétention et des Lacs Artificiels. Cinq ans plus tard, le 04 Avril 2012, la nouvelle appellation est Ministère de l'Ecologie et de la Protection de la Nature.

Depuis septembre 2013, il est devenu Ministère de l'Environnement et du Développement Durable. Il est composé de¹⁷:

- La Direction des Parcs nationaux ;
- La Direction des Eaux, Forêts et Chasses et de la Conservation des Sols ;
- La Direction de l'Environnement et des Etablissements Classés ;
- La Direction de la Planification et de la Veille environnementale ;
- La Direction des Financements verts et des Partenariats ;
- La Direction des Aires marines communautaires protégées ;
- La Direction de l'Administration Générale et de l'Equipement.

Selon l'article premier du décret n°2013-1270 du 23 septembre 2013 relatif aux attributions du Ministre de l'Environnement et du Développement Durable, le MEDD a pour prérogatives, entre autres, de préparer et de mettre en œuvre la politique définie par le Chef de l'Etat en matière de veille environnementale, de lutter contre les pollutions et de protéger la nature, la faune et la flore. La DEEC est le bras technique sur lequel le MEDD s'appuie pour bien mener sa mission.

Tout d'abord, nous allons procéder à une présentation de la DEEC avant de décrire et d'analyser la pratique de la valorisation du personnel appliquée.

¹⁶ Moustapha Niasse est né le 04 novembre 1939 à Keur Madiabel. Il a été plusieurs fois Premier ministre (1983, 2000 et 2001). Il est, depuis 2012, le président de l'Assemblée nationale du Sénégal.

¹⁷ Décret n°2013-1225 du 04 septembre portant répartition des services de l'Etat et du contrôle des établissements publics, des sociétés nationales et des sociétés à participation publique entre la Présidence de la République, la Primature et les Ministères.

1.1. Présentation de la DEEC

La DEEC a connu plusieurs changements avant de trouver sa formulation actuelle. Il convient, pour faire sa présentation de faire d'abord un bref rappel historique afin de mieux préciser les missions qui lui sont assignées.

Par ailleurs, elle est une structure atypique composée de plusieurs entités dont les prérogatives sont bien définies. Nous allons donc exposer les différentes composantes de la DEEC en décrivant les tâches qui sont dévolues à chaque structure.

1.1.1. Historique et missions

La Direction de l'Environnement et des Etablissements Classés (DEEC) a été créée en 1975 par décret n°75-724 du 30 juin 1975 portant organisation du Ministère du Développement industriel et de l'Environnement. Elle est chargée, sous l'autorité du Ministre de l'Environnement et du Développement Durable, de la mise en œuvre de la politique du Gouvernement en matière d'environnement, notamment de la protection de la nature et des hommes contre les pollutions et les nuisances.

Jusqu'en 1975, les préoccupations environnementales se limitaient à la protection de la nature. C'est en 1973 qu'on a noté une orientation vers la prévention et la lutte contre les pollutions et les nuisances d'origine industrielle ou artisanale. Cette orientation a abouti à la création d'un bureau de coordination de l'environnement. Cette structure a pour missions de superviser toutes les activités de lutte contre les pollutions et nuisances.

Par la suite, une commission, composée des représentants des directions de l'aménagement du territoire, des parcs nationaux et des eaux et forêts, a été créée. Elle a pour objectifs fondamentaux de :

- définir les actions de coordination nationale et internationale de l'environnement ;
- se pencher sur les possibilités de création d'une direction de l'environnement avec des attributions claires et concises.

C'est à la suite de cela que la Direction de l'Environnement (DE) a été créée. Il y avait, parallèlement à cette direction, un Bureau des Etablissements Classés (BEC) qui était sous l'autorité du Ministère de l'Energie et des Mines. C'est en 1995 que ce bureau a été rattaché au Ministère de l'Environnement et de la Protection de la Nature, devenu Ministère de

l'Environnement et du Développement Durable. C'est ainsi que la Direction de l'Environnement est devenue Direction de l'Environnement et des Etablissements Classés.

Selon l'arrêté ministériel n°6905 en date du 05 août 2008, la DEEC a pour missions :

- la prévention et le contrôle des pollutions et nuisances ;
- le suivi des actions des divers services et organismes intervenant dans le domaine de l'environnement ;
- l'élaboration des textes juridiques concernant l'environnement.

1.1.2. Organisation et composition de la DEEC

L'organisation de la DEEC est clairement définie par l'arrêté n°6905 du 05 août 2008. Mais en vertu des prérogatives qui lui sont assignées, le directeur de l'environnement et des établissements classés a adopté une autre organisation qui répond mieux à la politique qu'il a fixée.

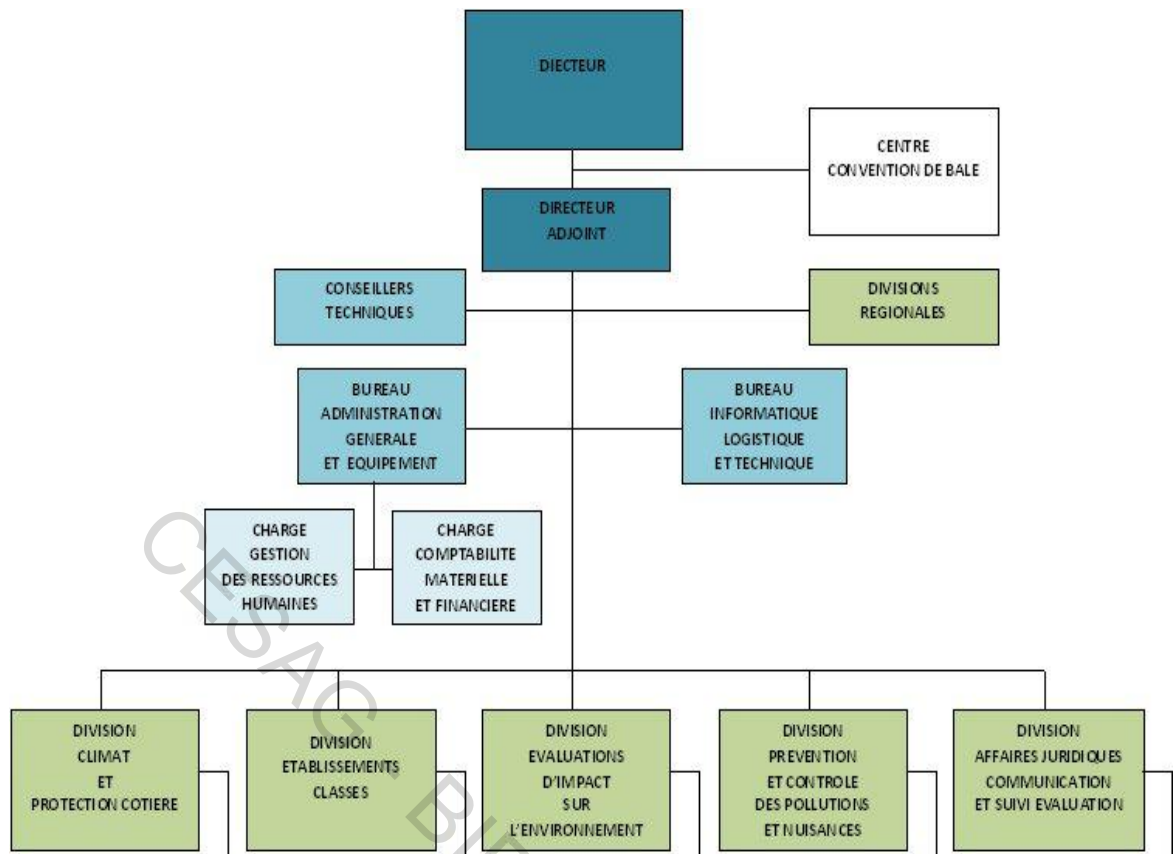
1.1.2.1. L'organisation de la DEEC

La DEEC est dirigée, en vertu des dispositions de l'arrêté n°6905 du 05 août 2008, par un Directeur nommé par décret. Il peut être assisté par un adjoint et des conseillers techniques qui sont nommés par note de service. Elle comprend :

- quatre divisions ;
- un bureau de l'administration générale et de l'équipement (BAGE) ;
- des divisions régionales ;
- le centre de la convention de Bâle qui est rattaché à la DEEC.

L'arrêté de 2008 a défini le canevas de l'organisation de la DEEC. L'organigramme ci-dessus traduit parfaitement la façon dont la DEEC doit officiellement être structurée. Il a le mérite d'être fidèle aux dispositions légales mais il est trop simple. Il ne prend pas en compte les changements effectués par la direction pour faciliter le service.

Figure 1 : Organigramme de la DEEC



Source : DEEC

1.1.2.2. La composition actuelle de la DEEC

Actuellement la DEEC comprend :

- sept divisions ;
- quatorze divisions régionales (une division dans chaque région) ;
- cinq cellules ;
- deux centres.

Les divisions sont :

- la division des établissements classés (DEC) ;
- la division de l'administration générale et de l'équipement (DAGE) ;
- la division du contrôle des pollutions et nuisances (DCPN) ;
- la division des études d'impact environnementales (DEIE) ;
- la division des changements climatiques (DCC) ;
- la division de la gestion du littoral (DGL).

Les cellules sont :

- la cellule du développement durable (CDD) ;
- la cellule planification et suivi évaluation (CPSE) ;
- la cellule des affaires juridiques (CAJ) ;
- la cellule communication (CC) ;
- la cellule informatique (CI).

Les centres sont :

- le centre de gestion des urgences environnementales (CGUE) ;
- le centre de gestion de la qualité de l'air (CGQA).

- L'effectif global de la DEEC, à ce jour, est estimé à 176 agents.

Tableau 1 : Répartition globale du personnel de la DEEC

Service	Total	Homme	Femme	Pourcentage	
DREEC	57	38	19	Homme : 66.67 %	Femme : 33.33%
DEEC niveau central	119	73	46	Homme : 61.34%	Femme : 38.66%
Total	176	111	65	Hommes = 63%	Femmes = 37%

Source : DEEC

- La DEEC compte 111 Hommes (63%) et 65 Femmes (37%)
(cf. annexes : Répartition du personnel de la DEEC par service et par sexe)
- Deux projets sont sous la responsabilité technique de la DEEC : le projet TYPHA et PRODEMUD. Ils ne sont pas pris en compte dans l'effectif global de la DEEC car ils ont une autonomie de gestion.

Tableau 2 : Répartition par projet

PNEEB/TYPHA : 4	Homme : 2	50%
	Femme : 2	50%
PRODEMUD : 7	Homme : 6	85.71%
	Femme : 1	14.29%

Source : DEEC

- La DEEC compte 97 cadres sur un total de 176 agents, soit 55% de l'effectif
(cf. **annexes** : Répartition du personnel de la DEEC par service et profil (02 décembre 2017))
- La DEEC compte 176 agents dont 58 de la fonction publique. Le reste est constitué de contractuels dont 18 CDD et 109 CDI.

En réalité, elle a 186 agents dont 02 en détachement, 03 en disponibilité et 05 en suspension d'engagement. Ce qui fait un total de 176 agents.

Tableau 3 : récapitulatif de la situation du personnel de la DEEC

Disponibilité	Suspension d'engagement	En service	CDD	CDI	Observations
3	5	48			
	0	21	02	19	Payés par la DAGE
		01		01	Payé par la DPN
		01		01	Payé par la DPVE
		104	16	88	Payé par la DEEC
		1			
		10			Dont un fonctionnaire en disponibilité
3	5	186	18	109	

Source : DEEC

- L'analyse de la DEEC montre qu'elle a d'énormes potentialités basées sur la qualité de ses agents et leur engagement au service public. Mais elle a également des faiblesses qu'elle devra prendre en compte pour améliorer la direction.

1.2. Description et analyse de la pratique de valorisation du personnel à la DEEC

1.2.1. Description de la pratique de valorisation du personnel à la DEEC

Toutes les pratiques de motivation du personnel sont appliquées à la DEEC. La rémunération est satisfaisante et applicable à tous les agents. La formation continue est organisée et est disponible pour tous. Les outils de communication existent et sont utilisés pour véhiculer les messages.

En ce qui concerne la rémunération, il convient de rappeler que les composantes de la rémunération sont :

- les heures supplémentaires ;
- la prime d'ancienneté ;
- les primes ou gratifications ;
- les avantages complémentaires ;
- les remboursements de frais personnels.

A la DEEC, le traitement salarial varie selon le statut de contractuel ou de fonctionnaire. Les fonctionnaires ont, en plus du salaire, les heures supplémentaires et toutes les autres primes. Les primes d'ancienneté sont de deux sortes. Il y a des primes qui sont liées à l'avancement

automatique (annuel). A partir de 05 ans, l'avancement est au choix et dépend des notes attribuées par le supérieur hiérarchique. Il y a des gratifications pour les directeurs : on les appelle des indemnités de sujétion. Il y a également des remboursements de frais personnels effectués lors de missions. Les comptables et les régisseurs ont une indemnité qui leur est propre.

Quant aux contractuels, ils ont comme sursalaire une indemnité appelée indemnité de cherté de vie. Ils n'ont pas droit aux rémunérations citées ci-dessus. Mais ils peuvent bénéficier d'une avance tabaski.

A la DEEC, les formes de formations sont diverses et variées. Outre les structures de prises en charge de la formation, le Ministère de l'Environnement et du Développement Durable a mis en place des entités qui ont pour missions de mettre en place et de proposer régulièrement des programmes de formation riches et variés et de prendre en charge les agents du ministère désireux de suivre ces programmes. Il s'agit du Centre Forestier de Recyclage à Thiès, du Centre Dalaba, du Centre Djibilor et du Centre d'Etudes et de Formation Environnementale.

D'autres offres de formation nationales ou internationales peuvent être envoyées au MEDD qui se charge dans ce cas de les diffuser. Si l'agent exprime un intérêt, des moyens financiers sont recherchés en l'absence de la disponibilité des ressources du département. Dans tous les cas, l'administration est obligée d'encadrer le fonctionnaire qui sollicite une formation afin de faire face aux mutations de l'environnement.

La communication à la DEEC est descendante et en sens unique. Une telle situation ne facilite pas les échanges et contribue ainsi à creuser la distance sociale entre acteurs, au point de générer des incompréhensions, des rumeurs, des malentendus et de véritables conflits.

Communiquer de façon appropriée au sein de la DEEC contribue au renforcement du sentiment d'appartenance, à l'appropriation des valeurs et missions de l'institution et naturellement à la performance organisationnelle. Cette communication doit être portée par des procédures, supports et outils (réunions périodiques, entretiens, conférences d'entreprise, tableau d'affichage, intranet, séminaires internes...) aptes à assurer la fluidité, la régularité et l'accessibilité de l'information.

Dans cette logique, il importe également de décliner une communication transversale afin d'assurer la fluidité et le partage de l'information entre les divisions qui composent la DEEC.

1.2.2. Analyse de la pratique de valorisation du personnel à la DEEC

La DEEC compte 176 agents dont 58 agents fonctionnaires et 118 contractuels. Les fonctionnaires sont payés selon la grille salariale de la fonction publique. Par contre, les contractuels bénéficient d'un régime négocié avec plusieurs fonds tels que le fonds de l'Environnement, l'Appui des Pays Bas ou les projets. On note qu'il y a une disparité et une inégalité dans le traitement salarial. Or, une politique de rémunération juste et équitable est une condition sine qua non pour la motivation du personnel.

En ce qui concerne la communication, il convient de noter un manque de coordination totale entre la direction générale et les divisions mais également entre ces divisions elles-mêmes. Il faut dire que la DEEC n'a pas une culture de la communication. En effet, la cellule chargée de la communication a été mise en place en 2010 alors que la DEEC a été créée depuis 1975. Pourtant beaucoup d'efforts avaient été fournis par la direction pour inciter les divisions à partager leurs activités. Malheureusement depuis quelques temps on note une léthargie totale dans la communication de la DEEC.

Ce manque de communication a beaucoup de conséquences sur la fiabilité des informations, la qualité du service et la performance des agents. En effet, le fait de ne pas organiser les échanges entre l'autorité et les agents peut pousser certains à véhiculer des informations fausses ou erronées à l'intérieur comme à l'extérieur de l'administration.

La DEEC est profondément marquée par le déficit de coordination entre les services de la DAGE, de la DAF, des ressources humaines, du service du personnel, etc. qui sont tous chargés de la gestion ou de la prise en charge de la formation. L'exemple le plus éloquent réside dans le fait qu'aucune structure n'est capable d'indiquer le nombre exact d'agents formés et reclassés après la formation. Pourtant tous les outils d'accès et de prise en charge de la formation sont disponibles à la DEEC. Mais il y a une réelle absence de coordination entre les services. Or, il ne sert à rien d'avoir une formation de qualité si un système performant ne peut assurer le suivi. C'est pourquoi, l'on note des lenteurs dans le reclassement, des frustrations, de la démotivation et certains départs.

Chapitre II Présentation, Analyse des résultats et recommandations

2.1. Présentation des résultats de l'étude

- ❖ Selon les résultats de l'enquête, la moitié des agents interviewés a entre 20 et 35 ans. L'autre moitié a entre 35 et 50 ans.

Tableau 4 : Répartition des agents enquêtés selon l'âge

Valeur	Nombre
Entre 20 à 35	5
Entre 35 à 50	5
50 et plus	0

Source : auteur à partir des données de l'enquête

- ❖ Sur les dix agents interrogés, sept sont de sexe masculin, trois de sexe féminin.

Tableau 5 : Personnel enquêté selon le genre

Valeur	Nombre
Masculin	7
Féminin	3

Source : auteur à partir des données de l'enquête

- Il résulte de l'enquête que sur les dix agents, deux sont des fonctionnaires et les huit autres sont des contractuels.

Tableau 6 : Répartition du personnel sondé selon le statut

Valeur	Nombre
Fonctionnaire	2
Contractuel	8

Source : auteur à partir des données de l'enquête

- Les agents interrogés sont presque tous de nouvelles recrues. Ils capitalisent en moyenne deux à dix années d'expérience au sein de la DEEC.

Tableau 7 : Répartition du personnel consulté selon l'expérience

Valeur	Nombre
2007	1
2012	1
2013	1
2014	1
2015	4
2017	2

Source : auteur à partir des données de l'enquête

- En ce qui concerne les conditions de travail (cf. annexes : Conditions de travail)
 - la moitié des agents pense que les relations avec les supérieurs hiérarchiques sont satisfaisantes ;
 - neuf agents sur dix jugent le salaire inférieur au travail qu'ils fournissent ;
 - presque tous, entendent par conditions de travail, des outils de travail performants, une rémunération satisfaisante et un climat social apaisé ;
 - huit agents sur dix estiment que les conditions de travail et la communication interne sont relativement moyennes, deux trouvent qu'elles sont mauvaises ;
 - sept sur dix considèrent que le travail est assez bien organisé, le reste pense qu'il est mauvais ;
 - huit sur dix estiment que le climat social est moyen, un pense qu'il est bon, un juge qu'il est bon ;
 - sept sur dix pourraient quitter la DEEC pour un meilleur salaire, de meilleures conditions de travail ou de bonnes perspectives de travail.
- L'enquête a révélé plusieurs compétences au sein des agents sondés. Cependant on peut noter que les missions et les activités tournent globalement autour de:
 - l'instruction des dossiers ;
 - la gestion et le suivi;
 - l'élaboration des courriers et des documents administratifs ;
 - l'assistance technique, la coordination et la participation aux réunions ;
- sur les dix agents, seuls deux ont évolué en expérience et en acquisition de compétence ;
- quatre estiment qu'il n'y a pas d'évolution à la DEEC ;

- concernant les difficultés rencontrées dans le cadre du travail, seuls cinq agents ont voulu y répondre ; deux d'entre eux pointent du doigt le mauvais management sur le plan interne, les autres considèrent que leurs problèmes sont liés aux lenteurs administratives, aux prérogatives mal définies et au manque de moyens matériels et financiers.

Tableau 8 : Travail au quotidien, compétences

Valeur	Nombre
Oui	2
Non	8
Appréciation globale de l'évolution	
Absence d'évolution à la DEEC	2
Moyenne	1
Très bénéfique	1
Difficultés rencontrées dans le cadre du travail	
Mauvais management au plan interne	2
Lenteurs administratives	1
Conditions de travail insatisfaisantes, prérogatives mal définies	1
Mobilité réduite, ressources financières insuffisantes pour les missions de terrain	1

Source : auteur à partir des données de l'enquête

❖ MOTIVATIONS

- Les résultats de l'enquête renseignent que les agents de la DEEC apprécient particulièrement dans leur métier les éléments suivants :
 - le rôle transversal de l'environnement à travers ses différentes missions ;
 - la collaboration, les échanges et les formations ;
 - le challenge, les défis à relever sur le plan environnemental ;
 - l'expérience à travers le travail de terrain ;
 - le fait de contribuer à la gestion de l'Environnement du pays ;
 - le dynamisme, la technicité et la transversalité du secteur ;
 - l'élaboration des documents de recherche ;
 - le respect des délais d'exécution;
 - la collaboration avec l'autorité administrative ;

- l'instruction et la validation des dossiers d'instruction;
- l'inspection et le contrôle des ICPE.

➤ Les éléments de satisfaction sont :

- le sentiment du devoir accompli ;
- la capitalisation sur la mise en œuvre de l'environnement et la préservation de l'environnement ;
- le fait de voir les projets se concrétiser ;
- l'ambiance de travail avec mon supérieur hiérarchique et les autres collègues de travail ;
- l'implication aux activités et l'acquisition de nouvelles compétences ;
- l'apprentissage en continu
- l'ouverture et les connaissances ;
- la reconnaissance des supérieurs hiérarchiques;
- la disponibilité des collègues;
- le renforcement de capacités lors des missions de terrains;
- la meilleure prise en compte des enjeux environnementaux.

➤ Les éléments d'insatisfaction sont :

- la non reconnaissance des efforts consentis dans le cadre du travail ;
- la non clarté des prérogatives ;
- la non adéquation entre le salaire, le niveau d'études ou l'expérience professionnelle;
- les inégalités dans le traitement des agents ;
- le sous-effectif du personnel
- l'indisponibilité des ressources techniques et financières ;
- les mauvaises conditions de travail ;
- le manque criard de moyens ;
- le climat social ;
- la coordination ;
- la communication;
- le manque de rigueur dans les instructions et validations des évaluations environnementales;
- le manque de rigueur dans les inspections et contrôles des ICPE;
- le manque de rigueur dans le suivi des PGES;

- le manque de rigueur dans le contrôle et la mise en œuvre des prescriptions formulées lors des suivis du PGES.

❖ PROJET PROFESSIONNEL

- Presque tous les interviewés aspirent à un poste de responsabilité.

Ainsi le plan de carrière envisagé (en termes de responsabilités, de changement d'activité...) se dessine comme suit :

- faire des pas jusqu'à occuper un poste de haute responsabilité au sein de l'administration ;
 - évoluer dans le cadre du travail pour accéder aux postes de responsabilité ;
 - travail en entreprise ;
 - intégrer les bureaux d'étude ;
 - occuper un poste de responsabilité ;
 - poursuivre l'ascension au sein de la direction ;
 - avoir plus de responsabilités et sortir de ce poids administratif ;
 - acquérir de nouvelles compétences (en gestions, en administration, etc...).
- Les objectifs professionnels sont :
 - être une pointure dans son domaine ;
 - renforcer les capacités professionnelles pour une meilleure perspective d'avenir ;
 - servir son pays ;
 - être environnementaliste à la banque mondiale ou dans tout autre organisme international ;
 - être environnementaliste dans une entreprise ;
 - être consultant dans un bureau d'études ;
 - acquérir plus d'expériences ;
 - occuper un poste de responsabilité ;
 - être coordonnateur de projet, d'acquérir plus d'expérience, de travailler au sein des ONG ;
 - avancer et d'être bien rémunéré ;
 - poursuivre les études afin d'obtenir un diplôme d'ingénieur;
 - suivre une formation en gestion et en Développement durable ;
 - faire le travail qui est dévolu;
 - avoir une promotion /avancement.

- Tous les agents interrogés ont un projet professionnel et les moyens pour y parvenir sont divers et variés. Cependant, beaucoup espèrent y arriver grâce à une formation et une expérience solide.

Tableau 9 : Projet professionnel

Valeur	Nombre
Oui	10
Non	0
Moyens pour y parvenir	
Travail et persévérance	2
Obtenir le doctorat	1
De bonnes conditions de travail et une gestion du personnel basée sur le mérite	1
Expérience, formation	3
Renforcement de capacités techniques	1
Appui financier ou prise en charge	1
Promotion et formation	1

Source : auteur à partir des données de l'enquête

- Tous les agents interrogés désirent suivre une formation
- Quatre en ont bénéficié
- Deux ont suivi une formation sur décision personnelle, trois sur proposition de la direction
- Un agent a suivi une formation à deux reprises, les trois autres ont profité d'une formation subventionnée par le même partenaire privé.

Tableau 10 : Formation professionnelle

Valeur	Nombre
Oui	10
Non	0
Formations déjà suivies	
Oui	4
Non	6
Initiateur de la formation	
Sur décision personnelle	2
Sur proposition de la direction	3

Source : auteur à partir des données de l'enquête

❖ **LE GUIDE D'ENTRETIEN** (Cf. annexe)

- ❖ Selon les résultats de l'enquête, sur les cinq responsables interviewés, trois ont entre 45 et 55 ans, le reste a entre 25 et 35 et l'autre a entre 35 et 45 ans.

Tableau 11 : Personnel enquêté selon l'âge

Valeur	Nombre
Entre 25 à 35	1
Entre 35 à 45	1
Entre 45 et 55	3
55 et plus	0

Source : auteur à partir des données de l'enquête

- ❖ Sur les cinq responsables interrogés, deux sont de sexe masculin, trois de sexe féminin.

Tableau 12 : Personnel enquêté selon le genre

Valeur	Nombre
Masculin	2
Féminin	3

Source : auteur à partir des données de l'enquête

- Il résulte de l'enquête que deux sont des fonctionnaires et les trois autres des contractuels.

Tableau 13 : Statut du personnel enquêté

Valeur	Nombre
Fonctionnaire	2
Contractuel	3

Source : auteur à partir des données de l'enquête

- Parmi les responsables interrogés, un seul a dix ans d'expérience. Le reste a un an, deux ans et quatre ans de pratique à un poste de responsabilité.

Tableau 14 : Date d'entrée du personnel selon l'ancienneté

Valeur	Nombre
2008	1
2014	1
2015	1
2016	1
2017	1

Source : auteur à partir des données de l'enquête

En ce qui concerne les conditions de travail (cf. annexes: Conditions de travail des responsables de la DEEC)

- tous les responsables interrogés considèrent que les relations avec leurs agents sont bonnes;
- quatre sur cinq estiment que leur salaire est inférieur au travail qu'ils fournissent ;
- presque tous, entendent par conditions de travail, des outils de travail performants, une rémunération satisfaisante et un climat social apaisé ;
- trois sur cinq estiment que les conditions de travail et la communication interne sont relativement moyennes, deux trouvent qu'elles sont mauvaises ;
- trois sur cinq considèrent que les relations avec les autres services (divisions, cellules, centres) sont bonnes, deux pensent qu'elles sont moyennes ;
- ils soutiennent tous que le travail est organisé selon les missions, les compétences et les prérogatives des agents ;
- quatre sur cinq estiment que le climat social est moyen, un pense qu'il est bon ;
- deux sur cinq pourraient quitter la DEEC pour un meilleur salaire, de meilleures conditions de travail ou de bonnes perspectives de travail, un pour un meilleur salaire et la possibilité de s'épanouir et de mettre en œuvre ses compétences, un pourrait quitter la DEEC pour de meilleures conditions de travail, un pour de bonnes perspectives de travail, une couverture maladie stable et une bonne retraite.

❖ TRAVAIL AU QUOTIDIEN, COMPETENCES

- L'enquête a révélé plusieurs compétences. Il ya deux professeurs titulaires, un environnementaliste, un expert informaticien, un responsable des ressources humaines, Les interviewés capitalisent tous une longue expérience dans l'administration. Deux viennent d'autres ministères et ont gravi des échelons avant d'accéder à ce poste, les trois autres ont fait toute leur carrière à la DEEC ;
- Deux sur cinq estiment qu'ils ont évolué de manière satisfaisante dans leur carrière, un pense que c'est acceptable, un pense que c'est difficile et un autre pense que c'est trop lent, « c'est la routine » ;
- les difficultés rencontrées dans le cadre du travail sont :
 - manque de matériels ;
 - mauvaise prise en charge, par la hiérarchie, des difficultés dans le déroulement des activités ;
 - mauvaise circulation verticale et horizontale de l'information ;
 - le sous-effectif ;
 - absence de moyens logistiques, humains et financiers ;
 - absence de formation continue ;
 - le caractère obsolète et inadapté des textes qui organisent et encadrent les prérogatives et les missions de la DEEC¹⁸ ;
 - absence de complicité et de complémentarité entre les différents services techniques de la DEEC ;
 - manque de visibilité et de lisibilité entre la DEEC et les DREEC ;
 - autre difficulté, pas des moindres, la non reconnaissance et la non valorisation du travail par l'autorité ;
 - problème de leadership et de management ;
 - absence de vision ;
 - absence ou insuffisance d'informations ;
 - manque de clarté dans la répartition des rôles au sein de la structure ;
 - lenteur dans la finalisation du traitement des dossiers ;
 - retards de salaire préjudiciable ;

¹⁸ Le texte qui organise la DEEC date de 2008 (arrêté ministériel n°6905 en date du 05 aout 2008 portant organisation de la DEEC). Une nouvelle réforme institutionnelle qui vise à réorganiser le MEDD est en cours. Par ailleurs, depuis 2009 il y a un processus de modification du code de l'environnement. Mais ce projet n'a toujours pas abouti à cause notamment des réticences de certains acteurs concernés par rapport à la pertinence de cette initiative.

- défaut de couverture maladie (rupture intermittente) ;
- pas assez d'informations sur le plan de carrière, les cotisations sociales, la retraite.

❖ MOTIVATIONS

- Les résultats de l'enquête renseignent que les responsables de la DEEC apprécient particulièrement dans leur métier les éléments suivants :
 - conseiller les agents qui rencontrent des difficultés et voir leurs problèmes résolus ;
 - résoudre des conflits professionnels et interpersonnels ;
 - la contribution à la construction du pays ;
 - la thématique environnementale et son lien avec la santé ;
 - l'innovation et la technologie ;
 - les résultats concrets et perceptibles par tous ;
 - le partage et les échanges avec les autres parties prenantes sur les questions liées à l'environnement et au développement durable ;
 - la quête perpétuelle de savoir ;
 - le caractère transversal du secteur.
- Les éléments de satisfaction sont :
 - l'atmosphère sociale ;
 - la sensibilisation des décideurs et du public sur la problématique environnementale ;
 - l'information partagée quotidiennement avec le public sur les résultats des activités ;
 - le fait d'instaurer un service des ressources humaines fonctionnel à la DEEC ;
 - le fait d'avoir des documents de politique RH : bilan social, GPEC, etc. ;
 - l'accompagnement de la mise en œuvre des projets de développement.
- Les éléments d'insatisfaction sont :
 - Être incapable de mettre en œuvre mes connaissances en GRH par manque de moyens et d'interlocuteur sensible à la GRH ;
 - absence de reconnaissance de la part de l'autorité ;
 - insuffisance de budget pour pérenniser l'activité ;
 - difficulté à répondre à toutes les sollicitations des autres secteurs ;

- retards de salaire fréquents ;
- insuffisance de couverture maladie (ruptures fréquentes) ;
- atmosphère de travail et rapports avec la hiérarchie.

❖ PROJET PROFESSIONNEL

- Presque tous les interviewés envisagent un avenir professionnel en dehors de l'administration.

Ainsi, le plan de carrière envisagé (en termes de responsabilités, de changement d'activité...) se dessine comme suit :

- avoir une formation et se déployer au niveau des agences ou des sociétés minières ;
 - diriger ma propre entreprise pour mettre en œuvre mes connaissances en management des organisations ;
 - avoir plus de visibilité et étendre l'activité au niveau national ;
 - chargé d'études en environnement.
- Les objectifs professionnels sont :
 - devenir conseiller en environnement ;
 - évoluer vers les instances de décision tout en maintenant un bon niveau de technicité (pas trop administratif) ;
 - participer à la promotion de l'éducation environnementale chez les plus jeunes ;
 - mettre en place à la DEEC, une DRH autonome et occuper un emploi de manager dans les organismes internationaux ou dans une grande organisation de la place ;
 - gérer mes propres affaires ;
 - presque tous les agents interrogés désirent suivre une formation ;
 - trois sur cinq en ont bénéficié :
 - deux ont suivi une formation sur décision personnelle, un sur proposition de la direction
 - Un agent a suivi une formation à plusieurs reprises, un autre a profité à quatre reprises de la formation et le dernier en a profité deux fois.

Tableau 15 : Formation professionnelle des agents de la DEEC

Valeur	Nombre
Oui	4
Non	1
Formations déjà suivies	
Oui	3
Non	2
Initiateur de la formation	
Sur décision personnelle	2
Sur proposition de la direction	1

Source : auteur à partir des données de l'enquête

2.2. Analyse des résultats et Recommandations

2.2.1. Analyse des résultats

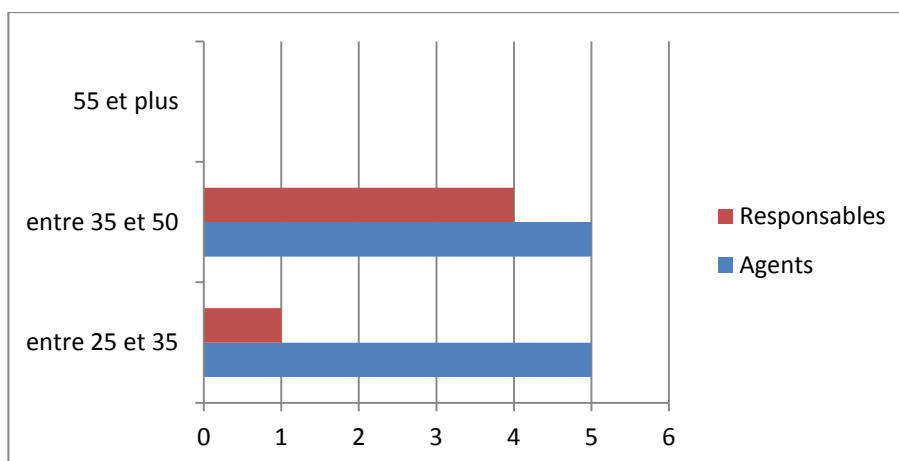
Les données issues des entretiens avec les agents consultés bénéficient d'une acceptation totale car elles ont été approuvées par les principaux concernés. En ce qui concerne leur interprétation, nous avons utilisé l'analyse thématique du contenu. Il s'agit d'interpréter les données en les déclinant selon les thèmes proposés. Ce qui nous permet d'une part de détailler les contenus des questionnaires et des guides d'entretien et d'autre part d'apprécier les différentes impressions.

- Ainsi, on note qu'il y a plus de responsables dans la tranche d'âge 35 - 50 ans.

Ceci est dû au fait que la politique de promotion de la DEEC est basée sur la compétence et surtout sur l'ancienneté. De tous les responsables enquêtés, un seul occupe la tranche d'âge 25 – 35 ans. Lequel agent a été nommé récemment par intérim.

Au vu de ce qui précède, l'on peut dire avec certitude que les agents de la DEEC sont relativement jeunes. Ceci est un réel atout en termes de dynamisme et d'engagement, mais aussi un risque certain si la politique de motivation n'est pas inscrite dans la stratégie de la Direction.

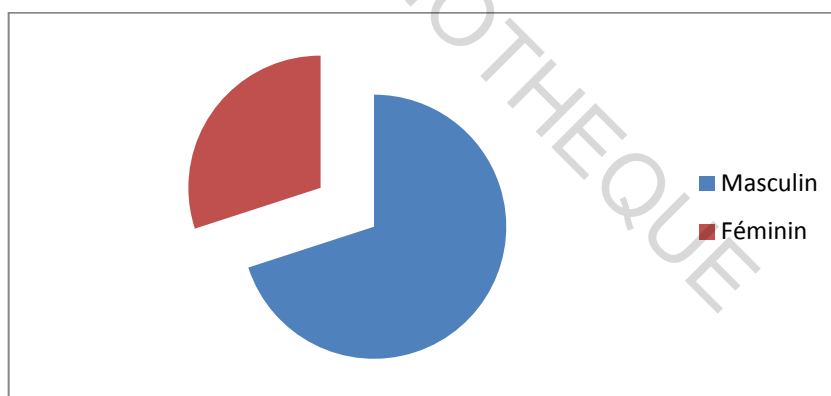
Figure 2 : Répartition par âge des agents et par poste au sein de la DEEC



Source : auteur à partir des données de l'enquête

- 2/3 des quinze agents interrogés sont des hommes. En effet, il convient de rappeler que la DEEC compte beaucoup plus d'hommes que de femmes (cf. tableau de répartition des agents par sexe). Cette situation pourrait s'expliquer par le fait que le secteur de l'environnement est assez éprouvant, voire contraignant, à cause des missions régulières sur le terrain. Missions de validation, d'inspection ou de contrôle des ICPE.

• **Figure 3 :** répartition par sexe des agents de la DEEC

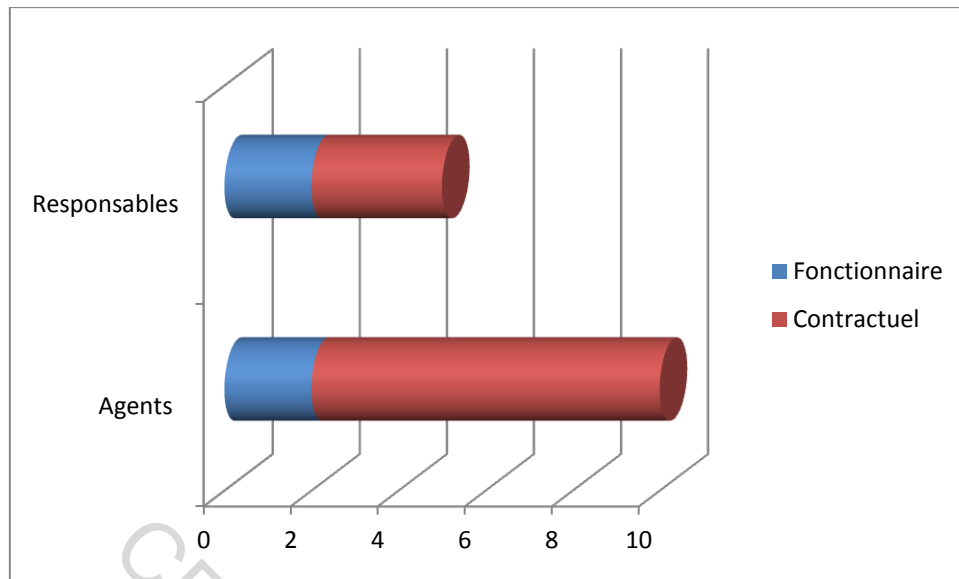


Source : auteur à partir des données de l'enquête

- A la DEEC, les fonctionnaires sont naturellement promus à des postes de responsabilité. Cette discrimination positive s'explique par le fait que la DEEC est une administration publique. Toutefois, des contractuels sont promus selon les besoins et critères de compétence exprimés par la Direction.

A ce propos, il convient de souligner que la mobilité du contractuel est circonscrite à la DEEC, contrairement à celle du fonctionnaire appelé à servir partout où l'administration fait appel à lui. Sans compter le risque de départ très élevé chez le contractuel.

Figure 4 : Répartition par statut des agents et des responsables de la DEEC



Source : auteur à partir des données de l'enquête

- **CONDITIONS DE TRAVAIL**

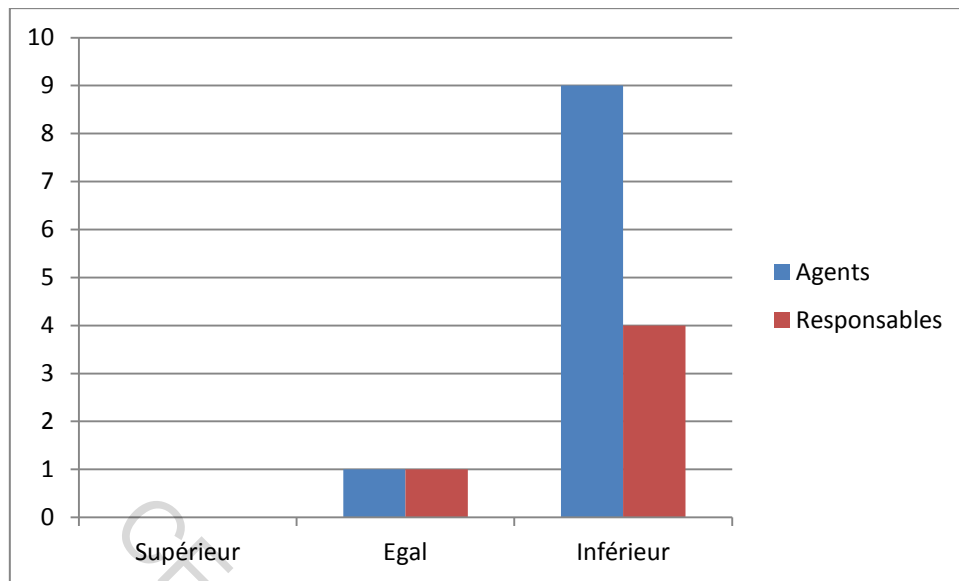
- **Rapport salaire/travail**

Dix agents sur quinze estiment que le salaire ne reflète pas l'effort et le travail fournis. Or, la DEEC collecte plus de trois cent millions par an pour le compte de l'Etat du Sénégal.

En effet, toute installation classée a l'obligation de payer des taxes (taxe ICPE et pollueur/payeur). Le recouvrement desdites taxes auprès des ICPE est assuré par la DEEC.

La structure s'occupe également du paiement de la taxe dénommée pollueur-payeur imposée aux industriels qui ont failli à leurs obligations de préserver l'environnement. Les principales missions assignées à la DEEC sont réalisées dans des conditions parfois très contraignantes. A cela s'ajoute un niveau de salaire inapproprié, sans indemnités supplémentaires.

Figure 5 : rapport salaire/travail



Source : auteur à partir des données de l'enquête

- Définition conditions de travail

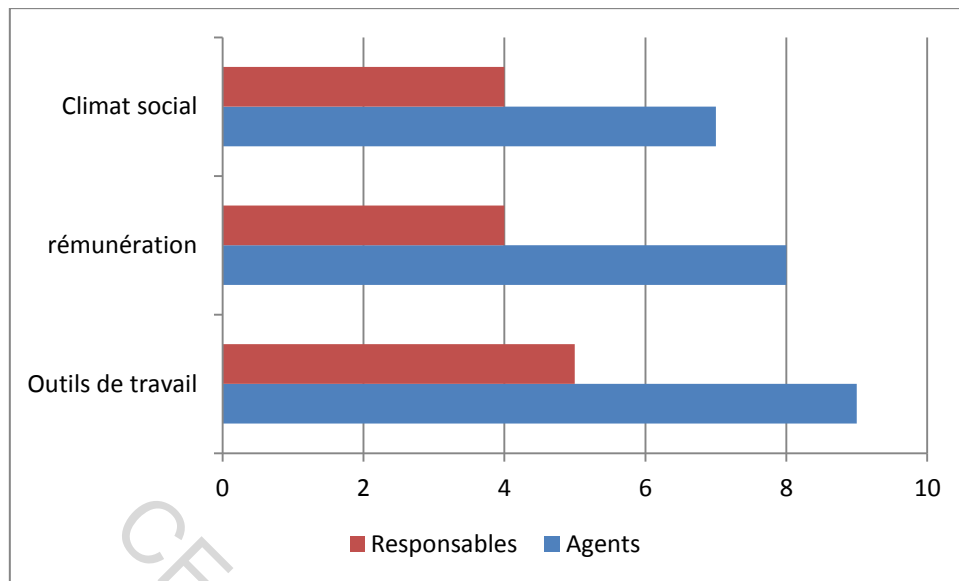
Les agents consultés considèrent, par ordre d'importance, que les conditions de travail sont :

- Les outils de travail
- La rémunération
- Le climat social

L'appréciation de l'expression « conditions de travail » par les responsables de la DEEC concerne principalement les outils de travail, la rémunération et le climat social. Les entretiens avec les différents agents renseignent qu'ils sont beaucoup plus motivés par les aspects matériels que les raisons économiques. A ce propos, il convient de souligner les éléments de motivation suivants :

- résoudre des conflits professionnels et interpersonnels ;
- contribuer à la construction du pays ;
- développer la thématique environnementale et son lien avec la santé ;
- promouvoir l'innovation et la technologie.

Figure 6 : Définition conditions de travail



Source : auteur à partir des données de l'enquête

- **Appréciation des conditions de travail**

Treize agents sur quinze pensent que les conditions de travail sont moyennes à la DEEC.

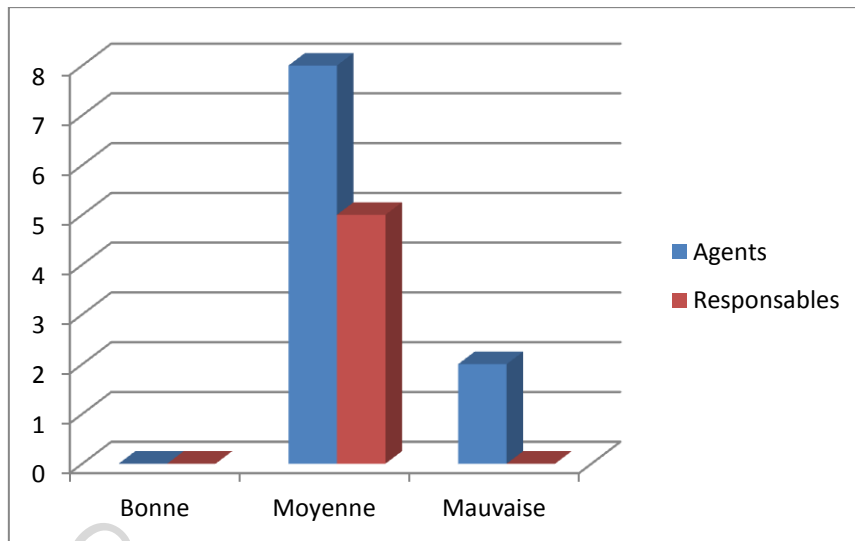
Cette appréciation conforte les éléments exprimés au niveau de la figure 4 relative au rapport salaire-travail. Mais aussi et surtout les conditions parfois très contraignantes. Dans ce cadre, les agents ont cité comme motifs d'insatisfaction :

- absence de reconnaissance de la part de l'autorité ;
- insuffisance de budget pour pérenniser l'activité ;
- atmosphère de travail et rapports avec la hiérarchie.

Concernant les responsables, ils ont exprimé des éléments d'insatisfaction par rapport à :

- la non reconnaissance des efforts consentis dans le cadre du travail ;
- la non clarté des prérogatives ;
- la non adéquation entre le salaire, le niveau d'études ou l'expérience professionnelle;

Figure 7 : Appréciation par les agents et les responsables des conditions de travail à la DEEC

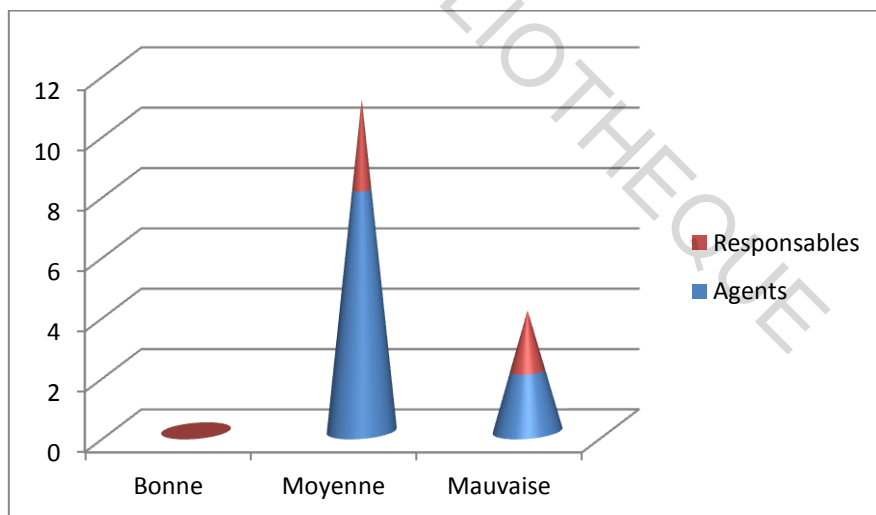


Source : auteur à partir des données de l'enquête

- Appréciation de la communication interne

Onze agents sur quinze jugent la communication moyenne. Le reste considère qu'elle est mauvaise. En réalité, cela dénote du déficit de partage de l'information au sein de la DEEC, marqué principalement par une quasi absence d'échanges et de coordination en interne et entre les différents départements.

Figure 8 : Appréciation de la communication interne



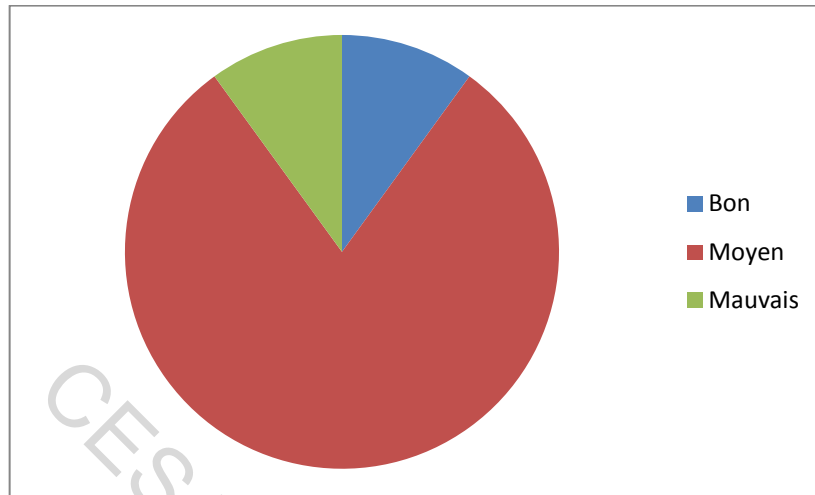
Source : auteur à partir des données de l'enquête

- Climat social

Douze agents sur quinze considèrent que le climat social est moyen à la DEEC. Cette situation a forcément un lien avec le déficit de communication au sein et entre les structures. A titre de rappel, la communication contribue fortement à renforcer les liens, assurer la cohésion et l'esprit d'équipe et développer le sentiment d'appartenance.

Il s'y ajoute le manque de structures telles que le syndicat et un délégué de personnel qui sont des relais entre le personnel et la direction.

Figure 9 : climat social

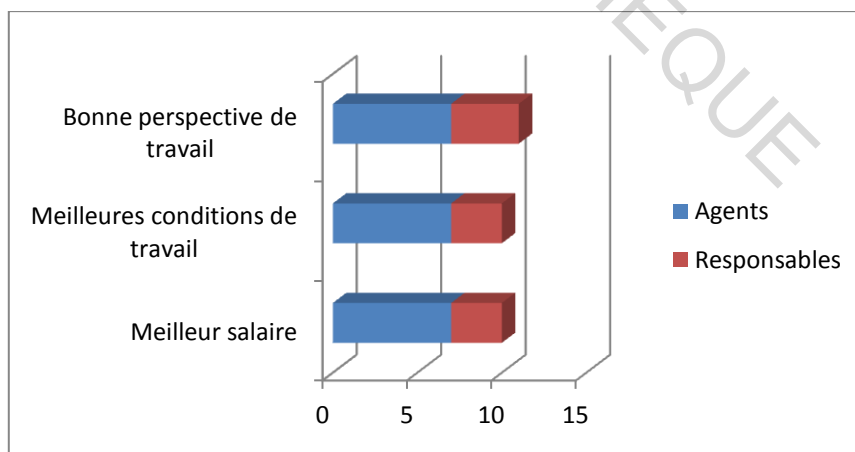


Source : auteur à partir des données de l'enquête

- Motifs de départ

Onze agents sur quinze seraient prêts à quitter la DEEC pour de meilleures perspectives de travail. D'une manière générale, les motifs de départ sont étroitement liés à la recherche d'un véritable plan de carrière, des conditions de travail optimales en termes d'outils modernes et suffisants, ainsi qu'un traitement salarial beaucoup plus avantageux. A terme, si des solutions ne sont pas trouvées, les performances organisationnelles ne seront pas effectives.

Figure 10 : motifs de départ



Source : auteur à partir des données de l'enquête

2.2.2. Présentation et analyse de la performance de la DEEC

Le Ministère de l'Environnement et du Développement Durable a une direction qui est chargée de promouvoir la Gestion Axée sur les Résultats : il s'agit de la Direction de la Planification et de la Veille Environnementale (DPVE).

L'objectif global du MEDD est de « créer une dynamique nationale pour l'amélioration de la GERN, l'intégration des principes du développement durable dans les politiques et le renforcement de la résilience des populations aux changements climatiques »¹⁹. Cet objectif est décliné en projets et programmes répartis dans les différents démembrements du ministère. La structuration des programmes se fait selon le schéma suivant :



Le Programme Annuel Prioritaire (PAP) s'articule à travers deux (2) objectifs spécifiques, quatre (4) programmes et treize (13) actions phares. Le budget du PAP 2016 s'élève à vingt-deux milliards cinq cents million de francs Cfa (22,5 milliards) pour les 59 cibles ou prévisions annuelles.

Le niveau d'exécution technique du MEDD s'établit à 83% en 2016 contre 82% en 2015, soit un faible taux de progression de 1,2%. Pourtant depuis 2012, on note une dynamique de progrès qui est de 66% en 2012 à 83% en 2016. Le niveau d'exécution global du MEDD s'élève à 82% en 2016 contre 89% en 2015. L'exécution budgétaire sur ressources internes est de 95% en 2016 contre 98% en 2015. L'exécution budgétaire sur ressources externes s'élève à 48% en 2016 contre 51% en 2015.

Le MEDD a un niveau de performance assez satisfaisant selon le rapport annuel de performance du ministère de 2016. La DEEC est concernée par le Programme 2 et 3.

Le programme 2 a pour l'objectif de valoriser et conserver la biodiversité par la gestion rationnelle des aires protégées marines et terrestres. En 2013, les résultats étaient de 100%. En 2014, ils baissent de 14%. Ils atteignent le sommet en 2015 mais déclinent de 8% en 2016.

Le programme 3 vise à préserver le cadre de vie contre les pollutions, les nuisances et les effets néfastes des changements climatiques. Les performances enregistrées varient entre 65 à 85%, de 2013 à 2016, soit une évolution de 20%.

¹⁹ Lettre de Politique du Secteur de l'environnement et du Développement Durable (LPSEDD) 2016-2020 (cf. annexes).

Ces données représentent les résultats globaux de tous les départements techniques du MEDD. Ils traduisent parfaitement le niveau d'exécution des programmes et projets assignés à ceux-ci. Mais ils ne reflètent pas la part de contribution de chaque service à l'atteinte de ces résultats. Mieux, ils ne permettent d'apprécier les performances réelles des agents. Or, le ministère ne dispose pas d'outils d'analyse, d'évaluation et d'appréciation de la performance des agents. Ces outils lui auraient permis de mesurer l'apport de chaque agent et de faire le lien entre les résultats obtenus et l'implication du personnel.

Tableau 16 : Analyse SWOT

POSITIF	NEGATIF
FORCES Personnel relativement jeune Agents qualifiés Compétences diverses et variées Passion pour le métier Engagement au service public	FAIBLESSES Déficit de moyens matériels Rémunération faible Manque de coordination Défaut de précision des prérogatives Plus de contractuels que de fonctionnaires
OPPORTUNITES Secteur d'avenir Transversalité Apprentissage permanent	MENACES Manque de motivation Fuite de cerveaux Dispersion des missions

Source : auteur à partir des données de l'enquête

2.2.3. Les recommandations

Les données recueillies montrent que les agents ne sont pas totalement satisfaits de leurs conditions de travail. Après analyse, on constate que la DEEC est confrontée à un manque de stratégie d'une politique de valorisation des ressources humaines. Or celle-ci aurait permis la direction de prendre en compte tous les facteurs de démotivation cités par les agents. L'objectif de cette stratégie est, entre autres, de s'occuper efficacement de la gestion administrative du personnel et développer la motivation des salariés.

Les grandes lignes de cette stratégie peuvent être :

- Une rémunération qui tient compte des risques pris dans le cadre du travail.

Pour ce faire, la direction doit négocier, avec l'Etat, des indemnités propres au secteur de l'environnement ;

- Une formation qui est gérée par le service des ressources humaines et qui coordonne avec toutes les structures chargées de la prise en charge et du suivi de la formation ;
- Une gestion administrative du personnel qui établit les fiches de postes et définit clairement les prérogatives et les missions de chaque agent, division ou structure.

L'autre facteur d'insatisfaction se situe au niveau de la communication. Or, quelle que soit l'organisation, la communication relève d'une composante stratégique. Mieux, plus qu'une variable, elle est devenue un paramètre essentiel qui contribue à la réduction des différences de perception entre acteurs.

Ainsi, la communication à travers une stratégie et un plan d'actions réaliste, favorise la concertation et le consensus dans l'élaboration des décisions stratégiques afin d'impliquer tous les acteurs.

C'est pourquoi, il est fondamental pour la DEEC d'initier un processus inclusif et capable de prendre en compte les attentes et besoins des divers intervenants et de les traduire aussi bien dans les objectifs de communication que dans le choix des moyens des supports, formes et espaces de communication.

Le succès et l'efficacité du plan stratégique de communication résident dans la mise en place de mécanismes d'information et de diffusion appropriés. Précisément, il s'agit d'organiser des réunions d'information et de concertation périodiques, de diffuser un flash électronique sur les activités majeures de la DEEC, de partager l'information utile et stratégique entre les principales entités de la structure...

Pour être performant, ce dispositif de communication exige des éléments de budget appropriés et un suivi-évaluation permanent afin de contrôler l'efficacité des actions.

CONCLUSION GENERALE

La concurrence et les aléas de l'économie mondiale ont poussé les entreprises à reconsidérer l'importance des ressources humaines dans leur stratégie. Un ensemble de mesures, constituées de techniques et d'outils, sont alors mis en place afin de motiver les employés. Ces mesures, essentiellement appliquées au secteur privé, sont dès lors devenues l'apanage de l'administration publique. En effet, l'émergence de notions telles que la gestion axée sur les résultats, la performance et l'atteinte des objectifs, ont définitivement consacré l'application de celles-ci dans le secteur public.

C'est ainsi que l'administration publique sénégalaise a considérablement amélioré les conditions de travail de ses agents, au fil des ans. A ce propos, on peut relever quelques mesures à savoir l'augmentation de la grille indiciaire du salaire des fonctionnaires, la mise en place d'un service des ressources humaines et d'une cellule de communication dans tous les ministères. Les employés ont désormais à leur disposition tous les mécanismes qui leur permettent de se sentir plus valorisés dans leur travail.

A l'instar des autres services étatiques, la Direction de l'Environnement et des Etablissements Classés dispose de plusieurs structures dont la mission est de prendre en compte les préoccupations du personnel de la DEEC en matière de formation ou de gestion administrative du personnel. Mais le manque de moyens, de coordination et d'autonomie ont très fortement atténué les résultats escomptés. En effet, malgré tous les efforts consentis par le secteur public sénégalais, force est de constater que les agents ne sont toujours pas satisfaits. On note, de ce fait, des signes de démotivation, des départs, un manque de célérité dans le traitement des dossiers, une baisse de la performance, etc.

Or, il aurait fallu à la direction d'élaborer une stratégie globale qui inclut tous les services de la DEEC et qui prend en compte tous les facteurs de motivation du personnel. Cette méthode proposera également des mécanismes d'analyse de la performance des agents avec des indicateurs de suivi. Certes, il existe des outils d'évaluation et de suivi, mais ils analysent la performance selon des indicateurs basés sur l'atteinte des objectifs assignés aux différentes structures de la DEEC. Ceux-ci ne permettent pas d'apprécier individuellement la performance de chaque agent.

Pourtant le service public a des atouts non négligeables. En effet l'administration publique a l'avantage d'avoir une organisation solide, rigoureuse et bien hiérarchisée. Elle dispose d'agents compétents et engagés aux valeurs du service public et qui ne sont pas motivés par des raisons pécuniaires. Ce sont des agents qui trouvent leur satisfaction dans leur

contribution à la politique de l'Etat. Il suffit donc de les doter en outils de travail performants et innovants, de leur accorder une rémunération satisfaisante, de les impliquer et d'améliorer leurs conditions de travail pour les rendre plus performants.

De nouvelles perspectives se dessinent avec *Le schéma directeur de la réforme de l'Etat 2011-2015*. Cette réforme a pour objectif de faire un diagnostic de toutes les performances du service public en vue de mettre en œuvre le PSE. Un ensemble de réformes a été défini au sortir de ces travaux. De très fortes recommandations ont été prises pour la valorisation et le développement du personnel du service public. On peut noter à cet effet la définition d'un plan de carrière pour chaque catégorie de personnel et l'introduction d'un dispositif d'évaluation de la performance des agents de l'Etat.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

ANNEXE 1 : Tableaux

Conditions de travail des responsables de la DEEC

Relations avec les agents	
Valeur	Nombre
Bonne	5
Moyenne	0
Mauvaise	0
Rapport salaire/travail	
Supérieur	0
Egal	1
Inférieur	4
Définition conditions de travail	
Rémunération	4
Mobilier de bureau	2
Outils de travail	5
Prise en charge médicale	4
Climat social	4
Hygiène et sécurité	5
Appréciation des conditions de travail	
Bonne	0
Moyenne	5
Mauvaise	0
Appréciation de la communication interne	
Bonne	0
Moyenne	3
Mauvaise	2
Relations avec les autres services	
Bonne	3
Moyenne	2

Mauvaise	0
Appréciation du climat social	
Bon	1
Moyen	4
Mauvais	0
Motifs de départ	
Meilleur salaire	3
Meilleures conditions de travail	3
Bonne perspective de travail	4
Autre (à préciser)	Couverture médicale stable, bonne retraite, possibilité de s'épanouir, mettre en œuvre ses compétences

Source : auteur à partir des données de l'enquête

Répartition du personnel de la DEEC par service et par sexe)

SERVICE	Genre	Pourcentage
Rattachés à la Directrice : 09	Homme : 4	44.44%
	Femme : 5	55.56%
Division Administrative et Financière : 16	Homme : 11	68.75%
	Femme : 5	31.25%
Division de la prévention et du contrôle des pollutions et nuisances : 8	Homme : 3	37.50%
	Femme : 5	62.50%
Centre de Gestion de la Qualité de l'air : 6	Homme : 5	83.34%
	Femme : 1	16.66%
Division des installations classées : 14	Homme : 10	71.43%
	Femme : 4	28.57%
Division des évaluations d'impact sur l'environnement : 13	Homme : 8	61.53%
	Femme : 5	38.47%
Division gestion du littoral : 09	Homme : 4	44.44%
	Femme : 5	55.56%
Division changements climatiques : 08	Homme : 4	50%
	Femme : 4	50%
CGUE : 16	Homme : 13	81.25%
	Femme : 3	18.75%
CRCBS : 03	Homme : 1	33.33%
	Femme : 2	66.67%
SINEPAD : 1	Homme : 1	100%
	Femme : 0	00%
Cellule informatique : 2	Homme : 2	100%
	Femme : 0	00%
Cellule communication : 2	Homme : 1	50%
	Femme : 1	50%
Cellule juridique : 2	Homme : 1	50%
	Femme : 1	50%
Cellule développement durable : 4	Homme : 01	25%
	Femme : 03	75%

Cellule suivi évaluation et planification : 3	Homme : 1	33.33%
	Femme : 2	66.67%
DREEC Dakar : 9	Homme : 5	55.55%
	Femme : 4	44.45%
DREEC Thiés : 6	Homme : 3	50%
	Femme : 3	50%
DREEC Diourbel : 4	Homme : 3	75%
	Femme : 1	25%
DREEC Louga : 4	Homme : 2	50%
	Femme : 2	50%
DREEC Saint Louis : 4	Homme : 2	50%
	Femme : 2	30%
DREEC Matam : 4	Homme : 3	75%
	Femme : 1	25%
DREEC Fatick : 4	Homme : 3	66.67%
	Femme : 1	33.33%
DREEC Kaolack : 4	Homme : 3	75%
	Femme : 1	25%
DREEC Kaffrine : 3	Homme : 2	66.67%
	Femme : 1	33.33%
DREEC Tamba : 3	Homme : 3	100%
	Femme : 0	00%
DREEC Kédougou : 4	Homme : 4	100%
	Femme : 0	00%
DREEC Ziguinchor : 3	Homme : 2	66.67%
	Femme : 1	33.33%
DREEC Kolda : 3	Homme : 1	33.33%
	Femme : 2	66.67%
DREEC Sédhiou : 2	Homme : 2	100%
	Femme : 0	0%
En attente d'affectation : 3	Homme : 3	100%
	Femme : 0	0%

Source : DEEC

Répartition du personnel de la DEEC par service et profil (02 décembre 2017)

SERVICE	Genre	Pourcentage
Rattachés à la Directrice : 09	Homme : 4	44.44%
	Femme : 5	55.56%
Division Administrative et Financière : 16	Homme : 11	68.75%
	Femme : 5	31.25%
Division de la prévention et du contrôle des pollutions et nuisances : 8	Homme : 3	37.50%
	Femme : 5	62.50%
Centre de Gestion de la Qualité de l'air : 6	Homme : 5	83.34%
	Femme : 1	16.66%
Division des installations classées : 14	Homme : 10	71.43%
	Femme : 4	28.57%
Division des évaluations d'impact sur l'environnement : 13	Homme : 8	61.53%
	Femme : 5	38.47%
Division gestion du littoral : 09	Homme : 4	44.44%
	Femme : 5	55.56%
Division changements climatiques : 08	Homme : 4	50%
	Femme : 4	50%
CGUE : 16	Homme : 13	81.25%
	Femme : 3	18.75%
CRCBS : 03	Homme : 1	33.33%
	Femme : 2	66.67%
SINEPAD : 1	Homme : 1	100%
	Femme : 0	00%
Cellule informatique : 2	Homme : 2	100%
	Femme : 0	00%
Cellule communication : 2	Homme : 1	50%
	Femme : 1	50%
Cellule juridique : 2	Homme : 1	50%
	Femme : 1	50%
Cellule développement durable : 4	Homme : 01	25%
	Femme : 03	75%
Cellule suivi évaluation et planification : 3	Homme : 1	33.33%

	Femme : 2	66.67%
DREEC Dakar : 9	Homme : 5	55.55%
	Femme : 4	44.45%
DREEC Thiés : 6	Homme : 3	50%
	Femme : 3	50%
DREEC Diourbel : 4	Homme : 3	75%
	Femme : 1	25%
DREEC Louga : 4	Homme : 2	50%
	Femme : 2	50%
DREEC Saint Louis : 4	Homme : 2	50%
	Femme : 2	30%
DREEC Matam : 4	Homme : 3	75%
	Femme : 1	25%
DREEC Fatick : 4	Homme : 3	66.67%
	Femme : 1	33.33%
DREEC Kaolack : 4	Homme : 3	75%
	Femme : 1	25%
DREEC Kaffrine : 3	Homme : 2	66.67%
	Femme : 1	33.33%
DREEC Tamba : 3	Homme : 3	100%
	Femme : 0	00%
DREEC Kédougou : 4	Homme : 4	100%
	Femme : 0	00%
DREEC Ziguinchor : 3	Homme : 2	66.67%
	Femme : 1	33.33%
DREEC Kolda : 3	Homme : 1	33.33%
	Femme : 2	66.67%
DREEC Sédhiou : 2	Homme : 2	100%
	Femme : 0	0%
En attente d'affectation : 3	Homme : 3	100%
	Femme : 0	0%

Source : DEEC

Conditions de travail

Relations avec les supérieurs hiérarchiques	
Valeur	Nombre
Bonne	5
Moyenne	5
Mauvaise	0
Rapport salaire/travail	
Supérieur	0
Egal	1
Inférieur	9
Définition conditions de travail	
Rémunération	8
Mobilier de bureau	6
Outils de travail	9
Prise en charge médicale	2
Climat social	7
Hygiène et sécurité	4
Appréciation des conditions de travail	
Bonne	0
Moyenne	8
mauvaise	2
Appréciation de la communication interne	
Bonne	0
Moyenne	8
Mauvaise	2
Appréciation de l'organisation du travail	
Bonne	0

Moyenne	7
Mauvaise	3
Appréciation du climat social	
Bon	1
Moyen	8
Mauvais	1
Motifs de départ	
Meilleur salaire	7
Meilleures conditions de travail	7
Bonne perspective de travail	7
Autre (à préciser)	0

Source : auteur à partir des données de l'enquête

ANNEXE 2 : Questionnaire

La pratique de la valorisation du personnel de la DEEC

Ce questionnaire est destiné au personnel de la Direction de l'Environnement et des Etablissements Classés (DEEC). Il s'inscrit dans le cadre de la préparation du mémoire. L'objectif de ce questionnaire n'est pas de juger ou d'évaluer les agents interrogés. Les données collectées sont strictement anonymes et confidentielles.

IDENTIFICATION

Age

- ☐ 20 à 35
- ☐ 35 à 50
- ☐ 50 et plus

Sexe

- ☐ Masculin
- ☐ Féminin

Statut

- ☐ Fonctionnaire
- ☐ Contractuel
- ☐ Stagiaire

Depuis quand êtes-vous à la DEEC?

.....

I- CONDITIONS DE TRAVAIL

Que pensez-vous de vos relations avec vos supérieurs hiérarchiques?

- ☐ Bonne
- ☐ Moyenne
- ☐ Mauvaise

Que pensez-vous de votre salaire par rapport à votre travail?

- ☐ Supérieur
- ☐ Egal
- ☐ Inférieur

Qu'entendez-vous par conditions de travail?

- ☐ Rémunération

- ☐ Mobilier de bureau
- ☐ Outils de travail
- ☐ Prise en charge médicale
- ☐ Climat social
- ☐ Hygiène et sécurité

Que pensez-vous des conditions de travail à la DEEC?

- ☐ Bonne
- ☐ Moyenne
- ☐ Mauvaise

Que pensez-vous de la communication interne à la DEEC?

- ☐ Bonne
- ☐ Moyenne
- ☐ Mauvaise

Que pensez-vous de l'organisation du travail à la DEEC?

- ☐ Bonne
- ☐ Moyenne
- ☐ Mauvaise

Comment jugez-vous le climat social à la DEEC?

- ☐ Bon
- ☐ Moyen
- ☐ Mauvais

Qu'est-ce qui vous pousserez à quitter la DEEC pour une autre structure?

- ☐ Meilleur salaire
- ☐ Meilleures conditions de travail
- ☐ Bonne perspective de travail
- ☐ Autres (à préciser)

II- TRAVAIL AU QUOTIDIEN, COMPETENCES

Quelles sont vos missions / activités à la DEEC?

.....

Avez-vous évolué à la DEEC?

☐ Oui

☐ Non

Si oui, comment?

.....

Comment appréciez-vous votre évolution?

.....

Quelles difficultés avez-vous rencontrées dans le cadre de votre travail?

.....

III- MOTIVATIONS

Qu'est-ce que vous aimez le plus dans votre métier?

.....

Quels sont les éléments de satisfaction?

.....

Quels sont les éléments d'insatisfaction?

.....

IV- PROJET PROFESSIONNEL

Quelles évolutions envisagez-vous (en termes de responsabilités, de changement d'activité...)?

.....

Quels sont vos objectifs professionnels?

.....

Avez-vous un projet professionnel précis?

☐ Oui

☐ Non

Que vous faut-il pour atteindre vos objectifs?

.....

V- FORMATION PROFESSIONNELLE

Souhaitez-vous suivre une formation?

☐ Oui

☐ Non

Avez-vous déjà suivi des formations à la DEEC?

☐ Oui

☐ Non

Si oui, combien de fois?

.....

Dans quel contexte avez-vous bénéficié de la formation?

☐ Sur décision personnelle

☐ Sur proposition de la Direction

Sinon accepteriez-vous de suivre une formation?

☐ Oui

☐ Non

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 3 : Guide d'entretien

Ce guide d'entretien est destiné aux responsables (chefs de division, etc.) de la Direction de l'Environnement et des Etablissements Classés (DEEC).
Il s'inscrit dans le cadre de la préparation du mémoire.
L'objectif de ce guide d'entretien n'est pas de juger ou d'évaluer les agents interrogés.
Les données collectées sont strictement anonymes et confidentielles.

IDENTIFICATION - INFORMATIONS GENERALES

Age

- ☐ 20 à 35
- ☐ 35 à 50
- ☐ 50 et plus

Sexe

- ☐ Masculin
- ☐ Féminin

Statut

- ☐ Fonctionnaire
- ☐ Contractuel
- ☐ Stagiaire

Depuis quand êtes-vous nommé à ce poste ?

I.CONDITIONS DE TRAVAIL

Que pensez-vous de vos relations avec vos agents?

- ☐ Bonne
- ☐ Moyenne
- ☐ Mauvaise

Que pensez-vous de votre salaire par rapport à votre travail?

- ☐ Supérieur
- ☐ Egal
- ☐ Inférieur

Qu'entendez-vous par conditions de travail?

- ☐ Rémunération

- ☐ Mobilier de bureau
- ☐ Outils de travail
- ☐ Prise en charge médicale
- ☐ Climat social
- ☐ Hygiène et sécurité

Que pensez-vous des conditions de travail à la DEEC?

- ☐ Bonne
- ☐ Moyenne
- ☐ Mauvaise

Que pensez-vous de la communication interne à la DEEC?

- ☐ Bonne
- ☐ Moyenne
- ☐ Mauvaise

Que pensez-vous de l'organisation du travail à la DEEC?

- ☐ Bonne
- ☐ Moyenne
- ☐ Mauvaise

Comment jugez-vous le climat social à la DEEC?

- ☐ Bon
- ☐ Moyen
- ☐ Mauvais

Qu'est-ce qui vous pousserez à quitter la DEEC pour une autre structure?

- ☐ Meilleur salaire
- ☐ Meilleures conditions de travail
- ☐ Bonne perspective de travail
- ☐ Autres (à préciser)

Quelles sont vos relations avec les autres services (divisions, cellules, centres) ?

- ☐ Bonne
- ☐ Moyenne
- ☐ Mauvaise

Comment organisez-vous le travail dans votre service ?

Comment jugez-vous le climat social à la DEEC ?

- ☐ Bon
- ☐ Moyen
- ☐ Mauvais

II. PARCOURS PROFESSIONNEL ET FORMATION

Quels postes avez-vous occupés avant celui-ci (et dates) ?

Comment appréciez-vous votre évolution ?

Quelles difficultés avez-vous rencontrées dans le cadre de votre travail ?

III. TRAVAIL AU QUOTIDIEN, COMPETENCES

Avez-vous évolué à la DEEC ?

Si oui, comment ?

Comment appréciez-vous votre évolution

Quelles difficultés avez-vous rencontrées dans le cadre de votre travail ?

IV. MOTIVATIONS

Qu'est-ce que vous aimez le plus dans votre métier ?

Quels sont les éléments de satisfaction ?

Quels sont les éléments d'insatisfaction ?

.....

V.PROJET PROFESSIONNEL

Quelles évolutions envisagez-vous (en termes de responsabilités, de changement d'activité...) ?

.....

Quels sont vos objectifs professionnels ?

.....

Avez-vous un projet professionnel précis ?

.....

Que vous faut-il pour atteindre vos objectifs ?

.....

VI.LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Avez-vous déjà suivi des formations à la DEEC?

☐ Oui

☐ Non

Si oui, combien de fois?

.....

Dans quel contexte avez-vous bénéficié de la formation?

☐ Sur décision personnelle

☐ Sur proposition de la Direction

Sinon accepteriez-vous de suivre une formation?

☐ Oui

☐ Non

ANNEXE 4 : Orientations Stratégiques, défis et perspectives phares du MEDD

République du Sénégal

Un Peuple – Un But – Une Foi



**MINISTRE DE L'ENVIRONNEMENT ET DU DEVELOPPEMENT
DURABLE (MEDD)**

**DIRECTION DE LA PLANIFICATION ET DE LA VEILLE
ENVIRONNEMENTALE (DPVE)**

Une Direction qui s'engage à promouvoir la GAR

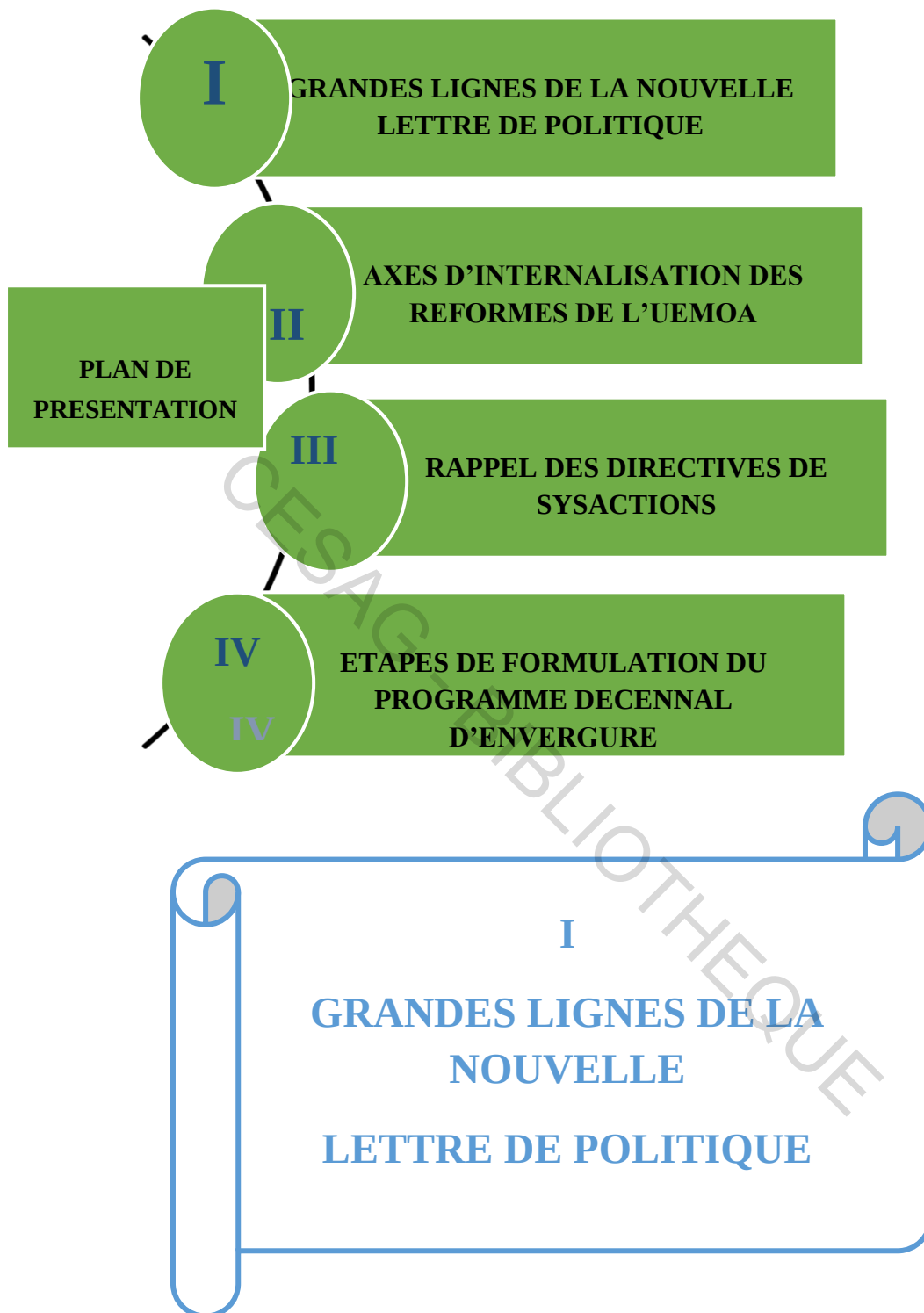
Colonel Ibra Sounkarou NDIAYE

Directeur DPVE

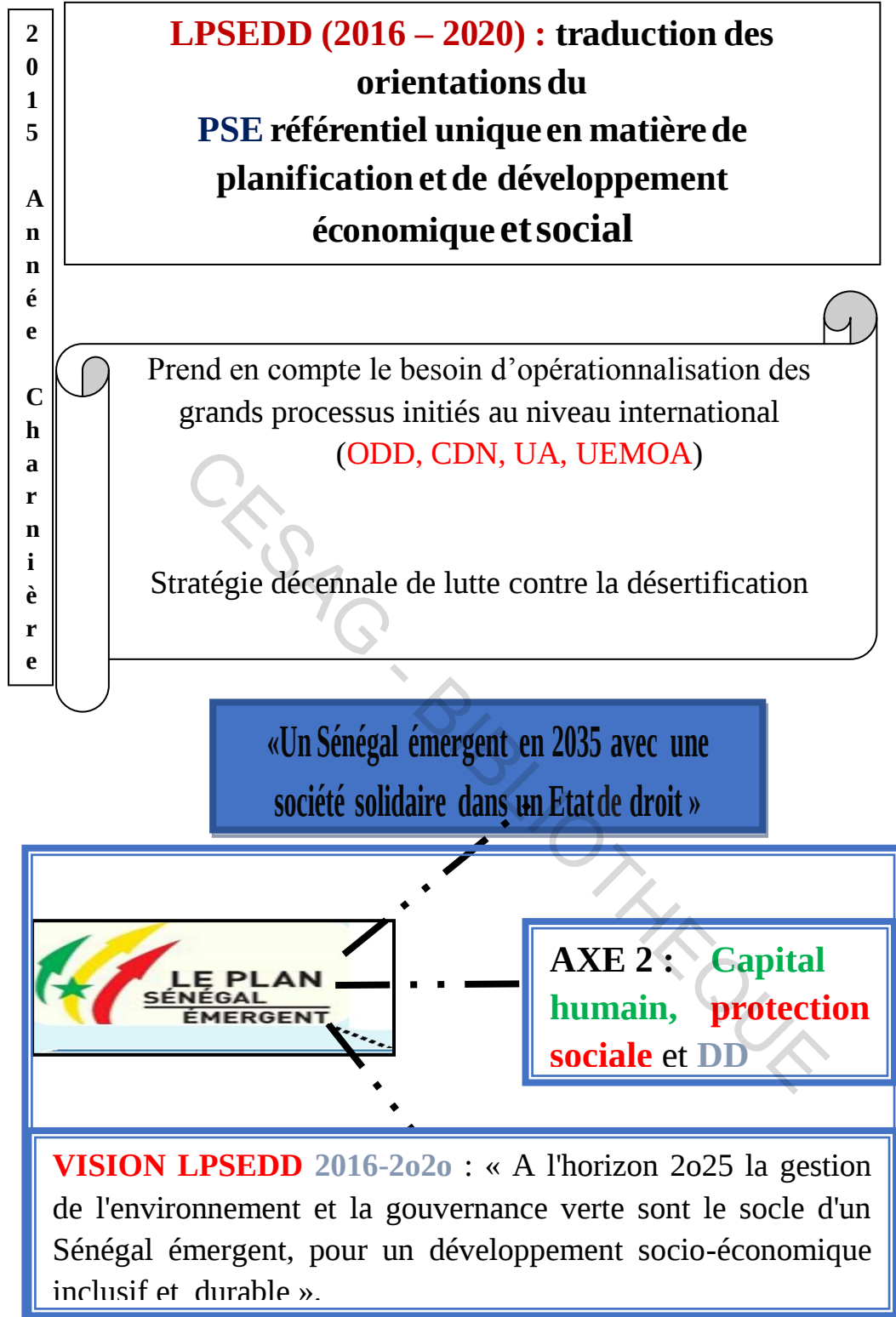
SALY / MARS 2017

**D
P
V
E**

**ORIENTATIONS
STRATEGIQUES, DEFIS ET
PERSPECTIVES PHARES
DU MEDD**







II

AXES D'INTERNALISATION DES REFORMES DE L'UEMOA



Cadre harmonisé de gestion des finances publiques de l'UEMOA internalisé dans la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) n°2011-15 du 08 juillet 2011

Ces réformes consacrent à terme :

Rupture avec les budgets de moyens et reconduction automatique des budgets des années précédentes / La présentation des budgets suivant le format des

Chaque inscription dans le budget doit être sous-tendue par un projet.

NB : Pas uniquement des programmes techniques mais surtout des regroupements de moyens

Structuration des programmes faite suivant la chaîne de résultats (Axe - programme - actions - activités - lignes budgétaires)

Les activités peuvent correspondre aux projets.

Perspectives d'internalisation au Sénégal en 03 phases sur la période 2018-2020 suite à l'étude sur l'évaluation des capacités des ministères commanditée par le MEFP

Ministères du groupe 1 (2018 à titre de test, environ 5 ministères) : les mieux préparés	Élargissement à 1 deuxième groupe de ministères moyennement préparés (2019)	Basculement total en 2020 pour l'ensemble des ministères
--	---	---

Concernant le MEDD dispose d'un **score de 1,5/2**, avec comme indications :
la mise à jour du manuel de planification, du SE
le renforcement de capacités sur la réforme de l'UEMOA
L'élaboration de manuel de procédures pour le contrôle interne et fiche de poste

INDICATIONS

Propositions

Mise en œuvre d'une **EXERCICE TEST EN 2018** pour l'application des réformes au niveau du MEDD, sur la base des **04 programmes** contenus dans la LPSEDD ;
Désignation au préalable de **responsables de programmes** ;
En vue de la préparation de la prochaine loi de finances

FIGURATION POTENTIELLE DANS LE PREMIER LOT

NB : Veiller à une bonne articulation du processus avec la réforme institutionnelle du



	DIRECTIVES DE
--	---------------

III

Rappel de quelques directives de SYSACTIONS



Système De Suivi-évaluation Des Actions Gouvernementales / **SYSACTIONS** :

**Directives en cours de mise en œuvre mais nécessite
une actualisation régulière veiller à leur
programmation dans le DPPD**

QUELQUES DIRECTIVES PHARES	STRUCTURES	ETAT DE MISE EN ŒUVRE
Aménagement de la baie de Koundam	DEEC, DEFCCS	Visite conjointe DEEC-DPVE-DEFCCS effectuée en mai 2016
Lutte contre le sapement des berges à Matam	DEEC, DEFCCS	Prévu dans les SHEF du PUMA
Aménagement de l'île de Kouyon	DEFCCS	1735 Ha à aménager planifié en 2017 par le PROGEDE 2/DEFCCS, Transformation en réserve à l'image de BANDIA prévu dans le PAGERN/PAP PSE
Création de 10 éco villages dans la région de Sédhiou	ANEV	Tournées de prospection et d'identification de sites effectués

Nombreux défis au niveau national mais aussi engagements à honorer au niveau international

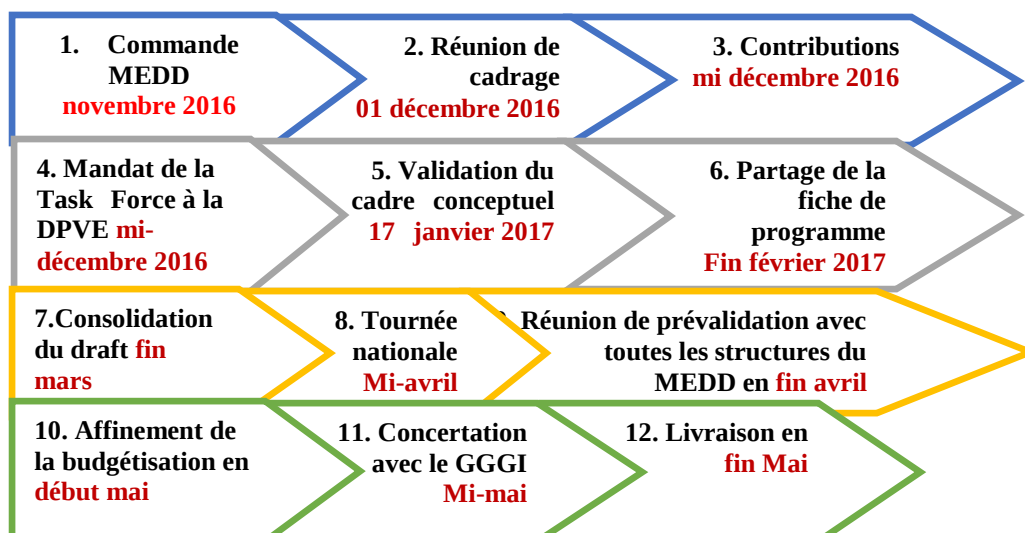
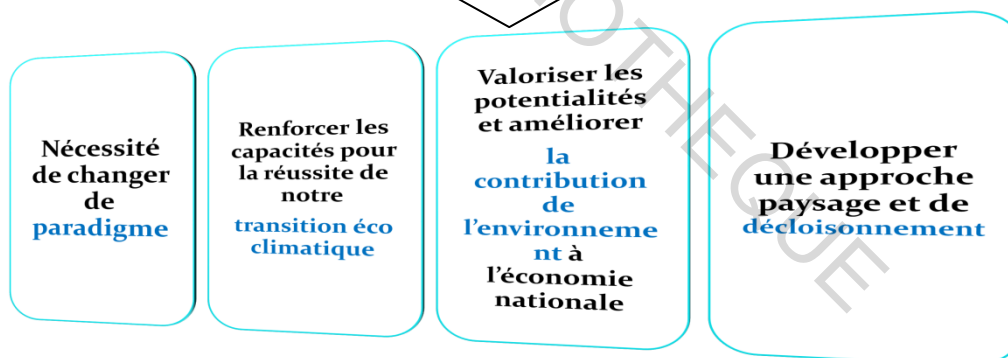
**PROGRAMME
DECENNAL**

IV

GRANDES ETAPES DU PROGRAMME D'ENVERGURE



JUSTIFICATION





ANNEXE 4 : Présentation du rapport annuel de performance 2016

**MINISTÈRE DE L'ENVIRONNEMENT ET DU
DEVELOPPEMENT DURABLE**

**DIRECTION DE LA PLANIFICATION ET DE LA VEILLE
ENVIRONNEMENTALE**

**PRESENTATION DU RAPPORT ANNUEL
DE PERFORMANCE 2016**

SOMMAIRE

I. Contexte

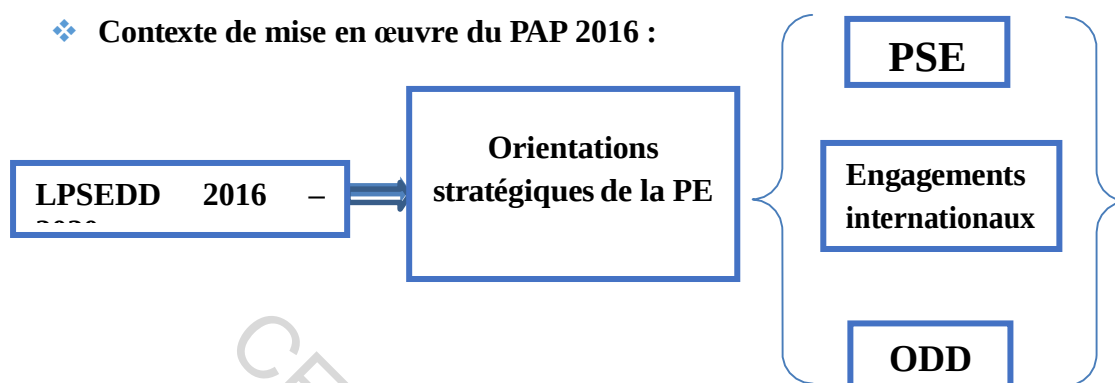
II. Situation de l'exécution technique

III. Situation de l'exécution budgétaire

IV. Recommandations

I. Contexte

❖ Contexte de mise en œuvre du PAP 2016 :



❖ Le PAP 2016 s'articule à ce cadre stratégique à travers deux (OS) et quatre (04) programmes déclinés en treize (13) actions phares

- Lutter contre la dégradation des ressources naturelles (forêts, terres, biodiversité etc.)
- Lutter contre la dégradation du cadre de vie des populations (pollution, nuisances, érosion côtière, etc.)
- Améliorer la gouvernance environnementale et promouvoir l'économie verte

❖ Budget du PAP 2016 :

- LFI : **21,6** milliards de FCFA,
- Actes modificatifs: **+ 812, 5** millions (**643,7** millions en RI et **168,7** millions en RE)
- AE : **22,5** milliards FCFA.

❖ Répartition des AE par source de financement:

- Ressources internes: **6** milliards FCFA soit **27%**;
- Ressources externes : **16,5** milliards FCFA soit **73%**;

❖ Répartition par programme des AE:

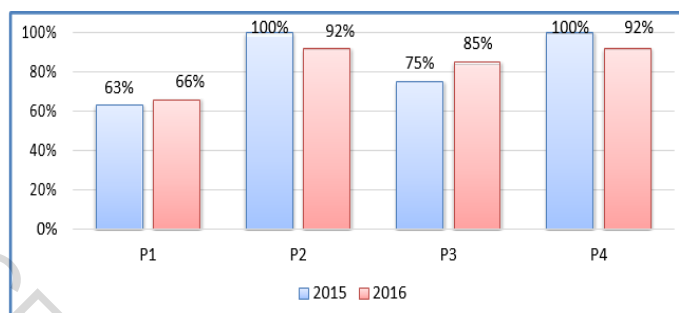
- P1 : **11,6** milliards, soit **51%** ;
- P2: **3,7**milliards, **16%** ;
- P3: **2,6** milliards, **12%** ;
- P4: **4, 7** milliards, **21%**;

❖ Ainsi un budget de **22,5** milliards a été à l'exécution du PAP 2016 en vue d'atteindre **59** cibles ou prévisions annuelles.

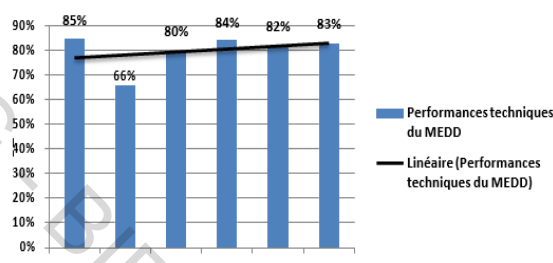


II. Situation de l'exécution technique

Le niveau d'exécution technique du MEDD s'établit à 83% en 2016 contre 82% en 2015, soit un faible taux de progression de 1,2%.



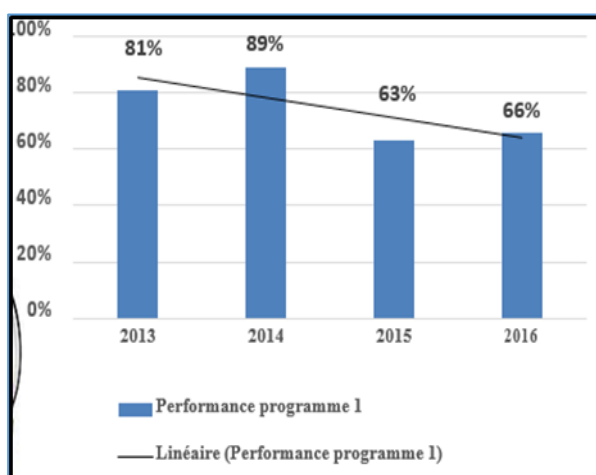
Une dynamique de progrès depuis 2012



L'analyse des résultats au niveau de chaque programme permettra d'identifier les principales difficultés et contraintes rencontrées.

❖ Réalisations du Programme 1:

L'objectif spécifique recherché est de réduire la déforestation et la dégradation des terres par : (i) la lutte contre les feux de brousse, (ii) la reconstitution du couvert végétal, (iii) la rationalisation de l'exploitation forestière par la domiciliation de la production des ZA ; (iv) la restauration de terres dégradées.



Réalisations :

- L'ouverture de pare feu (1 451 km contre 2 226km) ;
- L'entretien de pare feu (2 625 km contre 2 941km) ;
- L'identification et la délimitation au total de 15 forêts ;
- Plantation (14 316 ha contre 17 764 ha)
- RNA (7 033 ha contre 782 ha) ;
- l'augmentation de 118 033 ha des SFGD qui est une cible contractuelle dans le cadre de l'AB de l'UE.

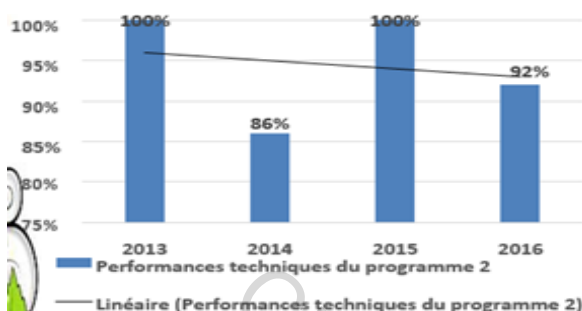
Malgré la tendance à la baisse un progrès est noté entre 2015 et 2016 Cependant, une attention particulière à accorder à :

- La lutte contre les feux de brousse ;
- Reconstitution du couvert végétal où l'on a enregistré un ratio de 0,68 (baisse des mises en défens et des activités de plantation).

II. Situation de l'exécution technique (Suite 1)

❖ Réalisations du Programme 2 :

Ce programme a pour objectif de valoriser et de conserver la biodiversité par la gestion rationnelle des aires protégées marines et terrestres.



Objectifs partiellement réalisés :

Attention à accorder à :

- Le suivi des PTA des amodiataires (72 zones exploitées sur un total de 104 zones) ;
- La formation prévue de 200 agents des forces de sécurité et de la défense dans le domaine de la biosécurité ;

Les performances enregistrées concernent surtout :

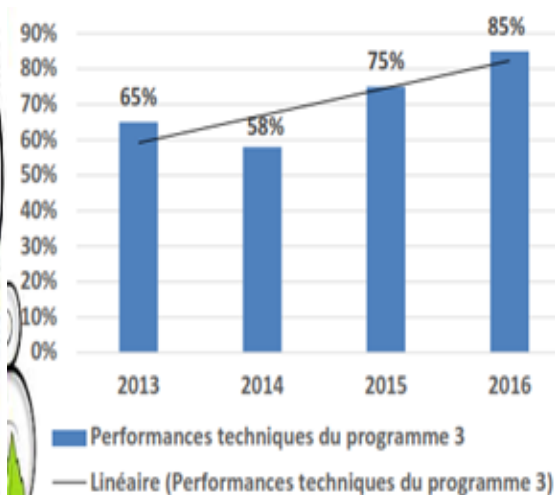
- Les AMP avec notamment la création de l'AMP de Cassa Balantacounda pour une superficie de 232 000 ha ;
- La révision de la loi sur la biosécurité

Résultats :

- L'augmentation du taux de couverture nationale du pays en aires marine protégées de 0.116% (Actuellement le taux de couverture est de 1,9 % contre 1,79% en 2015 par rapport à la ZEE);
- Une bonne évolution des effectifs fauniques des différentes catégories (oiseaux, grande faune, moyenne faune etc.) ;

❖ Réalisations du Programme 3 :

Ce programme vise à préserver le cadre de vie contre les pollutions, les nuisances et les effets néfastes des changements climatiques.



Des résultats satisfaisants en ce qui concerne

- La protection côtière par le reboisement de plus de 2 000 m de côtes dans la langue de barbarie ;
- La création de 85 éco-villages ;
- Un total de 756 111 tonnes d'émissions de CO2 évitées et 1 448 tonnes de CO2 séquestrés par les projets MDP ;
- La réinspection de 80% des ICPE de première classe ;
- Le suivi des PGES.

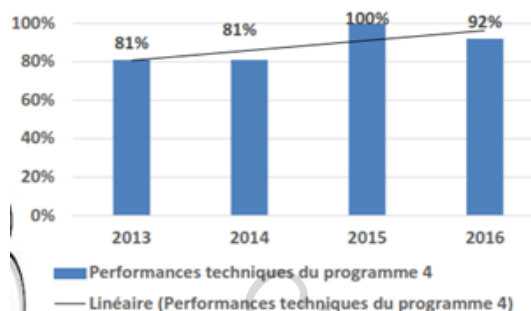
Toutefois il y'a lieu d'accroître les efforts pour :

- Le suivi de la qualité des rejets dans les milieux récepteurs au niveau des sites d'orpaillage ;
- Le suivi de la qualité des effluents gazeux.

II. Situation de l'exécution technique (Suite 2)

❖ Réalisations du Programme 4 :

Ce programme a pour objectif l'amélioration de la gouvernance environnementale et l'intégration des principes de développement durable dans les politiques et programmes.



Malgré les progrès d'année en année un léger recul a été noté en 2016, l'attention doit être accordée à :

- L'actualisation et la diffusion des textes de lois et règlements sur l'environnement et la protection de la nature (code de l'environnement et forestier) ;
- Les activités prévues pour le suivi et la promotion de la RSE

Réalisations satisfaisantes en matière de :

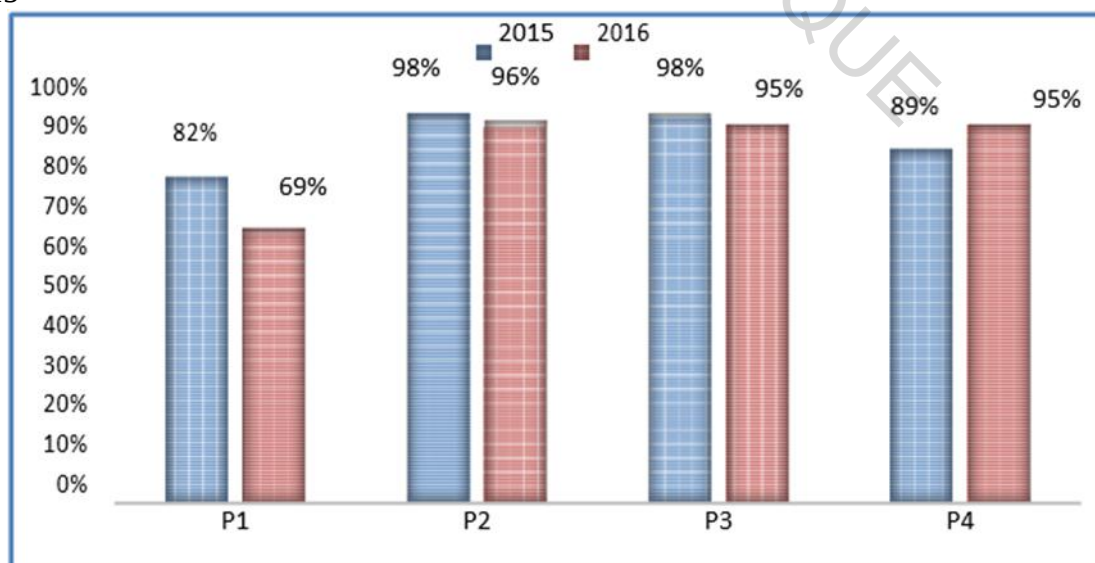
Amélioration de la base de connaissances de l'ERN avec la diffusion de 17 bulletins sur la qualité de l'air et du rapport sur l'état de l'environnement, la signature et la mise en œuvre de protocoles de collaboration avec les instituts de recherche et de développement et l'élaboration de rapport de capitalisation ;

Education et communication environnementales avec la création de 14 bois d'école ;

Promotion de l'économie verte avec l'appui de 150 millions à des collectivités locales (12 projets), la création de 1264 emplois verts et de 50 micros entreprises rurales

III. Situation de l'exécution budgétaire

Le niveau d'exécution global du budget du MEDD s'établit à 82% en 2016 contre 89% en 2015



- ❖ **Exécution budgétaire sur ressource internes : 95 % en 2016 contre 98% en 2015;**
- ❖ **Exécution budgétaire sur ressources externes : 48% en 2016 contre 51% en 2015**

IV. Recommandations

- Veiller à l'intégration de la contribution du secteur au PSE et aux programmes d'envergure nationale comme le PUMA ou le PUDC ;
- Diligenter la mise en œuvre des projets du PSE;
- Renforcer l'équipement des comités de lutte contre les feux de brousse en petit matériel;
- Renforcer les efforts en matière de reboisement et de mise en défens pour parvenir à un ratio d'au moins égal à 1;
- Adopter et mettre en application effective la stratégie GIZC au niveau national ;
- Elaboration d'un programme d'envergure de gestion intégrée du littoral;
- Mettre en place un comité de suivi de la mise en œuvre de la loi sur le plastique ainsi que l'élaboration des textes d'application de ladite loi;
- Augmenter les ressources allouées au suivi des PGES et à la validation des évaluations environnementales;
- S'assurer d'une meilleure prise en compte du renseignement des cibles contractuelles (Progression de 5% des superficies de forêts sous gestion durable, Ratio reboisement/Déboisement) et des ODD.

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1. ALLEGRE C.B et ANDREASSION A.E. (2008), *Gestion des ressources humaines : valeur de l'immatériel*, vol.1, De Boeck, Bruxelles, 364p.
2. BATAL C. (1997), *La gestion des ressources humaines dans le secteur public*, Tome1, Editions d'organisation, Paris, 255p.
3. BATAL C. (2000), *La gestion des ressources humaines dans le secteur public*, Tome2, vol.2, Editions d'organisation, Paris, 253p.
4. BENCHEMAM F. et GALINDO G., (2013), *Gestion des ressources humaines*, 4^{ème} Edition (vol.1), Gualino, Paris, 197p.
5. BOURCIER C. et PALOBART Y., *La reconnaissance, un outil de motivation*, Les éditions d'Organisation, Paris, 1997.
6. CADIN L., et GUERIN F. (1999), *Gestion des ressources humaines*, vol.1, Dunod, Paris, 124p.
7. CADIN L., PIGEYRE F et GUERIN F. (2004), *Gestion des ressources humaines : pratique et éléments de théorie*, 2^{ème} Edition (vol.1), Dunod, Paris, 434p.
8. CADIN L., PIGEYRE F et GUERIN F. (2012), *Gestion des ressources humaines*, 4^{ème} Edition (vol.1), Dunod, Paris, 726p.
9. CHEVALIER F., (2011), *Pratiques de GRH dans les pays francophones : 48 études de cas*, Vuibert, Paris.
10. DEJOURS C. (1995), *Le facteur humain*, 2^{ème} Edition, Presses Universitaires de France (PUF), Paris, 127p.
11. DIARRA M., (2005), *Mémento de la fonction publique (revu et corrigé)*, Les Nouvelles Editions Africaines du Sénégal, 360.
12. DONNADIEU G., *Du salaire à la rétribution*, Editions Liaisons, 3^{ème} édition, Paris, 2000.
13. HOWELL D.C., (1998), *Méthodes statistiques en sciences humaines*, 1^{ère} Edition (vol.1), De Boeck, Paris, 821p.
14. HOWELL D.C., (1998), *Méthodes statistiques en sciences humaines*, 2^{ème} Edition (vol.1), De Boeck, Paris, 762p.
15. JUES J.P. (2002), *Gestion des ressources humaines, principes et points- clés*, Ellipses, Paris, 207p.
16. LAFITE H-C. et LAYOLLE G. (2005), *Le plan de formation*, Dunod, Paris.
17. LEMIRE L. et GAGNON Y-C. (2002), *La gestion des ressources humaines dans les organisations publiques : études de cas et facteurs critiques de succès*, vol.1, Presse

de l'Université de Montréal, Montréal, 158p.

18. MARTORY B. et CROZET D. (1984), *Gestion des ressources humaines*, vol.1, Nathan, Paris, 255p.
19. MEIGNANT A. (2006), *Manager la formation*, Editions Liaisons, 7^{ème} édition, Paris.
20. NEVEU J-P., THEVENET M. (2002), *L'implication au travail*, Vuibert, Paris.
21. OUZIEL J. (2002), *La valorisation du capital humain*, Revue des sciences de gestion, 65-67.
22. OUZIEL J. (2002), *valorisation du capital humain*, Revue des sciences de gestion, 7-17.
23. OUZIEL J. (2012), *Evaluation et valorisation des actifs immatériels*, Revue du financier, 65-67.
24. PERETTI J-M. (2013), *Ressources humaines et gestion des personnes*, 19^e édition (vol.1), Magnard-Vuibert, Paris, 263 p.
25. PERETTI J-M., MARGOT J-P. (2012), *Rémunérations*, Vuibert, Paris,
26. ROMELAER P. (1993), *Gestion des ressources humaines*, vol.1, Armand Colin, Paris, 348p.
27. ROUSSEL P. (1996), *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Economica, Paris.
28. THEVENET M. (1992), *Impliquer les personnes*, Editions Liaisons, Paris.
29. THEVENET M. (2000), *Le plaisir de travailler*, Les Editions d'Organisation, Paris.
30. TREPO G., ESTELLAT N., OIRY E. (2002), *L'appréciation du personnel*, Les éditions d'Organisation, Paris.

WEBOGRAPHIE

<https://www.fonctionpublique.gouv.fr/archives/home20020121/lesrapportsetlespublications/rapportsvdec98/conceptionrenouveleegrh.htm>

https://www.fonctionpublique.gouv.fr/files/files/publications/etudes_perspectives/performance_des_fonctions_RH_def-2.pdf

<file:///C:/Users/HP/Documents/Valorisation%20des%20ressources%20humaines,%20quelques%20pistes%20pour%20r%C3%A9ussir%20%E2%80%93%20La%20vie%20eco.htm>

https://iappreciate.com/images/downloads/celebrating_milestones_best_practices_fr_CA.pdf

<http://www.cepod.gouv.sn/sites/default/files/Plan%20d%27action%20pour%20une%20politique%20de%20r%C3%A9mun%C3%A9ration%20bas%C3%A9e%20sur%20la%20performance%20%28RAPPORT%20FINAL%29.pdf>

https://www.setal.net/Les-salaires-de-l-administration-senegalaise-evalues-a-439-milliards-FCFA_a34855.html

https://www.leral.net/Systeme-de-remuneration-de-l-administration-senegalaise-La-suppression-des-indemnites-de-logement-suggeree_a157236.html

http://www.servicepublic.gouv.sn/assets/textes/schema_directeur_reforme_etat.pdf

<https://www.carrieres-publiques.com/actualite-fonction-publique-plan-de-formation-dif-formation-initiale-formation-continue-panorama-des-outils-de-formation-de-la-fonction-publique-d-340>

<https://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2009-1-page59.html>

https://www.rewmi.com/l-administration-sénégalaïse-a-l-epreuve-de-la-rationalite_a15047.html