



*(Centre Africain D'Etudes Supérieures en Gestion)*

*Institut d'Ingénierie de la Formation et de Développement des Ressources Humaines (IFDRH)*

*Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Gestion des Ressources Humaines :DESS/GRH*



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

THEME :

**CONTRIBUTIION A LA MISE EN PLACE D'OUTILS POUR L'AMELIORATION  
DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU CENTRE AFICAIN  
D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION  
(CESAG)**

**Présenté et Soutenu par :**  
**Monsieur Adama KONE**  
DESS/GRH (2<sup>ème</sup> Promotion)  
2002-2003



**Sous la direction de :**  
**Monsieur Daniel BALIZET**  
Directeur de l'IFDRH-CESAG

**Maître de stage**  
**Monsieur Alioune NDIAYE**  
Sous-Directeur Chargé des Ressources Humaines  
et des Approvisionnements au CESAG

# ***DEDICACES***

- A **ALLAH**, le tout puissant, le clément et le miséricordieux, pour nous avoir donné la santé, le courage et la persévérance nécessaires pour suivre cette formation.
- A notre père, Fadiala KONE, pour nous avoir amené un jour sur le chemin du savoir.
- A notre mère, Fanta TRAORE, pour nous avoir élevé dans l'honneur et la dignité.
- A nos frères et sœurs : Seydou, Awa, Soumaïla, Khady, Drissa, Salimata, Ladj, Aminata, pour leur soutien sans faille.
- A notre grand-mère chérie, Salimata TOURE pour toutes ses bénédictions qui nous accompagnent.
- A Monsieur Souleymane BALLO pour ses encouragements .
- A nos oncles :
  - Dramane et Famoussa KONE
  - Abou, Ousmane, Siaka et Youssouf TRAORE , pour leur soutien moral, matériel et financier.
- A notre ami et frère Abdoulaye DIOP, initiateur de cette belle aventure.
- A mademoiselle Mariam KAMARA, pour sa patience et sa persévérance à nos côtés.
- Et à tous les autres membres de notre famille que nous n'avons pu citer ici.

# ***REMERCIEMENTS***

-Nous disons un très grand merci à Monsieur Patrice KOUAME, Directeur Général du CESAG.

-A Monsieur Sylvain LADIPKO, Directeur Administratif, Financier et des Ressources Humaines du CESAG, pour avoir compris l'objet et l'intérêt de notre étude pour laquelle il n'a pas hésité à donner son accord. Aucun mot ne saurait exprimer suffisamment ce que nous ressentons à son égard .

-Tous nos remerciements à tout le personnel du CESAG pour nous avoir permis de travailler dans un cadre agréable et sympathique.

-Qu'il nous soit permis d'adresser nos sincères remerciements à la dynamique équipe de l'IFDRH :

-Monsieur Daniel BALIZET, Directeur

-Monsieur Réal MBIDA, Sous-Directeur

-Monsieur Adama Guiro SENE, Enseignant

-Mademoiselle, Lily NGOM « internationale », assistante des programmes

qui n'a ménagé aucun effort pour nous assurer une bonne formation.

-Nous tenons également à remercier Monsieur Kéba DIALLO, enseignant associé au CESAG, pour ses conseils et sa disponibilité.

-Nos remerciements à tous les stagiaires de la deuxième promotion du DESS/GRH (2002-2003) du CESAG pour l'esprit de fraternité qui a prévalu au cours de cette formation.

-Nous remercions également tous nos amis et frères de Dakar : Seydou, Kaba, Diabaté, Bodialo, Diané, Docteur Cissé, Diaby, Mimi, Fatou et tous ceux que nous n'avons pas pu citer ici, pour leur concours moral et matériel avant, pendant et à la fin de cette formation.

-Enfin, nous exprimons toute notre gratitude à Madame Rokheya DIOP, Assistante des Ressources Humaines et à Monsieur Alioune NDIAYE, Sous-Directeur chargé des Ressources Humaines au CESAG qui a été pour nous plus qu'un maître de stage, un grand frère, et qui restera pour nous un exemple de courage et d'humilité dans notre jeune carrière professionnelle pour tout ce que nous avons appris à ses côtés, lors de ce premier contact en entreprise.

### **Liste des sigles et abréviations**

**BCEAO** : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

**CEAO** : Communauté Economique de l'Afrique de l'Ouest

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

**DAFHR** : Direction, Administrative, Financière et des Ressources Humaines

**DAPRM** : Direction de l'Appui Pédagogique et des Ressources Multimédia

**DRH** : Direction des Ressources Humaines

**GRH** : Gestion des Ressources Humaines

**IFDRH** : Institut d'Ingénierie de la Formation et de Développement des Ressources Humaines

**SDFB** : Sous-Direction des Finances et du Budget

**SDRHA** : Sous-Direction des Ressources Humaines et des Approvisionnements

**UEMOA** : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

| <b>Liste des figures, diagrammes et tableaux</b>                                                  | <b>Page</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b><u>Figures</u></b>                                                                             |             |
| <b>Figure 1 : Le modèle contingentiel de la GRH</b>                                               | <b>19</b>   |
| <b><u>Diagrammes</u></b>                                                                          |             |
| <b>Diagramme 1 : Répartition de l'effectif par catégories socio-professionnelles</b>              | <b>41</b>   |
| <b>Diagramme 2 : Récapitulatif des actions de GRH vues par les agents</b>                         | <b>56</b>   |
| <b><u>Tableaux</u></b>                                                                            |             |
| <b>Tableau 1 : La DRH et ses clients</b>                                                          | <b>22</b>   |
| <b>Tableau 2 : Répartition par catégories professionnelles des agents de la DAFRH</b>             | <b>37</b>   |
| <b>Tableau 3 : Répartition par catégories professionnelles et par sexe des agents de la DAFRH</b> | <b>37</b>   |
| <b>Tableau 4 : Répartition de l'effectif par catégories socioprofessionnelles</b>                 | <b>40</b>   |
| <b>Tableau 5: Répartition de l'échantillonnage par catégories socio-professionnelles</b>          | <b>50</b>   |
| <b>Tableau 6: Répartition de l'échantillonnage par sexe</b>                                       | <b>50</b>   |
| <b>Tableau 7 : Répartition de l'échantillonnage par catégories d'âge</b>                          | <b>50</b>   |
| <b>Tableau 8 : Existence d'une description des emplois du CESAG</b>                               | <b>51</b>   |
| <b>Tableau 9 : Existence d'un système et d'une procédure de recrutement</b>                       | <b>52</b>   |
| <b>Tableau 10 : Existence d'une procédure d'accueil et d'intégration des nouveaux Salariés</b>    | <b>52</b>   |
| <b>Tableau 11 : Existence d'un système d'appréciation périodique</b>                              | <b>53</b>   |
| <b>Tableau 12 : Existence d'un système de promotion</b>                                           | <b>53</b>   |
| <b>Tableau 13 : Existence d'un système de gestion et de développement des carrières.</b>          | <b>54</b>   |
| <b>Tableau 14 : Existence de réelles pratiques locales de mobilité professionnelle</b>            | <b>54</b>   |
| <b>Tableau 15 : Existence d'une règle de gestion de fin de carrière</b>                           | <b>54</b>   |
| <b>Tableau 16 : Existence d'un système de reconnaissance et de rémunération Individualisée</b>    | <b>55</b>   |
| <b>Tableau 17 : Existence d'une politique de formation</b>                                        | <b>55</b>   |
| <b>Tableau 18 : Récapitulatif des actions de gestion ressources humaines du CESAG</b>             | <b>56</b>   |
| <b>Tableau 19 : Obtention rapide des informations à la SDRHA</b>                                  | <b>57</b>   |
| <b>Tableau 20 : Constat d'erreurs sur le bulletin de paie</b>                                     | <b>57</b>   |
| <b>Tableau 21 : Retard dans la paie</b>                                                           | <b>57</b>   |
| <b>Tableau 22 : Existence de tableau de bord à la SDRHA</b>                                       | <b>58</b>   |

|                                                                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tableau 23 :</b> Identification des personnes chargées des tâches à la SDRHA                             | 58 |
| <b>Tableau 24 :</b> Satisfaction dans la gestion des dossiers administratifs                                | 59 |
| <b>Tableau 25 :</b> Systèmes de suggestions à la DAFRH                                                      | 59 |
| <b>Tableau 26 :</b> Systèmes de suggestions locales                                                         | 59 |
| <b>Tableau 27 :</b> Exécutions des décisions des réunions internes.                                         | 60 |
| <b>Tableau 28 :</b> Facteurs de motivation du personnel par ordre d'importance                              | 60 |
| <b>Tableau 29:</b> Ancienneté dans l'Institution                                                            | 61 |
| <b>Tableau 30 :</b> Changement de poste                                                                     | 61 |
| <b>Tableau 31 :</b> Avancement et promotion                                                                 | 61 |
| <b>Tableau 32 :</b> Relation entre le poste occupé et la formation initiale ou l'expérience professionnelle | 62 |
| <b>Tableau 33 :</b> Satisfaction au poste actuel                                                            | 62 |

# SOMMAIRE

|                                            |     |
|--------------------------------------------|-----|
| Dédicaces                                  | I   |
| Remerciements                              | II  |
| Listes des sigles abrégations              | III |
| Listes des figures, diagrammes et tableaux | IV  |

## **INTRODUCTION GENERALE**

**8**

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| I - Objet de l'étude et résultats attendus | 9  |
| II – Problématique                         | 9  |
| III – Intérêts de l'étude                  | 12 |
| IV- Méthodologie                           | 13 |

## **1<sup>ère</sup> PARTIE : LE CADRE THEORIQUE**

### **Chapitre I :IMPACT DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LA GESTION GLOBALE L'ENTREPRISE**

**17**

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| I- Evolution de la Gestion des Ressources Humaines | 17 |
| II- La GRH aujourd'hui                             | 18 |
| III- Les domaines d'action de la fonction          | 23 |

### **Chapitre II : LES OUTILS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

**25**

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| I- Définition des concepts                                | 25 |
| II– Raison du choix du modèle d'analyse                   | 28 |
| II- Utilité des outils de gestion des ressources humaines | 29 |

## **2<sup>ème</sup> PARTIE : LE CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE**

### **Chapitre I : PRESENTATION GENERALE DU CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION (CESAG)**

**32**

|                 |    |
|-----------------|----|
| I- L'historique | 32 |
|-----------------|----|

|                    |    |
|--------------------|----|
| II- Les missions   | 32 |
| III- Les activités | 33 |
| IV- Les structures | 33 |

## **Chapitre II : LA DIRECTION ADMINISTRATIVE, FINANCIERE ET DES RESSOURCES HUMAINES (DAFRH) 37**

|                        |    |
|------------------------|----|
| I- L'effectif          | 37 |
| II- Les missions       | 38 |
| III- Le fonctionnement | 38 |

## **3<sup>ème</sup> PARTIE : RESULTATS ET RECOMMANDATIONS**

### **Chapitre I : PRESENTATION DES RESULTATS 40**

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| I- Diagnostic de la gestion des ressources humaines au CESAG                     | 40 |
| II- Etude sur la perception de la gestion des ressources humaines par les agents | 50 |
| III- Proposition de quelques outils de gestion des ressources humaines           | 63 |

### **Chapitre II- LES RECOMMANDATIONS 74**

|                            |    |
|----------------------------|----|
| I- A la Direction Générale | 74 |
| II- A la DAFRH             | 78 |

## **CONCLUSION GENERALE 81**

## **BIBLIOGRAPHIE 83**

## **ANNEXES 85**

## **TABLE DES MATIERES 116**

## INTRODUCTION GENERALE

« Pour comprendre la structure d'une organisation, il faut connaître son mode de fonctionnement, la manière dont sont portés les flux d'informations et de décisions, les mécanismes dont sont structurés les emplois »<sup>1</sup>

Ce qui laisse transparaître par l'évolution des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication et le bouleversement du marché ,les réajustements perpétuels auxquels sont confrontés les entreprises. Les organisations sont aussi exposées à des mutations qui influencent systématiquement leur productivité et leur rentabilité. Autrement dit, elles sont installées dans un champ concurrentiel.

Ainsi Guy LE BOTERF<sup>2</sup> croit savoir que l'entreprise pour prospérer et se développer dans ce contexte doit prendre en compte certains facteurs d'évolution tels que :

- Les facteurs organisationnels,
- Les facteurs techniques,
- Les facteurs socioculturels,
- Les facteurs économiques (exigences de productivité et rationalisation de la gestion)

Ces facteurs ont pour conséquence la mise en œuvre de nouvelles compétences et de tendances d'évolution des emplois. D'où l'apparition de la Gestion des Ressources Humaines en lieu et place de la gestion du personnel dans les entreprises constituées d'hommes et de femmes, qui représentent la main-d'œuvre et créent la richesse. En effet, il ne s'agit plus ici de gérer les hommes dans l'absolu comme dans l'administration du personnel, mais de rechercher avant tout la meilleure adéquation possible entre les situations de travail et les agents qui les occupent dans le but d'obtenir à travers cette optimisation de l'adéquation homme-emploi, la meilleure efficacité possible de l'organisation considérée

La gestion des ressources humaines est un moyen au service des objectifs stratégiques d'une entreprise. Il s'agit d'une façon parmi d'autres de gagner en efficacité qui aujourd'hui est devenue presque incontournable. Elle était un luxe autrefois, elle est devenu de nos jours, un enjeu stratégique pour résister à la concurrence, mais aussi pour des contraintes budgétaires.

---

<sup>1</sup>/Henry MINTZBERG, Structure et dynamique des organisations. LES EDITIONS. 1982

<sup>2</sup> /Guy LE BOTERF. Le schéma directeur des carrières et des ressources humaines

L'entreprise depuis la gestion administrative du personnel à la gestion des ressources humaines de l'ère nouvelle, pour être plus compétitive, doit s'appuyer sur la compétence professionnelle de l'ensemble de son personnel. Aujourd'hui, elle doit s'adosser sur une gestion des ressources humaines qui se définit comme « l'ensemble des projets, règles, dispositifs qui permettent d'acquérir, de développer, de conserver, et d'ajuster constamment les ressources aux besoins du marché dans un souci de compétitivité »<sup>3</sup>

Face à ces nouveaux défis, il ne s'agit plus de gérer l'entreprise en jouant sur l'adéquation entre les hommes et les postes par le recours au marché interne et externe. Il ne suffit pas non plus de tenir des discours incantatoires sur l'importance des hommes dans les entreprises pour faire une politique de gestion des ressources humaines. Il faut s'inscrire dans la réalité et mettre en place des démarches et des processus pragmatiques qui vont constituer peu à peu une pratique rigoureuse et opératoire des ressources humaines. Pour cela, Il faut disposer d'outils qui permettent de mettre en œuvre cette nouvelle logique de la gestion des hommes.

C'est de cela que nous voulons rendre compte dans ce mémoire de DESS en Gestion des Ressources Humaines dans les entreprises et organisations. Et pour ce faire, le Centre Africain d'études Supérieures en Gestion (CESAG) nous servira d'unité d'observation.

## **I-OBJET DE L'ETUDE ET RESULTATS ATTENDUS**

La présente étude porte sur « l'élaboration d'outils pour l'amélioration de la gestion des ressources humaines au CESAG ». En effet, il s'agit de contribuer à la mise en place d'un système de gestion des ressources humaines en vue de définir les axes de renforcement quantitatif et qualitatif des ressources humaines de cette institution.

L'homme est un moyen privilégié de production, moyen qui coûte, qui rapporte et qu'il faut par conséquent gérer pour obtenir l'efficacité optimale du travail humain dans l'intérêt économique de l'établissement. Cette efficacité passe par la valorisation, la motivation et la préservation.

L'objectif de ce mémoire est donc d'apporter notre modeste contribution à la gestion efficace des ressources humaines du CESAG.

## **II- PROBLEMATIQUE**

Dans le contexte économique actuel, se développe de plus en plus un système d'information à l'aide des technologies des réseaux. Ces Nouvelles Technologies de

---

<sup>3</sup> PEREIRE, Guide des métiers de la banque 1998

l'Information et de la Communication (NTIC) permettant de disposer de bases de données et de flux de matières premières virtuelles, autorisent l'émergence d'une nouvelle forme d'organisation. L'entreprise qui en est une, subit forcément les influences. En effet, la concurrence ainsi mise en marche entraîne une nécessaire compétitivité qui peut se mesurer par la performance et la qualité des produits générés.

Pour atteindre ces objectifs, il devient impératif de « disposer à temps, en effectifs suffisants et en permanence des personnes compétentes et motivés pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leurs talents avec un niveau élevé de performance et de qualité, à un coût compatible avec les objectifs économiques et dans le climat social le plus compatible possible »<sup>4</sup>

Ces enjeux concernent aussi le secteur de la formation, de la recherche et de la consultation en Afrique où « développement de la rentabilité », « système d'information performant », « relations avec les clients » sont parmi les préoccupations quotidiennes. Aussi, les récentes mutations appellent de nouvelles compétences en gestion et impliquent l'adoption de nouveaux comportements pour les managers africains qui devront avant tout être des agents de changement, à savoir des auteurs ayant une conscience élevée des problèmes de la société où ils vivent, dotés de connaissances et de techniques leur permettant de transformer volontairement leur milieu par une plus grande utilisation des ressources et par une plus grande transparence de leur gestion.

C'est dans cette optique que le CESAG, compte tenu de l'évolution de son environnement s'est fixé comme objectifs sa pérennisation par la conquête de nouveaux marchés et l'amélioration de son positionnement dans les domaines de la formation, de la consultation et de la recherche. En effet, le CESAG se trouve aujourd'hui dans un environnement concurrentiel tant sur le plan international et régional que sur le plan de ses activités spécifiques.

Et c'est dans ce contexte fortement concurrentiel que le CESAG, pour ne pas être en retrait, a déterminé les éléments principaux suivants, lui permettant de caractériser sa vision future en adéquation avec son environnement :

- Un centre d'excellence, de notoriété régionale et internationale dispensant un enseignement professionnel de qualité et disposant des produits de formation performants et adaptés aux besoins de sa clientèle

- Une école mettant le client au centre de son activité en ciblant son offre sur celui-ci et en tenant compte de ses préoccupations et en cherchant à créer chez lui de la valeur ajoutée

---

<sup>4</sup> Alain MEIGNANT, Manager la formation. éditions Liaison (4<sup>ème</sup> édition).1997  
Adama KONE/ DESS-GRH-CESAG/2002-2003

afin de le fidéliser.

-Un centre doté d'une structure équilibrée, constituée d'un personnel enseignant et administratif compétent, formé et informé, motivé et mobilisé autour des objectifs institutionnels.

-Un centre contribuant à son autofinancement

L'atteinte de ces objectifs et la compétitivité de l'entreprise passent par l'épanouissement et le développement des compétences des femmes et des hommes qui en sont la vraie richesse et la clé de réussite. Autrement dit par l'institution d'une véritable pratique de gestion des ressources humaines

Mais la gestion des carrières et des emplois au CESAG décèle des incohérences dans les systèmes de classification, de plan de formation, de recrutement et d'entretien d'évaluation. La raison est qu'il n'existe pas des outils d'analyse des emplois. Ces outils fondamentaux que sont : les fiches de poste, le répertoire des métiers et les référentiels d'activités et de compétences., des outils communs et partagés et qui doivent permettre de passer d'un espace consensuel à un espace codifié.

Aussi la réorganisation de l'institution a engendré la création de nouveaux emplois et de nouveaux recrutements, ce qui nécessite une lecture correcte des situations professionnelles et des tâches réalisées par les agents. Les métiers évoluent et il faut veiller à ce que les profils soient adaptés à la nouvelle organisation. Cette situation se traduit par des évolutions lentes du double point de vue quantitatif et qualitatif. Ce qui implique aujourd'hui de nouvelles pratiques managériales, notamment au niveau de la gestion des ressources humaines dont les maîtres-mots deviennent « compétences » et « performances ». Pour bien se faire, la nécessité de disposer d'outils de gestion des ressources humaines pour accompagner les changements ne souffrent d'aucune objection.

Dès lors la Direction Administrative, Financière et des Ressources Humaines (DAFRH) nous a demandé dans le cadre de notre stage de mettre en œuvre des outils de gestion des ressources humaines ou plus précisément d'élaborer des fiches de poste, un répertoire des métiers et des référentiels métiers/compétences qui ont principalement pour objectifs de :

-Permettre à chaque agent de situer son emploi et son niveau de responsabilité à l'intérieur de l'emploi.

-Permettre au CESAG de mieux élaborer un plan de formation selon les besoins des agents et qui tiennent compte des préoccupations du centre.

- Réaliser la mobilité professionnelle par une meilleure connaissance des compétences mises en œuvre et l'utilisation d'outils de gestion adaptés (bilan de compétences, politique de rémunération, de recrutement).
- Faciliter la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
- Contribuer à la mise en place d'un système d'évaluation objectif et uniforme.

Si l'élaboration des outils de gestion des ressources humaines dans les organisations apparaît comme une exigence de compétitivité, la question qui se pose est de savoir comment adapter cette approche à la spécificité du CESAG pour qu'il puisse en tirer le maximum de profit ? En d'autres termes, comment les fiches des poste, le répertoire des métiers et les référentiels métiers/compétences peuvent-ils contribuer à optimiser la performance des ressources humaines du CESAG ?

C'est pour répondre à cette préoccupation que nous consacrons le volet pratique de notre formation de troisième cycle de DESS en Gestion des Ressources Humaines dans la « **Contribution à la mise en place d'outils pour l'amélioration de la gestion des ressources humaines au CESAG** »

### **III- INTERETS DE L'ETUDE**

Les intérêts de notre étude se situent à trois niveaux. D'abord, l'intérêt pour le CESAG, ensuite l'intérêt pour la Direction Administrative, Financière et des Ressources Humaines et enfin l'intérêt pour le stagiaire que nous sommes.

#### **A- POUR LE CESAG**

Le CESAG a un double intérêt dans cette étude, d'une part en tant qu'entreprise et d'autre part en tant que formateur.

-En tant qu'entreprise, la mise en œuvre des outils de gestion des ressources humaines entre dans le schéma directeur des ressources humaines de l'Institution. En effet, elle permet de mieux connaître les métiers de l'Institution et l'optimisation des compétences disponibles en mettant davantage en adéquation les agents et leur poste de travail, en facilitant les procédures de recrutement, en adaptant la formation des agents nouvellement recrutés, en appuyant la mise en œuvre du système d'évaluation, en adaptant la formation continue des agents du CESAG et enfin en assurant la mobilité par une meilleure adéquation entre les profils des agents et les postes de travail.

-En tant que formateur, le CESAG, à travers notre étude pourrait faire une évaluation pratique de la qualité de la formation qu'il dispense à ses auditeurs.

## **B- POUR LA DAFRH**

L'élaboration des outils de gestion des ressources humaines favorisera une plus grande cohérence entre la stratégie globale et la GRH du CESAG. En effet, ces outils pourront constituer un véritable guide de décisions permettant d'envisager des solutions globales et systémiques en matière de GRH de l'institution. En d'autres termes, ils permettront de définir les orientations en matière de recrutement, de formation, de gestion des carrières, de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences(GPEC).

Aussi cette étude permet à la DAFRH de réaliser des travaux qu'elle aurait bien voulu faire , mais qui lui sont impossibles à réaliser en raison de la charge de ses missions et attributions et de l'insuffisance de l'effectif de la Sous-Direction des Ressources Humaines et des Approvisionnements (SDRHA).

## **C- POUR LE STAGIAIRE**

Ce mémoire, d'abord confirme notre désir de participer à la conception et à la mise en œuvre de projets Ressources Humaines pour la meilleure gestion possible des collaborateurs d'une entreprise, de leur intégration à leur départ.

Ensuite, l'étude nous permet de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises durant notre formation et d'en faire profiter notre établissement.

## **IV- METHODOLOGIE**

Quatre méthodes ont été utilisées dans cette étude : L'analyse documentaire, le questionnaire, les entretiens et les observations personnelles. Nous allons également délimiter le champ de cette étude avant d'en montrer les limites et les difficultés rencontrées sur le terrain.

### **A- L'ETUDE DOCUMENTAIRE**

Divers documents et ouvrages ont été parcourus et ont servi à rassembler les informations utiles. L'analyse documentaire nous a amené à étudier les écrits existants qui pouvaient nous apporter des éléments, directement ou indirectement, sur la gestion des ressources humaines et sur le contenu des situations de travail. Nous avons ainsi trouvé des documents du type

fiches de tâches ou fiches de fonction, voire analyse de poste, etc.. qui ont constitué un premier matériau à analyser.

Nous avons aussi eu à notre disposition des documents de stratégie et de fonctionnement du CESAG : Plan stratégique, différentes notes de service, statut du personnel, règlement intérieur etc...

## **B- LE QUESTIONNAIRE**

Cette méthode a consisté à envoyer aux agents un document qui les interrogeait sur les différentes pratiques de gestion des ressources humaines au CESAG et sur leur situation de travail. Elle nous a permis d'avoir l'avis d'une population très importante d'agents.

## **C-LES ENTRETIENS**

A ce niveau de notre étude, nous nous sommes entretenu avec les Directeurs et les Sous-Directeurs afin d'avoir un aperçu de leurs différentes unités. Cela nous a permis de comprendre le fonctionnement des Directions et Sous-Directions et de déterminer les relations hiérarchiques et fonctionnelles pour l'élaboration des fiches de postes et du répertoire des métiers. Aussi, pour l'élaboration des référentiels des métiers et des compétences, nous nous sommes entretenus directement avec les titulaires des emplois, ce qui nous a permis de connaître en détail, les contenus des emplois et les compétences nécessaires pour les occuper.

Nous nous sommes également entretenu avec certains agents afin d'avoir leur avis et leurs suggestions sur la gestion des ressources humaines au CESAG.

## **D-LES OBSERVATIONS PERSONNELLES**

Les trois mois de stage effectué au CESAG nous ont permis de comprendre certains mécanismes de fonctionnement . Nous les avons mis à profit pour faire des observations afin de déceler les imperfections, les incohérences et les dysfonctionnements de la gestion des ressources humaines pour pouvoir faire des propositions d'amélioration.

Certes ces éléments sont à appréhender avec le regard critique qui s'impose, mais ils nous ont permis de nous imprégner de la gestion des ressources humaines au CESAG et du contenu de certaines situations de travail.

## **E-LA DELIMITATION DU CHAMP DE L'ETUDE**

Les outils que nous avons mis en place ne sont pas exhaustifs pour le gestion des ressources humaines .Ces outils ne sont que des outils d'analyse des besoins en ressources humaines. Il s'agit ici d'outils qui servent à définir les besoins quantitatifs et qualitatifs en ressources humaines pour l'amélioration de la GRH au CESAG.

Nous avons opté pour ce choix dans un souci de faisabilité car dans le cadre de ce mémoire le temps ne nous permettait pas de mettre en place tous les outils de gestion des ressources humaines.

## **F-LES LIMITES DE L'ETUDE ET LES DIFFICULTES RENCONTREES**

Un tel travail nécessite des moyens matériels et humains importants, ce que le CESAG avec la diligence de la SDRHA (Sous-Direction des Ressources Humaines) et de la SDPD (Sous-Direction de la Planification et du Développement) , a bien voulu mettre à notre disposition .En effet nous avons bénéficié :

- D'un stage de trois (3) mois allant du 15 Juillet au 15 Octobre 2003, ce qui nous permettait de travailler huit heures par jour.

- De moyens logistiques (ordinateurs, imprimantes, reprographie, fournitures de bureau).

- De la disponibilité des agents lors des entretiens.

Cependant, nous avons rencontré quelques difficultés telles que :

- Le non respect du planning dû aux renvois occasionnés par les réunions et des raisons de service.

- Le départ massif en congés des agents pendant notre période de stage et surtout celui de notre maître de stage.

- La difficulté à mettre en place les groupes de validation, ce qui nous a amené à faire valider les travaux directement par le Sous-Directeur des Ressources Humaines et des Approvisionnements avant de les lui remettre.

Notre étude sera composée de trois parties : Nous étudierons d'abord le cadre théorique, ensuite nous analyserons le cadre pratique et enfin nous présenterons les résultats avant de terminer par des recommandations.

***PREMIERE PARTIE : LE CADRE  
THEORIQUE***

## **Chapitre I : IMPACT DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LA GESTION GLOBALE DE L'ENTREPRISE**

Ce chapitre sera consacré à l'évolution de la gestion des ressources humaines, à sa position aujourd'hui dans l'entreprise et à ses domaines d'activités.

### **I - EVOLUTION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Cette évolution part de son émergence au passage de la Fonction Personnel à la Fonction Ressources Humaines .

#### **A- L'EMERGENCE DE LA FONCTION**

L'industrie naissante utilisait une main d'œuvre nombreuse non spécialisée. Les méthodes de travail étaient empiriques. La performance de la main d'œuvre était faible. Vers 1880, avec Frederick Winslow TAYLOR, l'organisation scientifique du travail est née. Par ses expériences, il a démontré que l'on pouvait accroître l'efficacité du travail des salariés. L'organisation scientifique du travail a permis d'exploiter au maximum les capacités des salariés.

Avec le système taylorien, le développement de la taille des organisations et la syndicalisation croissante, les services du personnel apparaissent. Les activités principales de ces nouveaux services seront le recrutement, la répartition des tâches et les problèmes de performance des salariés. La Fonction Personnel apparaît au début du XXème siècle à partir du moment où le chef d'entreprise n'est plus en état de gérer l'ensemble du personnel.

A cette époque, la gestion du personnel apparaît comme une gestion des postes. Dans le modèle taylorien-fordien, le personnel occupe un poste. La notion de poste est une invention taylorienne avec ses quatre caractéristiques : Elle est prescriptive, elle est procédurale, elle est individuelle et elle suppose une stabilité. La notion de poste, aujourd'hui mise en cause, conserve une grande importance en GRH « On parle de poste à pourvoir, de description de poste et de formation au poste de travail ». Le terme est si usité qu'il apparaît comme naturel, temporel, neutre et universel.

## **B- DE LA FONCTION PERSONNEL A LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES**

En quelques années, la Fonction Personnel se transforme en fonction Ressources Humaines. Le changement d'appellation est un changement de perspective et de pratiques. La conception traditionnelle du personnel perçu comme une source de coûts qu'il faut minimiser laisse la place à la conception d'un personnel considéré comme une ressource dont il faut optimiser l'utilisation. Charles-Henry BEYSSERES DES HORTS note « La DRH est une vision contemporaine de la fonction, les hommes et les femmes de l'entreprise sont des ressources qu'il faut mobiliser, développer, sur lesquelles il faut investir. Ces ressources sont les premières ressources stratégiques de l'entreprise. La fonction devient majeure et acquiert le statut de grande fonction stratégique ».<sup>5</sup>

Invités à définir leur fonction en quelques lignes, les Directeurs des Ressources Humaines insistent sur trois objectifs :

- Adéquation qualitative et quantitative de la RH aux besoins actuels et futurs de l'entreprise.
- Intégration des objectifs de rentabilité et de développement de l'entreprise avec l'objectif de développement de la RH.
- Optimisation des performances de la RH afin de participer aux objectifs globaux

Les DRH soulignent également la dimension devenue stratégique de la fonction<sup>6</sup>

Dans les années 90, les DRH prennent le parti de la décentralisation des missions opérationnelles de la fonction dans le cadre d'un partage où les responsables opérationnels deviennent « Tous DRH »<sup>7</sup>.

Un partage équilibré de la Fonction Personnel entre opérationnels et fonctionnels s'accompagnent d'un rôle stratégique accru pour la DRH. Cette évolution s'inscrit dans le cadre d'une approche clients-fournisseurs où la fonction RH est confrontée aux attentes de divers clients internes. Pour être reconnu performante, la fonction RH doit contribuer à la création de valeurs et à la satisfaction de ses clients internes.

## **II - LA GRH AUJOURD'HUI**

### **A- L'APPROCHE CONTINGENTE DES RESSOURCES HUMAINES**

« La théorie de la contingence », énoncée par Laurence et Lorsch<sup>8</sup>, conduit à prendre en compte tous les facteurs de contingence pour analyser l'évolution de la GRH. Divers

---

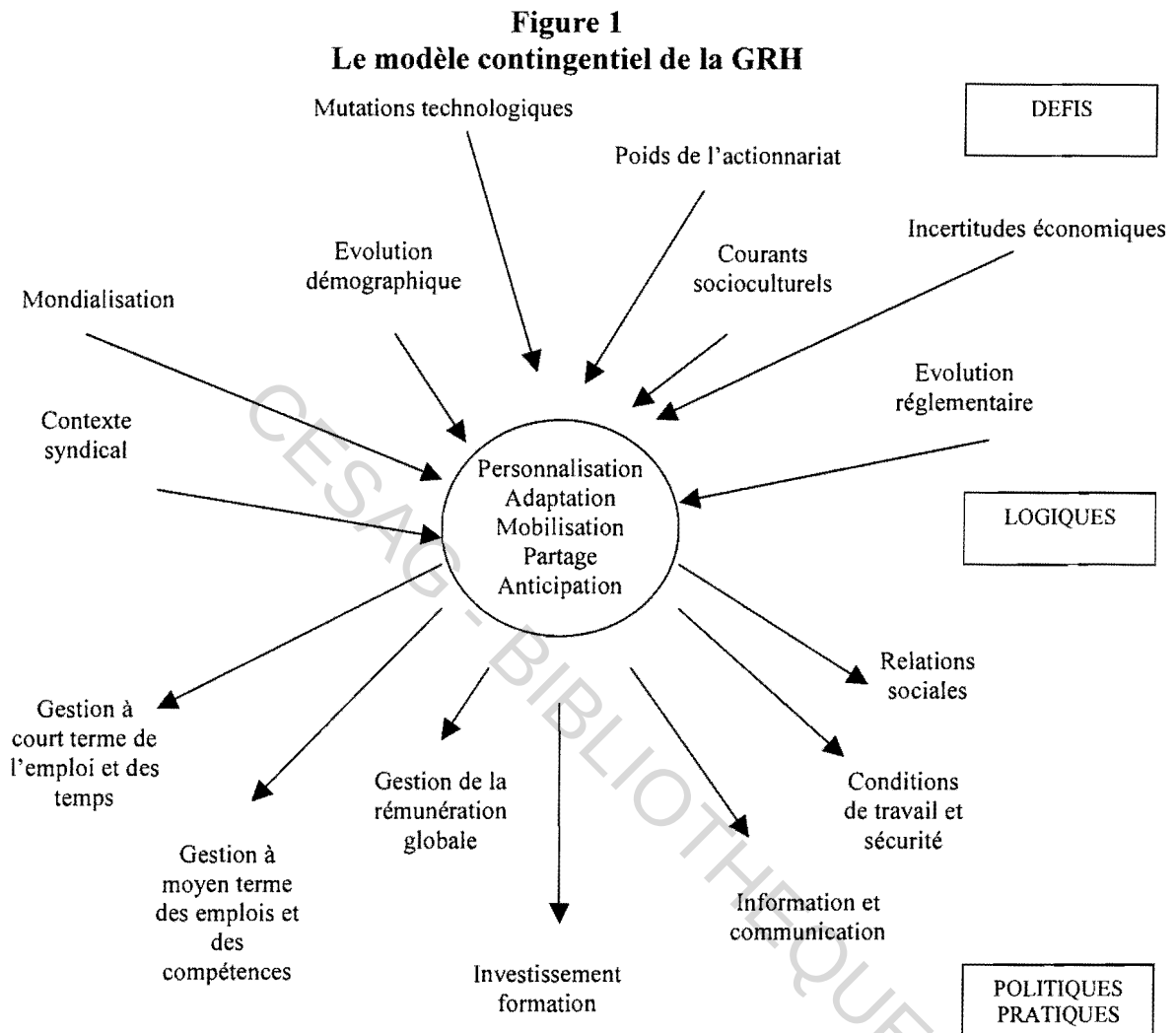
<sup>5</sup> Charles- Henry BEYSSERES DES HORTS , Vers une gestion stratégique des ressources humaines. Les éditions organisations.1987

<sup>6</sup> Alain MEIGNANT , Ressources Humaines, Déployer la stratégie. Editions Liaisons ,Paris 2000

<sup>7</sup> « Tous DRH » ,ouvrage collectif sous la direction de Jean Marie PERETTI.Les Editions d'Organisation, 2<sup>ème</sup> édition.2001

<sup>8</sup> P-R LAURENCE, J W LORSCH, Adapter les structures de l'organisation, 2<sup>ème</sup> édition Les Editions d'Organisation,1989

modèles de contingence appliqués à la GRH ont été construits ou adaptés pour les entreprises de différentes tailles, secteurs ou pays. Le modèle ci-dessous permet d'identifier la relation défis→ logiques→ politiques et pratiques.



Source : Jean-Marie PERETTI , Ressources Humaines, Vuibert, 6<sup>ème</sup> édition, 2001.

## B- LA LOGIQUE DU MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Pour répondre aux défis actuels, les Directeurs des Ressources Humaines adoptent de nouvelles logiques qui irriguent les politiques et pratiques : Personnalisation, mobilisation, partage, anticipation.

**1/La personnalisation :** La personnalisation concerne tous les domaines de la GRH, la rémunération globale, la gestion des carrières et des compétences, la formation et la maîtrise du temps.

**2/ L'adaptation :** L'entreprise doit s'adapter rapidement et de façon optimale à toutes les évolutions de l'environnement et aux sollicitations internes et externes. Pour cela, elle doit être flexible. La flexibilité optimale implique une décentralisation des décisions. Il faut donc que chaque responsable opérationnel susceptible de prendre une décision dispose des informations nécessaires d'une part et des connaissances pertinentes de management des ressources humaines d'autre part.

**3/ La mobilisation :** Pour une même technologie mise en œuvre, la productivité diffère fortement dans les entreprises du fait des différences dans l'organisation de la production, dans la mobilisation des salaires et dans leur qualification. La mobilisation repose sur une implication de la hiérarchie et sa capacité à motiver ses collaborateurs<sup>9</sup>. Elle nécessite la reconnaissance du contenu émotionnel de la dimension affective au travail.

**4/ Le partage :** Réussir la mobilisation, l'adaptation, la personnalisation impose une nouvelle répartition des tâches. Tout cadre exerçant une fonction de commandement doit participer à la GRH dans le cadre du partage de la fonction. La Direction des Ressources Humaines devient le promoteur d'un nouveau concept : Celui de la fonction partagée.

« Tous DRH » devient une idée forte dans les entreprises soucieuses de réussir grâce à un management des ressources humaines décentralisé. Le couple « Direction des Ressources Humaines-responsable hiérarchique » devient responsable de la qualité des décisions en matière de ressources humaines.

**5/ L'anticipation :** La croissance des trente glorieuses permettait de concilier absence de gestion prévisionnelle et maintien des équilibres. Elle gommait les erreurs de gestion et tolérait une Gestion des Ressources Humaines au jour le jour peu rigoureuse. Le manque de visibilité implique une démarche anticipative favorisant les adaptations aux événements imprévus et à l'incertain. La nécessité de la gestion à court terme de l'emploi s'inscrit dans le cadre d'une gestion à moyen et long terme. Il est nécessaire d'avoir une vision de la place des RH dans l'entreprise de demain. La réflexion stratégique doit intégrer la dimension RH en amont. Le Directeur des Ressources Humaines doit être un authentique « partenaire stratégique »<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Maurice THEVENET, in TOUS DRH

<sup>10</sup> D. ULRICH, Human Resources Champion, Edition Harvard Business School Press, Cambridge 1996

## **C- LA DRH ET SES CLIENTS**

« Dans l'entreprise, la fonction RH travaille avec quatre catégories de clients dont les attentes apparaissent diverses. Ces quatre clients sont les salariés, l'encadrement, les partenaires sociaux, la Direction Générale. »<sup>11</sup>

### **1-Les attentes des salariés**

Equité, employabilité et éthique sont les trois attentes des salariés.

a) L'équité : Chaque salarié évalue ce qu'il apporte , ses inputs, ses contributions au profit de l'entreprise tels que ses efforts, ses compétences, ses résultats. Il évalue également ce qu'il reçoit, ses outcomes ; les avantages qu'il en retire en termes de reconnaissance, de rémunération ou de statut. Il calcule un ratio rétribution/contribution qu'il compare avec la connaissance qu' il a du même ratio concernant d'autres salariés, dans l'entreprise ou en dehors.

b) L'employabilité : Ces dernières années, les salariés ont pris conscience de l'importance de leur employabilité comme élément de sécurité sur le marché du travail. Le rythme des licenciements économiques les a sensibilisé à la fragilité de leur emploi. Ils perçoivent la nécessité de veiller à leur capacité de conserver leur emploi ou d'en retrouver un autre, dans ou hors de leur fonction, de leur entreprise, de leur zone géographique ou de leur niveau hiérarchique.

c) L'éthique : Divers enquêtes ont fait ressortir l'exigence éthique de la part des salariés. Le respect d' ensemble de normes comportementales par les agents, génère la confiance .

Les points les plus sensibles en GRH sont ceux de la sécurité, des rémunérations et de l'emploi. Un recrutement sur recommandation, une promotion par favoritisme, une augmentation ou une non augmentation non justifiées sont les symptômes les plus fréquents soulignés par les salariés. Rigueur dans la mise en œuvre de politiques et transparence sont les deux piliers d'une arithmétique. L'écoute ainsi que la qualité du système d'information ascendante contribue au renforcement du capital éthique.

### **2- Les attentes de l'encadrement**

Les attentes des n+1 à l'égard de la Direction des Ressources Humaines sont de deux sortes : Le Directeur des Ressources Humaines doit garantir le partage de la fonction d'une

---

<sup>11</sup> Jean-Marie PERETTI, Ressources Humaines, Vuibert, 6<sup>ème</sup> édition, 2001  
Adama KONE/ DESS-GRH-CESAG/2002-2003

part et l'empowerment des responsables hiérarchiques d'autre part.

Pour garantir le partage, il apparaît opportun de définir une charte qui précise clairement les responsabilités respectives des uns et des autres. La charte définit également les moyens que la DRH met à la disposition des opérationnels.

La hiérarchie attend de la Direction des Ressources Humaines qu'elle propose une charte claire, précise, réaliste et viable.

### **3-Les attentes des partenaires sociaux**

Les représentants du personnel expriment des attentes selon leurs statuts (délégués du personnel, membre du comité d'entreprise, délégués syndicaux) et leurs propres engagements. Ils ont en général trois attentes principales :

a) L'écoute : La Direction des Ressources Humaines doit veiller à ce que les salariés et leurs représentants puissent s'exprimer et que leurs messages soient écoutés. Observatoires sociaux, veille social et audit du climat social contribue à cette écoute.

b) La conformité : Le Directeur des Ressources Humaines doit garantir le respect des règles légales, conventionnelles et internes définissant les droits des salariés tant individuels que collectifs. Il traite les réclamations et veille à limiter les risques.

c) La dynamique sociale : Les partenaires sociaux attendent aussi que la DRH soit porteuse d'un projet et offre des espaces de négociation permettant le développement des hommes. Les thèmes de la formation et de l'emploi sont parmi les sujets les plus sensibles pour reconstruire le lien social.

### **4-Les attentes de la Direction Générale**

Sécurité, compétitivité et création de valeurs sont les principales attentes de la Direction Générale

a) La sécurité : Le DRH doit identifier et réduire tous les risques liés à la vie de l'entreprise. Le développement de l'audit social renvoie à cette mission.

b) La compétitivité : « La différence entre un jardin et un désert, ce n'est pas l'eau, ce sont les hommes » dit le proverbe arabe. Il peut être transposé au monde économique : La différence entre l'entreprise qui réussit et celle qui végète repose, avant tout autre avantage compétitif sur la qualité de son management des ressources humaines.

c) La création de valeurs : De plus en plus soucieuse de la création de valeurs, les Directions attendent une contribution de la Direction des Ressources Humaines qui n'a de

garantie de survie que lorsqu'elle démontre en permanence sa valeur ajoutée.

**Tableau 1 : La DRH et ses clients**

| <b>Pour</b>                    | <b>La DRH doit être</b>                                                            |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Les dirigeants                 | -Support de la STRATEGIE<br>-Acteur de la COMPETITIVITE<br>-Créateur de VALEUR     |
| Les managers (n+1)             | -Garant du PARTAGE de la fonction<br>-Garant de l'EMPORWERMENT des n+1             |
| Les salariés                   | -Garant de l'EQUITE<br>-Garant de l'EMPLOYABILITE<br>-Garant de l'ETHIQUE          |
| Les représentants des salariés | -Garant de l'ECOUTE<br>-Garant de la CONFORMITE<br>-Garant de la DYNAMIQUE SOCIALE |

Source : Jean-Marie PERETTI, Ressources Humaines, Vuibert, 6<sup>ème</sup> édition, 2001.

### **III- LES DOMAINES D'ACTIONS DE LA FONCTION**

Les actions de la GRH recouvre un vaste domaine. Ces actions peuvent être subdivisées en trois catégories : Les actions d'administration, de gestion et de communication.

#### **A- LES ACTIONS D'ADMINISTRATION**

Dans son action d'administration, la GRH apparaît surtout porteuse d'un rôle d'exécution, dans le cadre des contraintes internes et externes. Ainsi, elle organise et met en œuvre des règles juridiques fixées par la législation, la réglementation ou les accords contractuels engageant l'entreprise. Elle assure les relations avec les services administratifs compétents en matière d'emploi, de sécurité sociale, de formation. Elle établit les déclarations et autres documents relatifs au personnel et aux relations sociales. Elle peut être également chargée d'établir les états de présence et les états relatifs à la paie.

#### **B- LES ACTIONS DE GESTION**

La GRH dispose d'une réelle marge d'autonomie et d'invention tant dans la

conception que dans la mise en œuvre. Elle formule un jugement sur l'état actuel et sur les perspectives d'évolution des effectifs et qualifications. Elle propose des mesures d'adaptation ou de développement (embauche, promotion, formation ou réduction d'effectifs) permettant de rendre les ressources humaines compatibles avec les projets d'actions de l'entreprise. Elle propose des mesures relatives aux rémunérations et aux conditions de travail.

### **C- LES ACTIONS D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION**

Ici, la GRH contribue à la conception et à la mise en œuvre de procédures formelles ou de démarches informelles d'échange, de dialogue et de négociation au sein de l'entreprise. Elle sensibilise, conseille et forme l'encadrement sur le processus d'information et de communication. Elle assure directement la circulation de l'information générale sur l'entreprise, le personnel, l'évolution technologique, commerciale, humaine.

Après avoir analysé l'impact de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise, il apparaît nécessaire pour la direction des ressources humaines de disposer de certains outils dans le cadre de ses activités pour atteindre ses objectifs. Le chapitre suivant sera consacré à l'étude de quelques uns de ces outils.

## **Chapitre II : LES OUTILS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Ce chapitre comprend trois parties :

- La définition des concepts
- Les raisons du choix du modèle d'analyse
- L'utilité des outils

### **I- DEFINITION DES CONCEPTS**

#### **L'outil de gestion**

Un outil de gestion est un instrument qui permet aux différents acteurs de l'entreprise de se construire une représentation synthétique, formalisée et pertinente du fonctionnement de l'organisation pour en apprécier l'efficacité et anticiper les évolutions futures. Un outil n'est donc pas prescriptif au sens où il n'impose pas un type d'action prédéterminé. Il constitue une aide au raisonnement et à la réflexion.

#### **Le poste de travail**

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

#### **L'emploi**

Un emploi est une situation de travail qui correspond généralement à plusieurs postes de travail dans une organisation . C'est un regroupement de postes très proches les uns des autres lorsqu'on considère les activités qui sont réalisées et les compétences qui sont mises en œuvre.

#### **Le métier**

Un métier correspond à un ensemble d'emplois qui sont regroupés parce qu'ils ont un certain nombre de points communs en termes d'activités à exercer et de compétences nécessaires pour les occuper.

## **La famille professionnelle**

Une famille professionnelle correspond au regroupement des différentes situations de travail d'une structure qui participent de la même finalité. On peut aussi dans le même esprit ,découper finement l'ensemble des situations professionnelles d'une organisation en sous-familles professionnelles.

## **L'activité**

L'activité constitue l'ensemble des tâches identifiés au travers de verbes d'action permettant de définir le contenu de la tâche et le niveau de compétences requis pour l'exercer.

## **Les tâches**

C'est un ensemble d'opérations élémentaires qui se caractérisent par des séquences d'activités manuelles et/ou intellectuelles .

## **Les pré-requis**

Ils indiquent les conditions d'entrée dans l'emploi ou les conditions particulières d'exercice de l'emploi.

## **Les compétences**

Ce sont des acquis d'ordre cognitif , pratiques, ou comportementaux dont la catégorisation la plus traditionnelle correspond aux « savoir », aux « savoir-faire » et aux « savoir-être » nécessaires pour tenir un poste ou réaliser une activité, ou bien encore qui sont maîtrisés par un individu. Les compétences s'acquièrent par la formation et à travers l'expérience professionnelle. Elles se combinent ensemble pour permettre la réalisation d'une activité ou d'une tâche donnée. Elles sont le plus souvent transposables d'une situation de travail à une autre, c'est-à-dire qu'une même compétence peut être mobilisée pour effectuer des activités différentes.

## **La mission**

La mission représente ce qui est confié à une personne. Elle désigne en fait la finalité, la raison d'être , d'un service , d'une unité ou d'une situation de travail, selon le niveau où on se place et sa formulation doit répondre à la question « En quoi le service, l'unité de travail ou bien le poste contribue-t-il à l'organisation ? ». Elle intègre une idée de permanence et est plus

précise que la notion de fonction.

### **Les objectifs**

Les objectifs ont un caractère plus limité dans le temps que les missions sauf lorsqu'on parle d'objectifs permanents. Ce sont des buts qui ont été opérationnalisés. Ils traduisent les résultats concrets que l'on cherche à obtenir sur une période de temps donné., dans le cadre des missions imparties. Ils désignent aussi des priorités.

### **Les relations fonctionnelles**

Il s'agit de déterminer les relations d'action du titulaire de l'emploi , c'est-à-dire de préciser avec qui il travaille ou agit et aussi de déterminer ses relations de communication. Les relations internes désignent les relations que l'agent a au sein de l'entreprises et les relations externes sont ceux qu'ils entretient avec les personnes extérieures dans le cadre de son travail.

### **La situation dans l'organigramme**

Il s'agit de montrer la position hiérarchique du titulaire de l'emploi, de déterminer son supérieur hiérarchique et ses collaborateurs ainsi que ses subordonnées.

### **La fonction**

La fonction se définit par référence à des compétences (techniques, organisationnelles, sociales, relationnelles) et non par rapport à une machine(le poste) ou à un métier . Ses contours sont moins précis que ceux du poste ou de l'emploi.

### **L'employabilité**

L'employabilité est la capacité d'un salarié à conserver ou à obtenir un emploi, dans sa fonction ou dans une autre fonction, à son niveau hiérarchique ou à un autre niveau.

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

La GPEC est un ensemble de notions et d'outils visant à accroître par l'anticipation, les capacités des entreprises à maîtriser l'adéquation permanente entre leurs besoins et leurs ressources, d'un point de vue quantitatif et qualitatif.

## **L'empowerment ou autonomisation**

C'est un processus par lequel des employés d'une organisation acquièrent la maîtrise des moyens qui leur permettent de mieux utiliser leurs ressources professionnelles et de renforcer leur autonomie d'action.

## **II- RAISON DU CHOIX DU MODELE D'ANALYSE**

Ces définitions que nous venons de faire appellent une réflexion et soulèvent des interrogations. En effet, au CESAG ,ce que nous appelons emploi ne désigne pas forcément un emploi reconnu et identifié par le marché du travail. Plutôt, il est décrit comme tel qu'on peut l'observer au travers des activités spécifiques au CESAG.

Ce faisant, la question est de savoir si le découpage est pertinent ou non ? Si par exemple, l'emploi, Sous-Directeur chargé des Finances et du Budget est un emploi, une fonction ou un statut ? Ou bien alors un poste de travail ? Ne peut on pas l'englober dans l'emploi « Administrateur Financier » ?

Ces questions posent tout le problème de l'analyse des emplois. En effet, l'analyse, l'évolution des concepts dans ce domaine montre une dynamique qui se construit et qui intègre de plus en plus la dimension humaine dans les relations de travail prises dans leur globalité.

Aujourd'hui , face à des situations instables évolutives dont il faut rendre compte , le critère de segmentation du travail semble dépassé. La notion de poste de travail qui se réfère à une division parcellaire et enfermante des tâches répondait à une époque donnée et à un modèle productif.

Taylor avait peut-être raison de considérer le travailleur comme faisant partie d'un processus mécanique de la production des biens tant qu'il s'agissait des tâches répétitives et procédurales. Mais suffisait-il de se référer au contenu des emplois et à leur évolution liée à l'impact des nouvelles technologies pour reconsidérer l'analyse des emplois du travail comme en attestait la sociologie dominante des années 70 ?

Voilà toute la problématique de Gestion des Ressources Humaines de l'ère moderne. L'individu est placé au centre des préoccupations de l'entreprise. Toute analyse des situations professionnelles doit prendre en compte son environnement socioéconomique et sa capacité à donner du sens à son travail.

Ainsi plusieurs analystes proposent des modèles théoriques qui révèlent les

compétences mises en œuvre dans les situations de travail et restituent leur aspect dynamique.

Nous pouvons compter parmi plusieurs :

- La méthode « GROUPE METIERS »
- La méthode ETED (Emploi-Type Etudié dans sa Dynamique) conceptualisée par Nicole MANDON (CEREQ)
- La méthode du GROUPE QUATERNAIRE

Mais la logique compétence qui sous-tend ces différentes méthodes provoque de multiples débats sur la méthodologie sur l'usage des référentiels dans le monde du travail. Partant, sans entretenir le débat, nous nous sommes inspirés de la méthode CAUDE FLUCK pour élaborer les outils de gestion des ressources humaines au CESAG .

Pour arriver à l'élaboration des référentiels des métiers et des compétences qui vont servir à la confection du répertoire des métiers, nous avons d'abord établi les fiches de postes, après avoir fait le diagnostic de la gestion des ressources humaines de l'institution.

Mais à quoi peuvent servir ces outils ?

### **III- UTILITE DES OUTILS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Les outils de GRH se révèlent être à la fois une porte d'entrée et un passage obligé. :

-Ils sont la porte d'entrée d'actions individualisées (recrutement, entretien d'appréciation et de perspectives de carrières, formation, GPEC, rémunération)

-Ils sont le point de passage obligé de tous les projets liés à l'acquisition, au développement et à la conservation des ressources humaines (réorganisation, introduction de nouveaux matériels, logiciels, mutation de l'activité, repositionnement sur le marché, etc ...).

Parler de la fiche de poste, du répertoire des métiers et des référentiels des métiers et des compétences comme des outils de base, c'est envisager non pas l'outil au sens strict du terme, mais la démarche intégrée qui va de la compréhension de l'entreprise jusqu'à la classification des emplois et des postes.

La question qui se pose est la suivante : En quoi les outils de gestion des ressources humaines ont-ils une incidence sur les activités de la fonction ?

#### **A- LA FICHE DE POSTE**

La fiche de poste permet à chaque agent de connaître le contenu de son poste. Elle est essentielle à la gestion des ressources humaines de l'entreprise, aussi bien pour satisfaire à l'adéquation homme/poste que pour repérer les décalages qui risquent de se produire

ultérieurement en raison de différents facteurs.

La définition de poste permet de savoir qui fait quoi et si elle s'effectue avant un recrutement, de préciser le contenu de ce qui devrait être fait.

Son absence peut conduire certains à concentrer d'importantes activités ; voire des touche-à-tout, d'autres à délaisser certaines tâches par crainte du jugement des collègues plus dynamiques ou par facilité et le plus grand nombre à faire évoluer leur zone de compétence ou d'influence indépendamment parfois des priorités de l'entreprise.

## **B- LES REFERENTIELS DES METIERS ET DES COMPETENCES**

Le référentiel des métiers sert à définir et à décrire chaque métier. Les activités et les tâches, les finalités et le nom du métier doivent y être mentionnés. Une réactualisation des référentiels doit être faite tous les dix-huit (18) à vingt-quatre (24) mois maximum par entretiens individuels ou groupe de réflexions et d'explorations futures possibles avec leurs répercussions sur les métiers et activités.

Les référentiels de compétences donne l'ensemble hiérarchisé des compétences liées aux emplois. Ils constituent la clé du système de pilotage des ressources humaines. Ils permettent d'articuler l'étude des emplois et l'étude du potentiel humain de l'organisation. Ils constituent les outils qualitatifs de base pour ajuster la compétence aux exigences de la politique de recrutement, de mobilité interne, de formation.

## **C- LE REPERTOIRE DES METIERS**

Le répertoire des métiers est un véritable outil de gestion de la mobilité interne, de la formation et du recrutement.

Il s'agit dans un premier temps de synthétiser, et de formaliser les données recueillies, pour les organiser par exemple sous la forme des fiches-emplois ou référentiels de compétences, les situations de travail de la structure. Cette cohérence dans les descriptions est essentielle pour pouvoir utiliser ultérieurement le répertoire comme un véritable outil de gestion des ressources humaines.

Après avoir fait cette analyse théorique, comment pourrait-on l'appliquer au CESAG ? c'est ce à quoi nous nous attellerons dans la deuxième partie de cette étude.

***DEUXIEME PARTIE : LE CADRE PRATIQUE  
DE L'ETUDE***

## **Chapitre I : PRESENTATION GENERALE DU C'ENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION (CESAG)**

### **I- L'HISTORIQUE**

Le CESAG a été créé dans le cadre de la CEAO (Communauté Economique de l'Afrique de l'Ouest) en application d'une décision prise par les chefs d'Etat à la conférence de Bamako en 1978. L'Etablissement n'est entré en activité qu'en 1985 après qu'il ait été décidé de lui transférer le patrimoine de l'Ecole Supérieure de Gestion (ESGE) à Dakar.

Avec la dissolution de la CEAO en Mars 1994, le CESAG a été repris par la BCEAO pour le compte des Etats membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), soucieux de préserver cet outil d'intégration sous-régionale et de renforcement des capacités de gestion.

A l'occasion de sa réunion du 20 Septembre 1996, le conseil des ministres de l'UEMOA a confié à la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), la mission de réorganiser le CESAG en vue de favoriser la poursuite et le développement des activités.

Depuis, le CESAG est un établissement public international spécialisé en matière de formation, de recherche et de consultation, doté de la personnalité morale, de l'autonomie financière et administrative et ayant son siège à Dakar. Il est dirigé par un Conseil d'Administration présidé par le Gouverneur de la BCEAO. A cet effet, il peut :

- Contracter avec les tiers.
- Acquérir ou aliéner tous biens meubles ou immeubles.
- Ester en justice.

### **II- LES MISSIONS**

La vocation première du CESAG est de mettre à la disposition des Etats membres de l'UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest Africaine), un centre d'excellence destiné à accompagner le processus d'intégration régionale en Afrique de l'Ouest en vue du renforcement des capacités humaines et institutionnelles et de l'amélioration des performances des entreprises et des organisations de la région.

### **III- LES ACTIVITES**

L'objectif principal est d'assurer, pour ce faire, la formation et le perfectionnement des dirigeants et des cadres de haute qualité.

A cette fin, le CESAG met en œuvre les activités suivantes : la formation, la consultation et la recherche.

#### **A- LA FORMATION**

La gamme des formations actuellement dispensées par le CESAG comprend :

- Les formations de cycle long (MBA ou DESS)
- Les formation de cycle moyen et cours du soir
- Les séminaires de perfectionnement
- Les formations en langues étrangères (anglais, français, italien, arabe, Allemand, espagnol, japonais)

#### **B- LA CONSULTATION**

La consultation au CESAG a pour objectif d'accroître la notoriété du centre dans le milieu professionnel ,contribuer à son autofinancement et adapter de façon permanente ses programmes et matériels pédagogiques aux besoins des clients .

#### **C- LA RECHERCHE**

La recherche au CESAG a pour objectif la réalisation d'études et de recherches sur les pratiques de management international. Elle porte également sur la création, l'adaptation et la diffusion, de nouvelles techniques de gestion capables d'améliorer les performances des entreprises et autres organisations. Elle vise enfin la création d'une revue en gestion et la diffusion des résultats des travaux de recherche.

### **IV- LES STRUCTURES**

Les différentes structures du CESAG sont les suivantes :

- Le Conseil d'Administration
- La Direction Générale
- La Direction de l'Appui Pédagogique et des Ressources Multimédia
- La Direction Administrative, Financière et des Ressources Humaines

-Les Instituts

## **A- LE CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Le Conseil d'Administration comprend au maximum douze membres représentants respectivement :

- La commission de l'UEMOA
- Le monde des affaires et les chambres consultatives des pays de l'UEMOA
- Les universités ayant des compétences prouvées dans le domaine de l'enseignement supérieur et /ou dans la recherche scientifique
- Les organisations internationales des relations de coopération avec le centre.

Il est présidé par le Gouverneur de la BCEAO . Le Conseil d'Administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour assurer l'administration du centre. A cet effet, il approuve :

- Les statuts et tout amendement ultérieur, par une décision à la majorité des deux tiers de ses membres ;
- Le programme annuel d'activités et les orientations du centre
- Le rapport annuel d'activités présenté par le Directeur Général
- L'ensemble des règles régissant les activités du centre, notamment, en matière administrative et financière ainsi que dans les domaines de la coopération entre le centre et les organisations régionales et internationales
- Les programmes de formation et le statut du personnel

Il nomme et révoque le Directeur Général.

## **B- LA DIRECTION GENERALE**

La Direction Générale est assurée par le Directeur Général . Le Directeur Général est nommé par le Conseil d'Administration sur proposition de son Président. Il organise et dirige les activités du centre.

## **C- LA DIRECTION DE L'APPUI PEDAGOGIQUE ET DES RESSOURCES MULTIMEDIA (DAPRM)**

La DAPRM a pour mission :

- Appuyer les instituts en leur fournissant un environnement leur permettant de se concentrer sur les activités académiques avec le maximum d'efficacité possible ;

-contribuer à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience institutionnelle du centre dans ses différents domaines d'activités ainsi que de sa gestion interne.

La DAPRM est subdivisée en trois (3) Sous- Directions

- la Sous-Direction de la Planification et du Développement
- la Sous-Direction de la Production et de la Promotion
- la Sous-Direction de la Sclolarité

## **D- LA DIRECTION ADMINISTRATIVE, FINANCIERE ET DES RESSOURCES HUMAINES**

Elle a pour mission d'assurer la gestion efficace des ressources financières et des ressources humaines du CESAG. Elle est subdivisée en quatre Sous-Directions :

- la Sous-Direction des Finances et du Budget ( SDFB)
- la Sous-Direction de la Comptabilité (SDC)
- la Sous-Direction du patrimoine (SDP)
- la Sous-Direction des Ressources Humaines et des Approvisionnements (SDRHA)

## **E- LES INSTITUTS**

Le CESAG comprend six (6) Instituts et un projet autonome qui réalisent des activités dans les domines de la formation, de la consultation et de la recherche.

### **E-1- L'INSTITUT DE BANQUE ET FINANCE (IBF)**

Il prépare au diplôme du Mastère en Banque et Finance.

### **E-2- L'INSTITUT D'INGENIERIE DE LA FORMATION ET DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES (IFDRH)**

Il prépare aux diplômes suivants :

- Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Ingénierie de la Formation (DESIGF)
- Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisés en Gestion des Ressources (Humaines DESS/GRH)

### **E-3- L'INSTITUT DES LANGUES ET COMMUNICATION INTERNATIONALES (ILCI)**

Il prépare aux diplômes suivants :

- Diplôme d'Assistant de Direction Bilingue (DADB)
- Diplôme d'Etudes Supérieures d'Interprétation
- Diplôme d'Etudes Ouest Africaines (Diploma in West African Studies)

#### **E-4 - L'INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE (ISC)**

Il prépare aux diplômes suivants :

- Maîtrise Professionnalisée en Techniques Comptables et Financières (MPTCF)
- Diplôme d'Etudes Supérieures de Comptabilité et Gestion Financière (DESCOGEF)-
- Diplôme d'Etudes de Comptabilité Approfondie (DECA)
- Diplôme d'Expertise Comptable et Financière de l'UEMOA (DECOFI)

#### **E-5- L'INSTITUT SUPERIEUR DE GESTION DES ENTREPRISES ET ORGANISATIONS (ISGEO)**

Il prépare aux diplômes suivants :

- Maîtrise Professionnalisée en Gestion des Entreprises et Organisations (MPGEO)
- Diplôme d'Etudes Supérieures en Administration et Gestion (DESAG)
- Diplôme d'Etudes Supérieures en Marketing et Stratégie (DESS/MS)
- Master in Business Administration International (MBA)

#### **E-6- L'INSTITUT SUPERIEUR DE SANTE**

Il forme aux diplômes suivants :

- Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en gestion des Services de Santé (DESS/ES)
- Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Economie de la Santé (DESS/ES)
- Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Gestion Hospitalière (DESS/GH)
- Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en gestion des Programmes de Santé (DESS/GPS)

#### **E-7- LE PROJET DU MASTERE EN BANQUE ET FINANCE**

C'est un projet autonome chargé de la formation du diplôme du Mastère en Banque et Finance (MBF).

Tous les modules de formation peuvent être déclinés individuellement en formation spécifique, selon les besoins des entreprises et organisations. Ils se présentent alors sous forme de séminaires sanctionnés par un certificat ou une attestation du CESAG.

## Chapitre II : LA DIRECTION ADMINISTRATIVE, FINANCIERE ET DES RESSOURCES HUMAINES (DAFRH)

Cette Direction est celle qui nous a accueilli dans le cadre de notre stage. Nous la présenterons à trois niveaux : Son effectif, ses missions et son fonctionnement.

### I- L'EFFECTIF

La DAFRH est composée de vingt et un (21) agents dont , six cadres supérieurs, cinq cadres moyens et neuf agents non cadres. La répartition par sexe donne six (6) femmes et quatorze (14) hommes.

**Tableau 2 : Répartition par catégories professionnelles des agents de la DAFRH**

| <b>Catégories professionnelles</b> | <b>Nombre</b> |
|------------------------------------|---------------|
| Cadres supérieurs                  | 7             |
| Cadres moyens                      | 7             |
| Non cadres                         | 7             |
| <b>TOTAL</b>                       | <b>21</b>     |

**Tableau 3 : Répartition par catégories professionnelles et par sexe des agents de la DAFRH**

| <b>Catégories professionnelles</b> | <b>Femmes</b> | <b>Hommes</b> |
|------------------------------------|---------------|---------------|
| Cadres supérieurs                  | 00            | 7             |
| Cadres moyens                      | 2             | 4             |
| Non cadres                         | 4             | 4             |
| <b>TOTAL</b>                       | <b>6</b>      | <b>15</b>     |

## **II- LES MISSIONS**

Les missions de la DAFRH se situent à deux niveaux : D'une part au niveau financier et d'autre part au niveau des ressources humaines.

Sur le plan financier, la DAFRH planifie, organise et évalue les opérations de finances et de comptabilité. Elle élabore et met en œuvre les procédures et les systèmes financiers du CESAG. Elle fixe les normes de rendement et prépare les rapports sur les finances pour la Direction Générale. Elle coordonne le processus de planification financière et de budget, en fait l'analyse et corrige les prévisions. Elle joue le rôle de liaison entre le CESAG et ses partenaires financiers.

En ce qui concerne les ressources humaines, la DAFRH planifie, organise, dirige, contrôle et évalue les activités de Ressources Humaines. Elle élabore des politiques et met en œuvre des programmes et des procédures en matière de planification des ressources humaines, de recrutement, de négociation, de formation et de perfectionnement, de classification des postes et d'administration, et des avantages sociaux. Elle participe activement aux réunions des différents comités de directions afin de veiller de façon continue sur les relations entre la Direction et les employés.

## **III- LE FONCTIONNEMENT**

Le fonctionnement de cette Direction s'appuie sur la stratégie globale de l'entreprise. Il est articulé autour de deux méthodes de coordination :

- une utilisation des décisions du Comité de Direction pour informer et coordonner à temps les activités ;
- un management participatif qui permet à chaque agent de mettre à contribution ses compétences, de donner son point de vue sur des situations données tout en respectant les procédures et règlements.

## ***TROISIEME PARTIE : LES RESULTATS ET LES RECOMMANDATIONS***

## Chapitre I : PRESENTATION DES RESULTATS

Les résultats de notre étude comprennent trois parties : D'abord, nous avons fait le diagnostic de l'existant en matière de gestion des ressources humaines, ensuite nous avons mené une étude sur la perception de la gestion des ressources humaines par les agents et enfin nous avons proposé quelques outils de GRH.

### I- DIAGNOSTIC DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AUCESAG

Toutes les questions qui sont soulevées dans cette partie et qui concernent des thèmes intéressant les ressources humaines (qualifications, évaluation, recrutement, formation, rémunération, motivation, etc..) sont analysés à la lumière des résultats tirés de l'étude documentaire, des entretiens sur le terrain et de nos observations personnelles.

#### A- LES ACTIONS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

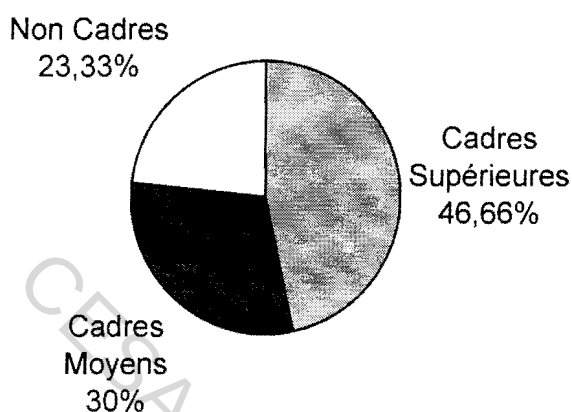
##### A1- LA QUALIFICATION ET LA CLASSIFICATION DU PERSONNEL.

C'est un critère essentiel. La fiabilité du système d'organisation dépend étroitement du niveau de qualification du personnel. Le CESAG regorge d'un personnel hautement qualifié qui est classé en trois catégories socioprofessionnelles (cadres supérieures, cadres moyens et non cadres). L'effectif est constitué de 90 agents ( tous types de contrats confondus) dont 42 cadres supérieures, soit 46.66% de l'effectif ; 27 cadres moyens, soit 30% de l'effectif et 21 agents non cadres, soit 23,33% de l'effectif.

**Tableau 4 : Répartition de l'effectif par catégories socioprofessionnelles**

| Catégories socioprofessionnelles | Effectifs | Pourcentage |
|----------------------------------|-----------|-------------|
| Cadres Supérieures               | 42        | 46,66%      |
| Cadres Moyens                    | 27        | 30%         |
| Non Cadres                       | 21        | 23,33%      |
| <b>TOTAL</b>                     | <b>90</b> | <b>100%</b> |

**Diagramme 1 : Répartition de l'effectif par catégories socio-professionnelles**



Certains agents remplissent les critères nécessaires à leur fonction ou emploi tandis que pour d'autres, c'est le contraire. C'est ainsi qu'il y a des assistants de programmes qui sont classés dans la catégorie des cadres supérieures tandis que d'autres sont dans la catégorie des cadres moyens. Ne faudrait-il pas procéder à une classification précise de cet emploi ?

Aussi certaines tâches et activités semblent trop lourdes pour l'effectif qui y est consacré. Par contre il existe un sureffectif dans d'autres unités. Cela n'est-il pas dû à un manque de l'étude des charges et de pesée des postes pour étudier leur contenu ?

## **A2- LE RECRUTEMENT ET L'INTEGRATION**

Le CESAG procède chaque année à des recrutements. Ces recrutements sont même inscrits dans les prévisions du budget annuel. Les recrutements sont faits par des appels à candidatures. Mais il faut dire qu'il n'existe pas au CESAG un système et une procédure de recrutement formels et formalisés. Les recrutements effectués ne suivent pas toujours la même procédure, même si le statut du personnel en ses articles 4 et 5, détermine les conditions et les modes de recrutement. L'adéquation homme/poste ne se vérifie pas toujours. Cela se confirme d'ailleurs quand on sait que toute opération de recrutement exige avant tout une

connaissance du ou des postes à pourvoir et que les fiches de postes n'existaient pas.

Pour ce qui est de l'intégration ,nous estimons que les nouveaux agents s'intègrent facilement. Mais il n'existe pas une procédure d'intégration . Il n'existe pas également un livret d'accueil qui permet à l'agent nouvellement recruté d'avoir une connaissance de l'entreprise et d'en épouser la culture.

### A3- LA FORMATION

« La formation est l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leurs fonctions ou celles qui leur seront confiées pour la bonne marche de l'entreprise »<sup>12</sup>. La formation est donc un ensemble d'actions cohérentes dont les effets sont cumulatifs et qui s'inscrivent dans un plan précis.

Plusieurs agents du CESAG ont suivi ou continuent de suivre une formation professionnelle continue, soit au CESAG , soit dans d'autres instituts de formation. Ces formations sont suivies au Sénégal et ailleurs dans le monde. Le CESAG participe au financement de ces formations. Il existe également des actions ponctuelles de formation sous forme de séminaires de mise à niveau. Mais le constat que nous avons fait est que ces formations sont le plus souvent des initiatives isolées des agents.

A la question de savoir si le CESAG élabore un plan de formation ou non, nous sommes pourrons répondre par la négative car nous avons poussé nos investigations, sans pouvoir disposer de cet important document qui planifie et organise les actions de formation en fonction des objectifs retenus et qui devrait être normalement ventilé dans toutes les directions de l'Institution.

Cependant, chaque année, le CESAG consacre un budget à la formation. Chaque Direction ou Institut, planifie les actions de formation en faveur de ses agents au moment de l'élaboration du budget. Si après arbitrage, le budget adopte les besoins de formation, l'action de formation est déclenchée par la Direction ou l'Institut au moment prévu. Il arrive que certaines actions de formation prévues au budget ne se réalisent pas parce que l'agent concerné n'a pas pu se libérer.

La plupart des agents interrogés et qui ont bénéficié d'une formation l'ont obtenue par une lettre individuelle adressée à la Direction Générale après avis favorable de leur supérieur hiérarchique. Une telle pratique n'est pas loin de ce qu'on appelle « formation standing » et « formation tranquillisant social »

---

<sup>12</sup> Raymond VATIER, Développement de l'Entreprise et Promotion des Hommes, Paris, Editions de l'entreprise moderne, 1960 page 50

-La « formation standing » consiste à suivre une mode, à copier ce qui se fait dans d'autres entreprises.

-La « formation tranquillisant social » pour faire plaisir aux agents qui en font la demande est une vraie thérapie de paix sociale.

Soulignons enfin que le suivi des agents envoyés en formation par une coordination étroite entre la DAFRH et les formateurs ne se fait pas. La DAFRH dispose tout de même de la liste de tous les agents en formation qui bénéficient d'un financement du CESAG.

#### **A4- LE DEVELOPPEMENT DES CARRIERES ET LA MOBILITE PROFESSIONNELLE**

Il se dégage des différents entretiens que nous avons eus que les employés ne reçoivent pas de la DAFRH, des renseignements à leur possibilité de carrière.

Cela se confirme d'ailleurs parce que les fiches de poste permettant à l'agent d'acquérir une qualification croissante et promotionnelle n'existaient pas. Il a été mis en place une commission de promotion et d'avancement au mérite. Les critères du mérite sont déterminés dans la fiche d'évaluation.

L'évaluation qui est la première étape de tout programme de développement des carrières vient à peine d'être introduite dans le système et il existe encore des blocages au niveau de certaines unités.

Si bon nombre d'agents ont comme préoccupation, d'avoir un bon salaire, les cadres et surtout les plus jeunes se penchent en même temps du côté des possibilités de carrière. Certains affirment qu'il n'existe aucun plan de carrière devant leur permettre d'envisager et d'appréhender clairement les différents postes qu'ils seraient susceptibles d'occuper dans un avenir plus ou moins proche et bien sûr, sous réserve de remplir certaines conditions (qualifications, formations etc..). Tous ceux qui se disent prêts à quitter l'Institution pour une autre entreprise avec le même salaire le feront à cause de l'inexistence de plan de carrière.

#### **A5- LA REMUNERATION**

Aucune revendication salariale émanant des employés n'a été enregistrée. Il existe des demandes individuelles de reclassement ou de changement de catégorie. Tous les agents sont satisfaits de percevoir tôt leur salaire mais ils affirment presque tous ne pas être bien payés, même les cadres. Ils considèrent le salaire comme élément primordial de motivation.

Les agents bénéficient également de systèmes d'avance sur salaire et de plusieurs

modalités de prêts qui leur sont favorables.

Néanmoins, nous avons constaté l'inégalité ou la disproportion entre le rapport rémunération/contribution de certains agents et le rapport rémunération/contribution d'autres agents. On trouve par exemple des assistants de programmes classés dans la catégorie des cadres supérieurs, donc ayant des salaires plus élevés que certains de leurs collègues classés dans la catégorie des cadres moyens. Ne faudrait-il pas alors se poser la question de savoir s'il faut rémunérer l'emploi ou la qualification des employés ? Ces agents n'accomplissent-ils pas les mêmes activités dans le cadre de leur emploi ?

Cette situation parmi tant d'autres peut engendrer un sentiment d'insatisfaction qui risque d'entraîner une baisse de rendement, des absences fréquentes ou prolongées ou inciter certains agents à quitter l'entreprise alors que celle-ci a investi pour les recruter, les former et les développer.

La différence de revenu salarial provient uniquement de la classification, de la qualification et de l'ancienneté. Mais se pose-t-on seulement la question de savoir si les agents ont les mêmes responsabilités ? Ont-ils les mêmes rendements ? Leurs résultats sont-ils toujours les mêmes ?

Un tel système de rémunération peut ne pas créer l'esprit de compétition, d'émulation et de dépassement.

## **A6- LE CLIMAT SOCIAL**

Il a été souvent cité comme un facteur non négligeable pouvant motiver les employés. Le climat social au CESAG n'est pas jugé satisfaisant. Cela pourrait être dû à la diversité de cultures des agents (huit nationalités). Il existe comme c'est le cas dans toutes les organisations humaines, des frustrations individuelles et personnelles. Il ne faut pas laisser perdurer cette situation.

La DAFRH a le devoir de corriger cette ambiance et même de l'améliorer par une écoute plus attentive des aspirations individuelles des salariés. Un audit du climat social pourrait être initié dans ce sens.

## **A7 LA POLITIQUE SOCIALE**

Les efforts sont considérables dans ce domaine. Le CESAG supporte 80% des frais médicaux des agents et leurs familles. A cela s'ajoutent les honoraires versés au médecin vacataire. L'Institution dispose aussi d'une infirmerie. Différentes primes (transport,

logement, risque, responsabilité, fin d'année, etc...) sont versés aux agents. L'indemnité de fin de carrière, les indemnités pour frais de mission, la période relative au repos pour allaitement, les congés spéciaux et les cotisations sociales sont des plus favorables.

Mais les agents ne sont pas satisfaits de la procédure de retenue des frais médicaux sur leur salaire. Ils dénoncent surtout le déficit d'explications de la DARFH lorsque ces retenues sont effectuées.

## **A8- L'INFORMATION ET LA COMMUNICATION.**

Ce domaine des ressources humaines reste l'un des plus importants. Le système d'information et de communication du CESAG a été jugé satisfaisant. Il existe plusieurs outils d'information et de communication. Des écrits (Notes ; Lettres ; Compte-rendus, Rapports, Procès-verbaux), l'informatique (intranet) et le téléphone. Il existe même un agent d'accueil et de liaison entre les différentes unités du centre. L'une des forces du CESAG est que partout où nous sommes passés, c'est le travail en équipe qui prime. Les relations hiérarchiques sont moindres dans les différentes unités et cela facilite la communication entre les agents.

Cependant, les agents ont estimé que l'information au CESAG a un caractère plutôt descendant, c'est-à-dire qu'elle va de la hiérarchie vers les opérationnels. Il faudra veiller à ce qu'elle soit aussi ascendante, c'est-à-dire qu'elle emprunte souvent la voie contraire pour permettre aux opérationnels de s'exprimer.

## **A9- LES CONDITIONS DE TRAVAIL**

Pour la grande majorité des agents, les équipements mis à leur disposition dans le cadre de leur travail sont satisfaisants. Mais certains ont soulevé l'exiguïté de leur bureaux et le manque de moyens de déplacement pour se rendre au travail alors que leur emploi nécessite leur présence en dehors des heures normales de travail. Les dysfonctionnements dans l'organisation du travail ont également été déplorés.

## **A10- L'ADMINISTRATION DU PERSONNEL**

Ce volet sera présenté dans la suite de notre analyse, c'est-à-dire dans la 3<sup>ème</sup> partie de ce chapitre lorsque nous étudierons la Sous-Direction des Ressources Humaines et des Approvisionnements car il constitue la majorité des activités de cette unité.

## **B- L'EXAMEN DES OUTILS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Les outils qui seront étudiés ici ne sont pas exhaustifs, mais il s'agit de ceux qui sont fondamentaux à la gestion des ressources humaines.

### **B1- LES FICHES DE POSTE**

La fiche de poste sert à la description du poste. C'est le document de base indispensable à toute action d'organisation et de gestion des emplois et des employés.

Il existe au CESAG des fiches de poste. Mais ces fiches ne contiennent pas toutes les rubriques nécessaires à leur utilisation optimale. En effet ; il avait été demandé à chaque agent d'établir sa fiche de poste. Ils avaient alors seulement cité leurs activités. Il n'est donc pas étonnant de voir des agents avec des fonctions ou emplois pas clairement définis, donc incapables de délimiter les contours exacts de leurs activités.

### **B2- LE REPERTOIRE DES METIERS**

Le répertoire des métiers est un document qui contient tous les emplois d'une entreprise. Un tel outil n'existe pas au CESAG. Comment pourrait-il en être autrement sans les fiches de postes qui permettent de concevoir ce répertoire ?

### **B3- LES REFERENTIELS DES METIERS ET DES COMPETENCES**

Les référentiels sont des outils qui décrivent les activités d'un métier et les compétences nécessaires pour l'occuper. Ils permettent surtout de faire l'adéquation entre les hommes et leur métier. Ces outils n'existent pas au CESAG.

### **B4- LES FICHES-AGENTS**

La fiche-agent est un document qui donne des informations sur l'identification de l'agent, le déroulement de sa carrière au sein et en dehors de l'entreprise, les différentes formations qu'il a suivies, ses aspirations personnelles.

La DAFRH ne dispose pas de tels outils. Il existe plutôt à la SDRHA les dossiers administratifs du personnel. Ces dossiers individuels contiennent les informations sur chaque membre du personnel.

### **B5- LE TABLEAU DE BORD SOCIAL**

Le tableau de bord social est un outil de gestion qui permet par extrapolation de réaliser

des prévisions à court et moyen terme. Il est flexible, construit et utilisé par l'entreprise. Il peut être mensuel ou bimensuel. Il comprend des indicateurs cohérents de structure, de coûts et de recrutement. C'est un outil utile à la Direction des Ressources Humaines et aux agents d'encadrement. Nous n'avons pu disposer d'un tel outil au CESAG. Néanmoins, il existe à la SDRHA un tableau qui classe les agents par Direction et par Institut et ceux qui sont en congés ou en formation.

Ce tableau devra être mis à jour et être transformé en un véritable tableau de bord social qui permettra à tous les agents d'avoir des informations claires et précises sur la situation des ressources humaines du CESAG

## **B6- LES FICHES D'EVALUATION**

La fiche d'évaluation est une composante fondamentale de la gestion des ressources humaines. C'est un document formel et structuré permettant de mesurer et de juger le comportement d'un individu dans l'exercice de ses fonctions ainsi que les résultats qu'il obtient, d'en déterminer les causes pour améliorer son efficacité dans l'avenir.

Au CESAG, il existe une fiche qui sert à évaluer toutes les catégories socioprofessionnelles. Mais s'est-on posé la question de savoir si ces agents ont les mêmes objectifs ? Peut-on demander les mêmes résultats à un agent d'encadrement et à un opérationnel ? Doit-on évaluer un enseignant et un administratif sur les mêmes critères ? Ne serait-il pas mieux d'établir une fiche d'évaluation pour le personnel d'encadrement et une autre fiche pour les opérationnels ? Ne peut-on pas en faire de même pour les enseignants et les non enseignants ?

## **B7- LE MANUEL DES RESSOURCES HUMAINES**

C'est un outil qui permet d'harmoniser les pratiques de ressources humaines avec la législation du travail. Il doit contenir toutes les règles relatives à la gestion des ressources humaines . Il existe au CESAG, plusieurs outils de réglementation : statut du personnel, règlement intérieur, notes de service qui servent à l'administration du personnel. Ces différents textes pourraient être harmonisés dans un document qui servira de manuel des ressources humaines .

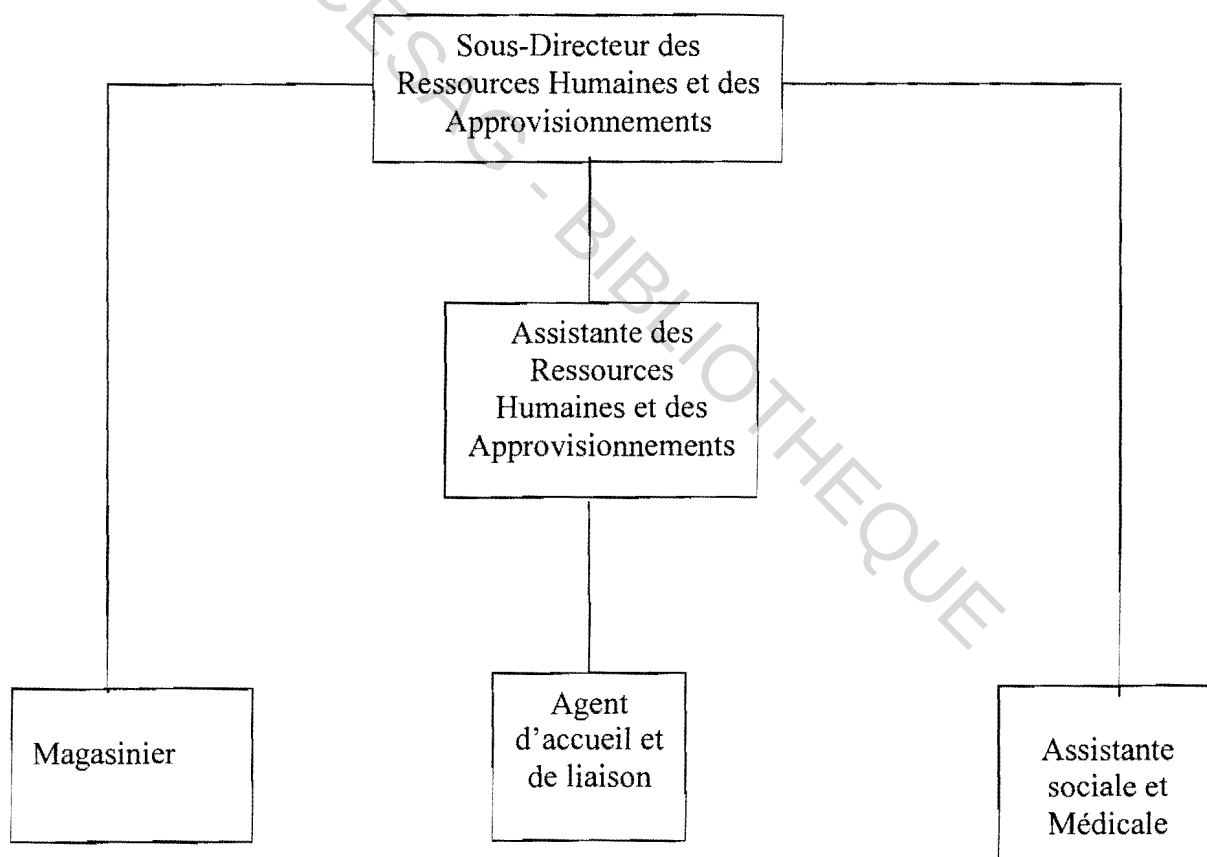
## C- LA SOUS-DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DES APPROVISIONNEMENTS

Cette Sous-Direction qui dépend du Directeur Administratif, Financier et des Ressources Humaines sera étudiée à travers son effectif, ses missions et ses activités.

### C1- L'EFFECTIF

L a SDRHA comprend cinq agents : le Sous-Directeur, son Assistante, le Magasinier, l'Assistante médicale et sociale et un agent de renseignements et de liaison. L'organigramme pourrait être schématisé comme suit :

#### Organigramme de la Sous-Direction des Ressources Humaines et des Approvisionnements



A part le magasinier et l'agent de liaison, les trois (3) autres agents interviennent dans la gestion des ressources humaines du CESAG. Le Sous- Directeur et son assistante gèrent les dossiers administratifs tandis l'assistante sociale est chargée de l'hygiène et de la santé des agents et de leur familles.

## **C2- LES MISSIONS**

Les missions de la SDRHA sont les suivantes :

- Assurer la gestion efficace des dossiers administratifs du personnel et la paie
- Veiller à la bonne condition d'hygiène, de santé et de travail des agents
- Veiller à l'application des textes et lois relatifs au travail
- Assurer la continuité des approvisionnements du CESAG afin d'éviter les ruptures de stock

## **C3-LES ACTIVITES**

Les activités de la SDRHA sont les suivantes :

- Contrôler les effectifs
- Tenir et mettre à jour les dossiers individuels des agents
- Contrôler et mettre à jour les données à caractères administratifs et financiers relatives au salaires, aux avancements, modifications des classements, congés des agents, etc..
- Exécuter les différentes retenues à la source
- Vérifier et contrôler les états des salaires , les états des primes et indemnités
- Exécuter les décisions relatives au personnel, émanant du Directeur Général ou du DAFRH
- Organiser les approvisionnements

Tous ces actes sont des actes d' Administration du Personnel et concernent donc la Fonction Administration du Personnel. Aucune activité de la gestion des ressources humaines n'a été décrite.

La gestion des ressources humaines consiste à assurer la réalisation de politiques et d'objectifs, par une utilisation optimale des moyens tant matériels qu'humain. On ne lit nulle part les expressions « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », « plan de carrière et promotion », « analyse des postes », « évaluation des personnes », « gestion des rémunérations » etc qui sont pourtant les principales composantes de l'expression « Gestion des Ressources Humaines ». De même, il n'existe aucun agent responsable de ces activités de gestion des ressources humaines. Un autre constat est que le Sous-Directeur des Ressources Humaines n'a pas une grande latitude dans sa volonté de dynamisation de la gestion des ressources humaines du CESAG, vu les contraintes budgétaires et hiérarchiques qui s'imposent à lui.

La place de la SDRHA dans la hiérarchie peut-elle lui permettre de jouer le rôle qui devrait être la sienne ? Nous préférons continuer les développements avant de répondre à cette question.

## II- ETUDE SUR LA PERCEPTION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU CESAG PAR LES AGENTS

### A-ADMINISTRATION DU QUESTIONNAIRE

Un sondage d'opinions pour répondre aux exigences scientifiques de notre étude a été effectué. A cet effet, nous avons administré un questionnaire au personnel. Nous avons distribué le questionnaire à cinquante cinq agents. Trente (30) agents nous ont répondu dont 15 cadres supérieurs, 11 cadres moyens et 4 agents non cadres (tableau 5). La répartition par sexe de cet effectif, nous donne 11 femmes et 19 hommes (tableau 6). 13 d'entre eux ont entre 25 et 35 ans, 10 sont classés dans la catégorie d'âge de 36 à 45 ans et 7 ont entre 46 et 55 ans.

**Tableau 5: Répartition de l'échantillonnage par catégorie socio-professionnelle.**

| Catégories socio-professionnelles | Nombre cité | Fréquence   |
|-----------------------------------|-------------|-------------|
| Cadres supérieurs                 | 15          | 50%         |
| Cadres moyens                     | 11          | 36,66%      |
| Non cadres                        | 4           | 13,33%      |
| <b>TOTAL</b>                      | <b>30</b>   | <b>100%</b> |

Source : Notre enquête 2003

**Tableau 6: Répartition de l'échantillonnage par sexe**

| Sexe         | Nombre cité | Fréquence   |
|--------------|-------------|-------------|
| Féminin      | 11          | 36,66%      |
| Masculin     | 19          | 63,33%      |
| <b>TOTAL</b> | <b>30</b>   | <b>100%</b> |

Source : Notre enquête 2003

**Tableau 7 : Répartition de l'échantillonnage par catégories d'âge**

| Catégories d'âge | Nombre cité | Fréquence   |
|------------------|-------------|-------------|
| Moins de 25 ans  | 0           | 0%          |
| De 25 à 35 ans   | 13          | 43,33%      |
| De 36 à 45 ans   | 10          | 33,33%      |
| De 46 à 55 ans   | 7           | 23,33%      |
| Plus de 55ans    | 0           | 0%          |
| <b>TOTAL</b>     | <b>30</b>   | <b>100%</b> |

Source : Notre enquête 2003

Il faut souligner que ce questionnaire a été distribué à un échantillonnage aléatoire,

c'est-à-dire à tous les agents que nous avons pu rencontrés, quelque soit leur catégorie professionnelle, leur emploi ou la nature du contrat de travail les liant au CESAG. Cela nous a permis d'avoir l'avis d'un nombre important d'agents dans le cadre de notre étude.

Ce questionnaire comprenait quatre (4) parties : les principales actions de gestion des ressources humaines (I), la gestion administrative du personnel (II) ; le parcours individuel (III), l'identification de l'agent (IV)

L'objectif que nous visons à travers cette enquête est d'obtenir des informations sur les pratiques de gestion des ressources humaines au CESAG et de connaître l'opinion des agents sur la gestion des ressources de l'Institution et de les confronter au diagnostic que nous avons fait dans la deuxième partie de notre étude.

Les données recueillies ont été analysées sur le logiciel SPHINX, ce qui nous a donné les résultats que nous présentons ci-dessous :

## B : PRESENTATION ET COMMENTAIRES DES RESULTATS

**Tableau 8 : Existence d'une description des emplois du CESAG**

| Description des emplois | Nombre cité | Fréquence   |
|-------------------------|-------------|-------------|
| Oui                     | 17          | 56,66%      |
| Non                     | 6           | 20%         |
| Ne sais pas             | 6           | 20%         |
| Non réponse             | 1           | 3,33%       |
| <b>TOTAL</b>            | <b>30</b>   | <b>100%</b> |

Source : Notre enquête 2003

56,66% des agents interrogés pensent qu'il existe une description des emplois du CESAG, 20% estiment qu'il n'en existe pas, 20% ne savent pas leur existence et 3,33% n'ont pas répondu à la question.

On pourrait donc dire que tous les emplois du CESAG ne sont pas décrits. En effet, il avait été demandé, dans le cadre de l'évaluation à tous les agents d'établir leur fiche de poste. Certains l'ont fait, d'autres non. Et certaines unités estiment que cela ne relève pas de leurs compétences car c'est une activité qui doit être menée par la DAFRH. Aussi, les fiches de postes qui ont été établies ne sont pas harmonisées, chaque Direction, Institut ou Sous-direction ayant établi son modèle. Dans certaines unités, les fiches de poste ont été établies par la hiérarchie sans la participation des titulaires du poste.

**Tableau 9 : Existence d'un système et d'une procédure de recrutement**

| Système et procédure de recrutement | Nombre cité | Fréquence   |
|-------------------------------------|-------------|-------------|
| Oui                                 | 21          | 70%         |
| Non                                 | 4           | 13,33%      |
| Ne sais pas                         | 5           | 16,66%      |
| Non réponse                         | 0           | 0%          |
| <b>TOTAL</b>                        | <b>30</b>   | <b>100%</b> |

Source : Notre enquête 2003

70% des agents, soit les 2/3 de la population interrogée estiment qu'il existe un système et une procédure de recrutement. 13,33% pensent qu'il n'en existe pas et 16,66% ne savent pas son existence. Cela s'explique par le fait que tous les agents du CESAG ne sont pas recrutés de la même manière. En effet certains ont subi un test de recrutement alors que d'autres non. Cela est dû à la rigidité du système car selon les statuts, le Directeur Général peut faire des recrutements mais ces recrutements sont soumis à l'approbation du Conseil d'Administration. Cette procédure est jugée trop longue et trop lourde par certains supérieurs hiérarchiques qui préfèrent recourir à des contrats de collaboration extérieur pour recruter certains de leurs collaborateurs.

**Tableau 10 : Existence d'une procédure d'accueil et d'intégration des nouveaux salariés**

| Procédure d'accueil et d'intégration | Nombre cité | Fréquence   |
|--------------------------------------|-------------|-------------|
| Oui                                  | 11          | 36,66%      |
| Non                                  | 10          | 33,33%      |
| Ne sais pas                          | 8           | 26,66%      |
| Non réponse                          | 1           | 3,33%       |
| <b>TOTAL</b>                         | <b>30</b>   | <b>100%</b> |

Source : Notre enquête 2003

36,66% des agents pensent qu'il existe une procédure d'accueil et d'intégration, 33,33% estiment qu'il n'en existe, 26,66% ne savent pas l'existence d'une telle procédure contre 3,33% de non réponse. Ce qui veut dire que plus de la moitié des agents du CESAG n'ont pas été accueillis selon une procédure définie lors de leur prise de service. Certains agents évoquent le fait de rencontrer des collègues qu'ils ne connaissent pas au sein de l'Institution. D'autres estiment qu'il y a simplement des présentations physiques qui ne leur permet pas de connaître le nouveau collègue.

**Tableau 11 : Existence d'un système d'appréciation périodique**

| Système d'appréciation périodique | Nombre cité | Fréquence   |
|-----------------------------------|-------------|-------------|
| Oui                               | 10          | 33,33%      |
| Non                               | 14          | 46,66%      |
| Ne sais pas                       | 6           | 20%         |
| Non réponse                       | 0           | 0%          |
| <b>TOTAL</b>                      | <b>30</b>   | <b>100%</b> |

Source : Notre enquête 2003

En ce qui concerne l'appréciation et l'évaluation, 33,33% des agents interrogés estiment qu'il en existe, 46,66% pensent qu'il n'en existe pas et 20% ne savent pas son existence. Ceci pourrait s'expliquer par le fait le système d'évaluation vient d'être mis en place. Mais il existe un blocage au niveau de certaines unités. Aussi ,certains agents pensent qu'ils ont été évalués ,mais qu'ils n'ont pas eu les résultats de cette évaluation.

**Tableau 12 : Existence d'un système de promotion**

| Système de promotion | Nombre cité | Fréquence   |
|----------------------|-------------|-------------|
| Oui                  | 5           | 16,66%      |
| Non                  | 14          | 46,66%      |
| Ne sais pas          | 10          | 33,33%      |
| Non réponse          | 1           | 3,33%       |
| <b>TOTAL</b>         | <b>30</b>   | <b>100%</b> |

Source : Notre enquête 2003

Seulement 16,66% des agents interrogés pensent qu'il existe un système de promotion interne. 46,66% estiment qu'il n'en existe pas et 33,33 % ne savent pas s'il en existe un contre 3,33% de non répondants. Ce qui veut dire que le système de promotion n'est pas clairement défini.

**Tableau 13 : Existence d'un système de gestion et de développement des carrières.**

| <b>Système de gestion et de développement des carrières</b> | <b>Nombre cité</b> | <b>Fréquence</b> |
|-------------------------------------------------------------|--------------------|------------------|
| Oui                                                         | 3                  | 10%              |
| Non                                                         | 14                 | 46,66%           |
| Ne sais pas                                                 | 12                 | 40%              |
| Non réponse                                                 | 1                  | 3,33%            |
| <b>TOTAL</b>                                                | <b>30</b>          | <b>100%</b>      |

Source : Notre enquête 2003

Seulement 10% des agents interrogés estiment qu'il existe un système de gestion et de développement des carrières, 46,66% pensent qu'il n'en existe pas, 40% ne savent pas s'il en existe un contre 3,33% de non répondants. Ce qui permet de dire que 90% des agents n'ont pas d'informations sur leur perspective de carrière dans l'entreprise.

**Tableau 14 : Existence de réelles pratiques locales de mobilité professionnelle**

| <b>Pratiques de mobilité professionnelle</b> | <b>Nombre cité</b> | <b>Fréquence</b> |
|----------------------------------------------|--------------------|------------------|
| Oui                                          | 4                  | 13,33%           |
| Non                                          | 16                 | 53,33%           |
| Ne sais pas                                  | 10                 | 33,33%           |
| Non réponse                                  | 0                  | 0%               |
| <b>TOTAL</b>                                 | <b>30</b>          | <b>100%</b>      |

Source : Notre enquête 2003

13,33% des agents interrogés estiment qu'il existe des pratiques de mobilité professionnelle, 53,33% pensent qu'il n'en existe pas, et 33,33% ne savent pas son existence. Donc pour plus 85 % des agents, la mobilité professionnelle n'est pas pratiquée au CESAG.

**Tableau 15 : Existence d'une règle de gestion de fin de carrière**

| <b>Règle de gestion de fin de carrières</b> | <b>Nombre cité</b> | <b>Fréquence</b> |
|---------------------------------------------|--------------------|------------------|
| Oui                                         | 4                  | 13,33%           |
| Non                                         | 10                 | 33,33%           |
| Ne sais pas                                 | 15                 | 50%              |
| Non réponse                                 | 1                  | 3,33%            |
| <b>TOTAL</b>                                | <b>30</b>          | <b>100%</b>      |

Source : Notre enquête 2003

13,33 des agents estiment qu'il existe une règle de gestion de fin de carrière, 33,33% pensent qu'il n'en existe et 3,33% n'ont pas répondu à la question. Ceci pour dire que au moins 85% des agents ne sont pas informés sur la gestion des fin de carrières au CESAG.

**Tableau 16 :Existence d'un système de reconnaissance et de rémunération individualisée**

| Système de reconnaissance et de rémunération individualisé | Nombre cité | Fréquence   |
|------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Oui                                                        | 4           | 13,33%      |
| Non                                                        | 9           | 30%         |
| Ne sais pas                                                | 16          | 53,33%      |
| Non réponse                                                | 1           | 3,33%       |
| <b>TOTAL</b>                                               | <b>30</b>   | <b>100%</b> |

Source : Notre enquête 2003

13,33% des agents estiment qu'il existe un système de reconnaissance et de rémunération individualisée, 30% pensent qu'il n'en existe pas ,53,33% ne savent pas son existence et 3,33% n'a pas répondu à cette question. Donc plus de 2/3 des agents pensent que le système de rémunération au CESAG est collectif.

**Tableau 17 : Existence d'une politique de formation**

| Politique de formation | Nombre cité | Fréquence   |
|------------------------|-------------|-------------|
| Oui                    | 10          | 33,33%      |
| Non                    | 13          | 43,33%      |
| Ne sais pas            | 7           | 23,33%      |
| Non réponse            | 0           | 0%          |
| <b>TOTAL</b>           | <b>30</b>   | <b>100%</b> |

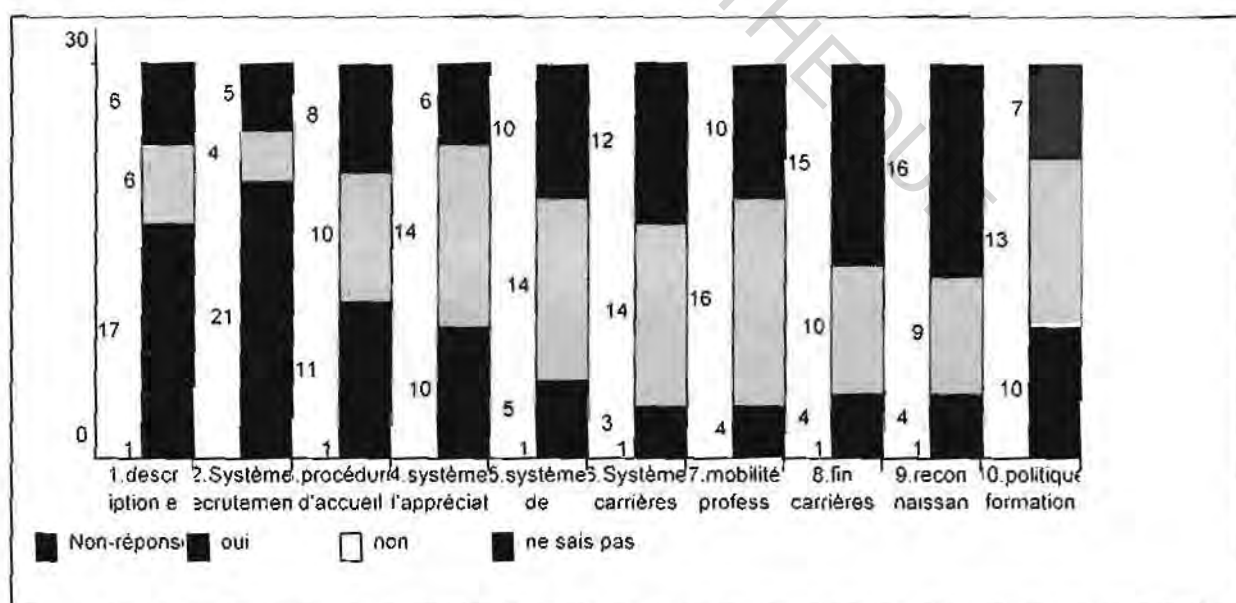
Source : Notre enquête 2003

33,33% des agents pensent qu'il existe une politique de formation au CESAG, 43,33% estiment qu'il n'en existe pas contre 23,33% qui ne savent pas s'il en existe un. Ceci pourrait s'expliquer par le fait qu'il existe bien des actions de formation pour les agents du CESAG , mais ces actions sont des demandes isolées des agents. La politique de formation du CESAG n'est pas donc des meilleures car près de 75 % des agents ne l'approuvent pas.

**Tableau 18 : Récapitulatif des actions de gestion ressources humaines du CESAG**

| Actions de GRH                 | Oui | Non | Ne sais pas | Non réponse | TOTAL |
|--------------------------------|-----|-----|-------------|-------------|-------|
| 1) description des emplois     | 17  | 6   | 6           | 1           | 30    |
| 2) recrutement                 | 21  | 4   | 5           | 0           | 30    |
| 3) accueil et intégration      | 11  | 10  | 8           | 1           | 30    |
| 4) appréciation                | 10  | 14  | 6           | 0           | 30    |
| 5) promotion                   | 5   | 14  | 10          | 1           | 30    |
| 6) gestion des carrières       | 3   | 14  | 12          | 1           | 30    |
| 7) mobilité professionnelle    | 4   | 16  | 10          | 0           | 30    |
| 8) fin de carrières            | 4   | 10  | 15          | 1           | 30    |
| 9) reconnaissance individuelle | 4   | 9   | 16          | 1           | 30    |
| 10) politique de formation     | 10  | 13  | 7           | 0           | 30    |

Source : Notre enquête 2003

**Diagramme 2 : Récapitulatif des actions de GRH vues par les agents**

Source : Notre enquête 2003

A l'analyse du tableau et du diagramme, on constate que à part, la description des emplois et le système de recrutement qui sont connus de plus de la moitié des agents

interrogés, toutes les autres actions de gestion des ressources demeurent pour la majorité des agents, soient inexistantes, soient inconnues.

**Tableau 19 : Obtention rapide des informations à la SDRHA**

| Obtention des informations à la SDRHA | Nombre    | Fréquence   |
|---------------------------------------|-----------|-------------|
| Oui                                   | 20        | 66,66%      |
| Pas tout à fait                       | 9         | 30%         |
| Non                                   | 1         | 3,33%       |
| <b>TOTAL</b>                          | <b>30</b> | <b>100%</b> |

Source : Notre enquête 2003

66,66% des agents interrogés pensent qu'ils obtiennent rapidement les informations dont ils ont besoin à la SDRHA, 30% estiment que ce n'est pas tout à fait le cas et 3,33% pensent que non. On pourrait donc dire que les 2/3 des agents sont satisfaits de cette activité de la SDRHA.

**Tableau 20 : Constat d'erreurs sur le bulletin de paie**

| Constats d'erreurs sur le bulletin de paie | Nombre    | Fréquence   |
|--------------------------------------------|-----------|-------------|
| Oui                                        | 4         | 13,33%      |
| souvent                                    | 1         | 3,33%%      |
| jamais                                     | 25        | 83,33%      |
| <b>TOTAL</b>                               | <b>30</b> | <b>100%</b> |

Source : Notre enquête 2003

83,33% des agents affirment qu'ils n'ont jamais constaté sur leur bulletin de paie, 13,33% l'ont déjà constaté et il en a été le cas souvent pour 3,33%. Cette activité de la SDRHA est donc jugée satisfaisante par la grande majorité des agents interrogés.

**Tableau 21 : Retard dans la paie**

| Retard dans la paie | Nombre    | Fréquence   |
|---------------------|-----------|-------------|
| Oui                 | 1         | 3,33%       |
| souvent             | 1         | 3,33%       |
| jamais              | 27        | 90%         |
| Non réponse         | 1         | 3,33%       |
| <b>TOTAL</b>        | <b>30</b> | <b>100%</b> |

Source : Notre enquête 2003

90% des agents affirment qu'ils n'ont jamais eu de retard dans la paie de leur salaire

contre 10% qui en ont déjà connu.

**Tableau 22 : Existence de tableau de bord à la SDRHA**

| Existence de tableaux de bord à la SDRHA | Nombre    | Fréquence   |
|------------------------------------------|-----------|-------------|
| Oui                                      | 6         | 20%         |
| Pas tout à fait                          | 2         | 6,66%       |
| jamais                                   | 6         | 20%         |
| Non réponse                              | 1         | 3,33%       |
| <b>TOTAL</b>                             | <b>30</b> | <b>100%</b> |

Source : Notre enquête 2003

26,66% des agents pensent qu'il existe un tableau de bord donnant des informations sur le personnel à la SDRHA. 20% pensent qu'il n'en existe pas et 50% ne savent pas s'il en existe un. 3,33% n'ont pas répondu à la question. Ce qui veut dire que même s'il existe un tableau de bord sur le personnel à la SDRHA, la moitié des agents n'en a pas connaissance

**Tableau 23 : Identification des personnes chargées des tâches à la SDRHA**

| Identification des personnes chargées des tâches à la SDRHA | Nombre    | Fréquence   |
|-------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
| Oui                                                         | 20        | 66,66%      |
| Pas tout à fait                                             | 8         | 26,66%      |
| Non                                                         | 2         | 6,66%       |
| <b>TOTAL</b>                                                | <b>30</b> | <b>100%</b> |

Source : Notre enquête 2003

66,66% des agents estiment que les personnes chargées des tâches particulières à la SDRHA sont identifiées, 26,66% pensent que ce n'est pas tout à fait le cas et 6,66% pensent que non. Plus de la moitié des agents savent donc à qui s'adresser à la SDRHA lorsqu'ils doivent solliciter cette unité.

**Tableau 24 : Satisfaction dans la gestion des dossiers administratifs**

| Satisfaction dans la gestion administrative des dossiers | Nombre    | Fréquence   |
|----------------------------------------------------------|-----------|-------------|
| Oui                                                      | 15        | 50%         |
| Pas tout à fait                                          | 9         | 30%         |
| Non                                                      | 6         | 20%         |
| <b>TOTAL</b>                                             | <b>30</b> | <b>100%</b> |

Source : Notre enquête 2003

50 %des agents sont satisfaits de la gestion administrative de leurs dossiers, 30% ne le sont pas tout à fait et 20% ne le sont pas du tout.

**Tableau 25 : Systèmes de suggestions à la DAFRH**

| Systèmes de suggestions à la DAFRH | Nombre    | Fréquence   |
|------------------------------------|-----------|-------------|
| Oui                                | 1         | 3,33%       |
| Non                                | 19        | 63,33%      |
| Ne sais pas                        | 8         | 26,66%      |
| Non réponse                        | 2         | 6,66%       |
| <b>TOTAL</b>                       | <b>30</b> | <b>100%</b> |

Source : Notre enquête 2003

Seulement 3,33% des agents pensent qu'il existe des systèmes de suggestions à la DAFRH, 63,33% estiment qu'il n'en existe pas, 26,66% ne savent pas s'il en existe un et 6,66% n'ont pas répondu à la question. Presque tous les agents interrogés ne peuvent donc pas faire des suggestions à la DAFRH de manière formelle.

**Tableau 26 : Systèmes de suggestions locales**

| Systèmes de suggestions locales | Nombre    | Fréquence   |
|---------------------------------|-----------|-------------|
| Oui                             | 6         | 6,66%       |
| Non                             | 19        | 63,33%      |
| Ne sais pas                     | 3         | 10%         |
| Non réponse                     | 2         | 6,66%       |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>30</b> | <b>100%</b> |

Source : Notre enquête 2003

Seulement 20% des agents pensent qu'il existe des systèmes de suggestions dans leur

unité, 63,33% pensent qu'il n'en existe pas et 10% ne savent pas s'il en existe un. 6,66% n'ont pas répondu à la question. Il n'existe donc pas de systèmes de suggestions dans la plupart des unités. Comment celles-ci peuvent donc recenser les préoccupations des agents et les transmettre à la DAFRH ?

**Tableau 27 : Exécution des décisions des réunions internes.**

| Systèmes de suggestions locales | Nombre    | Fréquence   |
|---------------------------------|-----------|-------------|
| Oui                             | 9         | 30%         |
| Non                             | 2         | 6,66%%      |
| Pas toujours                    | 15        | 50%%        |
| Non réponse                     | 4         | 13,33%      |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>30</b> | <b>100%</b> |

Source : Notre enquête 2003

30% des agents estiment que les décisions des réunions internes sont mises en exécution, 6,66% pensent que non, 50% pensent qu'elles ne le sont pas toujours et 13,33% n'ont pas répondu à la question.

**Tableau 28 : Facteurs de motivation du personnel par ordre d'importance**

| Facteurs motivation                                           | 1      | 2     | 3      | 4      | 5      | 6      | Non réponse | TOTAL |
|---------------------------------------------------------------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|-------------|-------|
| Climat social                                                 | 20%    | 30%   | 6,66%  | 13,33% | 23,33% | 3,33%  | 3,33%       | 100%  |
| Conditions de travail                                         | 6,66%  | 20%   | 33,33% | 23,3%  | 6,66%  | 6,66%  | 3,33%       | 100%  |
| Renommée entreprise                                           | 0%     | 6,66% | 3,33%  | 20%    | 16,66% | 50%    | 3,33%       | 100%  |
| Salaire                                                       | 63,33% | 20%   | 6,66%  | 3,33%  | 3,33%  | 0%     | 3,33%       | 100%  |
| Considération du supérieur hiérarchique et des collaborateurs | 10%    | 10%   | 6,66%  | 16,66% | 30%    | 23,33% | 3,33%       | 100%  |
| Carrière                                                      | 6,66%  | 6,66% | 40%    | 20%    | 10%    | 16,66% | 0%          | 100%  |

Source : Notre enquête 2003

Le salaire reste le premier facteur de motivation pour 63,33% des agents. Ensuite vient le climat social avec 20%. Cependant, aucun agent n'estime que la renommée l'entreprise soit le premier facteur de motivation. La question qui se pose ici est celle de savoir si les agents du CESAG ont épousé la culture d'entreprise de l'Institution.

**Tableau 29: Ancienneté dans l'Institution**

| Ancienneté     | Nombre    | Fréquence   |
|----------------|-----------|-------------|
| 0 à 3 ans      | 18        | 60%         |
| 4 à 6 ans      | 8         | 26,66%      |
| 7 à 10 ans     | 2         | 6,66%       |
| Plus de 10 ans | 2         | 6,66%       |
| <b>TOTAL</b>   | <b>30</b> | <b>100%</b> |

Source : Notre enquête 2003

60% des agents ont moins de trois ans d'ancienneté dans l'Institution. 26,66% ont entre 4 et 6 ans d'ancienneté. Seulement 6,66% ont une ancienneté de 7 à 10 ans. Il en est de même pour ce qui y travaille depuis plus de 10 ans.

Près des 2/3 des agents sont donc nouveaux dans l'entreprise. Ce serait donc l'occasion pour la DARH de mettre en place une véritable politique de Gestion des Ressources Humaines pour les retenir. Nous aurons bien voulu à ce stade de notre étude, étendre l'échantillon à tout le personnel ou utilisé les documents existants pour ces informations, mais des raisons techniques nous en ont empêché, notamment l'inexistence du tableau de bord social qui nous aurait situé sur la situation des agents.

**Tableau 30 : Changement de poste**

| Changement de poste | Nombre    | Fréquence   |
|---------------------|-----------|-------------|
| Oui                 | 9         | 30%         |
| Non                 | 20        | 66,66%      |
| Non réponse         | 1         | 3,33%       |
| <b>TOTAL</b>        | <b>30</b> | <b>100%</b> |

Source : Notre enquête 2003

30% des agents ont déjà changé de poste de travail, 66,66% ne l'ont jamais fait. Et 3, 33% n'ont pas répondu à la question. La mobilité professionnelle est donc pratiquée au CESAG, mais à une faible fréquence.

**Tableau 31 : Avancement et promotion**

| Avancement et promotion | Nombre    | Fréquence   |
|-------------------------|-----------|-------------|
| Oui                     | 9         | 30%         |
| Non                     | 21        | 70%         |
| <b>TOTAL</b>            | <b>30</b> | <b>100%</b> |

Source : Notre enquête 2003

30% des agents ont déjà connu une promotion ou un avancement, contre 70% qui n'en ont jamais connu. Le taux des avancements et les promotions est donc faible. Cela peut être source de démotivation pour les agents qui pourrait quitter l'Institution.

**Tableau 32 : Relation entre le poste occupé et la formation initiale ou l'expérience professionnelle**

| Avancement et promotion | Nombre    | Fréquence   |
|-------------------------|-----------|-------------|
| Oui                     | 27        | 90%         |
| Non                     | 3         | 10%         |
| <b>TOTAL</b>            | <b>30</b> | <b>100%</b> |

Source : Notre enquête 2003

90% des agents affirment que le poste qu'ils occupent est en relation avec leur formation initiale ou leur expérience professionnelle. Ce qui n'est pas le cas pour seulement 10 %. Le recrutement tient donc compte de la formation et de l'expérience professionnelle.

**Tableau 33 : Satisfaction au poste actuel**

| Avancement et promotion | Nombre    | Fréquence   |
|-------------------------|-----------|-------------|
| Oui                     | 22        | 73,33%%     |
| Non                     | 7         | 23,33%      |
| Non réponse             | 1         | 3,33%       |
| <b>TOTAL</b>            | <b>30</b> | <b>100%</b> |

Source : Notre enquête 2003

73,33% des agents sont satisfaits du poste qu'ils occupent. 23,33% ne le sont pas et 3,33% n'ont pas répondu à la question. Même si la majorité des agents sont satisfaits de leur situation de travail, il en existe quelques uns qui ne le sont pas.

### **Conclusion partielle**

Au terme de notre analyse, le constat est que la gestion des ressources humaines au CESAG révèle des insuffisances. En effet, si certaines actions de gestion des ressources humaines telles que le recrutement, la description des emplois, la politique sociale, la formation, sont une réalité bien que n'étant pas complètes, les autres actions( rémunération, évaluation, gestion des carrières, intégration, etc...) sont presque inexistantes.

Aussi, les outils qui devraient permettre une bonne application des actions de gestion

des ressources humaines n'existent pas dans l'ensemble ou sont incomplets pour ceux qui ont été établis. Si la DAFRH a la volonté de les instaurer, elle est confrontée à la réticence de certaines unités qui sont résistantes au changement.

Il faut cependant reconnaître que le CESAG se trouve dans une phase de réorganisation, ce qui a entraîné de nombreux recrutements ces dernières années (60% des agents, selon notre étude ont moins de trois (3) ans d'ancienneté dans l'Institution).

Les agents sont en général satisfaits des activités de la Sous-Direction des Ressources Humaines et des Approvisionnements dans la gestion administrative du personnel.

Au total, on pourrait dire que même si la gestion des ressources humaines existe dans ses principes au CESAG, elle reste dominée par l'Administration du Personnel. Elle a pour vocation principale de gérer les agents dans l'absolu. Elle se structure à travers les actes de gestion classique tels que le recrutement, des actions sociales, la gestion des mobilités et des promotions.

C'est pourquoi, nous proposons, avant de faire les recommandations de mettre en place quelques outils de gestion des ressources humaines que sont entre autres : Les fiches de poste, les référentiels des métiers et des compétences, le répertoire des métiers. Ces outils pourraient permettre une amélioration de la gestion des ressources humaines au CESAG.

### **III- PROPOSITION DE QUELQUES OUTILS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

#### **A- ELABORATION DES FICHES DE POSTE**

Ici nous établirons les fiches de poste de la Sous-Direction des Finances et du Budget. (SDFB) qui comprend cinq agents :

- Le Sous-Directeur des Finances et du Budget
- Le Trésorier
- L'Agent d'exécution du budget
- L'Agent de Trésorerie
- La Caissière

## FICHE DE POSTE

**Intitulé du poste :** Sous-Directeur chargé des Finances et du Budget

**Direction :** DAFRH

**Sous- Direction :** SDFB

**Mission :** Coordonner le processus de planification financière et de budget, en faire l'analyse et corriger les prévisions de recouvrements

**Objectifs :** -Mettre en place une procédure budgétaire efficace

-Appliquer les règles relatives à l'exécution du budget

-Faire le suivi de la trésorerie

### ACTIVITES PRINCIPALES

- Collecter, exploiter et traiter l'information nécessaire à l'élaboration du budget
- Finaliser les budget des Instituts et des Directions à partir du budget général
- Suivre et exécuter le budget dans ses principes fondamentaux
- Elaborer les rapports trimestriels et annuels d'exécution du budget du CESAG, des Directions et des Instituts
- Signer l'ensemble des opérations d'engagement, de mandatement et de paiements liées à l'exécution du budget
- Contrôler pour approbation, l'ensemble des opérations d'engagement du budget
- Enregistrer les produits
- Concevoir et mettre en place le plan de trésorerie prévisionnelle
- Concevoir et mettre en place des actions de recouvrement des créances du CESAG
- Analyser et suivre les situations de recouvrement établies par les agents chargés du recouvrement

### Situation dans l'organigramme

|                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Supérieur hiérarchique :</b> Directeur Administratif, Financier et des Ressources Humaines |
| <b>Collaborateurs :</b> SDP, SDC, SDRHA                                                       |
| <b>Postes rattachés :</b> Trésorier, exécutant du budget, agent de la trésorerie, caissière   |

### Relations fonctionnelles

|                                                      |
|------------------------------------------------------|
| <b>Internes :</b> Tout le personnel, les stagiaires  |
| <b>Externes :</b> Tous les clients externes du CESAG |

### Pré-requis

|                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Niveau de formation :</b> BAC + 4/5 en Finance, économie ou gestion                                                                                                               |
| <b>Expérience professionnelle :</b> 3 à 5 ans                                                                                                                                        |
| <b>Qualité professionnelles :</b> rigoureux, méthodique, esprit d'équipe, esprit d'analyse, esprit pratique, être capable de travailler sous la pression, conscience professionnelle |

## **B- ELABORATION DES REFERENTIELS DES METIERS ET DES COMPETENCES**

### **B1- LES REFERENTIELS DES METIERS**

Nous sommes intéressés ici à quelques métiers que nous avons jugés comme faisant partie des plus importants de l'Institution et dont les titulaires étaient disponibles. Aussi avons-nous pu établir les six référentiels de métiers suivants :

- Directeur de l'Appui Pédagogique et des Ressources Multimédia
- Sous-Directeur de la Planification et du Développement
- Enseignant
- Assistant des programmes
- Magasinier
- Agent d'accueil et de liaison

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Référentiel métier du magasinier

- Mission :** -Réceptionner les fournitures sous l'assistance de l'auditeur interne et les distribuer au personnel qui en fait la demande  
-Gérer les stocks en respectant les procédures internes

| Activités principales                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>A1 : Réceptionner les marchandises</b>                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-établir les bons de réception</li> <li>-ranger les fournitures au magasin</li> <li>-ordonner le magasin pour la réception</li> <li>-saisir la liste des articles reçus</li> <li>-recevoir les bons de réception des fournisseurs</li> </ul>                             |
| <b>A2 : Délivrer les fournitures</b>                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-recevoir les demandes de fournitures</li> <li>-enregistrer la demande</li> <li>-se rendre au magasin</li> <li>-livrer la fourniture au demandeur</li> <li>-établir le bon de sortie</li> <li>-signer le bon et le faire signer par l'agent chargé du retrait</li> </ul> |
| <b>A3 : Faire le suivi des articles du magasin</b>                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-établir les états de consommation périodique des Directions et Sous-Directions</li> <li>-faire connaître à chaque unité son niveau de consommation</li> <li>-tenir à jour les registres sur les commandes et les consommations</li> </ul>                               |
| <b>A4 : Participer à l'inventaire de fin d'années</b>                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-préparer l'aire de jeu pour l'inventaire</li> <li>-sortir les états d'inventaire</li> </ul>                                                                                                                                                                             |

### **Conditions d'accès**

BAC + 2 en comptabilité des matières

2 à 3 ans d'expérience professionnelle dans un emploi similaire

avoir des notions en comptabilité

Conscience professionnelle, rigoureux, méthodique, esprit d'équipe, esprit d'analyse, esprit pratique, être capable de travailler sous la pression, conscience professionnelle

### **Performances attendues**

-Etre à jour dans l'enregistrement des fournitures

-Etablir les états des fournitures chaque fin du mois pour la Sous-Direction du Budget

### **Progression dans le métier**

**Emplois d'accès possibles :** Agent d'accueil et de liaison

**Emplois de destination possibles :** Sous-Directeur chargé du patrimoine

## B2- LES REFERENTIELS DE COMPETENCES

Nous n'avons pu établir qu'un seul référentiel des compétences, celui du magasinier car c'est le seul agent qui a été disponible à ce stade de notre étude.

### Référentiel des compétences du magasinier

N1 : aucune maîtrise

N3 : maîtrise toutes les situations

N2 : maîtrise des situations courantes

N4 : maîtrise totale de la compétence et transmission

| Compétences techniques                                       |    |    |    |    |                     |
|--------------------------------------------------------------|----|----|----|----|---------------------|
| Connaissances                                                | N1 | N2 | N3 | N4 | <u>Commentaires</u> |
| -connaître la gamme de fournitures utilisés au CESAG         |    |    |    |    |                     |
| -connaître la gestion des stocks                             |    |    |    |    |                     |
| -connaître la comptabilité                                   |    |    |    |    |                     |
| -connaître les applications                                  |    |    |    |    |                     |
| -connaître les procédures de gestion des stocks              |    |    |    |    |                     |
| -connaître les activités de l'institution                    |    |    |    |    |                     |
| -connaître les objectifs de l'institution                    |    |    |    |    |                     |
| -connaître les méthodes de négociation                       |    |    |    |    |                     |
| -connaître les logiciels de gestion commerciale              |    |    |    |    |                     |
| -connaître l'esprit de l'entreprise                          |    |    |    |    |                     |
| -connaître la comptabilité des matières                      |    |    |    |    |                     |
|                                                              |    |    |    |    |                     |
| Méthodes (être capable de)                                   |    |    |    |    | <u>Commentaires</u> |
| -ordonner les fournitures dans le magasin                    |    |    |    |    |                     |
| -aménager le magasin pour recevoir les nouvelles fournitures |    |    |    |    |                     |
| -contrôler les sorties des fournitures                       |    |    |    |    |                     |
| -faire l'état du patrimoine à tout moment                    |    |    |    |    |                     |
|                                                              |    |    |    |    |                     |
| Organisation (être capable de)                               |    |    |    |    | <u>Commentaires</u> |
| -établir une liste directive                                 |    |    |    |    |                     |

|                                                                |  |  |  |  |                            |
|----------------------------------------------------------------|--|--|--|--|----------------------------|
| -fournir les informations à temps au supérieur hiérarchique    |  |  |  |  |                            |
| -livrer les fournitures au demandeur en temps opportun         |  |  |  |  |                            |
| -prendre contact avec les clients                              |  |  |  |  |                            |
| -recenser les besoins des clients                              |  |  |  |  |                            |
|                                                                |  |  |  |  |                            |
| <b>Compétences relationnelles</b>                              |  |  |  |  | <b><u>Commentaires</u></b> |
| -avoir la conscience professionnelle                           |  |  |  |  |                            |
| -être accueillant                                              |  |  |  |  |                            |
| -avoir le sens des responsabilités                             |  |  |  |  |                            |
| -avoir confiance en soi                                        |  |  |  |  |                            |
| -savoir écouter les clients                                    |  |  |  |  |                            |
| -avoir la maîtrise de soi                                      |  |  |  |  |                            |
|                                                                |  |  |  |  |                            |
| <b>Compétences d'adaptation (être capable de)</b>              |  |  |  |  | <b><u>Commentaires</u></b> |
| -représenter le supérieur hiérarchique lors des dépouillements |  |  |  |  |                            |
| -réaliser un inventaire                                        |  |  |  |  |                            |
| -créer un code spécifique                                      |  |  |  |  |                            |

## **C- LE REPERTOIRE DES EMPLOIS ET DES METIERS DU CESAG**

Nous n'avons pu établir le répertoire des métiers du CESAG comme nous l'aurions souhaité. Nous avons pu cependant, grâce à l'organigramme et grâce aux entretiens que nous avons eus avec les Directeurs et sous-Directeurs, recenser les différents emplois et métiers de l'Institution que nous avons classés dans un tableau et aussi les différents postes de travail.

Notre souhait serait donc que les référentiels soient établis pour tous les emplois et métiers qui se trouvent dans ce tableau pour constituer le document final qui servira de répertoire des métiers du CESAG.

Nous avons donc regroupé les différents postes de travail du CESAG en trois familles(3) professionnelles, qui ont été divisées en dix-sept (17) sous-familles professionnelles. Ce qui nous a permis de repérer quarante sept emplois ou métiers au CESAG.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**REPertoire DES EMPLOIS /METIERS DU CESAG**

| <b>FAMILLES<br/>PROFESSIONNELLES</b> | <b>SOUS-FAMILLES</b>        | <b>EMPLOIS/METIERS</b>                                           | <b>NOMBRE<br/>DE POSTE</b> |
|--------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| <b>ADMINISTRATION</b>                | Direction                   | Directeur Général                                                | 1                          |
|                                      |                             | Directeur de l'Appui Pédagogique<br>et des Ressources Multimédia | 1                          |
|                                      |                             | Directeur Administratif, Financier<br>et des Ressources Humaines | 1                          |
|                                      |                             | Directeur d'Institut                                             | 6                          |
|                                      |                             | Sous-Directeur d'Institut                                        | 6                          |
|                                      |                             | Chef de projet                                                   | 1                          |
|                                      | Finances et Budget          | Sous-Directeur chargé des Finances<br>et du Budget               | 1                          |
|                                      |                             | Exécutant du budget                                              | 1                          |
|                                      | Trésorerie                  | Trésorier                                                        | 1                          |
|                                      |                             | Agent de la trésorerie                                           | 1                          |
|                                      |                             | Caissière                                                        | 1                          |
|                                      | Comptabilité                | Sous-Directeur chargé de la<br>Comptabilité                      | 1                          |
|                                      |                             | Comptable                                                        | 4                          |
|                                      | Audit                       | Auditeur interne                                                 | 2                          |
|                                      | Ressources Humaines         | Sous-Directeur chargé des<br>Ressources Humaines                 | 1                          |
|                                      |                             | Assistante des ressources humaines                               | 1                          |
|                                      |                             | Médecin                                                          | 1                          |
|                                      |                             | Assistante médicale et sociale                                   | 1                          |
|                                      | Académie<br>et<br>Pédagogie | Conseiller                                                       | 4                          |
|                                      |                             | Sous-Directrice de la Scolarité                                  | 1                          |
|                                      |                             | Chef de service des dossiers scolaires<br>et de la statistique   | 1                          |
|                                      |                             | Assistant administratif                                          | 1                          |

|                            |                               |                                                                |           |
|----------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------|
|                            | Assistante                    | Assistante de Direction                                        | 2         |
|                            |                               | Assistant des programmes                                       | 7         |
|                            |                               | Secrétaire de Direction                                        | 10        |
|                            |                               | Secrétaire, assistante du service support aux séminaires       | 1         |
| <b>EDUCATION-FORMATION</b> | Enseignement                  | Enseignant                                                     | 7         |
|                            | Consultation                  | Consultant                                                     |           |
|                            | Recherche                     | Chercheur                                                      |           |
| <b>SUPPORT TECHNIQUE</b>   | Informatique et Communication | Sous-Directrice de la Planification et du développement        | 1         |
|                            |                               | Sous-Directrice de la Promotion et de la production            | 1         |
|                            |                               | Assistance aux utilisateurs et maintenance                     | 1         |
|                            |                               | Administrateur de site Web                                     | 1         |
|                            |                               | Superviseur de salles informatique                             | 2         |
|                            |                               | Standardiste                                                   | 1         |
|                            |                               | Agent d'accueil et de liaison                                  | 1         |
|                            |                               | Agent d'exploitation                                           | 2         |
|                            | Audiovisuel                   | Assistant audiovisuel                                          | 1         |
|                            |                               |                                                                |           |
|                            | Bibliothèque                  | Responsable du service de la documentation et des publications | 1         |
|                            |                               | Documentaliste                                                 | 1         |
|                            |                               | Bibliothéconome                                                | 1         |
|                            |                               | Archiviste                                                     | 1         |
|                            | Approvisionnement             | Magasinier                                                     | 1         |
|                            | Gestion du patrimoine         | Sous-Directeur chargé du patrimoine                            | 1         |
|                            |                               | Gestionnaire de la résidence                                   | 1         |
|                            |                               | Manutentionnaire                                               | 1         |
|                            |                               | Chauffeur                                                      | 3         |
|                            | Reprographie                  | Reprographe                                                    | 2         |
| <b>3</b>                   | <b>17</b>                     | <b>47</b>                                                      | <b>90</b> |

## **Chapitre II : LES RECOMMANDATIONS**

Nous ferons des recommandations d'une part à la Direction Générale et d'autre part à la DAFRH.

### **I- LES RECOMMANDATIONS A LA DIRECTION GENERALE**

Nos recommandations à la Direction Générale vont s'articuler en trois points :

- La dissociation de la gestion des ressources financières de la gestion des ressources humaines.
- Une implication effective dans la mise en place et l'utilisation des outils de gestion des ressources humaines mis en place.
- L'intégration de la dimension ressources humaines dans les décisions stratégiques.

#### **A- LA NECESSITE DE DISSOCIER LA GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES ET LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

##### **A1- CREER UNE DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Notre souci à travers une telle recommandation est d'élargir le champ d'intervention de la Fonction Ressources Humaines pour qu'elle dépasse l'étape de l'Administration du Personnel et s'oriente vers la Gestion des Ressources Humaines. En effet, il faut dire que la Fonction Ressources Humaines au CESAG reste dominée par l'Administration du personnel. Faut-il rappeler la nuance entre les deux expressions :

- L'Administration du Personnel est réactive en ce sens qu'elle suit les événements ou tente d'appliquer la réglementation en vigueur.
- La Gestion des Ressources Humaines est proactive car elle est dynamique et cherche à anticiper l'évolution des situations de travail en prévoyant les mesures adaptées.

Pour que cet élargissement puisse se faire, il est nécessaire de désenclaver la fonction DAFRH en créant une Direction des Ressources Humaines dont le responsable pourrait disposer d'une large participation à la fixation d'objectifs globaux et d'une autonomie dans la mise en œuvre des politiques de gestion des ressources humaines définies par la Direction Générale.

La Fonction Ressources Humaines étant une fonction partagée, tous les responsables opérationnels dans l'Institution participent à titres divers à la réalisation de sa mission, soit dans le domaine de la conception et de l'organisation, soit par leur influence sur le fonctionnement quotidien. Dans cette optique, pour que le responsable des ressources humaines puisse jouer pleinement son rôle d'études et de conseil à destination des autres responsables opérationnels, il faut qu'il soit une fonction à part entière du CESAG.

Le CESAG disposant aujourd'hui de 90 agents (tous contrats de travaux confondus) et plusieurs recrutements étant en vue, il va sans dire que cet effectif va s'accroître. Aussi l'Institution utilisant plusieurs prestataires de service, il nous semble que le poste de Directeur des Ressources Humaines doit devenir l'un des postes clés de l'entreprise.

La position de la fonction dans la hiérarchie a un impact sur la qualité de ses prestations. Une plus grande attention devra être accordée à la SDRHA en l'érigeant en Direction des Ressources Humaines. Ainsi, nous proposons la scission de la DAFRH en deux entités : Une Direction Administrative et Financière et une Direction des Ressources Humaines.

La DRH sera donc une entité distincte, indépendante et autonome. Le Directeur des Ressources Humaines sera placé sous l'autorité du Directeur Général. A ce titre, il sera chargé des missions suivantes :

- Mettre en place et appliquer les procédures de recrutement et de sélection du personnel
- Etablir et maintenir une Direction responsable de la gestion des ressources humaines.
- Etablir et administrer une politique salariale
- Planifier et contrôler les effectifs du CESAG en vue de développer une organisation fonctionnelle, harmonieuse et rentable.
- Définir la politique de formation des agents et assurer sa réalisation.
- Préparer et organiser des stages et des séminaires à caractère national et international.
- Veiller sur l'hygiène, la sécurité et la santé des agents
- Elaborer et réaliser la politique sociale du CESAG et toutes autres responsabilités qui lui seront assignées par la Direction Générale.

Quelles seront les entités de la nouvelle Direction des Ressources Humaines ?

## **A2- LES STRUCTURES DE LA NOUVELLE DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES**

La nouvelle DRH devra comprendre deux unités :

- Une première unité qui sera chargée de l'Administration et de la gestion prévisionnelle du personnel.
- Une deuxième unité qui sera chargée de la paie et des affaires sociales.

### **1/ L'administration et la gestion prévisionnelle du personnel**

Cette entité aura pour missions :

- Etablir et maintenir un service responsable de la gestion du personnel
- planifier contrôler et assurer la gestion prévisionnelle des effectifs
- Etudier et traiter toutes les questions concernant le personnel en matière de gestion et d'administration.
- Collecter et gérer les archives du personnel
- Analyser les besoins prévisionnels en matière de personnel
- Recruter (externes et internes) et sélectionner le personnel
- Décrire et classer les emplois.
- Faire l'inventaire permanent du personnel (qualitatif et quantitatif)
- Elaborer et administrer les programmes de formation
- Etablir les plans de carrières
- Maintenir les dossiers individuels se rapportant aux études
- Conserver une documentation sur les programmes dispensés et les résultats obtenus
- Organiser des stages pour le personnel
- Maintenir les relations avec les organismes de formation.

### **2/ La paie et les affaires sociales**

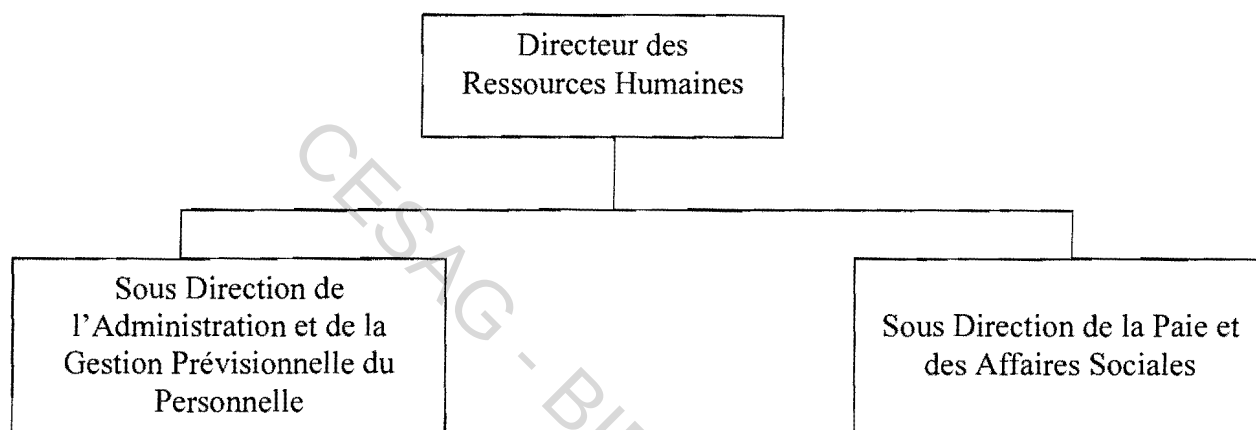
Cette unité sera chargée des tâches suivantes :

- Constituer les dossiers individuels de salaires des agents
- Instruire des réclamations relatives aux traitements et indemnités des agents
- Redresser les erreurs ou omissions constatées en liaison avec les autres services chargés de la solde
- Décompter les indemnités de missions
- Préparer les états relatifs aux primes de productivité et de rendement
- Administrer les plans de retraite
- Etablir une politique financière au regard des avantages socio-économiques
- Veiller sur la santé et l'hygiène du personnel

- Assurer la gestion administrative de tous les autres dossiers de la SDRHA actuelle
- Organiser les activités socio-éducatives
- Recenser et acquérir les cadeaux de toutes sortes à offrir au CESAG
- Déterminer les prévisions budgétaires des salaires

l'organigramme de la nouvelle Direction des Ressources Humaines pourrait se présenter comme suit :

### **Proposition d'organigramme de la nouvelle Direction des Ressources Humaines**



### **B- UNE IMPLICATION EFFECTIVE DANS LA MISE EN PLACE ET L'UTILISATION DES OUTILS PROPOSES**

La réussite d'une pratique de gestion ne dépend pas seulement de la qualité des outils utilisés. Il faut aussi que la mise en œuvre soit de qualité. Pour mettre en place une gestion des ressources humaines pleinement efficace, certaines conditions doivent être réunies.

La condition primordiale est une réelle implication de la Direction Générale. Il faut que la ligne hiérarchique suive. L'encadrement ne jouera pleinement son rôle que s'il est convaincu de l'intérêt de la démarche. Il doit y avoir une sensibilisation aux enjeux et une participation effective.

Un effort de communication doit être fait vers les opérationnels, ce qui signifie une information large sur les emplois, leur avenir, les compétences requises pour l'immédiat et à développer pour faire face aux exigences futures. Cette information est à conduire par le canal des services ressources humaines et aussi par le canal de l'encadrement.

### **C- INTEGRER LA DIMENSION RESSOURCES HUMAINES DANS LES DECISIONS STRATEGIQUES**

Au vu des nobles objectifs que s'est assignés le CESAG, à savoir sa pérennisation et la conquête des nouveaux marchés dans ses activités que sont la formation, la consultation et la recherche, la Direction Générale doit s'assurer qu'elle dispose des effectifs et des compétences nécessaires à la poursuite de ces objectifs. Comme le temps, les hommes sont une ressource rare. Les efforts doivent donc être concentrés sur la durée.

La gestion quantitative et qualitative des agents doit être l'un des vecteurs du développement des forces concurrentielles du centre. Il faudra s'atteler à une gestion stratégique des ressources humaines, donc à une logique de planification de (recrutement, formation, qualification, rémunération, etc..) en cohérence avec les plans stratégiques à moyen ou long terme.

Il faudra pour cela veiller à la qualité du climat social dans l'Institution, au système de motivation et d'incitation susceptible de favoriser l'engagement des salariés vis-à-vis des objectifs stratégiques définis par la Direction Générale afin d'éviter les conflits internes préjudiciables aux performances et à l'image du centre.

## **II- LES RECOMMANDATIONS A LA DAFRH**

Les recommandations à la DAFRH seront examinées en deux points :

- La réalisation du processus étape par étape
- Les liens des outils avec les activités de gestion des ressources humaines

### **A- LA REALISATION DU PROCESSUS A PETITS PAS ET ETAPE PAR ETAPE**

L'une des erreurs à éviter pour la DAFRH serait de vouloir tout entreprendre à la fois. En revanche, il paraît judicieux de chercher à identifier deux ou trois domaines qui seraient susceptibles de contribuer pour au moins 80% à l'amélioration de la situation par leurs effets systématiques.

L'une des tactiques de démarrage consiste à commencer « petit mais important ». Il n'est pas indispensable d'avoir toutes les réponses ou toute l'expertise pour mettre en marche le processus. Le risque serait alors de retarder inutilement son implantation. Il est préférable, au contraire de commencer à petits pas et de s'ajuster au fur et à mesure, le processus étant par nature itératif et continu. Déjà, le fait de réaliser une activité telle que mettre en place les fiches de postes, le répertoire des métiers, les référentiels des métiers et des compétences et les fiches d'évaluation qui dressent l'inventaire des qualifications actuelles et potentielles des

ressources humaines disponibles, constitue une valeur ajoutée pour l'Institution.

De même on peut amorcer la démarche en considérant d'abord une unité, une classe d'emploi, un corps d'emploi ou une catégorie d'emploi.

En tant qu'acteur de changement, la DAFRH doit être à l'affût de nouvelles pistes en organisation du travail, en sélection, en gestion des carrières, en planification afin de pouvoir initier, faciliter et supporter le changement nécessaire à une adaptation optimale au contexte du CESAG.

## **B- LES LIENS DES OUTILS AVEC LES ACTIVITES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

### **B1- LES LIENS AVEC LE RECRUTEMENT**

L'existence du référentiel et des fiches de poste facilite la description des profils de poste nécessaire pour le recrutement. Ils permettent de connaître la dénomination, la mission à accomplir ou les activités principales à réaliser, le diplôme demandé ou le niveau de diplôme, l'expérience professionnelle dans le même domaine ou dans le même emploi, les qualités requises dans l'emploi. Ils servent plus largement à l'insertion et à l'intégration professionnelle.

### **B2- LES LIENS AVEC LA GESTION DES CARRIERES ET LA MOBILITE PROFESSIONNELLE**

La gestion des carrières permet à toute personne de s'interroger sur sa trajectoire professionnelle. Le répertoire permet de mettre en perspective les emplois, c'est-à-dire la possibilité de passage d'un métier à un autre, d'une famille à une autre.

Les référentiels de compétences permettront de situer le capital de compétences que possède une personne et de réparer ce qu'elle devra acquérir pour passer d'une étape à l'autre.

Dans le cadre de la gestion individualisée des carrières, les référentiels et le répertoire des métiers pourront aider à la construction d'un projet professionnel dans une démarche individuelle. Ils permettront à chaque personne de vérifier sa capacité, mieux se connaître et repérer les axes de développement

### **B3 : LES LIENS AVEC LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES.**

Les outils de gestion des ressources humaines participeront à la réalisation de la

Fonction Ressources Humaines par une mise en harmonie dynamique et évolutive des attentes du CESAG et celle des travailleurs, de s'assurer que le CESAG a le bon nombre et la bonne sorte de personne, à la bonne place, en temps voulu, afin de faire les choses pour lesquelles elles sont le plus utiles et le plus efficace.

#### **B4- LES LIENS AVEC LA FORMATION**

Les référentiels des métiers et des compétences pourront préciser les formes et le contenu des formations, des accompagnements propres à renforcer rapidement les performances et à les mettre en un seul lot.

Les outils serviront à donner une compétence professionnelle à ceux qui n'en ont pas ou développé celle du personnel qualifié et de la hiérarchie : Réactualisation des connaissances techniques visant à maintenir le potentiel du personnel.

#### **B5- LES LIENS AVEC LA REMUNERATION**

La prise en compte des outils permettra aux collaborateurs, non seulement de donner un sens à leurs efforts, mais aussi d'être reconnus dans leurs différences et la diversité de leur trajectoire ainsi que de leur parcours et de leur implication. Ils permettront de justifier un écart de rémunération par exemple du fait de la maîtrise des compétences. Par exemple entre trois assistantes, celle-ci sera davantage rémunérée parce qu'elle est une référence en matière de bureaucratie et qu'elle conseille et dépanne la majorité des assistantes.

#### **B6- LES LIENS AVEC L'ORGANISATION DU TRAVAIL**

Les outils pourront accompagner constamment les étapes importantes de l'organisation en rendant aisée l'appropriation de tous les changements de métiers successifs que l'entreprise connaît. Ils précisent les informations utiles (processus, procédures, supports, savoir-faire à transférer) pour rendre aisé le travail des collaborateurs.

## CONCLUSION GENERALE

Comme nous l'avons vu, la Gestion des Ressources Humaines telle qu'elle se présente actuellement au CESAG présente des lacunes et des insuffisances. La résolution de tous ces problèmes ne peut être envisagée que de façon progressive dans le cadre de négociations et de concertations entre :

- la Direction Générale
- la DAFRH
- les agents

Il faut réduire les rigidités en trouvant les moyens de dépasser l'Administration du personnel et s'inscrire dans une véritable pratique moderne de gestion des ressources humaines. Les outils que nous avons mis en place pourront servir de départ à cet effet. Ces outils nous ont servi de prétexte pour rendre compte des situations professionnelles que les agents rencontrent dans l'exercice de leur emploi. Ils constituent des outils de navigabilité qui permettront de stabiliser et d'instrumenter la gestion des ressources humaines.

Par ailleurs avec le contact du réel, nous reconnaissons que ce travail est loin d'être exhaustif et complet. Cependant notre prétention, c'est qu'il permette de prendre le temps de la relation sociale et du dialogue et de s'accorder sur des règles, des repères, des références.

Aussi un audit social permettrait à la Direction Générale d'être en possession d'éléments utiles pour une gestion plus efficace des ressources humaines. Nous insisterons encore sur la nécessité de considérer le personnel comme une ressource de l'Institution. Il doit être géré de manière rationnelle. De la même façon qu'on définit une politique commerciale, il faut avoir une politique de gestion des ressources humaines afin de mieux rentabiliser cette ressource pour une meilleure adéquation homme/entreprise, condition sine qua non du développement et de la pérennité du centre.

C'est pourquoi nous n'avons fait que proposer des recommandations. Celles-ci sont loin d'être exhaustives. Elles ne constituent que de simples pistes de réflexion qui doivent ouvrir d'autres perspectives dans la voie de la résolution des problèmes de la gestion du personnel auxquels le CESAG est confronté. Tout cela contribuera à l'amélioration de la gestion des ressources humaines. Ce qui permettra aux agents de s'épanouir pour un meilleur devenir du centre dans la lutte pour l'excellence qui sous-entend aussi une meilleure productivité.

L'accomplissement des missions de l'institution dépend de ses employés. Faire du CESAG un lieu de travail passionnant et enrichissant, lieu où les employés peuvent s'accomplir à la fois en tant qu'individu et en tant que collectivité. Plus le CESAG offrira à ses agents des opportunités d'harmoniser leurs objectifs avec ceux de l'institution, plus il aura des chances de survie et de succès.

Nous raisonnerons donc par rapport aux objectifs que le CESAG s'est assigné pour dire que le centre devra sortir des sentiers battus et s'orienter résolument vers la modernisation de la gestion des ressources humaines. Il faut anticiper le changement et non se contenter de réagir. Le succès du CESAG dépendra de sa capacité à évoluer et de sa volonté de changement.

Les ressources humaines constituent un gisement inestimable de productivité et d'innovation pour l'institution. Une telle richesse ne se dilapide pas. Il faut savoir la fructifier en rendant à ces agents honneur et dignité car ils constituent assurément le capital le plus précieux du CESAG. Le chauffeur, le planton, la secrétaire, etc , tous ont des idées novatrices. Il faut apprendre à les écouter, à les faire participer, à les responsabiliser en exigeant partout la transparence car si elle ne dit pas où est le bien, elle fait tout au moins reculer le mal.

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **Ouvrages généraux et spécifiques**

- BESSEYRES DES HORTS Charles-Henry**, Vers une gestion stratégique des ressources humaines, Les éditions d'Organisation, 1987
- CHARPENTIER Pierre**, Organisation et gestion de l'entreprise, Nathan, 2001
- DE BOISLANDELLE Henri Mahé**, Gérer les hommes de la jeune entreprise, Chotard Editeurs, 1993
- FLUCK Claude**, Compétences et performances : Une alliance réussie, Vision, démarches et outils, Les éditions DEMOS, 2001
- HEHIEGEL Don, John W. SLOCUM, Richard W WOODMAN**, Management des organisations, 1<sup>ère</sup> édition, 9<sup>ème</sup> tirage 2002
- LAURENCE P-R, J-W LORSCH**, Adapter les structures de l'organisation, les Editions d'Organisation, 1989
- LE BOTERF Guy**, Ingénierie et évaluation des compétences, 4<sup>ème</sup> édition, 2002
- MEIGNANT Alain**, Manager la formation, Editions Liaison, 4<sup>ème</sup> édition, 1987
- MEIGNANT Alain**, Ressources Humaines, Déployer la stratégie, Editions Liaison, Paris 2000
- MINTZBERG Henry**, Le Management, voyage au centre des organisations, Editions d'Organisation, 5<sup>ème</sup> tirage 2002
- MINTZBERG Henry**, Structure et dynamique des organisations, Les Editions, 1982
- PEREIRE Alain**, Guide des métiers de la banque, 1998
- PERETTI Jean Marie**, Ressources Humaines, Vuibert, 6<sup>ème</sup> édition, 2001
- PERETTI Jean Marie**, Tous DRH, Les Editions d'Organisation, 6<sup>ème</sup> tirage 2002

### **Codex et support de cours, GRH-CESAG(2002-2003)**

- BESSEYRES DES HORTS Charles Henry**, Gestion stratégique des ressources humaines,
- FLUCK Claude et Réal MBIDA**, Fiche techniques, Gestion des compétences
- GILBERT Patrick**, Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- LAYOLE Gérard**, Identification et analyse des besoins en formation, Méthodes et outils
- LO Ibrahima**, Gestion opérationnelle des Ressources Humaines
- MBIDA Real Romuald**, Méthodologie de recherche et rédaction de mémoire

**NDI ZAMBO Benoît**, La GRH dans le secteur public en Afrique francophone au Sud du Sahara

**Documents CESAG**

Statut du Personnel

Plan stratégique 2001-2003

Rapport d'activité 2002

Notes de service (2001,2002,2003)

Fiches de poste

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **ANNEXES**

## ANNEXE 1

Centre Africain d'Etudes  
Supérieures en Gestion

-----  
**Le Sous-Directeur chargé  
des Ressources Humaines  
et des Approvisionnements**

AN/rd

Dakar, le 18 juillet 2003

### **/)/OTE D'INTRODUCTION**

**à l'attention de Messieurs les Directeurs**

Monsieur Adama KONE, stagiaire à l'IGSF a été autorisé à effectuer son stage de fin de cycle à la Sous-Direction des Ressources Humaines et des Approvisionnements pour la période du 15 juillet au 15 octobre 2003.

L'étude qu'il doit mener porte sur les **fiches de poste** des agents dans une perspective de mise en place d'un **répertoire des métiers du CESAG**. Pour ce faire, il lui est indispensable de mener des entretiens auprès du personnel.

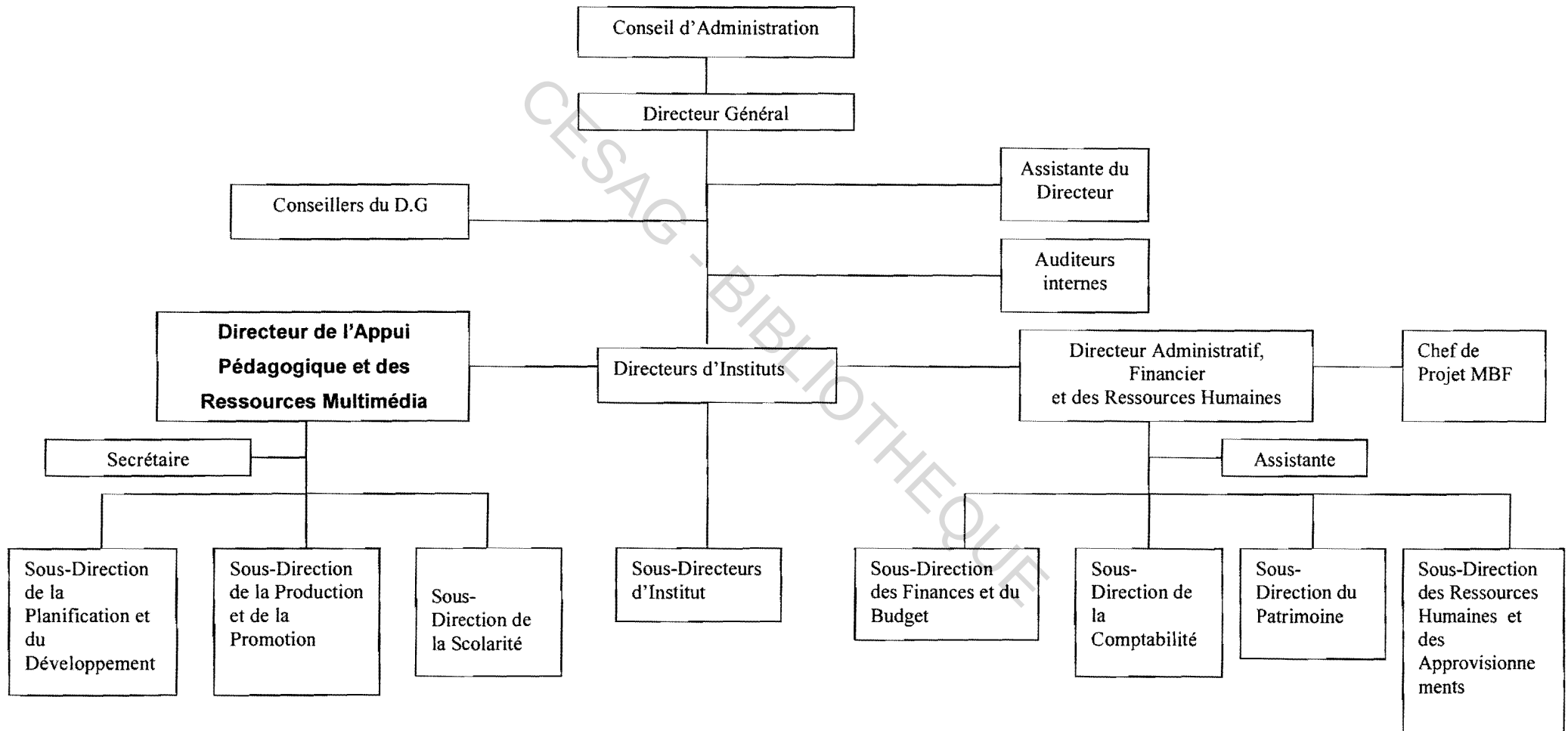
Ainsi, je vous prie de l'accueillir pour l'aider à réaliser ce travail qui constitue en même temps son mémoire de fin de cycle au CESAG.

Haute considération.

**Alioune NDIAYE**

## ANNEXE 2

### ORGANNIGRAMME DU CESAG



# **PROGRAMME DE DEROULEMENT DE STAGE** **A LA SOUS DIRECTION DES RESSOURCES** **HUMAINES DU CESAG : du 15 Juillet au 15** **octobre 2003**

## **1<sup>ère</sup> ETAPE:**

**Du 25/07 au 29/07/2003 :**

Rencontre avec les Directeurs.

Objectifs :

- Connaître l'organisation de la direction.
- savoir les relations hiérarchiques et fonctionnelles entre les agents de la direction.

## **Calendrier des rencontres avec les Directeurs**

|     | Directeurs | Date     | Heure |
|-----|------------|----------|-------|
| 1.  | DAFRH ∇    | 25/07/03 | 8H30  |
| 2.  | DAPRM ∇    |          | 9H00  |
| 3.  | ISGEO      |          | 9H30  |
| 4.  | IGSF ∇     | 28/07/03 | 8H30  |
| 5.  | ILCI ∇     |          | 9H00  |
| 6.  | IBF ∇      |          | 9H30  |
| 7.  | ISC ∇      | 29/07/03 | 8H30  |
| 8.  | ISS ∇      |          | 9H00  |
| 9.  | MBF        |          | 9H30  |
| 10. | DG ∇       |          | 10H00 |

∇ : Directeurs rencontrés

## **2<sup>ème</sup> ETAPE**

### **Du 30 Juillet au 08 Août 2003**

Rencontre avec les Sous-Directeurs

Objectifs :

- Recenser les agents.
- Identifier les postes.

### **Du 11 au 15 Août 2003**

Etablir un organigramme.

Objectifs :

- Elaborer un plan d'entretien.
- Adopter une méthode de travail.

### **Du 18 Août au 30 Septembre 2003**

Entretien avec les agents

Objectifs :

- Connaître le contenu des postes.
- Décrire les activités.
- Déterminer les compétences requises pour chaque poste.

## **3<sup>ème</sup> ETAPE**

### **Du 1<sup>er</sup> au 15 Octobre 2003**

Etablissements des référentiels et validation

Objectifs :

- Vérification des référentiels par les agents.
- Constater leur conformité avec leurs activités et leurs compétences.
- Validation par les supérieures hiérarchiques.

## **ANNEXE 4**

### **QUESTIONNAIRE**

**Madame, Mademoiselle, Monsieur**

Dans le cadre de notre mémoire de **Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Gestion des Ressources Humaines** au **Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG)** de Dakar, nous avons effectué un stage à la Direction Administrative, Financière et des Ressources Humaines (DAFRH) du CESAG ,plus précisément à la Sous-Direction des Ressources Humaines et des Approvisionnements (SDRHA)

Notre thème de recherches est **«Contribution à la mise en place d'outils pour l'amélioration de la gestion des ressources humaines au CESAG »**

A cet effet nous effectuons un sondage d'opinions pour répondre aux exigences scientifiques de notre étude afin de faire des recommandations fiables au CESAG. Nous vous garantissons le respect de l'anonymat et comptons sur votre franche collaboration.

En vous remerciant d'avance, veuillez agréer Madame, Mademoiselle, Monsieur, l'assurance de notre haute considération.

**Adama KONE**

L'objectif du questionnaire est de repérer l'existant en matière de gestion et management des ressources humaines afin de faire des recommandations à la DAFRH .

**I- Principales actions de Gestion des Ressources Humaines**

**1) Existe-t-il une description des emplois du CESAG ? (carte des emplois, fiches de fonction et de postes)**

Oui ☐ non ☐ ne sais pas ☐

**2) Existe-t-il un système et une procédure de recrutement ?**

Oui ☐ non ☐ ne sais pas ☐

**3) Existe-t-il une procédure d'accueil et d'intégration des nouveaux salariés du CESAG ?**

Oui ☐ non ☐ ne sais pas ☐

**4) Existe-t-il un système d'appréciation (entretien d'appréciation) périodique ?**

Oui ☐ non ☐ ne sais pas ☐

**5) Existe-t-il un système de promotion ? (règle de promotion, procédure d'accès, acteurs concernés, calendrier)**

Oui ☐ non ☐ ne sais pas ☐

**6) Existe-t-il un système de gestion et de développement de carrières ? ( règle de mobilité, procédure d'accès, acteurs concernés)**

Oui ☐ non ☐ ne sais pas ☐

**7)Existe-t-il de réelles pratiques locales de mobilité professionnelle ?**

Oui ☐ non ☐ ne sais pas ☐

**8)Existe-t-il une règle de gestion de fin de carrières ?**

Oui ☐ non ☐ ne sais pas ☐

**9)Existe-t-il un système de reconnaissance et de rémunération individualisée ?**

Oui ☐ non ☐ ne sais pas ☐

**10) Existe-t-il une politique de formation ? (recueil des besoins suivi et évaluation)**

Oui ☐ non ☐ ne sais pas ☐

## II -Gestion administrative du personnel

**11) Obtenez vous rapidement les informations dont vous avez besoin à la SDRHA ?**

Oui ☐ pas tout à fait ☐ non ☐

**12) Avez-vous déjà constaté des erreurs dans vos bulletins de paie ?**

Oui ☐ souvent ☐ jamais ☐

**13) Y a-t il eu des retards dans la paie de vos salaires dus à ces erreurs ?**

Oui ☐ souvent ☐ jamais ☐

**14 ) Existe-t- il des tableaux de bord donnant des informations fiables sur le personnel à la SDRHA?(effectifs, départs, absences, congés etc...)**

Oui ☐ pas tout à fait ☐ non ☐ ne sais pas ☐

**15) Les personnes chargées des tâches particulières à la SDRHA sont-elles identifiées ?**

Oui ☐ pas tout à fait ☐ non ☐

**16) Etes-vous satisfait de la gestion administrative de vos dossiers ?**

Oui ☐ pas tout à fait ☐ non ☐

**17) Existents-ils des systèmes de suggestions à la DAFRH ?**

Oui ☐ non ☐ ne sais pas ☐

**18) Existents-ils des systèmes de suggestions dans votre Direction, Institut ou Sous-Direction ?**

Oui ☐ non ☐ ne sais pas ☐

**19) Si oui, ces systèmes de suggestions sont-ils utilisés ?**

Oui ☐ non ☐ pas toujours ☐

**20) Les décisions des réunions internes-sont-elles mises en exécution ?**

Oui ☐ non ☐ pas toujours ☐

**21) Qu'est ce qui selon vous peut motiver le personnel à prendre plaisir à travailler ?**

**(Cochez par ordre d'importance :de 1 à 5 )**

Le climat social ☐

Les conditions de travail ☐

La renommée de l'entreprise ☐

Le salaire ☐

La considération de votre supérieur et de vos collaborateurs ☐

L'évolution de carrière professionnelle ☐

**DAFRH = Direction Administrative et Financière et des Ressources Humaines**

**SDRHA = Sous-Direction des Ressources Humaines et des Approvisionnements**

### **III- Parcours individuel**

**22) Depuis combien de temps êtes vous employé du CESAG ?**

0 à 3 ans ☐

4 à 7 ans ☐

7 à 10 ans ☐

plus de 10 ans ☐

**23) Avez-vous déjà changé de poste, de fonction ou d'emploi au CESAG ?**

Oui ☐

non ☐

**24) Avez-vous déjà connu une promotion ou un avancement ?**

Oui ☐

non ☐

**25) Le poste que vous occupez actuellement est-il en relation avec votre formation initiale ou votre expérience professionnelle ?**

Oui ☐

non ☐

**26) Etes-vous satisfait de votre poste ou emploi actuel ?**

Oui ☐

non ☐

**27) Si non quel autre poste ou emploi du CESAG aimeriez-vous occuper ? précisez**

.....  
.....  
.

**28) Quelles suggestions aimeriez vous faire à la DAFRH pour une amélioration de la gestion des ressources humaines au CESAG ?**

.....  
.....  
.....  
.....

### **IV- Identification**

**29) Catégorie professionnelle**

Cadre Supérieur ☐

Cadre moyen...☐

Non cadre ☐

**30) Sexe**

Masculin ☐

Féminin ☐

**31) Age**

inférieur ou égal à 24 ans ☐

de 25 à 35 ans ☐

de 35 à 45 ans ☐

de 45 à 55 ans ☐

plus de 55 ans ☐

## ANNEXE 5

### **Guide d'entretien avec les Directeurs et Sous-Directeurs**

- 1/ Combien d'unités avez-vous dans votre Direction ou Sous-Direction ?
- 2/ Sur quels critères et jusqu'à quel degré le découpage de la Direction est-elle faite ?
- 3/ Quel est le mode de collaboration entre les unités ?
- 4/ Quelles sont les liaisons entre les unités et quel est le degré de centralisation ou de décentralisation ?
- 5/ Les rôles des unités sont-ils définis de façon stricte et détaillée ?
- 6/ Les rôles sont-ils formalisés ?
- 7/ Existe-t-il une large part à l'interprétation individuelle ?
- 8/ Quelles sont les relations verticales ou horizontales entre les différentes unités
- 9/ Quels sont les outils d'information dont vous disposez ?
- 10/ Qui dépend de qui ?
- 11/ depuis combien de temps occupez vous ce poste ?
- 12/ Qui organise votre entité ? Vous même ou la Direction Générale ?
- 13/ Avez-vous une volonté de réorganisation de votre Direction ou Sous-Direction ?
- 14/ Avez vous des recrutements en vue ?
- 15/ Le personnel est-il suffisant ?

## **ANNEXE 6**

### **Guide d'entretien pour élaborer un référentiel métier**

#### **I – Métier**

1. Quel est le nom du métier ?
2. Quelles sont les activités vous réalisez ?
3. Quelle est la mission qui vous est attribuée et la performance attendue ?

#### **II- Conditions d'accès**

1. Quel est le niveau de formation requis pour tenir l'emploi ?
2. Un diplôme est-il nécessaire ou requis ? le quel ?
3. Faut-il une expérience professionnelle dans le même domaine pour tenir l'emploi ? lequel ?
4. Faut-il une expérience professionnelle dans un même emploi ? Un emploi proche ?
5. Y a t-il des contraintes particulières au métier ?

#### **III- Progression dans le métier**

- 1-Quels sont les emplois inférieurs susceptibles d'atteindre ce métier ?
- 2-Quels sont les emplois supérieurs à ce métier ?

## ANNEXE 7

### **Guide d'entretien pour élaborer un Référentiel Compétences**

#### **1/ Quelles sont les connaissances indispensables pour réaliser les activités ?**

- les connaissance liées au métier
- les connaissances liées au contexte professionnel
- les connaissances liées à l'entreprise
- les connaissances théoriques (notions, savoirs disciplinaires)

#### **2/ Quelles sont les méthodes utilisées, les règles d'action propres au métier ?**

- Quelles sont les méthodes, les techniques et procédures à acquérir
- Quels les logiciels indispensables utilisés ? Dans le métier ? Dans l'entreprise ?

#### **3/ Quels sont les savoir-faire liés à l'expérience nécessaires ?**

- Quels sont les savoir-faire que donne l'expérience ( détection, appréciation, analyse..) ?
- Quelles sont les compétences particulières d'organisation utiles à ce métier ?
- Quelles sont les compétences relationnelles spécifiques à ce métier ?
- Quelles sont les compétences d'adaptation nécessaires à ce métier ?

## ANNEXE 8

### FICHE DE POSTE

**Intitulé du poste :** Trésorier

**Direction :** DAFRH

**Sous-Direction :** SDFB

**Mission :** Etablir et maintenir un plan de gestion efficace des finances du CESAG

**Objectifs :** -Collecter et exploiter les données nécessaires pour faire des analyses  
et prévisions financières

#### ACTIVITES PRINCIPALES

- Contrôler, suivre et exécuter les opérations de banque
- Contrôler et suivre les opérations de caisse
- Suivre et exécuter les opérations d'arbitrage de trésorerie
- Suivre et contrôler les opérations de recouvrement
- Placer et optimiser les excédents de trésorerie à court terme
- Faire le rapprochement bancaire
- Proposer les dossiers à affecter au contentieux
- Suivre et contrôler les lettres de rappel à adresser aux différents clients débiteurs
- Signer l'ensemble des opérations de paiements à la caisse
- Apprécier l'opportunité des commandes d'investissement

### Situation dans l'organigramme

|                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Supérieur hiérarchique :</b> Sous-Directeur chargé des Finances et du Budget |
| <b>Collaborateurs :</b> Exécutant du budget, agent de la trésorerie, caissière  |
| <b>Postes rattachés :</b>                                                       |

### Relations fonctionnelles

|                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Internes :</b> Tout le personnel, les stagiaires                                                    |
| <b>Externes :</b> Les partenaires du CESAG, les banques, les fournisseurs, les prestataires de service |

### Pré-requis

|                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Niveau de formation :</b> BAC + 4/5 en Finance, économie , gestion                                                                                                                 |
| <b>Expérience professionnelle :</b> 2 à 3 ans                                                                                                                                         |
| <b>Qualités professionnelles :</b> rigoureux, méthodique, esprit d'équipe, esprit d'analyse, esprit pratique, être capable de travailler sous la pression, conscience professionnelle |

## FICHE DE POSTE

**Intitulé du poste :** Exécutant du budget

**Direction :** DAFRH

**Sous-Direction :** SDFB

**Mission :** Contrôler et suivre les procédures d'exécution du budget

**Objectifs :** -Faire respecter les règles relatives à l'exécution du budget  
-Contrôler et faire l'état du budget au cours de son exécution

### ACTIVITES PRINCIPALES

- Traiter et imputer les ordres de mission, frais médicaux et autres dépenses courantes
- Répartir et imputer les charges du personnel et les consommation de fournitures et de téléphone
- Régulariser les transferts exécutés
- Contrôler, suivre et régulariser les engagements
- Faire les mandatement de tous les engagements
- Contrôler, suivre et régulariser les ordres de paiements
- Traiter et imputer les recettes en espèces
- Participer à l'élaboration du budget
- Fournir aux utilisateurs en cas de besoin le niveau de l'exécution de leur budget
- Participer à l'élaboration des rapports mensuels et trimestriels de l'exécution du budget

### Situation dans l'organigramme

|                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Supérieur hiérarchique :</b> Sous-Directeur chargé des Finances et du Budget |
| <b>Collaborateurs :</b> Trésorier, agent de la trésorerie, caissière            |
| <b>Postes rattachés :</b>                                                       |

### Relations fonctionnelles

|                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------|
| <b>Internes :</b> Tout le personnel, les stagiaires             |
| <b>Externes :</b> Les fournisseurs, les prestataires de service |

### Pré-requis

|                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Niveau de formation :</b> BAC + 4/5 en Finance, économie , gestion                                                                                                                       |
| <b>Expérience professionnelle :</b> 2 à 3 ans                                                                                                                                               |
| <b>Qualités professionnelles :</b> rigoureux, méthodique, esprit d'équipe, esprit d'analyse,<br>esprit pratique, être capable de travailler sous la pression,<br>conscience professionnelle |

## FICHE DE POSTE

**Intitulé du poste :** Agent de la trésorerie

**Direction :** DAFRH

**Sous-Direction :** SDFB

**Mission :** Préparer les paiements des fournisseurs et des prestataires et fournir l'état des créances pour leur recouvrement

**Objectifs :** -Suivre les opérations d'entrée et de sortie de la caisse

### ACTIVITES PRINCIPALES

- Créer des chèques pour paiement
- Saisir et établir des quittances de paiement
- Exécuter les opérations de change
- Réaliser les factures
- Mettre en place et actualiser un répertoire d'adresses
- Etablir trimestriellement des situations de recouvrement et d'impayés du CESAG par Institut et par cycle de formation
-

### Situation dans l'organigramme

|                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Supérieur hiérarchique :</b> Sous-Directeur chargé des Finances et du Budget |
| <b>Collaborateurs :</b> Trésorier, exécutant du budget, caissière               |
| <b>Postes rattachés :</b>                                                       |

### Relations fonctionnelles

|                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Internes :</b> Tout le personnel, les stagiaires                                          |
| <b>Externes :</b> Les fournisseurs, les prestataires de service, tous les débiteurs du CESAG |

### Pré-requis

|                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Niveau de formation :</b> BAC + 2 en finance, comptabilité ou gestion                                                                                                              |
| <b>Expérience professionnelle :</b> 2 à 3 ans                                                                                                                                         |
| <b>Qualités professionnelles :</b> rigoureux, méthodique, esprit d'équipe, esprit d'analyse, esprit pratique, être capable de travailler sous la pression, conscience professionnelle |

## FICHE DE POSTE

**Intitulé du poste :** Caissière

**Direction :** DAFRH

**Sous-Direction :** SDFB

**Mission :** Encaisser et décaisser les paiements en espèces, par chèques ou virements

**Objectifs :-** Servir d'interface avec la comptabilité

- Vérifier que les dossiers proposés au paiement respectent les procédures de décaissement interne

### ACTIVITES PRINCIPALES

- Encaisser les paiements en espèces et par chèques des hébergements de la résidence, des séminaires, des stagiaires de la reprographie et de la bibliothèque
- Faire les paiements en espèces et remise de chèque
- Etablir les bons de caisse pour les avances sur salaire, frais médicaux ,courriers, etc ...
- Exécuter les opérations diverses de caisse
- Faire le billettage
- Préparer le contrôle de l'auditeur interne

**Situation dans l'organigramme**

|                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Supérieur hiérarchique :</b> Sous-Directeur des Finances et du Budget       |
| <b>Collaborateurs :</b> Trésorier, exécutant du budget, agent de la trésorerie |
| <b>Postes rattachés :</b> .....                                                |

**Relations fonctionnelles**

|                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Internes :</b> Tout le personnel, les stagiaires                                                        |
| <b>Externes :</b> Les fournisseurs, les prestataires de service, tous les débiteurs et créanciers du CESAG |

**Pré-requis**

|                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Niveau de formation :</b> BAC                                                                                                                                                      |
| <b>Expérience professionnelle :</b> 2 ans                                                                                                                                             |
| <b>Qualités professionnelles :</b> rigoureux, méthodique, esprit d'équipe, esprit d'analyse, esprit pratique, être capable de travailler sous la pression, conscience professionnelle |

## Référentiel métier du Directeur de l'Appui Pédagogique et des Ressources Multimédia

**Mission :** Coordonner les activités pédagogiques, académiques et promotionnelles du centre et contrôler la gestion des ressources de production

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Activités principales</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>A1 : Coordonner l'élaboration, le développement et l'exécution des activités de la DAPRM</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"><li>- coordonner l'élaboration de la composante des plans stratégiques et de développement de la Direction</li><li>-coordonner l'élaboration et l'exécution du budget de la Direction</li><li>-Coordonner l'élaboration du plan d'action et du rapport d'activités de la Direction</li><li>-coordonner l'élaboration des calendriers de l'année académique</li><li>-concevoir, mettre en œuvre et contrôler le processus d'élaboration des plans mensuels d'allocation des salles aux différents activités</li></ul> |
| <b>A2 : Faire la promotion du centre</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"><li>- promouvoir les activités du centre</li><li>-promouvoir les produits du centre</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>A3 : Acquérir les ressources nécessaires aux activités de formation, de recherche et de consultation</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"><li>-coordonner, superviser et/ou élaborer des cahiers de charges pour l'acquisition d'équipements divers ou la réalisation des systèmes informatiques</li><li>-coordonner les études de besoins et de projets en matière d'équipements et de systèmes informatisés de gestion</li></ul>                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>A4 : Apporter un support aux activités de formation, de recherche et de consultation</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"><li>-concevoir et coordonner la mise en œuvre de la politique de support aux activités de formation, de consultation et de</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>recherche</p> <p>-concevoir et coordonner la mise en œuvre de la politique de location des activités oisives du centre à des tiers</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p><b>A5 : Participer à l'admission des stagiaires et aux validations des formations</b></p> <p>-mettre en œuvre et coordonner les processus d'admission et par concours ou sur titre et des processus de validation de la formation</p> <p>-convoquer les jurys d'admission et de fin de formation</p> <p>-superviser l'élaboration des documents de travail des différents jurys et de leurs procès verbaux de délibération</p> |
| <p><b>A6 : Accueillir et assister les stagiaires</b></p> <p>-concevoir et mettre en œuvre la politique d'accueil et d'assistance aux stagiaires</p> <p>-concevoir et mettre en œuvre la politique de recherche de stage et d'emploi au profit des stagiaires</p> <p>-coordonner les actions de support à l'ASEMA et la mise en place de ses sections dans les pays</p>                                                            |
| <p><b>A7 : Enseigner et faire de la consultation et de la recherche</b></p> <p>-préparer et animer des cours en informatique et systèmes d'information</p> <p>-encadrer des mémoires de fin d'études</p> <p>-participer à des jurys de soutenance de mémoires de fin d'études</p> <p>-mener des travaux de recherche en systèmes d'information</p> <p>-participer à des projets de consultation</p>                               |
| <p><b>A8 : Faire le suivi des moyens de télécommunication</b></p> <p>-superviser les études d'évolution des moyens télécommunication</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

### Conditions d'accès

BAC + 5 en informatique de gestion

5 ans d'expérience professionnelle dans un emploi similaire

rigoureux, méthodique, esprit d'équipe, esprit d'analyse, esprit pratique, être capable de travailler sous la pression, conscience professionnelle.

**Performances attendues :**

- Appuyer les instituts en leur fournissant un environnement de travail qui leur permette de se concentrer sur les activités académiques avec le maximum d'efficacité possible
- Contribuer à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience institutionnelle du centre dans ses différents domaines d'activités ainsi que dans sa gestion interne

**Progression dans le métier**

Emplois d'accès possibles : -Sous Directeur de la Planification et du Développement

Emplois de destination possibles : Directeur Général

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Référentiel métier du Sous-Directeur de la Planification et de Développement

**Mission :** Concevoir et contrôler l'exploitation des systèmes d'information et des systèmes informatiques

| Activités Principales                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>A1 : Concevoir et réaliser des études et les faire évoluer</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| +<br>-élaborer des procédures et règles relatives à la gestion du système d'information notamment : <ul style="list-style-type: none"><li>-l'administration du réseau informatique</li><li>-l'administration de logiciels de bases de données</li><li>- la sauvegarde des données</li><li>-l'assistance aux utilisateurs</li></ul> -réaliser et mettre en œuvre des études dans le cadre du plan d'informatisation du CESAG<br>-réaliser des études pour l'évolution technique et logicielle des moyens de télécommunication<br>-réaliser des études pour la mise en place d'une infrastructure de vidéoconférence et d'enseignement à distance |
| <b>A2 : Administrer le réseau informatique et coordonner une équipe d'informaticiens</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| -administrer le réseau informatique<br>-coordonner les informaticiens chargés de : <ul style="list-style-type: none"><li>-la sécurité du réseau</li><li>-la maintenance informatique</li><li>-l'assistance aux utilisateurs</li><li>-la gestion du parc</li><li>-la sauvegarde des données</li><li>-la disponibilité des logiciels et bases de données</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>A3 : Contrôler le fonctionnement de la bibliothèque</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| -contrôler le respect des procédures<br>-contrôler la bonne exécution du budget                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

#### **A4 : Coordonner les activités administratives**

- produire les notes relatives à la gestion des systèmes informatiques et de télécommunication
- produire les rapports d'activité et les plans d'action de la SDPD
- élaborer les budgets et contrôler leur exécution
- certifier les différentes factures afférentes aux différents achats et prestations liées aux unités de la SDPD

#### **Conditions d'accès :**

BAC +5 en Informatique

Au moins mois 3 ans d'expérience dans un poste de management

Avoir des notions en management et en gestion des ressources humaines

Conscience professionnelle, rigoureux, méthodique, esprit d'équipe, esprit d'analyse, esprit pratique, être capable de travailler sous la pression, conscience professionnelle.

#### **Performances attendues**

- Garantir la disponibilité des serveurs
- Mettre à jour les anti-virus
- Garantir la fiabilité du système informatique
- Assurer la bonne qualité du système d'information du CESAG

#### **Progression dans le métier**

**Emplois d'accès possibles :** Responsable du service de la Documentation

**Emplois de destination possibles :** Directeur de l'Appui Pédagogique et des Ressources  
Multimédia

## Référentiel métier d'enseignant au CESAG

**Mission :** Faire de la formation, de la consultation et de la recherche dans le cadre des activités du CESAG

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Activités principales</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b><u>A1 : Enseigner</u></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"><li>-participer aux réunions pédagogiques de l'Institut</li><li>-encadrer les stagiaires</li><li>-participer à la révision des curricula</li><li>-participer aux jurys d'évaluation des mémoires de fin d'études</li><li>-développer des modules de formation</li><li>-rechercher des opportunités de séminaire</li><li>-développer le matériel pédagogique</li><li>-préparer et réaliser les séminaires dans ses domaines d'expertise</li><li>-participer à l'évaluation des séminaires</li><li>-proposer de la documentation appropriée pour les enseignements</li></ul> |
| <b>A2 : Participer à l'organisation des concours</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"><li>-préparer les épreuves d'entrée</li><li>-corriger les épreuves</li><li>-participer à l'évaluation des dossiers</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>A3 : Faire de la recherche</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"><li>-participer à l'élaboration des protocoles de recherche</li><li>-réaliser les recherches qui relèvent de son domaine</li><li>-participer à la publication des résultats de recherche</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>A4 : Faire de la consultation</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"><li>-Identifier les opportunités</li><li>-participer à la rédaction des propositions</li><li>-participer à la réalisation de la consultation</li><li>-participer aux activités des réseaux</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

### **Conditions d'accès**

#### **BAC+ 5**

Avoir au moins 5 ans d'expérience professionnelle dans le domaine de la formation, de la consultation et de la recherche

Conscience professionnelle, rigoureux, méthodique, esprit d'équipe, esprit d'analyse, esprit pratique, être capable de travailler sous la pression, conscience professionnelle

### **Performances attendues**

-Assurer un enseignement de bonne qualité

-Maintenir le CESAG au niveau de ses concurrents dans le domaine de ses activités spécifiques.

### **Progression dans le métier**

**Emplois d'accès possibles :** Assistant des programmes

**Emplois de destination possibles :** Sous-Directeur d'Institut

## Référentiel métier de l'Assistant des programmes

**Mission :** Coordonner les activités académiques et pédagogiques de l'Institut sous la supervision du Directeur

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Activités principales</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>A1 : Participer aux activités d'enseignement</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"><li>-concevoir les emplois du temps</li><li>-coordonner la programmation des soutenances</li><li>-recevoir, informer et orienter les stagiaires potentiels et inscrits</li><li>-suivre l'exécution effective des enseignements conformément à la programmation</li><li>-vérifier l'assiduité des stagiaires au cours</li><li>-organiser et surveiller les examens</li><li>-suivre la signature des contrats des consultants et des vacataires</li><li>-suivre l'établissement des décomptes des vacataires et des consultants</li><li>-collecter les relevés de notes auprès des enseignants et transmettre la copie originale à la scolarité</li><li>-contrôler la conformité du relevé de notes de toutes les matières</li><li>-organiser la reprographie des codex, des syllabus et des autres documents</li><li>-exploiter les évaluations des matières et des spécialisations</li><li>-assister les professeurs (Directeur et Sous-Directeur) dans la conception du matériel pédagogique, confection transparents, correction des études de cas</li></ul> |
| <b>A2 : Participer à l'organisation des séminaires</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"><li>-concevoir des offres techniques (compilation) et des offres financières</li><li>-concevoir les rapports de séminaires</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>A3 : Participer aux activités de recherche et de consultation</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <ul style="list-style-type: none"><li>-élaborer des questionnaires pour les enquêtes</li><li>-assister les professeurs dans les activités de consultation</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>A4 : Faire des activités d'administration</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"><li>-collaborer avec la secrétaire assistante du Directeur d'Institut</li><li>-concevoir le budget et le plan d'action</li><li>-répondre aux courriers imputés par les Directeur et Sous-Directeur</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

### **Conditions d'accès**

BAC + 4

2 à 3 ans d'expérience professionnelle

Avoir des connaissances en informatique, comptabilité et gestion

Conscience professionnelle, rigoureux, méthodique, esprit d'équipe, esprit d'analyse, esprit pratique, être capable de travailler sous la pression, conscience professionnelle

### **Performances attendues**

-Servir d'interface entre les stagiaires et l'administration

-faire des suggestions au Directeur et au Sous-Directeur dans la gestion administrative de l'Institut

-donner les informations utiles sur les activités de l'Institut en cas d'absence du Directeur

### **Progression dans le métier**

**Emplois d'accès possibles :** Secrétaire, Assistante de Direction

**Emplois de destination possibles :** Enseignant, Sous-Directeur d'Institut

**Référentiel métier de l'agent d'accueil et de liaison**

**Mission :** Assurer la liaison de la communication matérielle entre les différentes unités du centre et fournir les informations nécessaires aux personnes étrangères au CESAG

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Activités principales</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>A1 : Distribuer le courrier</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"><li>-acheminer le courrier à la Direction Générale</li><li>-distribuer le courrier de la Direction Générale aux différents instituts</li><li>-acheminer du courrier à la bibliothèque</li><li>-acheminer les factures à certifier</li><li>-distribuer les bulletins de salaires</li><li>-distribuer les correspondances du personnel</li><li>-afficher les notes de renseignements</li><li>-afficher les notes d'avis de soutenance</li><li>-afficher les notes directionnelles</li><li>-afficher les notes de bienvenue aux séminaristes</li></ul> |
| <b>A2 : Fournir les renseignements</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"><li>-accueillir les participants aux séminaires</li><li>-accueillir et renseigner les visiteurs</li><li>-localiser les bureaux aux visiteurs</li><li>-renseigner sur les différents programmes du CESAG</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

**Conditions d'accès**

- BFEM, BEPC ou niveau 3<sup>ème</sup>
- 6 mois à 1 an d'expérience professionnelle
- avoir le sens de l'organisation, être dynamique, être disponible

**Performances attendues**

- Assurer la bonne circulation des informations au sein du CESAG
- Assurer la transmission des dossiers entre les différentes unités

**Progression dans le métier :**

**Emplois d'accès possibles :** Néant

**Emplois de destination possibles :** Magasinier, standardiste

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# Table des matières

|                                           |     |
|-------------------------------------------|-----|
| Dédicaces                                 | I   |
| Remerciements                             | II  |
| Liste des sigles et abréviations          | III |
| Liste des figures, diagrammes et tableaux | IV  |

## **INTRODUCTION GENERALE 8**

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| I - Objet de l'étude et résultats attendus               | 9  |
| II – Problématique                                       | 12 |
| III – Intérêts de l'étude                                | 12 |
| A-Pour le CESAG                                          | 12 |
| B- Pour la DAFRH                                         | 12 |
| C- Pour le stagiaire                                     | 13 |
| IV- Méthodologie                                         | 13 |
| A- L'étude documentaire                                  | 13 |
| B- Le questionnaire                                      | 14 |
| C- Les entretiens                                        | 14 |
| D- Les observations personnelles                         | 14 |
| E- La délimitation du champ de l'étude                   | 15 |
| F- Les limites de l'étude et les difficultés rencontrées | 15 |

## **1<sup>ère</sup> PARTIE : LE CADRE THEORIQUE**

### **Chapitre I : IMPACT DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LA GESTION GLOBALE L'ENTREPRISE 17**

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| I- Evolution de la Gestion des Ressources Humaines            | 17 |
| A- L'émergence de la fonction                                 | 17 |
| B- De la Fonction personnel à la Fonction Ressources Humaines | 18 |
| II- La GRH aujourd'hui                                        | 18 |
| A- L'approche contingente des ressources humaines             | 18 |
| B- La logique du Management des Ressources Humaines           | 19 |
| C- La DRH et ses clients                                      | 21 |
| III- Les domaines d'action de la fonction                     | 23 |

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| A- Les actions d'administration                  | 23 |
| B- Les actions de gestion                        | 23 |
| C- Les actions d'information et de communication | 24 |

## **Chapitre II : LES OUTILS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES 25**

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| I- Définition des concepts                                | 25 |
| II- Raison du choix du modèle d'analyse                   | 28 |
| II- Utilité des outils de gestion des ressources humaines | 29 |
| A- La fiche de poste                                      | 29 |
| B- C- Les référentiels des métiers et des compétences     | 30 |
| C- Le répertoire des emplois ou des métiers               | 31 |

## **2<sup>ème</sup> PARTIE : LE CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE**

### **Chapitre I : PRESENTATION GENERALE DU CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION (CESAG) 32**

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| I- L'historique                                                       | 32 |
| II- Les missions                                                      | 32 |
| III- Les activités                                                    | 33 |
| A- La formation                                                       | 33 |
| B- La consultation                                                    | 33 |
| C- La recherche                                                       | 33 |
| IV- Les structures                                                    | 33 |
| A- Le Conseil d'Administration                                        | 34 |
| B- La Direction Générale                                              | 34 |
| C- La Direction de L'Appui Pédagogique et des Ressources Multimédia   | 34 |
| D- La Direction Administrative, Financière et des Ressources Humaines | 35 |
| E- Les Instituts                                                      | 35 |

### **Chapitre II : LA DIRECTION ADMINISTRATIVE, FINANCIERE ET DES RESSOURCES HUMAINES (DAFRH) 37**

|                        |    |
|------------------------|----|
| I- L'effectif          | 37 |
| II- Les missions       | 38 |
| III- Le fonctionnement | 40 |

### **3<sup>ème</sup> PARTIE : RESULTATS ET RECOMMANDATIONS**

|                                                                                                          |               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>Chapitre I : PRESENTATION DES RESULTATS</b>                                                           | <b>40</b>     |
| I- Diagnostic de la gestion des ressources humaines au CESAG                                             | 40            |
| A- Les actions de gestion des ressources humaines                                                        | 40            |
| B- L'examen des outils de gestion des ressources humaines                                                | 46            |
| C- La Sous-Direction des Ressources Humaines et des Approvisionnements                                   | 48            |
| II- Etude sur la perception de la gestion des ressources humaines par les agents                         | 50            |
| A- Administration du questionnaire                                                                       | 50            |
| B- Présentation et commentaires des résultats                                                            | 51            |
| III- Proposition de quelques outils de gestion des ressources humaines                                   | 63            |
| A- Elaboration de fiches de postes                                                                       | 64            |
| B- Elaboration des référentiels des métiers et des compétences                                           | 66            |
| C- Le répertoire des emplois et des métiers                                                              | 71            |
| <br><b>Chapitre II- LES RECOMMANDATIONS</b>                                                              | <br><b>74</b> |
| I- Les recommandations à la Direction Générale                                                           | 74            |
| A- La nécessité de dissocier la gestion des ressources financières de la gestion des ressources humaines | 74            |
| B- Une implication effective dans l'utilisation des outils de gestion des ressources Humaines            | 77            |
| C- Intégrer la dimension ressources humaines dans les décisions stratégiques                             | 77            |
| II- Les recommandations à la DAFRH                                                                       | 78            |
| A- La réalisation du processus à petits pas et étape par étape                                           | 78            |
| B- Les liens des outils avec les activités de gestion des ressources humaines                            | 79            |
| <br><b>CONCLUSION GENERALE</b>                                                                           | <br><b>81</b> |
| <b>BIBLIOGRAPHIE</b>                                                                                     | <b>83</b>     |
| <b>ANNEXES</b>                                                                                           | <b>85</b>     |
| <b>TABLES DES MATIERES</b>                                                                               | <b>116</b>    |