



**Institut de Formation et de Recherche Interdisciplinaires
en Sciences de la Santé et de l'Éducation
(IFRISSE)**

Autorisation N°2015-001793/MESS/SG/DGESR/DIESPr
09 BP 311 Ouagadougou 09 - Burkina Faso
www.ifris-bf.org

Tel: (+226) 25 40 75 41

BURKINA FASO

.....
Unité-Progrès-Justice
.....

Année Académique 2021-2022

MASTER

DEUXIEME ANNEE

Option : SCIENCES DE L'ÉDUCATION

COURS : PLANIFICATION ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Professeur : **Sibiri Evariste SAWADOGO**

Conseiller en GRH

Tél : (226)70241610

WhatsApp :(226)77292140

E-mail : evasibsava@yahoo.fr

CONTENU DU COURS

Unité : M2 Sciences de l'Education	Titre du Cours : PLANIFICATION ET GRH	Code :
Classe : Planification -semestre 3	Matière : GRH	Volume Horaire :
		40
Objectif général : Permettre aux étudiants de renforcer leurs capacités dans la maîtrise des outils et dans les pratiques de la GRH		
Objectifs spécifiques :		
1- Connaître les différents outils de la gestion des ressources humaines ;		
2- Concevoir ces différents outils dans leurs milieux professionnels ;		
3- Les utiliser comme outils pour gérer les ressources humaines de leur organisation ;		
4- Se familiariser avec les pratiques de la GRH.		
Pré-Requis :		
- Introduction à la GRH		
- Les outils de la GRH		
CONTENU :		
CHAPITRE I : LES OUTILS D'ACQUISITION, D'INTEGRATION ET DE FIDELISATION DES RH		
Section 1 : <i>Les outils d'acquisition et d'intégration</i>		
Paragraphe 1 : Les recrutements		
Paragraphe 2 : L'accueil et l'intégration du nouveau salarié dans l'équipe de travail		
Paragraphe 3 : La définition des postes de travail		
Paragraphe 4 : Les fiches de poste		
Paragraphe 5 : Le livret d'accueil		
Section 2 : <i>Les outils de fidélisation</i>		
Paragraphe 1 : La fidélisation ou la conservation des RH		
Paragraphe 2 : La détermination des référentiels métiers		
Paragraphe 3 : Les organigrammes de travail		
Paragraphe 4 : Les lettres de missions et assimilées		

CHAPITRE II : LES OUTILS DE DEVELOPPEMENT HUMAIN ET SOCIAL

Section 1 : La formation et développement des compétences

Section 2 : L'amélioration des conditions de travail

Section 3 : L'aménagement du temps de travail

Section 4 : L'information et la communication

Paragraphe 1 : L'information

Paragraphe 2 : La communication

Section 5 : Le dialogue social

CHAPITRE III : LES DOSSIERS DES RESSOURCES HUMAINES

Section 1 : Le dossier individuel de l'agent

Paragraphe 1 : La constitution du dossier individuel

Paragraphe 2 : L'entretien du dossier individuel

Section 2 : Le Fichier de personnel

Paragraphe 1 : L'ouverture et La tenue du fichier du personnel

Paragraphe 2 : Le contenu des fichiers

Section 3 : Le registre de santé des travailleurs

Paragraphe 1 : L'ouverture du registre

Paragraphe 2 : La tenue du registre

Section 4 : Le registre des sanctions

Paragraphe 1 : Utilité du registre

Paragraphe 2 : La tenue du registre

Section 5 : Le registre des formations

Paragraphe 1 : Utilité du registre

Paragraphe 2 : La tenue du registre

Section 6 : le registre répertoire du personnel

Paragraphe 1 : Utilité du registre

Paragraphe 2 : La tenue du registre

CHAPITRE IV : LES ARCHIVES DE PERSONNEL

Section 1 : La constitution et l'exploitation des archives

Paragraphe 1 : La constitution des archives de personnel

Paragraphe 2 : L'exploitation des archives de personnel

Section 2 : La manipulation et la conservation des archives de personnel

Paragraphe 1 : La manipulation des archives de personnel

Paragraphe 2 : La conservation des archives de personnel

Section 3 : La dématérialisation des archives

Paragraphe 1 : Définition

Paragraphe 2 : L'avenir de l'archivage numérique

Section 4 : L'E-archivage

Paragraphe 1 : Définition

Paragraphe 2 : Enjeux

CHAPITRE V : LES OUTILS ET PRATIQUES DE LA GESTION

OPERATIONNELLE DES RH

Section 1 : Les classifications par âge et par ancienneté des RH

Paragraphe 1 : La classification par âge

Paragraphe 2 : La classification par ancienneté de RH

Section 2 : Les classifications selon le sexe et par les statuts

Paragraphe 1 : La classification selon le sexe

Paragraphe 2 : La classification par statuts

Section 3 : La répartition par qualification et par corps de métiers

Paragraphe 1 : La classification par qualification

Paragraphe 2 : La classification par corps de métiers

Section 4 : Les classifications selon les risques d'exposition aux risques divers

Section 5 : Les classifications selon la pénibilité du travail ou des tâches

Section 6 : Les bilans sociaux

Paragraphe 1 : Définition et approches du bilan social

Paragraphe 2 : Objectifs, Utilité et contenu du bilan social

CHAPITRE VI : LES OUTILS ET PRATIQUES DE MANAGEMENT

STRATEGIQUE

Section 1 : Le reingénering

Paragraphe 1 : Les concepts de base

Paragraphe 2 : La démarche du reingénering

Section 2 : Le coaching

Paragraphe 1 : Définition

Paragraphe 2 : Le coaching et les techniques d'accompagnement

Section 3 : Le personal branding

Paragraphe 1 : Définition

Paragraphe 2 : Les étapes du personal branding

Section 4 : Le benchmarking

Paragraphe 1 : Définition

Paragraphe 2 : Méthodologie et technique du benchmarking

Section 5 : Le self marketing

Paragraphe 1 : Définition

Paragraphe 2 : Importance

Section 6 : Le personnel marketing

Paragraphe 1 : Définition

Paragraphe 2 : Importance stratégique

Section 7 : Le marketing personnel

Paragraphe 1 : Définition et objectifs

Paragraphe 2 : Avantages et inconvénients

Section 8 : Le cooptage

Paragraphe 1 : Définition

Paragraphe 2 : Exemples de cas de cooptation

Section 9 : Le management proprement dit :

Paragraphe 1 : Définition

Paragraphe 2 : Les principes du management

Paragraphe 3 : Comment gérer huit personnalités difficiles ?

Section 10 : La gestion des carrières

Paragraphe 1 : Les modèles de carrières contemporains

Paragraphe 2 : Les étapes d'une carrière dans une vie de travail

**CHAPITRE VII : LES OUTILS D'EVALUATION, DE MOTIVATION ET
D'AMELIORATION DES COMPETENCES ET PERFORMANCES**

Section 1 : Les évaluations notations

Paragraphe 1 : Les objectifs de l'évaluation

Paragraphe 2 : Les outils et techniques d'évaluation

Section 2 : Les évaluations quantitatives et qualitatives

Paragraphe 1 : L'évaluation quantitative

Paragraphe 2 : L'évaluation qualitative

Section 3 : La rémunération

Paragraphe 1 : Les éléments constitutifs de la rémunération au public

Paragraphe 2 : Les éléments constitutifs de la rémunération au privé

Section 4 : Les primes diverses

Paragraphe 1 : La notion de prime

Paragraphe 2 : Les différentes catégories de primes

Section 5 : Les plans de formation

Paragraphe 1 : Importance d'un plan de formation

Paragraphe 2 : Techniques d'élaboration d'un plan de formation

Section 6 : L'E-GRH et la stimulation du rendement

Paragraphe 1 : Définition et sous-domaines de E-GRH

Paragraphe 2 : La stimulation du rendement de E-GRH

INTRODUCTION

La pratique quotidienne de la GRH est essentiellement basée sur des instruments de gestion, communément appelés « **outils** ».

Selon le dictionnaire Petit Larousse, l'outil se définit comme « *l'élément d'une activité utilisé comme moyen, comme instrument* ». La gestion des ressources est une activité capitale pour la réussite des organisations. Qu'elles soient publiques ou privées, elles se doivent de se doter d'outils efficaces pour l'atteinte des divers objectifs de gestion dans un souci d'**efficacité** et d'**efficience**.

Dans cette optique, le secteur public s'est engagé depuis quelques années, dans un vaste mouvement de modernisation qui se traduit par de réelles innovations en matière de gestion des ressources humaines.

De nouvelles pratiques de gestion sont introduites par la Réforme Globale de l'Administration Publique (RGAP), les textes d'organisation des emplois spécifiques (TOES), les programmes d'activités, les rapports d'activités, les tableaux prévisionnels des emplois et des effectifs (TPEE), les contrats d'objectif, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et les tableaux de bords (TB).

Très prochainement des textes d'application de la loi n°081-2015/CNT du 24 novembre 2015 portant statut général de la fonction publique d'Etat verront le jour notamment :

- **Le Répertoire Intermédiaire des Métiers de l'Etat(RIME) ;**
- **Les statuts particuliers ;**
- **Etc.**

Cette évolution est devenue encore plus incontournable dans le contexte

budgétaire actuel, très difficile, dans la mesure où la marge de manœuvre se trouve de plus en plus réduite sur le plan quantitatif (les effectifs). C'est pourquoi il devient de plus en plus impérieux et nécessaire de développer la dimension qualitative de la gestion des ressources humaines.

Le gestionnaire des ressources humaines, est avant tout un décideur. De ce point de vue, il doit être un stratège, car la détermination des objectifs est la composante essentielle de son métier. Le gestionnaire des ressources humaines est également un organisateur, car sachant mettre les mains dans le travail quand il faut. Il doit pouvoir prendre la bonne décision lorsqu'il faut.

Tout au long de ce cours, nous allons nous familiariser aux instruments de gestion des ressources humaines en mettant un accent particulier sur la pratique avec les principaux outils de la GRH.

CHAPITRE I : LES OUTILS d'ACQUISITION, D'INTEGRATION ET DE FIDELISATION DES RH

SECTION 1 : Les outils d'acquisition et d'intégration

Paragraphe 1 : Les recrutements

A. Définition et enjeux du recrutement

Par définition, le recrutement est l'acte administratif qui consiste à procurer à une entreprise les RH afin de pourvoir à des postes vacants ou nouvellement créés. En d'autres termes, c'est l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver un *candidat* correspondant aux besoins et compétences requises pour exercer un poste de travail donné, dans une organisation donnée.

La démarche de recrutement est un élément essentiel de la politique des RH de l'entreprise. Deux enjeux cruciaux à la GRH consistent à embaucher une main-d'œuvre compétente et à affecter les employés à des postes où ils seront efficaces et satisfaits. Le succès économique et social de l'entreprise en dépend.

Selon Jean Marie Peretti (1995) : « La qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation entre la personne recrutée et le poste à pourvoir. Elle repose sur une bonne définition et une description réaliste du poste à pourvoir, sur l'identification du profil correspondant, la recherche fructueuse du candidat idoine et son intégration réussie dans l'entreprise ».

Plusieurs raisons peuvent amener une entreprise à recruter :

- des raisons liées aux vacances de postes (décès, retraite, licenciement, démission, détachement, disponibilité...)
- des raisons de mouvements internes (promotion, affectations)
- des cas particuliers comme les congés de longue maladie, les formations de longue durée, les congés de maternité
- des raisons liées à l'apparition de nouveaux besoins (expansion de l'entreprise, surcroît temporaire de travail, nouvelles technologies)

Pour un recrutement qui se veut sérieux, il y a 8 étapes indispensables.

B. Les étapes du recrutement

Pour un recrutement qui se veut sérieux, il y a 8 étapes indispensables :

- 1. Définition du poste à pourvoir**
- 2. La définition du profil du titulaire du poste**
- 3. Identification des sources de recrutement (typologie du recrutement)**
- 4. Identification des structures de recrutement**
- 5. La campagne d'annonces de recrutement**
- 6. La présélection des candidats**
- 7. La sélection proprement dite**
- 8. La décision d'embauche ou choix définitif**

Paragraphe 2 : L'accueil et l'intégration du nouveau salarié dans l'équipe de travail

La réussite d'un candidat dans un poste, indépendamment de toutes les précautions prises lors de la sélection, est fonction des circonstances qui ont présidé à son intégration dans ses nouvelles fonctions.

Le changement d'emploi a toujours une répercussion psychologique sur l'individu qui doit démontrer ses capacités dans un nouvel environnement.

La réception du nouveau salarié a lieu au service du personnel pour la réalisation des formalités administratives (contrat, affiliation à la sécurité sociale...)

A cette occasion, des informations sont fournies au nouveau salarié, portant sur :

- l'organisation de l'entreprise et du service concerné
- les contacts immédiats du poste (description de fonction et personnalité du titulaire)
- la rémunération et les programmes sociaux
- les différentes procédures de l'entreprise
- les contacts de l'environnement du poste : clients, fournisseurs, administrations...

L'accueil sur le lieu de travail est effectué par le supérieur hiérarchique du nouvel arrivant :

- présentation du travail à accomplir, de l'outillage et des équipements, des règles de sécurité
- présentation de l'équipe de travail
- informations sur les règles générales de fonctionnement en vigueur : horaires : pauses, document à utiliser, procédures de travail

La période d'intégration dure plus longtemps que la simple période d'accueil.

Dans certaines entreprises, l'intégration des nouveaux est facilitée par l'institution d'un tuteur (maître de stage dans le cas des stages probatoires au niveau des services publics). Le tuteur suit et conseille le nouveau salarié pendant sa période d'adaptation. Il vérifie en permanence que le nouveau salarié possède toutes les informations pratiques et générales lui permettant d'accomplir sa mission et de se familiariser le plus fréquemment possible avec son milieu de travail. Il lui apporte aide et soutien pour résoudre les problèmes pratiques ou psychologiques qui peuvent se poser. Il lui fait visiter les différents secteurs de l'établissement. Il lui fournit toute documentation utile. Il le met en contact avec toute personne ou organisme extérieur à la société susceptible de faciliter son adaptation pratique et générale sur le plan extra professionnel. Il se tient à la disposition de l'intéressé pour toute aide en conseil à apporter aussi longtemps que nécessaire.

Le suivi est particulièrement important pendant la période d'essai puisque pendant cette période les deux parties peuvent revenir sur leur décision.

A. La période d'essai dans la fonction publique

L'entrée dans la fonction publique se matérialise par l'arrêté d'intégration pour le fonctionnaire et la décision d'engagement pour le contractuel. Ainsi, l'intégration et l'engagement dans la fonction publique sont des actes qui matérialisent le recrutement.

1. L'arrêté d'intégration

L'élaboration de cet acte intervient à la fois de la formation professionnelle de l'élève-fonctionnaire qui doit désormais faire carrière dans l'administration publique. L'intégration permet à l'élève-fonctionnaire de quitter ce statut pour se trouver dans une situation transitoire pendant le stage probatoire au terme duquel il doit être confirmé définitivement dans son emploi ou licencié.

L'intégration a donc comme principales conséquences la soumission au stage probatoire (12 mois), la titularisation et l'avancement d'échelon ou de classe.

2. La décision d'engagement

La décision d'engagement est pour le contractuel, ce que l'arrêté d'intégration est pour le fonctionnaire. On parle donc d'engagement lorsqu'il s'agit de faire entrer dans la fonction publique un agent sous le statut de contractuel. L'engagement a pour principales conséquences la période d'essai et l'octroi de prime d'ancienneté.

L'engagement définitif de l'agent est obligatoirement précédé d'une période d'essai dont la durée est fixée ainsi qu'il suit :

- | | |
|--|----------------|
| 1 ^{re} catégorie | : trois mois ; |
| 2 ^e catégorie | : deux mois ; |
| 3 ^e , 4 ^e et 5 ^e catégories | : un mois. |

B. La période d'essai dans le secteur privé

Dans le secteur privé, le recrutement se matérialise par une décision d'engagement et la signature d'un contrat, ce qui confère à l'employé le statut de contractuel.

L'engagement définitif de l'agent est obligatoirement précédé d'une période d'essai dont la durée est fixée ainsi qu'il suit :

- 1^{re} catégorie : trois mois ;
- 2^e catégorie : deux mois ;
- 3^e 4^e et 5^e catégories : un mois.

A l'issue de la période d'essai deux cas peuvent se présenter :

- essai non concluant : les parties reprennent leur liberté, il peut être mis fin à l'essai à tout moment, sans préavis et sans avoir à respecter aucun formalisme. Le droit de rompre sans préavis le contrat à l'essai peut être invoqué aussi bien par l'employeur que par le salarié.
- essai satisfaisant : conclusion de l'engagement définitif. Si l'essai a été concluant, les parties continuent leurs rapports sur la base d'un engagement définitif.

Paragraphe 3 : La définition des postes de travail

Elle permet :

- d'établir le profil du candidat idéal ;
- de rédiger l'annonce de recrutement ;
- de trier les CV ;
- de mettre en place les tests ;
- d'informer et d'évaluer les candidats lors des entretiens.

Le responsable hiérarchique et le recruteur doivent actualiser la définition du poste s'il en existe ou, à défaut, la créer. S'il s'agit d'un nouveau poste, sa définition devra être faite essentiellement à partir des éléments qui ont motivé sa création. S'il s'agit d'un ancien poste, on procède à son analyse et à sa description à partir de l'existant.

A. L'analyse du poste.

L'analyse du poste est une des clefs de voûte de la gestion du personnel. Elle consiste à décrire les caractéristiques d'un emploi, ainsi que les conditions générales de son exercice. Elle doit s'attacher à ce qui est fait dans la réalité et aux tâches confiées au titulaire du poste. L'analyse doit être réalisée à partir d'informations obtenues auprès du ou des titulaires du poste ou auprès d'une personne qui connaît très bien les fonctions du poste.

Ces informations peuvent être obtenues par différentes méthodes. Les méthodes les plus fréquemment utilisées sont : l'observation, l'entretien, le questionnaire

L'analyse respecte deux principes. Elle s'attache :

- À ce qui est fait dans la réalité (au poste tel qu'il est et non tel qu'il devrait être ;
- Aux tâches (non à l'opérateur).

L'analyse doit répondre à deux préoccupations :

- Connaître l'utilité du travail ;
- Décrire les composantes (matérielles, organisationnelles, environnementales) du travail.

✓ L'observation :

Un ou plusieurs spécialistes observent de bout en bout l'exécution des tâches correspondant à un poste. C'est une observation directe, immédiate, sur le lieu de travail. L'observation est complétée par l'analyse de tous les moyens dont dispose l'exécutant : instructions, manuel de procédures, notes de services. L'observation présente deux avantages :

- Moins de biais du fait de l'intervention d'un observateur extérieur ;
- Homogénéité des grilles et des critères d'analyse.

Et quatre inconvénients :

- La méthode implique beaucoup de temps ;
- La méthode est limitée à des processus de production courts (tâches répétitives) ;
- L'observation suscite les réticences du personnel observé ;
- L'absence de tous les éléments que seul le travailleur peut apporter.

✓ **Le questionnaire :**

Les questions suivantes peuvent servir de guide à l'élaboration du questionnaire :

- quel est le titre du poste ?
- qui est le titulaire du poste ?
- quelle est la raison d'être du poste ?
- qui est le supérieur hiérarchique immédiat ?
- qui sont les subordonnés ?
- quelles sont les responsabilités liées à ce poste ?
- quelles sont les compétences requises pour accomplir le travail ?
- quels sont les indicateurs de performances à ce poste ?
- quelles sont les exigences liées à la formation et à l'expérience ?...

Les salariés eux-mêmes remplissent un questionnaire sur leur travail.

Les informations sont ainsi recueillies à la source par les principaux intéressés.

B. La description de poste

Les données de l'analyse doivent être rassemblées afin de définir le poste, sa finalité, les caractéristiques et les capacités qu'il suppose.

La description de poste comprend 6 rubriques :

- ✓ l'intitulé du poste ;
- ✓ la mission ;

- ✓ le contexte (niveau hiérarchique, relations fonctionnelles, effectif à manager)
- ✓ le contenu ;
- ✓ la rémunération,
- ✓ les conditions matérielles et contraintes spécifiques

1- L'intitulé du poste

Il nomme le poste et par là même lui donne son identité. Il doit être en cohérence avec le contenu du poste et, doit correspondre aux classifications de la convention collective dont relève l'organisation. Il doit être également vécu comme valorisant pour la personne qui tiendra le poste.

2- La mission

Elle donne en quelques mots la raison d'être du poste. Elle oblige en une phrase ou deux à clarifier l'essentiel de la fonction et à définir ce qu'est pour le recruteur l'esprit du poste.

3- Le contexte

Il importe de positionner le poste à pourvoir dans son environnement en précisant : l'organisation qui reflète l'organisation et clarifie la position et le rôle du poste à pourvoir dans cet ensemble, les relations hiérarchiques, à savoir de qui dépend le poste et quel est l'effectif à manager, les relations fonctionnelles, qui définissent les liaisons de coordination à établir avec différentes fonctions de l'entreprise.

4- Le contenu du poste

Il comporte les principales fonctions qui sont les domaines d'activités spécifiques et les responsabilités essentielles du poste. Elles constituent les têtes des chapitres de la description de poste.

Chaque fonction est déclinée en activités élémentaires et concrètes à réaliser. Il y a généralement une chronologie propre à dérouler pour chaque fonction.

Cette liste des activités doit permettre, même aux non-initiés, de comprendre parfaitement le travail à effectuer par le titulaire du poste. Chaque activité sera, le plus souvent possible, assortie du ou des critères de performance correspondants. Ils permettront d'identifier précisément comment le collaborateur saura que son travail est bien fait.

Cette clarification est importante car la personne a ainsi une mesure précise de ce que l'on attend d'elle et ce sur quoi elle sera évaluée. Elle est la garantie que supérieur hiérarchique et collaborateur ont la même perception des éléments de mesure de l'efficacité.

5- La rémunération

Il n'est pas toujours facile d'évaluer la rémunération juste pour un poste, surtout si celui-ci est une création. Dans les entreprises d'une certaine dimension, la DRH ou le service du Personnel fixe la fourchette de rémunération à partir de la politique salariale en vigueur dans l'entreprise.

Dans les petites structures, le plus simple est de se baser sur la convention collective dont relève l'entreprise, les salaires équivalents dans la région et les usages de la profession.

Les syndicats professionnels sont également de bonnes sources d'information.

Cependant, il est préférable de fixer une fourchette de rémunération dans laquelle vous gardez une « marge de manœuvre » en fonction du niveau du candidat.

Il est fondamental de bien clarifier tous les paramètres de la rémunération afin d'être précis avec le candidat et lui éviter des surprises désagréables qui pénaliseront sa relation à l'entreprise.

Il faut donc préciser :

- le salaire brut et net
- les compléments éventuels : primes, partie variable, participation, intéressement, treizième mois...

Selon le niveau du poste, on présentera une rémunération calculée mensuellement ou annuellement.

- Exemples sur les rémunérations

La fixation de la rémunération tient compte de la classification catégorielle des agents. Au Burkina Faso, cette classification est faite sur la base du niveau de recrutement et du statut de l'agent (fonctionnaire ou contractuel) :

- **Grille de classification des catégories A, B, C, D et E régies par la Loi 081-2015/CNT du 24 novembre 2015 portant statut général de la fonction publique d'Etat :**

Catégorie	Echelle	Niveaux de recrutement
A	1	Emplois de fonctionnaires pour lesquels le niveau de recrutement est celui du DEA-Master 2-DESS ou des diplômes professionnels reconnus équivalents
	2	Emplois de fonctionnaires pour lesquels le niveau de recrutement est celui de la Maîtrise de l'enseignement supérieur ou des diplômes professionnels reconnus équivalents
	3	Emplois de fonctionnaires pour lesquels le niveau de recrutement est celui de la Licence de l'enseignement supérieur ou des diplômes professionnels reconnus équivalents
B	1	Emplois de fonctionnaires pour lesquels le niveau de recrutement est celui du DEUG 2-DUT-BTS ou des diplômes professionnels reconnus équivalents
	2	Emplois de fonctionnaires pour lesquels le niveau de recrutement est celui Baccalauréat Technique, du Brevet de de technicien ou des diplômes professionnels reconnus équivalents
	3	Emplois de fonctionnaires pour lesquels le niveau de recrutement est celui Baccalauréat de l'enseignement secondaire, du BEP ou des diplômes professionnels reconnus équivalents
C	1	Emplois de fonctionnaires pour lesquels le niveau de recrutement est celui BEPC plus un diplôme professionnel exigeant deux années de formation ou tout autre titre ou diplôme reconnu équivalent
	2	Emplois de fonctionnaires pour lesquels le niveau de recrutement est celui du CAP d'Eta, du BEPC plus un diplôme professionnel exigeant une année de formation ou tout autre titre ou diplôme reconnu équivalent
	3	Emplois de fonctionnaires pour lesquels le niveau de recrutement est celui BEPC ou tout autre titre ou diplôme reconnu équivalent
D	1	Emplois de fonctionnaires pour lesquels le niveau de recrutement est celui CEPE et d'un diplôme professionnel exigeant deux années de formation ou tout autre titre ou diplôme reconnu équivalent
	2	Emplois de fonctionnaires pour lesquels le niveau de recrutement est celui CEPE et d'un diplôme professionnel exigeant une année de formation ou tout autre titre ou diplôme reconnu équivalent
	3	Emplois de fonctionnaires pour lesquels le niveau de recrutement est celui CEPE ou tout autre titre ou diplôme reconnu équivalent
E	1	Manœuvre, ouvrier ou employé qualifié exécutant des tâches nécessitant une spécialisation acquise en moins de six mois
	2	Manœuvre, ouvrier ou employé qualifié exécutant des tâches nécessitant une formation et comportant des responsabilités
	3	Manœuvre, ouvrier sans qualification professionnelle

- **Grille de classification de la catégorie P régies par la Loi 081-2015/CNT du 24 novembre 2015 portant statut général de la fonction publique d'Etat :**

P	A	Emplois de fonctionnaires pour lesquels le niveau de recrutement est celui du Doctorat en médecine, pharmacie, chirurgie dentaire plus diplôme de spécialisation
	B	Emplois de fonctionnaires pour lesquels le niveau de recrutement est celui du Baccalauréat plus 9 années de formation professionnelle cumulée
	C	Emplois de fonctionnaires pour lesquels le niveau de recrutement est celui du Baccalauréat plus 7 années de formation professionnelle cumulée

- **Grille de classification de la catégorie P (Magistrats et personnel des universités et de la recherche n'étant pas régie par la Loi 081-2015/CNT du 24 novembre 2015 portant statut général de la fonction publique d'Etat) :**

P	5	Les magistrats
	A'	Assistants et Attachés de recherche
	3	Les maîtres assistants et Chargés de recherche
	2	Les maîtres de conférences et maîtres de recherche
	1	Les professeurs d'Université et Directeurs de Recherche

Aux termes de l'article 36 de la Loi 081-2015/CNT du 24 novembre 2015 portant statut général de la fonction publique d'Etat, le traitement des fonctionnaires soumis à retenue pour pension est défini par un coefficient dénommée **indice** de traitement, affecté à chaque classe et échelon de la hiérarchie des emplois de fonctionnaires.

Le montant annuel de ce traitement est déterminé par application de la valeur du **Point Indiciaire** ou **PI** (valeur actuelle = **2331**) à chacun des indices de la grille de traitement.

Le 1^{er} élément de rémunération du fonctionnaire est donc la **Solde Indiciaire (SI)** à laquelle s'ajoute une **indemnité de résidence (IR)** qui représente **10%** de SI.

Formule :

SI mensuel = (Indice x PI) / 12

Exemple :

Pour un agent de la catégorie A, échelon 1, indice 638, on aura :

$$\text{Sim} = (\text{Ind} \times \text{PI}) / 12 = (638 \times 2331) / 12 = 123\,932 \text{ FCFA}$$

$$\text{IR} = \text{Sim} \times 10\% = 123\,932 \times 0,1 = 12\,393 \text{ FCFA.}$$

Paragraphe 4 : La fiche de poste

A. Le contenu d'une fiche de description de poste

Le contenu d'une description de poste répond aux questions :

- Quel est le travail accompli ? c'est à dire ce que fait la fonction.
- Pourquoi le travail est accompli ? C'est à dire la raison d'être de cette fonction ;
- Comment le travail est accompli ? C'est à dire la manière dont la fonction est faite ou dont les moyens sont mis en œuvre pour accomplir la fonction.

Le contenu du poste équivaut à un ensemble d'objectifs professionnels individuels à atteindre.

B. La rédaction de la fiche de poste.

Une description de poste :

- Débute par un verbe d'action à la troisième personne du singulier du présent de l'indicatif et met en évidence un comportement observable de la part de celui qui met en œuvre ;
- Énonce une performance à atteindre ;
- Ne prête pas à plusieurs interprétations des énoncés ; l'énoncé est univoque ;
- Met en évidence la responsabilité de celui qui les met en œuvre sur le résultat à atteindre ;
- Inclue les conditions de réalisation : où ? quand ? comment ? avec quels moyens ?

C. Le formulaire de la fiche de poste.

On trouve généralement dans une fiche de poste trois axes principaux qui sont :

- La mission du poste ;
- Les principales responsabilités ;
- Le positionnement dans la structure.

Ci-dessous, il est proposé des exemples de fiches de postes :

Exemple n01 : Fiche de poste (Entreprise privée)

ENTREPRISE X DRH SRFGC	FICHE DE POSTE	Date de création ou de la dernière mise à jour : _/_/ _/_/ _/_ date du jour de l'exercice
-------------------------------------	-----------------------	---

Intitulé du poste : ASSISTANT(E) DU SERVICE DES ACHATS	
Affectation : Service des Achats	
Rattachement hiérarchique : Chef du Service des Achats	
Lien fonctionnel : Oui, assure la coordination des actions du service	
Statut : TAM (Technicien, Agent de Maîtrise)	
Raison d'être du poste : Apporter une assistance à l'ensemble du Service des Achats dans le domaine des tâches administratives, des tâches de fonctionnement et d'organisation de la vie courante.	
ACTIVITES	TACHES
Assurer des activités liées aux achats.	<ul style="list-style-type: none">⇒ Organiser les réunions entre l'acheteur projet et l'équipe projet ;⇒ Préparer les tournées de l'acheteur projet ;⇒ Organiser les réunions de l'acheteur projet ;⇒ Organiser les déplacements de l'acheteur projet ;⇒ Suivre les commandes en cours ;⇒ Contrôler et classer les factures en cours ;⇒ Préparer le règlement des factures ;⇒ Rédiger et dactylographier les courriers relatifs aux litiges avec des fournisseurs ou des transporteurs.

Assurer l'organisation courante.	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Gérer les messages téléphoniques, les rendez-vous et l'accueil des visiteurs du Service ; ⇒ Mettre à jour les agendas des membres du Service ; ⇒ Gérer les plannings : réunions, déplacements, congés, réservations de salle, voitures de service ; ⇒ Constituer et préparer les dossiers pour les réunions ; ⇒ Gérer les fournitures de bureau.
Gérer les documents entrants et sortants.	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Dépouiller et ventiler le courrier reçu ; ⇒ Gérer les courriers sortants internes ou externes.
Mettre en forme les courriers et les documents.	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Mettre en forme et dactylographier les documents : comptes-rendus, rapports, courriers, etc.
Éditer et valider les documents contractuels.	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Éditer et diffuser les demandes d'achat ; ⇒ Éditer, confirmer, vérifier les signatures et diffuser les commandes.

Moyens et contraintes :

- Téléphone et de moyens bureautiques ;
- Procédures de gestion interne ;
- Activité soutenue et rythme de travail rapide ;
- Travail très polyvalent imposant des passages constants d'une activité à l'autre et justifiant d'une nécessité de hiérarchiser en permanence les problèmes.

Exigences liées à l'exercice du poste :

- Bac + 2 et 4 ans d'expérience
- Connaissance des outils et des logiciels bureautiques (Word, Excel, PowerPoint, logiciels propres à SOCIETE XXX) ;
- Connaissance des techniques de secrétariat ;
- Connaissance de base des caractéristiques techniques des produits ;
- Capacité à organiser les activités des acheteurs ;
- Capacités à réagir rapidement aux problèmes posés ;
- Sens de la communication ;
- Bonne dynamique au travail ;
- Bonne résistance au stress.

Exemple n02 : Fiche de poste (Entreprise publique ou fonction publique)

Fiche de poste 02 : Chargé de la gestion des carrières, des affaires sociales et contentieuses.

1- Identification de l'agent

Nom et prénom :			
Matricule :			
Emploi :			
Catégorie :	Echelle :	Classe :	Echelon :
Profil :			
Rattachement hiérarchique immédiat : Service des Ressources Humaines	Nom et prénom du supérieur hiérarchique immédiat : -----		
Direction de rattachement : Direction des Ressources Humaines	Nom et prénom du Directeur : -----		

2- Attributions du Service des Ressources Humaines

- 1- Gérer les carrières administratives et professionnelles du personnel ;
- 2- Suivre le recrutement du personnel de l'entreprise ;
- 3- élaborer le tableau prévisionnel des emplois et des compétences;
- 4- assurer le suivi de la formation continue, du recyclage et du perfectionnement des agents ;
- 5- représenter l'Institut dans les litiges avec le personnel devant l'inspection du travail et les tribunaux

3- Attributions du poste

- 1- Gérer les carrières administratives et professionnelles du personnel ;
- 2- Gérer les affaires sociales et du contentieux.

4- Attentes assignées au poste

N° d'ordre	Etendue des activités	Echéances	Contraintes de réalisation	Résultat attendus
1	Traiter les actes de gestion administrative et professionnelle du personnel	Toute l'année	-	Les actes de gestion administrative et professionnelle du personnel sont traités
2	Assurer la mise à jour de la liste du personnel	Toute l'année	-	La liste du personnel est mise à jour
3	Planifier et organiser la participation aux événements sociaux du personnel de l'Institut	Toute l'année	-	Les événements sociaux du personnel sont gérés
4	Représenter l'entreprise dans les litiges avec le personnel devant l'inspection du travail et les tribunaux	Toute l'année	-	l'entreprise est présentée dans les litiges du personnel devant l'inspection du travail et les tribunaux

5- Moyens mis à la disposition du poste

- 1- Un ordinateur de bureau
- 2- Une imprimante
- 3- Les textes en matière de droit du travail et de la fonction publique
- 4- Un recueil de textes sur les fondamentaux de la GRH,
- 5- L'expérience et l'appui conseil des supérieurs hiérarchique.

6- Exigences du poste

- 1- Bonne connaissance des textes réglementaires en matière du droit du travail et de la fonction,
- 2- Bonne connaissance de la déontologie de la fonction publique,
- 3- Etre un bon communicateur/manager,
- 4- Connaissance en informatique (Word, Excel, Access)
- 5- Avoir le sens de l'écoute et du travail bien fait
- 6- Avoir le sens de l'organisation et être rigoureux
- 7- Cultiver les valeurs d'intégrité, de discrétion et de courtoisie

Paragraphe 5 : Le livret d'accueil

Le livret d'accueil est le premier signe donné au salarié du lien qui le relie à sa nouvelle entreprise.

Le livret d'accueil a pour objectif de mettre à disposition des nouveaux, mais également de tous les salariés, un support exhaustif d'informations essentielles, de démarches et de règles propres à l'entreprise. Un tel livret n'a pas de caractère réglementaire ou contractuel, mais un caractère informatif.

Le livret d'accueil est offert au salarié majoritairement dans les premières journées d'intégration et répond à trois thèmes majeurs :

- Les activités et la stratégie de l'entreprise,
- La position du salarié dans l'entreprise,
- Les interactions administratives entre le salarié et l'entreprise.

En rassemblant et en formalisant ces informations, le livret d'accueil est un réel outil de management et un atout majeur dans une intégration de nouveaux arrivants sans perte d'informations.

SECTION II : Les outils de fidélisation

Paragraphe 1 : La fidélisation ou la conservation des RH

La **fidélisation**, pour une entreprise ou une organisation, c'est l'art de créer une relation durable avec sa clientèle. Elle contribue à entretenir un lien fort, un « effet de loyauté » (voir travaux empiriques réalisés par F. Reichheld¹) qui consolide la position concurrentielle de celui qui offre un bien ou un service sur le marché et préserve à terme sa part de marché et sa rentabilité.

Paragraphe 2 : La détermination des référentiels métiers

Les référentiels métiers permettent à des recruteurs, d'avoir des informations précises sur les métiers qui existent dans le secteur d'activités.

Pour établir un référentiel métier, il faut avant tout une bonne « méthodologie » très rigoureuse avec définitions des termes utilisés comme métiers, emploi, fonction, activités, compétences... les missions exercées, les passerelles avec les autres métiers, les pré requis pour exercer un métier, l'évolution du métier, les compétences et connaissances à acquérir avec savoir-faire et savoir-être.

A. Définition du métier

Le métier est un ensemble de postes ou de situations de travail donnant lieu à des activités comparables et qui requièrent un ensemble de compétences comparables. Il réunit les situations de travail qui s'articulent autour de quatre paramètres que sont les savoir, les savoir-faire, les savoirs être et les savoirs évoluer. Le tableau ci-après donne la cartographie des métiers en GRH :

B. La cartographie des métiers de GRH

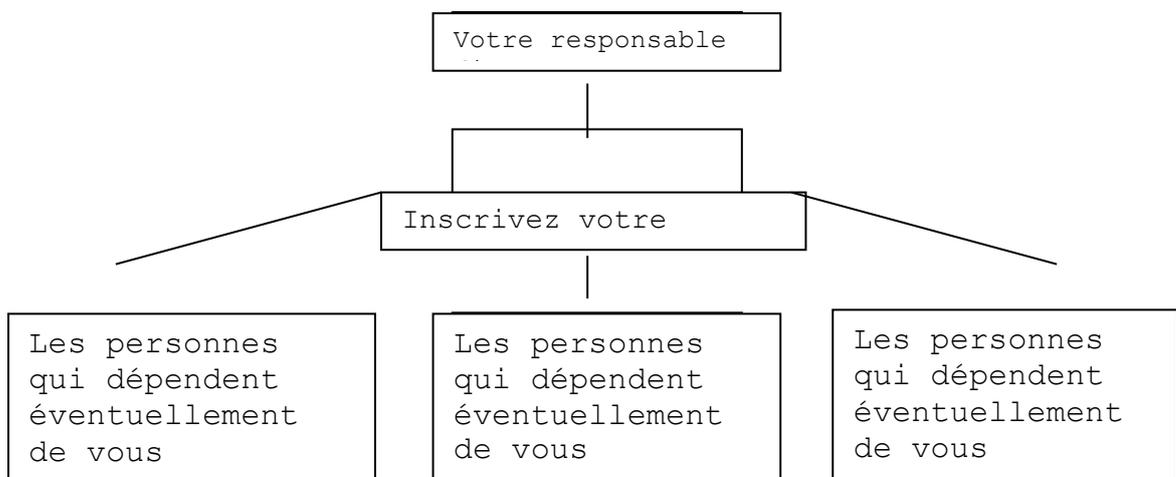
Les métiers des ressources humaines	
Fonctions :	Métiers :
Direction / Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur des ressources humaines • Responsable Ressources Humaines
Gestion de l'emploi, des carrières et des compétences	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de développement RH • Responsable gestion des compétences • Gestionnaire des carrières et mobilités • Gestionnaire Ressources Humaines • Chargé des Ressources Humaines • Assistant Ressources Humaines
Relations Sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable des Relations Sociales • Responsable Diversité • Juriste en droit social • Avocat spécialisé • Chargé de mission handicap
Administration du personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de l'administration du personnel • Responsable Paie • Gestionnaire de paie • Gestionnaire Administration du Personnel
Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable Recrutement • Responsable relation Écoles / Universités • Chargé de recrutement • Chargé de recherche • Consultant Approche directe • Outplacer
Formation	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable Formation • Chargé de formation
Rémunération	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable Compensation & bénéfices • Responsable paie et rémunérations • Analyste Masse salariale • Chargé d'études rémunérations
Systemes d'information RH	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable des systèmes d'information RH • Chargé d'administration SIRH et système de paie • Responsable e-RH • Responsable de l'intranet RH • Consultant spécialisé SIRH

Les métiers des ressources humaines	
Fonctions :	Métiers :
Conduite du Changement	<ul style="list-style-type: none"> • Consultant
Communication	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable Communication Interne
Gestion des Ressources Humaines Internationales	DRH Global Responsables des expatriés Gestionnaire de la Mobilité Internationale
Contrôle de Gestion Sociale	<ul style="list-style-type: none"> • Responsables des Études ou du reporting social • Chargés d'études
Autres	<ul style="list-style-type: none"> • Études & Tableaux de bord RH • Ergonome • Auditeur social • Consultant en Marketing social • Coach

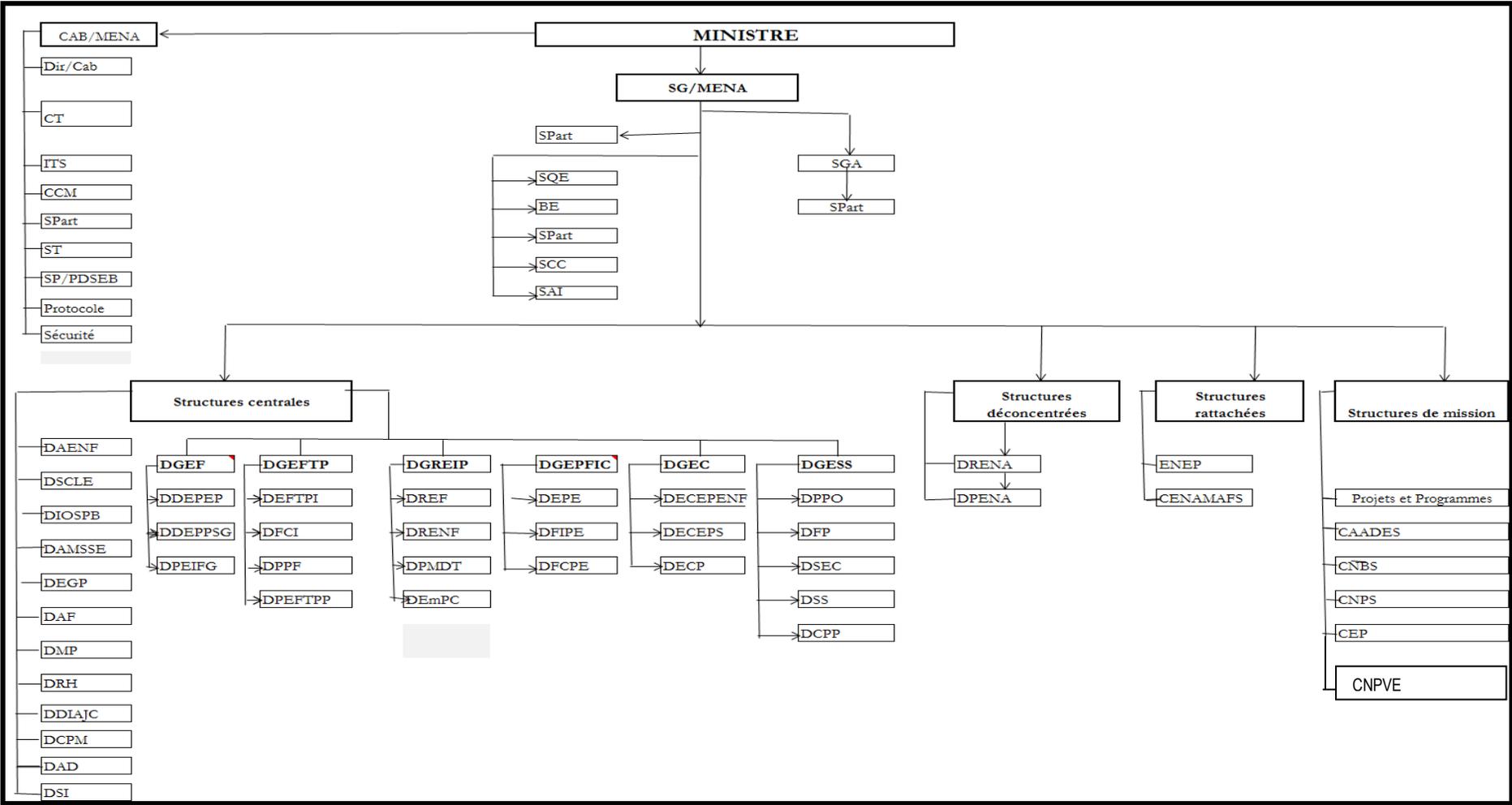
Paragraphe 3 : Les organigrammes de travail

L'organigramme est une représentation schématique des liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques d'un organisme, d'un programme, etc. Il se doit de posséder une référence documentaire.

Exemple de structuration d'un organigramme :



Annexe : Schéma de l'organigramme du MENA

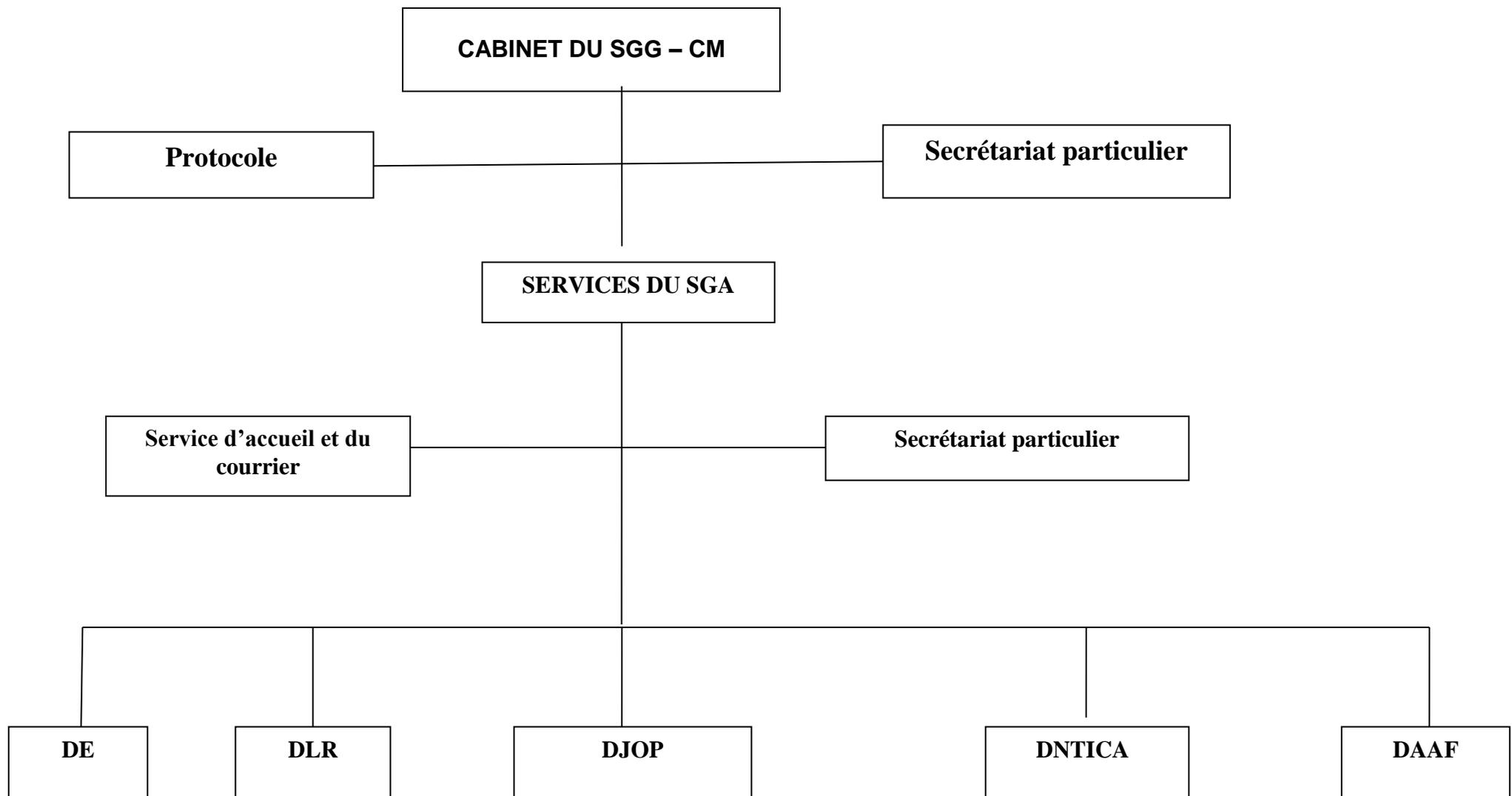


Légende

BE :	Bureau d'étude
CAADES :	Commission d'attribution des autorisations de diriger, d'enseigner et de surveiller
CCM :	Cellule des chargés de mission
CENAMAFS :	Centre national des manuels et fournitures scolaires
CEP :	Commission de l'enseignement privé
CNBS :	Commission nationale des Bourses scolaires
CNPS :	Commission nationale des programmes scolaires
CNPVE :	Conseil national pour la prévention de la violence à l'école
CT :	Conseillers techniques
DAD :	Direction des Archives et de la Documentation
DAF :	Direction de l'Administration des Finances
DAMSSE :	Direction de l'Allocation des Moyens spécifiques aux Structures éducatives
DCPM :	Direction de la Communication et de la Presse ministérielle
DCPP :	Direction de la coordination des projets et programmes
DDEPEP :	Direction du Développement de l'Education préscolaire et de l'Enseignement primaire
DDEPPSG :	Direction du Développement de l'Enseignement post primaire et secondaire général
DDIAJC :	Direction du Développement institutionnel, des Affaires juridiques et du Contentieux
DECEPPNF :	Direction des examens et concours de l'éducation préscolaire, primaire et non formelle
DECEPS :	Direction des examens et concours des enseignements post primaire et secondaire
DECP :	Direction des examens et concours professionnels
DEFTPI :	Direction de l'enseignement et la Formation techniques et professionnels initial
DEGP :	Direction de l'Enseignement général privé
DEmPC :	Direction de l'Education en matière de population et de Citoyenneté

DAENF :	Direction de l'Alphabétisation et de l'Education non formelle
DEPPE :	Direction de l'Encadrement pédagogique des Personnels enseignants ;
DFCI :	Direction de la formation continue et de l'insertion
DFCPE :	Direction de la Formation continue des enseignants de l'éducation
DFIPE :	Direction de la Formation initiale des Personnels Enseignants
DFP :	Direction de la formulation des politiques
DGEC :	Direction générale des Examens et Concours
DGEF :	Direction générale de l'Education formelle
DGEFTP :	Direction générale de l'Enseignement et la Formation technique et professionnel
DGEPFIC :	Direction générale de l'Encadrement pédagogique, de la Formation initiale et continue
DGESS :	Direction générale des Etudes et des Statistiques sectorielles
DGREIP :	Direction générale de la Recherche en Education et de l'Innovation pédagogique
DIOSPB:	Direction de l'Information, de l'Orientation scolaire, professionnelle et des Bourses
Dir/CAB :	Directeur de cabinet
DMP :	Direction des Marchés publics
DPEIFG :	Direction de la Promotion de l'Education inclusive, de l'Education des Filles et du Genre
DPEFTPP :	Direction de la Promotion de l'Enseignement et la formation techniques et professionnels privé
DPENA :	Direction provinciale de l'éducation nationale et de l'alphabétisation
DPMDT :	Direction de la Production des Moyens Didactiques et des Technologies
DPPF :	Direction de la prospective et des programmes de formation
DPPO :	Direction de la prospective et de la planification opérationnelle
DREBF :	Direction de la Recherche en Education de Base formelle
DREF :	Direction de la Recherche en Education formelle
DRENA :	Direction régionale de l'éducation nationale et de l'alphabétisation

DRENF :	Direction de la Recherche en Education Non Formelle
DRH :	Direction des Ressources humaines
DSCLE :	Direction des Sports, de la Culture et des Loisirs de l'Education
DSEC :	Direction du Suivi, de l'évaluation et de la capitalisation
DSI :	Direction des Services informatiques
DSS :	Direction des statistiques sectorielles
ENEP :	Ecoles nationales des enseignants du primaire
ITS :	Inspection technique des services
SAI :	Service d'accueil et d'information
SCC :	Service central du courrier
SGA :	Secrétaire général adjoint
SP:	Secrétariat permanent
SPart :	Secrétariat particulier
SP/PDSEB :	Secrétariat permanent du Programme de Développement stratégique de l'éducation de base
SQE :	service des questions environnementales
ST :	Secrétariat technique



Paragraphe 4 : Les lettres de missions et assimilées

1. La lettre de mission

C'est une instruction écrite du supérieur hiérarchique immédiat qui fixe les objectifs à chaque collaborateur responsable de structure. Elle fait l'objet d'un canevas valable pour l'ensemble des structures de l'Administration de l'Etat.

2. La fiche d'indication des attentes

La fiche d'indication des attentes, précise les tâches assignées aux autres agents, ainsi que les résultats attendus et les autres exigences de bon fonctionnement de la structure. Elle fait également l'objet d'un canevas valable pour l'ensemble des structures de l'Administration de l'Etat

Exemple de lettre de mission

MINISTERE DE L'EDUCATION
NATIONALE ET DE
L'ALPHABETISATION ET

SECRETARIAT GENERAL

DIRECTION DES RESSOURCES
HUMAINES

N°2020 ___ MENA/SG/DRH

BURKINA FASO

Unité-Progrès- Justice

Ouagadougou, le

Le Directeur des Ressources Humaines

A

Monsieur le Chef de Service de la
Gestion des Carrières des Agents

- OUAGADOUGOU -

Objet : Lettre de mission au titre de l'année 2021.

Suite à la lettre de mission N°2020-004/PRES/SG du 04 février 2020 qui m'a été adressée par Monsieur le Secrétaire Général du Ministère de l'Education Nationale et de l'Alphabétisation et conformément aux attributions de votre service, je vous invite par la présente à élaborer votre programme d'activités au regard des objectifs ci-après :

- ✓ suivre la carrière administrative des agents :
- ✓ gérer les actes (avancements, bonifications d'échelon, titularisations, intégrations, engagements, mises à disposition, disponibilités, retraites) des agents ;
- ✓ gérer les allocations familiales et les indemnités en collaboration avec la solde;
- ✓ gérer les cotisations des contractuels en collaboration avec la CNSS.
- ✓ suivre les opérations de recrutement ;
- ✓ suivre l'incorporation des agents au Service National pour le Développement ;
- ✓ examiner et traiter les dossiers de contentieux administratifs ;
- ✓ gérer les dossiers individuels du personnel ;
- ✓ évaluer vos agents au titre de l'année 2021.

Du reste, toutes initiatives entrant dans le cadre de vos attributions seront hautement appréciées.

Je vous informe que les résultats auxquels vous parviendrez serviront de base pour votre évaluation au titre de l'année 2021.

Dès à présent, je puis vous assurer de ma disponibilité à vous appuyer dans votre mission.

Ampliations :

- MENA : ATCR
- SG : ATCR

Prénom et Nom

Exemple de lettre de fiche d'indication des attentes :

**MINISTERE DE
L'EDUCATION NATIONALE ET DE
L'ALPHABETISATION**

SECRETARIAT GENERAL

**DIRECTION DES RESSOURCES
HUMAINES**

BURKINA FASO

Unité-Progrès- Justice

Ouagadougou, le

N°2021___ MENA/SG/DRH

FICHE D'INDICATION DES ATTENTES AU TITRE DE L'ANNEE 2020

1. Identité de l'agent :

Nom et prénom (s) de l'agent :			
Matricule :		Emploi :	
Catégorie :	Echelle :	Classe :	Echelon :
Nom et prénom (s) du supérieur hiérarchique immédiat :			
Fonction : Directeur des ressources humaines			

2. Attentes assignées à l'agent :

N°	Attentes	Echéances	Contraintes de réalisation	Résultats attendus
01	Enseignement et orientation des usagers du service	Toute l'année	-	Les usagers du service sont bien renseignés et bien orientés
02	Traitement du courrier « arrivée » et « départ »	Toute l'année	-	Le courrier « arrivée » et « départ » est bien traité
03	Traitement du courrier confidentiel	Toute l'année	-	Le courrier confidentiel est bien traité
04	Gestion des audiences du directeur	Toute l'année	-	Les audiences du directeur sont bien gérées
05	Gestion des travaux de saisie et de reprographie	Toute l'année	-	Les travaux de saisie et de reprographie sont bien gérés

Ouagadougou, le 22 février 2021

L'Agent

Le supérieur hiérarchique immédiat

Prénom et Nom

Prénom et Nom

CHAPITRE II : LES OUTILS DE DEVELOPPEMENT HUMAIN ET SOCIAL

SECTION 1 : La formation et le développement des compétences

Paragraphe 1 : Définition

Plusieurs auteurs ont donné une définition particulière à la formation qui consiste à donner à tout individu les connaissances théoriques et/ou pratiques nécessaires à la réalisation des objectifs qui lui sont assignés. C'est un processus de transformation de l'individu et de le faire passer d'une situation à une autre par le biais d'un processus d'apprentissage quelconque. C'est pour cela que la formation englobe plusieurs types (formation de base, formation de spécialisation, d'apprentissage, la formation continue, etc.). Chaque type de formation correspond à une situation bien précise en fonction des objectifs qui lui sont fixé.

Paragraphe 2 : Importance de la formation

Les nombreuses études de référence dans le monde sont unanimes pour reconnaître à la formation le rôle dans le développement et la conservation des compétences dans toute organisation. Nous savons tous que la compétence est une « denrée périssable » car sous l'effet des changements qui caractérisent l'environnement interne et externe de l'entreprise, les personnels sont appelés à ajuster leurs habilités sans cesse faute de quoi ils ne peuvent pas suivre le rythme des exigences de travail.

Aussi, la stratégie de toute entreprise accorde à la formation une place privilégiée dans le cadre de la politique des ressources humaines en lui consacrant une enveloppe financière importante pour combler l'écart entre les performances attendues et l'action actuelle.

Paragraphe 2 : Avantages de la formation

A. Pour l'entreprise

- La formation augmente la productivité : nombre d'études l'ont prouvé.
- Une main-d'œuvre dont les connaissances sont à jour est plus compétitive et plus portée à innover.
- La formation favorise la fidélisation de l'équipe en augmentant son sentiment d'appartenance à l'organisation, sa satisfaction et, en définitive, sa motivation.
- L'organisation qui forme son personnel soigne son image à titre d'employeur de choix et attire les bonnes candidates et les bons candidats.
- La formation augmente l'efficacité au travail en contribuant, par exemple, à améliorer le service à la clientèle ou à diminuer la durée du temps d'arrêt de la machinerie.
- La formation peut améliorer la situation de l'organisation en matière de santé et de sécurité du travail.

B. Pour le personnel

- La formation permet de développer les compétences du personnel et d'augmenter la productivité tout en maintenant à jour les connaissances nécessaires pour faire le travail.
- La formation favorise le développement de la carrière du personnel.
- La formation permet à l'employé de faire connaître son travail à d'autres travailleurs et travailleuses.
- Dans tous les cas, la formation rend le travail plus stimulant et sécuritaire et ouvre de nouveaux horizons.
- La formation favorise un climat de travail positif.

Paragraphe 3 : Le Plan de formation

La formation est un moyen pour résoudre des problèmes, et non une fin en soi ; il est donc important de partir de ces problèmes pour dégager des solutions dont certaines passent par une action de formation.

Pour établir un plan de formation qui répondra aux besoins de l'entreprise, et de ses salariés, il est nécessaire de "recenser" des besoins de formation.

On distingue deux types de besoin (besoins collectifs et besoins individuels de formation) qui sont recensés au moyen de deux outils différents :

- La "**fiche de recueil des besoins collectifs de formation**" qui est complétée à l'époque de l'élaboration des plans d'action.
- La "**fiche de recueil des besoins individuels de formation**" qui est complétée à l'occasion de l'entretien d'activité.

PRESIDENCE DU FASO

SECRETARIAT GENERAL DU GOUVERNEMENT
ET DU CONSEIL DES MINISTRES

SECRETARIAT GENERAL ADJOINT

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

BURKINA FASO

Unité - Progrès - Justice

PLANIFICATION DES ACTIONS DE FORMATION 2021 DU SGGCM

N° d'ordre	Thèmes de formations/session (1)	Type de formation(2)	Public cible (3)	Nombre de jours (4)	Nombre d'agents(5)	Coût (6)	Source de financement (7)
01	Déontologie de la fonction publique						
02	Mobilisation et motivation des ressources humaines						
03	La logistique de la fonction ressources humaines						
04	La conduite de réunion						
05	La GPEEC et la gestion de la formation						
06	Les techniques de classement et d'archivage						

Légende :

- (1) Intitulé exact de la formation (2) Intra-extra-voyage d'étude-coaching (3) SGGCM-SGA-Chefs départements- Directeurs de services, chefs de services- Agents de...
(4) 3jours- 5jours- 10 jours – 14 jours – 21 jours (5) nombre d'agents concernés par la formation (6) coût de la formation
(7) Budget SGGCM

PRESIDENCE DU FASO

SECRETARIAT GENERAL DU GOUVERNEMENT
ET DU CONSEIL DES MINISTRES

SECRETARIAT GENERAL ADJOINT

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

BURKINA FASO

Unité - Progrès - Justice

PLANIFICATION DES ACTIONS DE FORMATION DU SGGCM 2021-2023

N°	Thèmes de formations/session (1)	Type de formation(2)	Programmation			Public cible (3)	Nombre de jours (4)	Nombre d'agents(5)	Coût (6)	Source de financement (7)
			2021	2022	2023					
COÛT TOTAL DU PLAN TRIENNAL										

Légende :

- (2) Intitulé exact de la formation (2) Intra-extra-voyage d'étude-coaching (3) SGGCM-SGA-Chefs départements- Directeurs de services, chefs de services- Agents
(4) 3jours- 5jours- 10 jours – 14 jours – 21 jours (5) nombre d'agents concernés par la formation (6) coût de la formation
(7) Budget SGGCM

SECTION 2 : L'amélioration des conditions de travail

Dans toute situation professionnelle, les conditions de travail ont un impact sur les salariés d'une part, et sur l'efficacité de l'organisation d'autre part.

Paragraphe 1 : Les composantes des conditions de travail

Le terme « conditions de travail » recouvre un contenu plus ou moins large. Différents facteurs, que l'on peut regrouper en **quatre catégories**, caractérisent les conditions de travail : les facteurs physiques et environnementaux, les facteurs organisationnels, les facteurs sociaux et les facteurs psychologiques.

I. Les facteurs physiques et environnementaux

Il s'agit de **l'implantation et de la conception du poste de travail**, ainsi que son environnement physique et technique.

Exemples : travail sur écran, climatisation, niveau sonore, espace.

II. Les facteurs organisationnels

Ils concernent les règles relatives à **l'organisation et à la gestion de l'entreprise**.

Exemples : adaptation des salariés à leurs postes, consignes, règlement, charge de travail.

III. Les facteurs sociaux

Les facteurs sociaux dépendent des relations de travail, souvent conditionnées par le style de management et la qualité de communication interne.

Exemples : dialogue social, rémunération, précarité, reconnaissance du travail, conflits.

IV. Les facteurs psychologiques

Ils résultent des situations professionnelles qui engendrent des répercussions sur la santé psychologique des salariés.

Exemples : souffrance au travail, stress, épuisement professionnel.

Paragraphe 2 : L'évolution des conditions de travail

L'entreprise poursuit un **objectif de rentabilité**. L'évolution du contexte économique et social l'oblige à s'adapter en modifiant ses moyens et ses méthodes. Ces changements entraînent une transformation des emplois, des postes de travail et, par conséquent, des conditions de travail. Leurs principales origines sont technologiques et organisationnelles, commerciales et sociales.

I. Les évolutions technologiques et organisationnelles

Exemples : développement du travail en réseau, de la communication à distance, induit par la généralisation des nouvelles technologies de l'information.

II. Les évolutions commerciales

Exemples : intensification de la concurrence, apparition de nouveaux besoins, exigences de la clientèle.

III. Les évolutions sociales

Exemple : Réaménagement des horaires et des temps de travail lié à la réduction de la charge de travail.

SECTION 3 : L'aménagement du temps de travail

L'aménagement du temps de travail répond au besoin de compétitivité de l'entreprise en organisant les temps de présence en entreprise.

Fêtes et jours fériés			
Date	Nom français international	Nom local	Remarques
1 ^{er} janvier	Jour de l'an		Fête civile internationale, célébrée par tradition à cette date dans le monde occidental
3 janvier	Soulèvement populaire		Fête civile anniversaire de commémoration du soulèvement populaire du 3 janvier 1966, commémorée le même jour
8 mars	Journée internationale des droits de la femme		Fête civile internationale, célébrée à cette date dans de nombreux pays
calendrier pascal	Lundi de Pâques		Fête chrétienne (la plus importante) de la résurrection de Jésus, célébrée par tradition du dimanche au lundi (entre le 23 mars et le 26 avril) lendemain de Pâques
1 ^{er} mai	Fête du Travail		Fête civile internationale, célébrée à cette date dans de nombreux pays
calendrier pascal	Ascension		Fête chrétienne de l'élévation au ciel de Jésus ressuscité, célébrée par tradition le jeudi 40 jours après Pâques (inclus dans le compte)
calendrier pascal	Pentecôte		Fête chrétienne de la descente du Saint-Esprit parmi les apôtres, célébrée par tradition du dimanche au lundi 50 jours après Pâques
5 août	Fête de l'indépendance		Fête civile anniversaire de l'accession à l'indépendance (accordée en 1960 par la France) de la République de Haute-Volta qui devient le Burkina Faso, commémorée le même jour
15 août	Assomption de Marie		Fête chrétienne de l'élévation au ciel de Marie, mère de Jésus,

			célébrée par tradition à cette date dans le monde catholique occidental
1 ^{er} novembre	Toussaint		Fête chrétienne de tous les saints (canonisés ou non), célébrée par tradition à cette date dans le monde chrétien occidental (souvent confondue avec la Commémoration des fidèles défunts le lendemain, sauf si c'est un dimanche, mais non fériée dans la plupart des pays)
1 ^{er} novembre	Fête des FAN		Fête civile anniversaire de la fondation des Forces armées nationales, commémorée le même jour
11 décembre	Fête nationale		Fête civile anniversaire de la fondation la République de 1958 (alors encore appelée Haute-Volta et dans l'Union française) dans l'ancienne colonie française, commémorée le même jour
25 décembre	Noël		Fête chrétienne de la naissance de Jésus-Christ, célébrée par tradition à cette date dans le monde chrétien occidental
calendrier musulman	Mawlid	Mouloud	Fête musulmane de la naissance du prophète Mahomet, célébrée par tradition le 12 Rabia al awal (3 ^e mois musulman)
calendrier musulman	Aïd al-Adha	Tabaski	Fête musulmane (la plus importante) de la soumission d'Ibrahim à Dieu (et de célébration de la fin du mois de grand pèlerinage), célébrée par tradition 69 ou 70 jours après le début du mois de Ramadan (9 ^e mois musulman), soit 30 jours après l'Aïd el-Fitr (ou « Aïd al-Kebir ») célébrant le 1 ^{er} Chawwal (10 ^e mois musulman) la rupture du jeûne, donc entre le 8 et le 13 Dhou al-hijja (12 ^e mois musulman)

SECTION 4 : L'information et la communication

Paragraphe 1 : L'information

L'information est un renseignement ou un évènement qu'on porte à la connaissance d'une personne ou d'un groupe, sans que l'on ne tienne compte de sa réaction à ce renseignement ou à cet évènement. Il y a plusieurs types d'information :

- L'information générale
- Comprendre l'entreprise, ses missions et ses buts
- L'information instrumentale, opératoire pour effectuer son travail/outils à utiliser
- L'information organique, motivante savoir et connaître ce qu'on fait

Paragraphe 2 : La communication

Par contre, la communication se caractérise par :

- La réciprocité : Communiquer n'est pas seulement INFORMER, c'est aussi ECOUTER
- L'échange : Communiquer, c'est échanger des informations, des idées, des opinions, des points de vue, des sentiments, des préoccupations ; communiquer, c'est dialoguer et confronter
- La compréhension réciproque-le feed-back : L'émetteur doit s'assurer de la manière dont le message est compris par le récepteur. Communiquer, c'est rendre commun la compréhension du message.

La communication interne sert à organiser et gérer les flux d'information qui circulent à l'intérieur de l'entreprise et à diffuser les informations clairement et efficacement. Elle prend de l'ampleur avec ses deux dimensions, individuelles et collectives, profondément imbriquées et interactives. La diffusion de

l'information accroît la capacité individuelle à agir et favorise l'interaction et le dynamisme de l'ensemble. En créant une identité et des références communes, la communication interne favorise le sentiment d'appartenance et la mobilisation de chacun.

Elle demande une réflexion : à qui et sur quoi veux-je communiquer ?

La communication interne poursuit principalement **trois buts** :

- Favoriser la participation du personnel pour forger leur appartenance à l'entreprise,
- Mobiliser et motiver, favoriser l'autonomie, pour que les salariés s'engagent à accroître leur effort, et donc leur rentabilité et productivité,
- Permettre une meilleure gestion des conflits.

Les **principaux moyens** de la communication interne sont :

- **La communication écrite**
 - l'information courante (notes de service, rapports écrits, fiches signalétiques...)
 - les instruments de dialogue (livret d'accueil, tableau d'affichage, intranet et messagerie électronique, salle de documentation, ...)
 - la presse d'entreprise (journal d'entreprise)
 - la revue de presse.
- **La communication orale**
 - les réunions
 - les cercles de qualité
 - les rencontres (journée inter services, portes ouvertes...)
 - les vidéoconférences.

Les **conditions de réussite** d'une politique de communication

- Volonté de la direction générale de mettre en œuvre une réelle politique de communication

- Implication de l'encadrement
- Formation au concept de communication
- Mise en place d'un pilotage du système d'information

SECTION 4 : Le dialogue social

Paragraphe 1 : Le dialogue social sous influence

Toute entreprise évolue dans un environnement juridique prêtant un intérêt croissant aux relations sociales. Pour le DRH, force est de constater que le dialogue social s'en trouve influencé :

- **Le législateur** tente d'encadrer davantage certaines pratiques managériales, notamment en périodes considérées comme de crise. La loi de Modernisation Sociale a notamment durci le recours aux plans sociaux. La loi est un élément à ne pas occulter trop rapidement derrière l'échange de la négociation collective. L'ordre public social est une notion évolutive et les entreprises devront composer avec l'idée que s'en fait le législateur.
- **L'eupéanisation des relations sociales** progresse de façon très nette. L'entreprise française est contrainte à se soumettre aux avancées de l'Europe sociale, notamment sur les questions organisationnelles du type de la constitution d'un comité d'entreprise européen pour les grands groupes. Pour les grandes entreprises, nul ne doute que la Commission Européenne jouera de plus en plus un rôle de régulateur.

Paragraphe 2 : Tendance au dialogue syndicats/entreprises

La culture du dialogue est la clef de voûte des relations sociales. La **volonté de considérer les syndicats en véritables interlocuteurs et partenaires** apparaît clairement au niveau des directions d'entreprise.

Ce partenariat s'incarne dans des politiques volontaristes et fait désormais partie intégrante des relations sociales. Il permet de créer et développer un véritable dialogue entre les différentes parties. Les négociations sont perçues comme un véritable outil d'accompagnement de la politique d'entreprise : il s'agit **d'impliquer totalement les partenaires dans la stratégie et la vision globale d'entreprise.**

Paragraphe 3 : Centralisation et décentralisation du dialogue social

<ul style="list-style-type: none"> • Centralisation 	<p>Relations sociales entretenues au niveau central de l'entreprise.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Décentralisation 	<p>Etablissement d'un dialogue social plus proche du terrain : les relations sociales sont gérées avec des négociations et des solutions adaptées à chaque site.</p> <p>Les entreprises ayant recours à la décentralisation du dialogue social sont généralement de grande taille, possèdent des filiales et cherchent à minimiser l'importance et le nombre de conflits au niveau national. Elles laissent leurs sites libres de négocier avec les représentants des salariés en leur sein, l'une des raisons étant que nombre d'activités sont couvertes par des conventions collectives nationales de branche différentes.</p>

NB : Certaines entreprises mènent parfois une démarche à deux niveaux : une relation entretenue avec les syndicats au niveau central, et un dialogue social local.

CHAPITRE III : LES DOSSIERS DES RESSOURCES HUMAINES

Sous l'influence, d'une part des techniques du management et d'autre part par l'utilisation accrue de l'informatique, on est passé de l'administration du personnel à la gestion des ressources humaines. Cependant, les instruments à la disposition du gestionnaire de personnel, s'ils ont évolués dans leur forme, sont demeurés les mêmes quant à leur nature.

En effet, que ce soit pour assurer l'administration au quotidien des personnels ou la gestion des ressources humaines, les services de personnels doivent disposer, quels que soient les procédés utilisés des outils pour la gestion de leur personnel.

Les premiers outils dont dispose le gestionnaire des ressources humaines sont :

- les dossiers individuels
- le fichier du personnel

SECTION 1 : Le dossier individuel de l'agent

Paragraphe 1 : Constitution du dossier individuel

A. Définition et justification du dossier individuel

a. Définition

Le dossier individuel de personne est un support juridique de la gestion du personnel. Archivé au service du personnel, il est constitué d'une chemise portant les mentions nécessaires à son identification : nom et prénom(s) de l'agent concerné, n° matricule.

b. Justification

L'existence du dossier individuel des agents est rendue obligatoire par la loi n°081-2015/CNT du 24 novembre 2015, portant statut général de la fonction publique et par le code du travail afin de matérialiser l'utilisation d'un employé dans une organisation. En effet, l'article 48 de la loi ci-dessus cité fait obligation à l'administration d'ouvrir pour tout agent de la fonction publique un dossier individuel. L'article **73** dispose "**L'administration a l'obligation d'ouvrir pour tout fonctionnaire un dossier individuel qui contient toutes les pièces relatives à sa situation administrative ; ces documents doivent être enregistrées, numérotés et classés sans discontinuité**"

Le dossier individuel peut se présenter sous la forme d'une chemise, dossier à l'intérieur de laquelle seront rangées plusieurs sous chemises, contenant les pièces administratives indispensables à la carrière de l'agent concerné. Il constitue un outil de recours et non un outil de gestion courante comme la fiche individuelle de gestion.

B. Contenu du dossier individuel

Le dossier individuel contient :

- les pièces d'Etat civil ;
- les diplômes et titres obtenus
- les arrêtés de nomination, les décisions administratives ;
- les contrats de travail ;
- les notations et la discipline : feuilles ou bulletins de notes, les questions disciplinaires et les sanctions;
- le dossier médical : congés de maladie, accidents de travail, divers examens médicaux ;
- les dossiers des affectations et positions diverses : détachement, disponibilité, stage, congé de longue durée ;
- le dossier des départs : licenciement, démission, révocation, retraite et décès.

Toutes les pièces sont classées dans des chemises afin de faciliter leur utilisation et leur consultation ultérieure par le gestionnaire des ressources humaines.

Paragraphe 2 : L'entretien du dossier individuel

L'entretien ou la gestion du dossier individuel comprend les opérations suivantes :

- l'ouverture du dossier ;
- la mise à jour du dossier ;
- la consultation du dossier ;
- le prêt (exceptionnel du dossier) ;
- le classement en archives du dossier individuel ;
- la destruction du dossier individuel ou son reversement aux archives nationales

SECTION 2 : Le fichier de personnel

Le fichier de personnel ou des personnels est constitué des fiches individuelles, regroupant de manière simplifiée et pratique les éléments du dossier individuel d'un agent, fichier nécessaire à sa gestion.

Il n'a pas en soi de valeur juridique (à la différence du dossier individuel), mais il est un instrument pratique de consultation et de gestion. Il permet une manipulation beaucoup plus aisée. Jusqu'alors constitué par des fiches cartonnées (d'où son nom), triées et rangées dans des bacs, il prend maintenant de plus en plus la forme de fichiers électroniques, exploitées sur ordinateurs, qui ouvrent de nouvelles et énormes possibilités d'amélioration de la gestion. Mais l'utilité d'un fichier de personnel est en rapport direct avec sa fiabilité, c'est - à dire son exactitude et sa mise à jour permanente.

Le fichier du personnel constitue une base de données, et représente un outil en vue de faciliter le travail des gestionnaires. Il est conçu en fonction de la nature de l'organisation retenue, des personnes gérées et des objectifs fixés. En tout état de cause, le fichier du personnel en tant que base de données, constitue un observatoire efficace des ressources humaines

Paragraphe 1 : L'ouverture et la tenue du fichier du personnel

A. L'ouverture du fichier de personnel

Les fichiers de personnel peuvent se présenter, et se présentent effectivement d'une administration à une autre des aspects extrêmement divers selon :

- leur mode d'exploitation : manuel ou informatisé ;
- leur nombre : fichier unique, multiples ou spécialisés ;
- leur contenu qui peut varier à la fois, par le choix des informations qui y sont consignées et par l'ampleur de la période historique qu'ils recouvrent.

B. La tenue des fichiers du personnel

Il n'y a pas de commune mesure entre l'exploitation manuelle d'un fichier et celle effectuée par un ordinateur. Si la tendance actuelle est de plus en plus à l'informatisation de la gestion du personnel, pour les unités, les fiches manuelles peuvent cependant être utiles. Elles sont parfois un sous-produit de l'ordinateur.

Les fiches manuelles se prêtent mieux à une gestion individuelle qu'à une gestion collective. La vue globale sur l'ensemble des effectifs et les statistiques sont par contre plus difficiles à obtenir.

Les fichiers magnétiques autorisent des exploitations à la fois individuelles et collectives beaucoup plus larges et offrent des possibilités plus grandes.

Paragraphe 2 : Le contenu des fichiers

Le contenu des fichiers varie de manière considérable d'une administration à une autre, et encore plus dans les fichiers informatiques que dans les fichiers manuels.

La liste des informations ci - dessous proposé ne saurait être considérée comme exhaustive. Il s'agit tout simplement d'un guide permettant d'orienter les réflexions. La liste proposée pourrait contenir les renseignements suivants :

1. renseignements concernant l'agent en tant qu'individu

- identification de l'agent ;
- situation de famille
- formation ;
- situation militaire ;
- etc.

2. Renseignements concernant la carrière de l'agent

- entrée dans l'administration ;
- déroulement de la carrière ;
- perfectionnement ou formation en cours de carrière ;
- position administrative et affectation
- etc.

3. Renseignements sur la notation et la discipline

- année de notation ;
- notes
- motifs de non-notation ;
- sanctions disciplinaires et motifs

SECTION 3 : Le registre de santé des travailleurs

Un registre du personnel doit être tenu dans tout établissement où sont employés des salariés.

Le médecin du travail constitue, au moment de la visite d'embauche, un dossier médical confidentiel et complété après chaque examen médical ultérieur. Les exemplaires des fiches d'aptitude délivrées par le médecin du travail conservé par l'employeur peuvent être regroupées dans le registre des contrôles médicaux.

L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs..., il veille à l'adaptation de ces mesures - Les installations et dispositifs techniques et les dispositifs de sécurité des lieux de travail sont entretenus et vérifiés suivant une périodicité appropriée et, toute défectuosité susceptible d'affecter la santé et la sécurité des travailleurs doit être éliminée le plus rapidement possible. Les membres du Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ou, à défaut les représentants du personnel, ont droit de regard sur tous les documents concernant l'hygiène et la sécurité du travail (Rapports des vérifications techniques obligatoires, document unique...).

SECTION 4 : Le registre des sanctions

SECTION 5 : Le registre des formations

SECTION 6 : Le registre répertoire du personnel

Paragraphe 1 : Utilité du registre

Établi par l'employeur, quel que soit l'effectif de l'entreprise, le registre unique du personnel permet de s'assurer de la transparence des emplois dans chaque établissement de l'entreprise.

Il doit comporter des mentions obligatoires concernant l'identification des salariés, les dates d'embauche et de départ, les contrats de travail.

Les mentions portées sur le registre unique du personnel sont conservées pendant 5 ans à compter de la date à laquelle le salarié a quitté l'établissement.

Toute infraction est punie d'une sanction pénale.

Des mentions obligatoires du registre répertoire du personnel

Les mentions portées dans le registre permettent d'identifier le salarié. Ces mentions sont les suivantes :

- nom et prénom,
- nationalité,
- date de naissance,
- sexe,
- emploi,
- qualification,
- dates d'entrée et de sortie de l'établissement.

Paragraphe 2 : La tenue du registre

Aucune forme particulière n'est imposée pour la tenue du registre. Si l'employeur choisit d'utiliser d'autres moyens que le support papier - informatiques notamment - ceux-ci doivent offrir des garanties de contrôle équivalentes au support papier.

CHAPITRE IV : LES ARCHIVES DE PERSONNEL

On entend par archives, l'ensemble des documents reçus ou constitués par une personne physique ou morale ou par un organisme public ou privé, résultant de son activité, organisé en conséquence de celle - ci en vue d'une utilisation éventuelle et certaine.

C'est dire que n'importe quel ensemble de papier ne saurait être considéré comme formant des archives. Au fond d'archives exclusivement organisé en raison de son origine, s'oppose la collection dont le classement est fonction de ses buts, de la commodité des utilisateurs ou des nécessités matérielles.

A titre d'exemple :

* Un particulier conservera ses quittances de loyer, ses polices d'assurances, ses bulletins de salaires etc.

* Une administration conservera ses textes législatifs et réglementaires, les dossiers administratifs de personnel, les dossiers d'affaires, etc.

Les archives de personnel dont il sera question ici, peuvent aussi bien provenir de l'administration publique que d'organismes privés, dont l'activité principale est la conservation des dossiers administratifs ou des dossiers individuels de leur personnel en vue de leur utilisation à des fins administratives.

Nous aborderons successivement ici la constitution, l'exploitation des archives (section 1) et la manipulation et la conservation des archives de personnel (section 2)

SECTION 1 : La constitution et l'exploitation des archives de personnel

Paragraphe 1 : La constitution des archives de personnel

Les archives de personnel sont constituées essentiellement de l'ensemble des dossiers individuels de personnel. On y retrouve classés, entreposés et conservés aussi bien les dossiers des agents en activités que ceux de personnels ne faisant plus partie du service.

Même si l'ordre de classement des dossiers de ces deux catégories de personnel peut être envisagé de manière différente, leur contenu est identique, car il se compose de tous les documents et pièces qui résultent de leur déroulement de carrière.

On y trouve en principe les pièces ci - après :

- les pièces d'état civil ;
- les diplômes et titres obtenus ;
- les contrats de travail ou arrêtés et les décisions de nomination ou d'engagement
- les sanctions disciplinaires et les récompenses ;
- les avancements, promotions et modifications de contrat ;
- le dossier médical ;
- les dossiers des absences ;
- des pièces diverses.

Toutes ces pièces doivent être classées et rangées dans un ordre simple et adéquat afin de faciliter leur manipulation et leur exploitation.

Paragraphe 2 : L'exploitation des archives de personnel

1. La présentation du fonds d'archives

Les fonds d'archives du personnel étant composé essentiellement des dossiers individuels, ceux - ci doivent se présenter sous forme d'une chemise dossier à l'intérieur de laquelle sont insérées plusieurs sous -chemises ou des chemises plus légères.

Sur la couverture de cette chemise dossier qui porte, si besoin est, la photo d'identité du titulaire, on retrouve généralement les informations ci - après.

- 1 - Numéro Matricule
- 2 - N° de Sécurité Sociale ;
- 3 - Nom et Prénom(s) ;
- 4 - Date et Lieu de Naissance ;
- 5 - Date d'Entrée dans l'Administration ou dans l'Entreprise ;
- 6 - Date Eventuelle de Départ définitif
- 7 - Dernier emploi tenu.

Sur la deuxième page de cette chemise dossier, doit figurer un tableau récapitulatif le nombre, la nature, les références, la date de classement et celle de retrait éventuel des pièces qui y sont rangées.

Sur chaque chemise ou sous - chemise que contient le dossier, seront portés la nature des pièces qui la composent et les renseignements cités ci - dessus. Toutes ces pièces doivent être en un seul exemplaire dans le but d'alléger le dossier.

2. Le classement du fonds d'archives.

Les dossiers individuels de personnels doivent être classés de manière à faciliter la manipulation et l'exploitation des archives de personnel. Il existe plusieurs modes de classement :

- * le classement alphabétique ;
- * le classement numérique ;
- * le classement chronologique
- * le classement par emploi ;
- * le classement par service avec un sous classement alphabétique par emploi.

Quel que soit le mode choisi, l'essentiel est de conserver et de préserver la confidentialité du dossier tout en facilitant par ailleurs son exploitation.

SECTION 2 : La manipulation et la conservation des archives de personnel

Paragraphe 1 : La manipulation des archives de personnel

Lors de la sortie d'un dossier de personnel, il est indispensable de noter précisément :

- la date et l'heure de sortie
- le service et la personne qualifiée requérante ;
- le motif de la consultation ;
- la date prévue de restitution.

La gestion des mouvements d'entrée et de sortie s'effectue à l'aide d'un registre ou de fiche.

La manipulation répétée endommage les documents. Dans la mesure du possible, il est préférable de reproduire des originaux, afin d'en assurer plus efficacement la conservation.

Paragraphe 2 : La conservation des archives de personnel

Les archives doivent être conservées dans les conditions les meilleurs possibles pour qu'elles puissent durer le plus longtemps.

Malgré son importance dans le domaine de la gestion des ressources humaines l'on note ici comme pour le dossier individuel que les archives de personnel ont des limites et des insuffisances. C'est un simple outil de consultation et d'observation des ressources humaines à un temps bien précis.

SECTION 3 : La dématérialisation des archives de personnel

Paragraphe 1 : Définition

La **dématérialisation** est le remplacement dans une entreprise ou une organisation de ses supports d'informations matériels (souvent en papier) par des fichiers informatiques et des ordinateurs, jusqu'à la création de « bureau sans papier » ou « zéro papier » quand la substitution est complète.

Elle vise une efficacité accrue en permettant une gestion entièrement électronique des données ou des documents produits en interne ou émanant des partenaires (administrations, clients, fournisseurs,...) en format numérique ou numérisés à leur entrée. En dehors du cas d'une structure nouvelle et exploitant méthodiquement l'outil informatique, une démarche de dématérialisation comporte une dimension de numérisation, c'est-à-dire de transfert méthodique sur support numérique quelconque des informations qui existent sous forme analogique (papier, film, microfilm).

Paragraphe 2 : L'avenir de l'archivage électronique

Le succès des projets de dématérialisation des documents RH repose sur de nombreux éléments, tant en amont au projet que dans son utilisation. Quatre étapes peuvent plus particulièrement être mises en avant :

- Inscrire un tel projet dans une politique définie au niveau global de l'entreprise, et non limitée à la fonction ;
- Obtenir très en amont l'adhésion des diverses parties prenantes au projet, tant au niveau des équipes impliquées (RH mais aussi informatiques) que des utilisateurs et collaborateurs ;
- Garantir la confiance en s'assurant de la sécurisation des accès aux documents dématérialisés, de la pérennité de ces documents dans le temps, particulièrement lorsqu'il s'agit de dématérialiser des documents qui ont une valeur légale ou pouvant à un moment servir de preuve (valeur probante), comme par exemple les bulletins de paie, les contrats de travail ou les déclarations aux organismes sociaux) ;
- Choisir des outils s'intégrant au SIRH existant et présentant également une ergonomie simple et intuitive afin d'encourager les utilisateurs à adopter ces solutions de dématérialisation.

SECTION 4 : L'E-archivage

Paragraphe 1 : Définition

L'**E-archivage** est l'action de mettre en archive, d'archiver sans papier. Employé surtout à l'origine pour les seuls documents électroniques, comme un synonyme de « stockage » ou de « sauvegarde », il tend de plus en plus à être utilisé pour tous les documents, quels qu'en soient la nature et le support, et à remplacer « conservation ».

L'**archivage de contenus électroniques** est l'ensemble des actions, outils et méthodes mis en œuvre pour réunir, identifier, sélectionner, classer et conserver des contenus électroniques, sur un support sécurisé, dans le but de les exploiter et de les rendre accessibles dans le temps, que ce soit à titre de preuve (en cas d'obligations légales notamment ou de litiges) ou à titre informatif. Le contenu archivé est considéré comme figé et ne peut donc être modifié. La durée de l'archivage est fonction de la valeur du contenu et porte le plus souvent sur du moyen ou long terme. La conservation est l'ensemble des moyens mis en œuvre pour stocker, sécuriser, pérenniser, restituer, tracer, transférer voire détruire, les contenus électroniques archivés.

Paragraphe 2 : Enjeux de l'E-archivage

Les enjeux de l'E-archivage sont notamment liés au devoir de mémoire, au droit à la mémoire et donc à la qualité d'interprétation d'archives plus ou moins fiables et complètes et à la manière dont les médias pourront les utiliser. Des archives des plus sensibles, ou impliquant certains responsables, ou pouvant éclairer le comportement de leurs adversaires ont été détruites (en Pologne, certains auteurs de destructions d'archives expliquent aujourd'hui ce qu'ils ont détruit).

Lors des grandes transitions démocratiques (fins de dictatures), l'accès aux archives et leur ouverture sont sources d'enjeux politiques et de pouvoir importants.

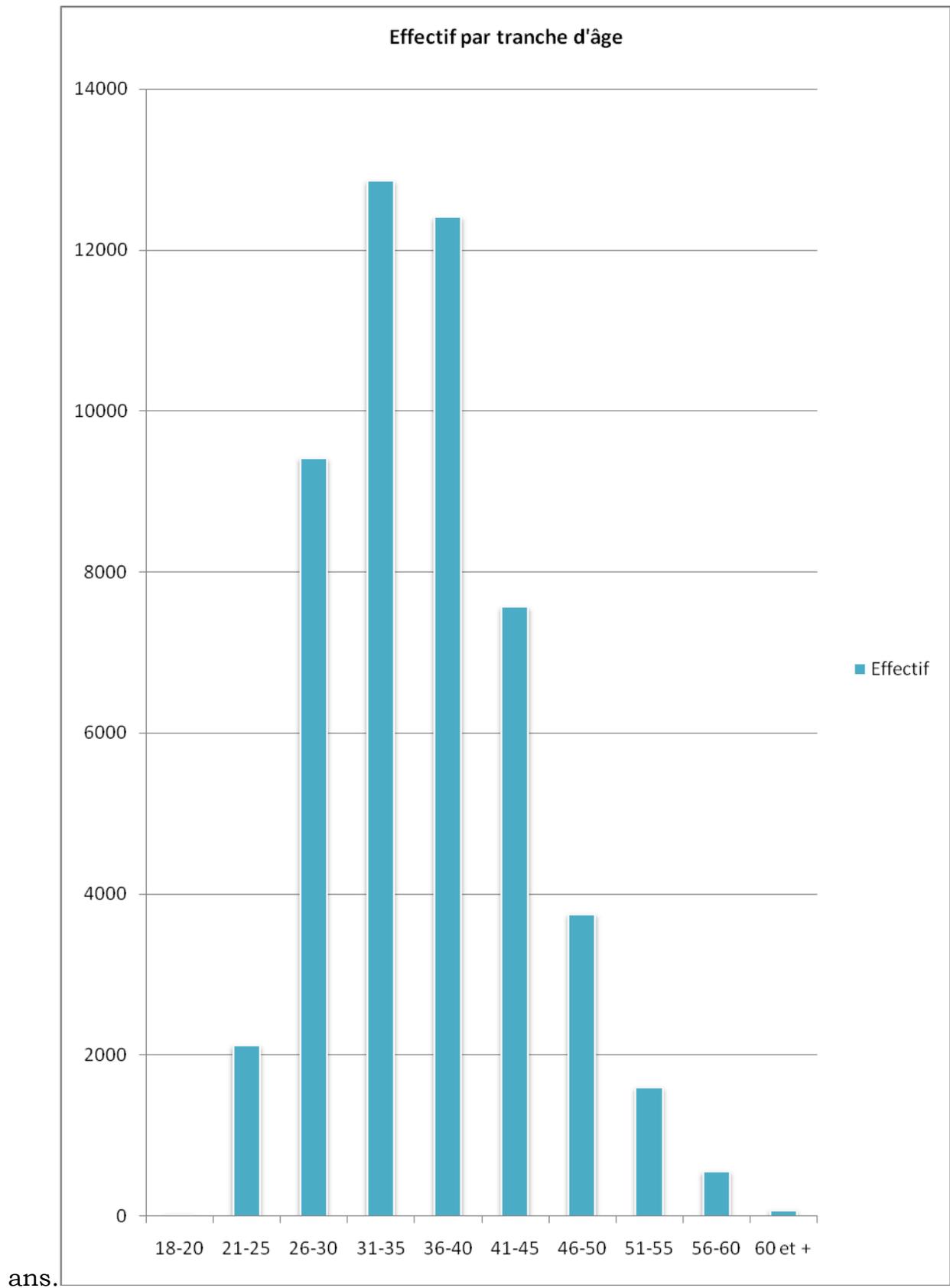
CHAPITRE V : LES OUTILS ET PRATIQUES DE LA GESTION OPERATIONNELLE DES RH

SECTION 1 : Les classifications par âge et par ancienneté

Paragraphe 1 : La classification par âge

La classification ou répartition par âge du personnel d'une unité administrative ou d'une entreprise s'effectue à partir soit, du fichier personnel, soit du registre employeur ou de la liste du personnel, documents et outils qui comportent pour chaque agent ou employé au moins sa date de naissance.

L'âge le plus bas correspondra à l'âge minimum requis à l'entrée en fonction (18 ans généralement) et l'âge le plus élevé sera celui requis pour le départ à la retraite (55 à 60 ans selon les catégories). A travers cette répartition on découpe le nombre de personnes par âge ou par tranche d'âge de cinq (5)



Nous constatons que le MENA compte à la fois peu de jeunes agents et d'agents âgés. Par contre, les agents situés dans les tranches d'âges intermédiaires sont les plus nombreux. Particulièrement, les agents dont l'âge est compris entre 31 ans et 35 ans sont les plus nombreux avec 25,54% de l'effectif total. Le nombre d'agents le plus faible est constaté dans l'intervalle 18-25 ans avec 0,04% de l'effectif global.

La représentation en pyramide des tranches d'âge révèle une sur-représentation des tranches d'âges moyennes qui concentre la majorité des effectifs. Cela veut dire que les agents majoritairement situés dans les tranches d'âges intermédiaires sont en capacité d'être productifs. Cela se justifie par le fait que ces agents sont des agents qui sont dans l'intervalle de l'articulation de la jeunesse et des âges plus avancés. Ils bénéficient d'une certaine maturité et expérience, tout en conservant encore les qualités de dynamisme et d'ouverture attribuées à la jeunesse. Ainsi, la culture dominante et homogène du MENA est celle des tranches d'âges comprises entre 26 ans et 45 ans.

La structure des âges du MENA et la répartition catégorielle présentent un gros inconvénient : les perspectives de carrière sont très faibles pour une grande partie des agents car ce sont les départs et surtout les départs à la retraite qui génèrent les promotions. Les partants qui sont souvent les plus gradés et qui occupent les postes de responsabilité sont remplacés par des agents promus qui sont à leur tour remplacés dans leur poste par des agents dont le niveau de responsabilité était moins élevé. Or, avec cette configuration démographique du MENA, les départs à la retraite sont très faibles tandis que les effectifs qui sont placés derrière et qui attendent légitimement une promotion sont très nombreux.

Par exemple, dans 15 ans, environ 5963 agents du MENA seront sensés être à la retraite contre environ 32827 agents en attente de promotion. Il se produira donc un phénomène « **d'embouteillage** » qui a pour conséquence de démotiver une grande partie des agents compte tenu des faibles perspectives de promotion qui leur sont offertes. En plus, le MENA ne dispose pas de marge de manœuvre en cas d'une impérieuse nécessité d'organisation d'une déflagration globale des effectifs.

Paragraphe 2 : La classification par ancienneté de RH

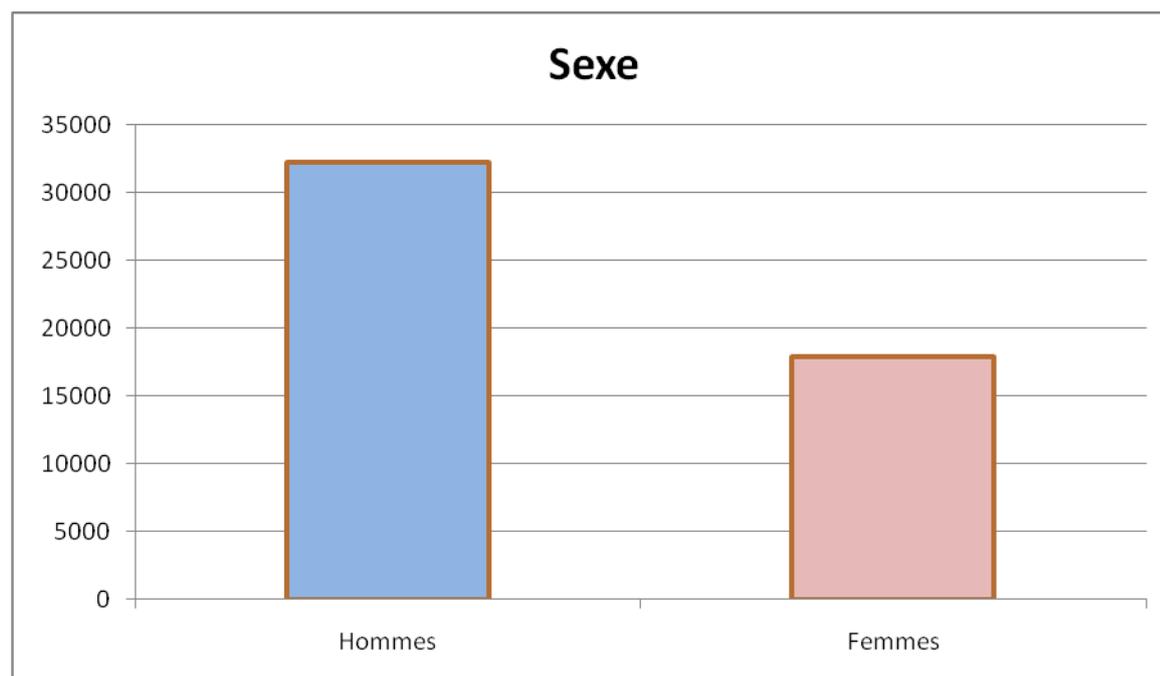
Il est possible de faire la répartition et construire la pyramide des anciennetés à partir des mêmes registres et fichiers du personnel.

SECTION 2 : Les classifications selon le sexe et par les statuts

Paragraphe 1 : La classification selon le sexe

Cette analyse qui peut se combiner avec celles concernant l'âge, l'ancienneté et les qualifications (ci-après) a pour intérêt :

- de connaître la part qu'occupent l'un et l'autre des deux sexes dans le domaine de l'emploi par rapport à la population totale, à la population active, au secteur d'activité concerné, à l'éducation et à la formation professionnelle ;
- d'apprécier les résultats d'une politique d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, si elle existe et si elle est suivie ;
- d'appréhender et d'expliquer certains phénomènes ou comportements socio - professionnels qu'elle peut engendrer, tels que la hausse ou la baisse du rendement, de la productivité, le dynamisme ou non du personnel et le taux élevé ou non de l'absentéisme.



Selon les données du SIGASPE (avril 2013), l'effectif global des agents du MENA est de 50140. Cette différence avec les données de la DRH (50343) pourrait s'expliquer par plusieurs raisons dont notamment les questions de mise à jour de la base de données. Au regard de cet effectif, 35,71% des agents sont de sexe féminin contre 64,29% pour l'autre sexe.

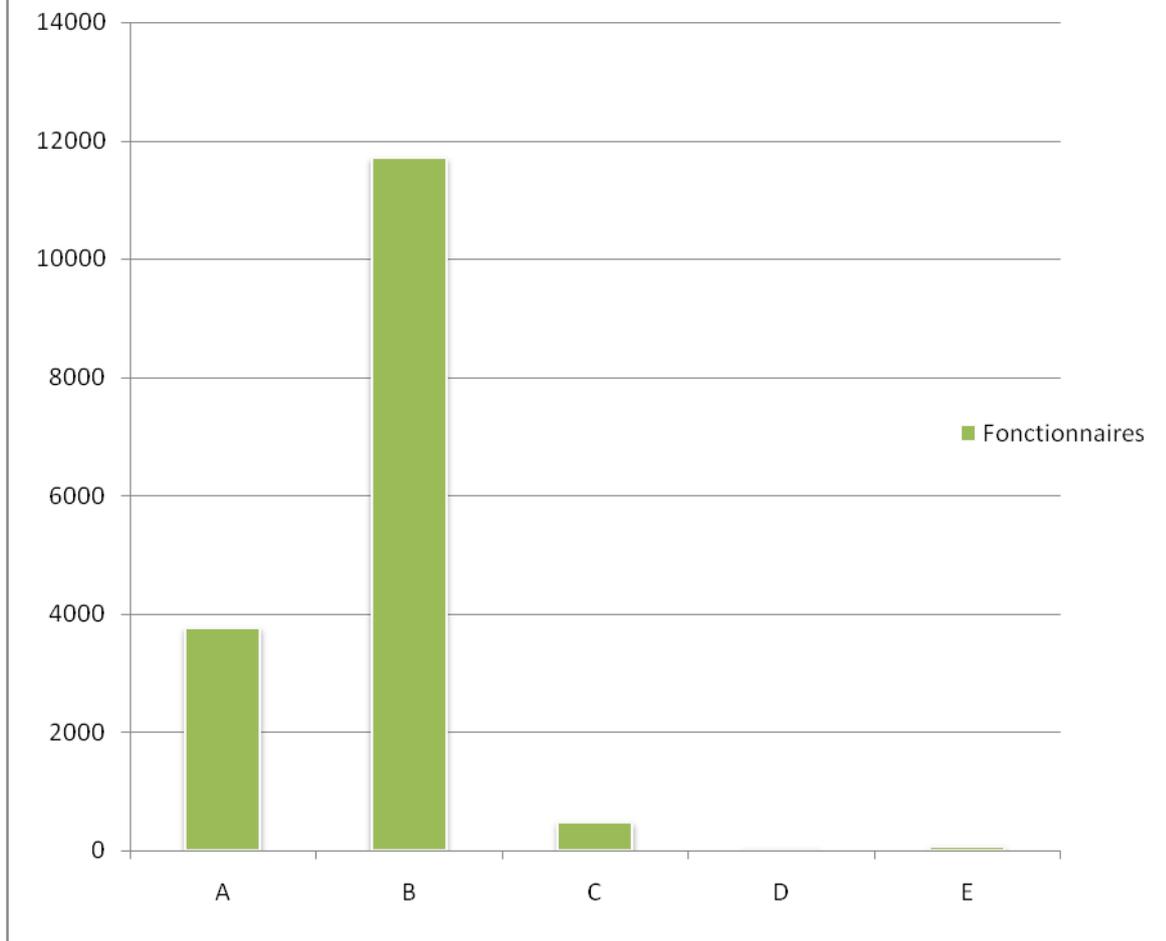
De manière générale, nous pouvons dire que la politique nationale genre est respectée dans ce ministère. Cependant, le genre masculin reste dominant avec près du double de l'effectif féminin. Cela pourrait s'expliquer par les pesanteurs socio-culturelles qui ne militent pas en faveur de la scolarisation de la jeune fille. La bonne représentation féminine n'a pas que des avantages. Elle a aussi des inconvénients. En effet, on pourrait observer un taux élevé d'absentéisme compte tenu des obligations familiales (maternité, maladie des enfants et autres maladies non professionnelles, etc.)

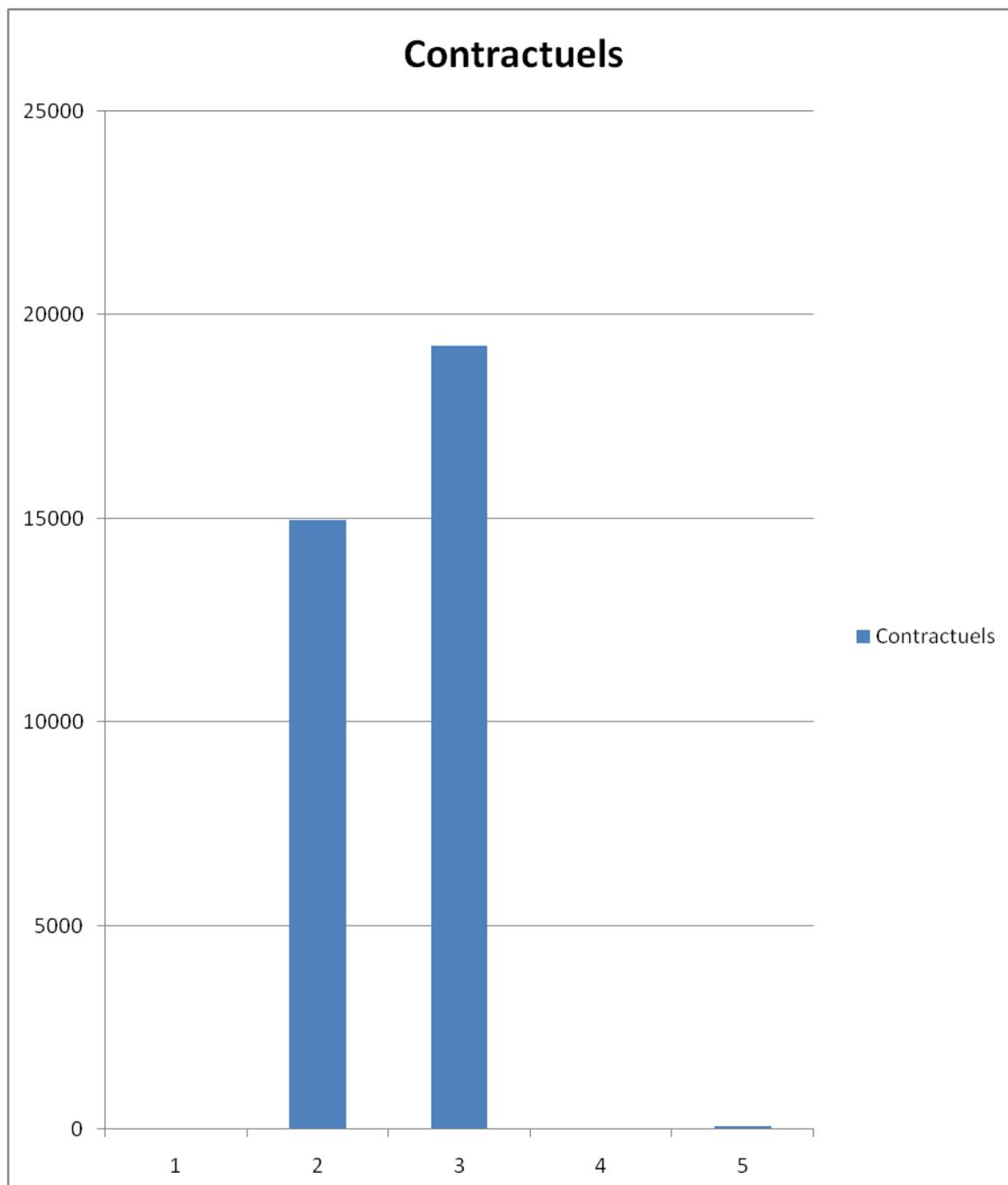
Paragraphe 2 : La classification par statuts

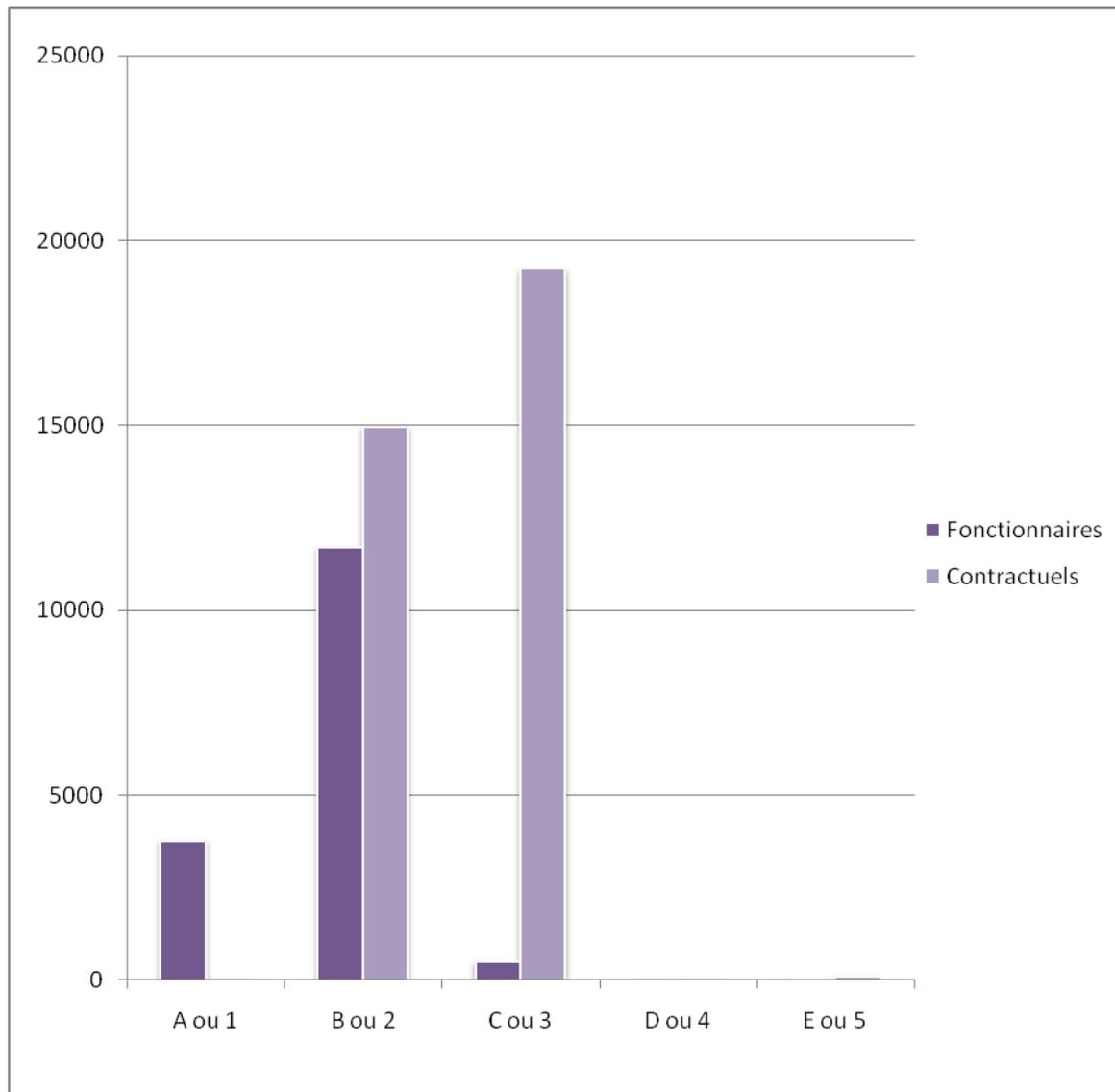
Les employés ou les agents chargés de faire fonctionner une entreprise ou un service public peuvent ne pas être liés à celle-ci par le même statut. La nature du statut influe sur l'évolution de la carrière du personnel considéré.

Aussi, est-il indispensable que le gestionnaire puisse inscrire et répartir le personnel selon le statut qui le lie à l'entreprise, à savoir les contractuels et les fonctionnaires.

Effectif







L'observation des effectifs par catégorie fait ressortir le constat suivant :

- ❖ le nombre d'agents de la catégorie A est supérieur à celui de la 1^{ère} catégorie
- ❖ le nombre d'agents des 2^{ème}, 3^{ème}, 4^{ème} et 5^{ème} catégorie est supérieur à des catégories B, C, D et E.
- ❖ A +1= 3785= concepteurs (IEPD, CPI et IP, CASU, CISU et autres)
- ❖ B+2= 26673= application (IC, AISU, AASU, et autres)
- ❖ C+3= 19667= application (IAC et autres)
- ❖ D+4= 55= Exécutants
- ❖ E+5= 112= Exécutants

Chez les contractuels, le nombre d'agents de la première catégorie est très faible comparativement à l'effectif chez les fonctionnaires de catégories A. Dans cette catégorie d'agents, le taux d'encadrement est très faible (un agent de la 1^{ère} catégorie pour 1372 agents des 4 autres catégories. Ce ratio est d'un agent de catégorie A pour 4 fonctionnaires des autres catégories.

Chez les contractuels comme chez les fonctionnaires, les gros effectifs se concentrent dans les catégories 2, 3, B et C avec 46390 agents soit 92,14% de l'effectif total. C'est un personnel qui a vocation à faire de l'application ou de l'exécution au regard des missions du MENA. Ces agents, sont censés faire de l'opérationnel. C'est-à-dire qu'ils sont en classe et appliquent les programmes de l'enseignement.

De manière globale, on a 46340 agents d'application pour 3785 concepteurs. En terme de ratio, il s'agit de 8 concepteurs pour 100 agents d'application ou d'exécution (ou 1 concepteur pour 13 agents).

SECTION 3 : La répartition par qualification et par corps de métiers

La répartition du personnel d'un service par qualification, par classification, par corps ou par emploi est un outil essentiel et indispensable dans le cadre de la gestion des carrières. Cet outil permet au gestionnaire du personnel de gérer l'emploi et de suivre l'évolution de carrière de tout employé ou agent. Il comporte pour chaque membre du personnel ses noms et prénoms, sa date de naissance, son entrée en fonction, titularisation ou confirmation et ses avancements et promotions successifs et leurs dates d'effet respectives.

**SECTION 4 : Les classifications selon les risques d'exposition aux
risques divers**

**SECTION 5 : Les classifications selon la pénibilité du travail ou des
taches**

SECTION 6 : Les bilans sociaux

Paragraphe 1 : Définition, historique et approches du bilan social

I. Définition du bilan social

Le bilan social est un système d'information élaboré. Il constitue en matière de ressources humaines une base de données un peu comparable à la comptabilité analytique en matière d'efficacité technique. Instrument d'identification des problèmes sociaux, il permet l'élaboration des diagnostics pouvant conduire à des mesures correctives.

Le bilan social est un document synthétique qui est élaboré par le gestionnaire des ressources humaines, en fin de chaque année, et qui contient des indicateurs clefs se rapportant à des faits ou actes de gestion des ressources humaines survenus au cours d'une année

Il n'est cependant pas à confondre avec l'audit social qui peut être défini comme « *un instrument de direction et de gestion et une démarche d'observation, qui à l'instar de l'audit financier et comptable, dans son domaine tend à estimer la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à maîtriser les problèmes humains et sociaux que lui impose son environnement, à gérer ceux qu'elle suscite elle – même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité* »¹¹

¹⁰ Raymond Varier, *L'audit de gestion sociale*, les Editions d'organisations, Paris, P.47

«Le bilan social récapitule dans un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes »⁴

II. Historique du bilan social

De nombreuses expériences ont été menées sur le bilan social. Certaines furent décevantes car elles récapitulaient quelques données générales. D'autres ont rendu compte de nouvelles préoccupations après la profonde crise des valeurs de 1968. Elles révèlent par la diversité de leurs contenus et leurs démarches une capacité d'innovation.

Les premières expériences sur le bilan social furent l'œuvre de chef d'entreprise, de groupes de patrons, de directeurs du personnel ou d'universitaires conscients de la sous-utilisation des informations sociales au sein de l'entreprise.

Au début de l'année 1976, le gouvernement français décida de préparer un projet de loi sur le bilan social. Ce projet fut examiné en novembre 1976 par le Conseil Economique et Sociale.

En janvier 1977, le Conseil des ministres examina le projet de loi. Le texte fut adopté le 30 juin 1977.

La loi fut promulguée le 12 juillet 1977 et les décrets et arrêtés d'applications pris après consultation, furent signés le 8 décembre 1977 et publiés au journal officiel du 10 décembre 1977.

Quant est-il des différentes approches du bilan social ?

⁴ Dictionnaire de gestion des ressources humaines, J.-M. PERETTI ;

III. Les approches du bilan social

Elles sont au nombre de deux (2). Une approche dite Française et une seconde dite Anglo-saxonne, laquelle se subdivise en approche américaine et Québécoise

A- L'approche française :

Ici, le bilan social porte principalement sur la situation interne de l'entreprise et notamment sur les mesures traditionnelles de gestion de personnel que sont, les effectifs totaux, la répartition des effectifs par catégorie d'employés, le taux d'absentéisme, le temps et la durée du travail, les programmes d'aide au personnel.

B- L'APPROCHE ANGLO – SAXONNE : Cette approche est constituée de l'approche américaine et québécoise.

1. L'APPROCHE AMERICAINE

L'approche américaine aussi appelé do-gooder, est axée essentiellement sur l'engagement dans l'action communautaire ne représente pas l'ensemble des répercussions sociales de l'entreprise alors qu'elle joue un rôle aussi important auprès de ses employés.

2. L'APPROCHE QUEBECOISE

L'approche québécoise tient compte de la concurrence et des enjeux sociaux.

Les entreprises pensent qu'elles doivent relever des défis importants sur le plan de la concurrence. Leur approche pour y parvenir varie en fonction de la taille, de l'étendue du marché et du secteur d'activités de l'entreprise.

Au Burkina Faso, le bilan social n'est pas encore exigé par une source législative et n'est malheureusement pas entré dans les mœurs administratives de la plupart de nos administrations publiques et privées. Ce qui est fort regrettable.

Toutefois, conscients du rôle que peut jouer le bilan social en matière de gestion des ressources humaines, certaines entreprises comme la Banque Internationale pour le Commerce, l'Industrie et l'Agriculture (BICIAB) et l'Office National des Télécommunications (ONATEL) l'ont intégré dans leur pratique. En fonction de leur besoin d'information.

Il faut cependant noter que, dans le cadre de l'harmonisation du droit de travail, l'avant-projet d'acte uniforme de l'OHADA la production du bilan social par les entreprises des Etats- parties. L'avant-projet a été communiqué aux gouvernements de ces Etats pour amendement.

L'article 395 de l'avant-projet d'acte uniforme portant droit du travail dispose que « Tout employeur occupant habituellement plus de 100 travailleurs doit produire annuellement et soumettre aux délégués du personnel un bilan social. »

Paragraphe 2 : Les objectifs et l'utilité du bilan social

I. Les objectifs du bilan social

Le bilan social de l'entreprise poursuit les objectifs non exhaustifs ci-après :

- vérifier la conformité des pratiques de la gestion des ressources humaines aux politiques et règles en vigueur ;
- apprécier la cohérence et l'efficacité des procédures et outils mis en place ainsi que le fonctionnement des hommes au travail ;
- dresser le constat de la situation des ressources humaines en mettant en évidence ses caractéristiques sous forme de points forts mais aussi de points faibles ;
- diagnostiquer les causes des problèmes mis en évidence à partir des écarts afin de permettre à la direction de l'entreprise de mieux prendre des décisions pour la gestion efficace de ses ressources humaines.

Qu'en est-il de l'utilité du bilan social ?

II. L'utilité du bilan social

Le bilan social a été conçu pour être à la fois un instrument de dialogue social, d'information et de pilotage :

- **instrument de dialogue social** : le bilan social constitue un exercice de transparence sur des données chiffrées objectives acceptés par tous. Le dialogue peut dès lors se nouer entre les acteurs de l'entreprise.

Le social, conçu en concertation avec les représentants de l'administration et ceux du personnel, permet aussi bien au conseil d'administration qu'à la direction de débattre d'un constat pour élaborer ensuite un échange et faire un effort de prospective.

- **instrument d'information** : les informations que l'on rencontre dans le bilan social sont des informations que la direction est en vertu du code du travail, tenue de fournir au comité d'entreprise. Le mérite du bilan social vient de l'ordonnancement et de l'unification d'une masse importante d'informations. Ce regroupement de données sociales permet une meilleure diffusion de l'information auprès des acteurs internes et externes de l'entreprise que sont les représentants du personnel, le comité d'entreprise, les délégués syndicaux, les salariés, les actionnaires, l'administration, les partenaires économiques et les clients.

La diffusion de l'information peut se faire par conférence de presse, envoi des bilans aux différents centres de documentation au sein des écoles et universités. ;

- **instrument de pilotage** : le bilan social permet de progresser dans la connaissance de son fonctionnement et de mieux utiliser ses ressources. En plus, à l'aide d'indicateurs exhaustifs et pertinents, le bilan social permet une meilleure anticipation de la gestion sociale de l'entreprise et de mettre en place une véritable gestion prévisionnelle.

Par ailleurs, au-delà du simple constat, le bilan social permet une évaluation, puis un diagnostic et la fixation d'objectifs.

Enfin, outil d'aide à la décision, le bilan social devient l'un des éléments dynamiques clés du tableau de bord global de gestion de l'entreprise et contribue au contrôle de gestion.

Dans le cadre de ce cours, notre choix est porté sur l'approche française du bilan social pour les raisons suivantes :

D'abord parce que le bilan social français s'appuie sur les critères internes à l'entreprise c'est-à-dire le salarié dans sa relation avec l'environnement interne de l'entreprise ;

Ensuite, par ce que la législation sociale couvre essentiellement ce champ et que les procédures internes sont plus formalisées dans ce domaine.

Enfin, l'avant-projet d'acte uniforme portant droit du travail susceptible d'être appliqué à pour base le bilan social français.

Quel est donc le contenu du bilan social français ?

III. Le contenu du bilan social

Conformément à l'approche française, le bilan social comporte uniquement, en principe des indicateurs chiffrés. En pratique, beaucoup d'entreprises y ajoutent des commentaires et des explications plus ou moins détaillées.

Le bilan social selon la loi française de 1977 comporte sept (7) chapitres ci-après :¹²

¹² Loi n° 77-769 du 12 juillet 1977 relative au bilan social

1. L'EMPLOI

Il se subdivise en :

- effectifs;
- travailleurs extérieurs;
- embauches;
- mouvements du personnel;

2. LES REMUNERATIONS

Elles se subdivisent en :

- montant des rémunérations ;
- hiérarchie des rémunérations ;

3. LA FORMATION

Elle se subdivise en :

- bénéficiaires de la formation ;
- heures de formation ;
- dépenses de formation.

4. LES RELATIONS PROFESSIONNELLES

Elles se subdivisent en :

- représentants du personnel ;
- informations et communication;
- procédures.

5. LES CONDITIONS D'HYGIENES ET DE SECURITE

Elles se subdivisent en :

- accidents de travail et de trajet ;
- répartition des accidents par éléments matériels ;
- les maladies professionnelles ;
- le comité d'hygiène et de sécurité ;
- les dépenses en matière de sécurité.

6. LES AUTRES CONDITIONS DE TRAVAIL

Elles se subdivisent en :

- durée et aménagement du temps de travail ;
- organisation et contenu du travail
- conditions physiques de travail
- transformation de l'organisation du travail
- dépenses d'amélioration des conditions de travail
- médecine du travail
- travailleurs inaptes

7. LES AUTRES CONDITIONS DE VIE RELEVANT DE L'ENTREPRISE : II

s'agit notamment des œuvres sociales

CHAPITRE VI : LES OUTILS ET PRATIQUES DE MANAGEMENT STRATEGIQUE

SECTION 1 : La réingénierie

Paragraphe 1 : Les concepts de base (définition)

La **réingénierie** (en anglais : *Reengineering*) est la réorganisation d'un processus industriel ou d'un système d'information existant, généralement afin de le rendre plus efficient.

La réingénierie permet de diminuer les coûts relatifs à l'organisation tout en améliorant l'efficacité globale. L'objectif est de reconstruire la structure afin d'assurer un changement positif pour l'organisation.

Paragraphe 2 : Démarche de la réingénierie

Plusieurs démarches sont significatives des méthodes de réingénierie actuelles telles que regrouper plusieurs postes en un seul, réduire les niveaux hiérarchiques, mettre les tâches "en parallèle" plutôt qu'"en série", créer un point de contact unique pour le client ou bien même mettre en place un SI (par exemple pour le suivi en temps réel).

Dans le cadre du management du système d'information, l'urbanisation constitue un exemple de réingénierie.

Quand l'informaticien n'a pas accès au code source d'un logiciel et doit établir le fonctionnement du système informatique existant, en repassant par la phase de conception.

La réingénierie ne doit pas être confondue avec la Rétro-ingénierie (ou rétro-conception) qui consiste à reconstituer le fonctionnement d'un système pour en déterminer les principes internes.

SECTION 2 : Le coaching

Paragraphe 1 : Définition

Le **coaching** est un accompagnement professionnel personnalisé permettant d'obtenir des résultats concrets et mesurables dans la vie professionnelle et/ou personnelle. À travers le processus de coaching, la personne coachée approfondit ses connaissances et améliore ses performances. Les mots "coach", "coacher" et "coaching" peuvent également être utilisés dans le domaine du sport, remplaçant respectivement, les mots français équivalents entraîneur, entraîner et entraînement.

Le terme de **mentorat** est recommandé en France par la Délégation générale à la langue française et aux langues de France, bien que portant sur un domaine connexe.

NB : Le coaching se distingue clairement du mentorat par le positionnement. En coaching, l'accompagnant (« coach ») se situe aux côtés de la personne accompagnée (coaché) dans une position d'égalité. Le mentor est généralement un supérieur hiérarchique, a un rôle de guide, et agit dans le cadre de fonctions plus spécifiées.

Paragraphe 2 : Le coaching et les techniques d'accompagnement

Autrefois apanage des élites, des hauts dirigeants puis des hauts potentiels, le coaching se popularise progressivement et le « middle management » peut désormais en bénéficier dans un certain nombre de structures et de cas. Ce milieu lui reconnaît une efficacité et des résultats rapides.

Les techniques d'accompagnement :

- Le coach doit savoir repérer et maîtriser les processus relationnels, c'est-à-dire la façon dont des relations s'établissent et se développent en fonction d'objectifs conscients ou inconscients. Ceci nécessite une très grande maîtrise de la métacommunication (ou « position méta » dans le jargon professionnel), qui consiste à se mettre en cours d'entretien en observateur extérieur de soi-même, de l'autre, et de la relation.
- Il doit avoir une déontologie, l'afficher, et la respecter.

- Sa déontologie doit être ou personnelle (et clairement affichée) ou celle d'une fédération de coachs à laquelle il adhère.
- Il doit avoir fait un important travail de développement personnel afin de ne pas se laisser entraîner dans ses propres « zones d'ombre » lors du coaching. Si cela arrivait néanmoins, il doit aborder cette difficulté auprès d'un superviseur (le « coach du coach ») et savoir faire appel à un thérapeute.
- Plus le coach a de l'expérience du coaching et continue à se former, mieux cela est. Il a fréquemment plus de quarante ans (l'âge n'est cependant pas en soi un critère suffisant de maturité émotionnelle, d'expérience des relations interpersonnelles et de compétence professionnelle !).
- Au niveau de la personne, le coach doit disposer d'une méthode de diagnostic psychologique (des notions de psychopathologie). Pourtant, les disciplines qui vont permettre le diagnostic ne sont pas équivalentes, à la fois par la philosophie qui les sous-tend, et par la pertinence des techniques d'intervention employées.
- A un niveau plus général, le coach doit savoir traiter certaines problématiques telles que la gestion des « deuils », les jeux de pouvoir et les manipulations, et maîtriser des techniques telles que la régulation... Une dimension de formateur permet en outre d'enseigner au « coaché » certains concepts, ce qui s'avère parfois très utile.
- les approches dites *stratégiques* privilégient les savoirs du coach. La posture du coach est dans le savoir et le savoir-faire, l'anticipation.
- Les approches dites *collaboratives* privilégient les savoirs de la personne coachée (constructivisme, constructionisme, Orientation Solutions, Pratiques Narratives).
- Les approches dites « mixtes » sont les plus riches mais demandent une bonne expérience pratique et beaucoup de recul de la part du coach (il ne s'agit pas de "collectionner" les approches ou les outils !). Elles s'appuient souvent sur l'approche collaborative pour construire la relation avec le coaché puis utilisent les différents outils & stratégies d'accompagnement du changement les plus adaptés au cours du coaching, selon les objectifs et l'urgence.

SECTION 3 : Le personal branding

Paragraphe 1 : Définition

Le personal branding est l'action de développer sa marque personnelle. Derrière le personal branding, il y a l'idée de se gérer comme une marque, c'est-à-dire de s'appliquer à soi-même les outils de gestion des marques utilisés en entreprise. C'est la capacité à pouvoir communiquer sur sa valeur ajoutée après l'avoir identifiée et de la faire reconnaître par les autres. Le personal branding répond au besoin de se différencier et d'avoir une visibilité en s'appuyant sur sa singularité, ce qu'on porte en soi. Dans le contexte de crise actuel, cette marque personnelle peut agir comme un signal de reconnaissance des talents et des compétences de l'individu, qu'il soit indépendant ou salarié.

Paragraphe 2 : Les étapes du personal branding

- 1) Analyser sans concession les raisons pour lesquelles vous avez envie de construire votre marque personnelle.
- 2) Ne pas se lancer de manière aveugle en choisissant n'importe quel expert : certains sont plus spécialisés dans l'identité numérique, d'autres, dans la détection et la gestion de talents. D'autres encore ont une sensibilité plus marketing,
- 3) Utilisez immédiatement ce que vous avez appris. Passez à l'acte. Ne pas faire comme certains qui suivent une formation et après avoir fini, oublient ce qu'ils ont acquis.

SECTION 4 : Le benchmarking

Paragraphe 1 : Définition

Le **benchmarking**, la **référenciation**, l'**étalonnage** ou le **parangonnage** est une technique de marketing ou de gestion de la qualité qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion, les modes d'organisation des autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en tirer le meilleur. C'est un processus

continu de recherche, d'analyse comparative, d'adaptation et d'implantation des meilleures pratiques pour améliorer la performance des processus dans une organisation.

Un *benchmark* est un indicateur chiffré de performance dans un domaine donné (qualité, productivité, rapidité et délais, etc.) tiré de l'observation des résultats de l'entreprise qui a réussi le mieux dans ce domaine. Cet indicateur peut servir à définir les objectifs de l'entreprise qui cherche à rivaliser avec elle.

Paragraphe 2 : Méthodologie et technique du benchmarking

I- Méthodologie du benchmarking

a) Planification

1. identifier les sujets du benchmarking
2. sélectionner les partenaires du benchmarking
3. déterminer les moyens de collecte d'information

b) Analyse

1. déterminer les écarts
2. projeter les niveaux de performances futures

c) Intégration

1. communiquer les résultats de l'analyse au personnel
2. établir les objectifs fonctionnels

d) Action

1. Élaborer des plans d'action
2. Démarrer des actions spécifiques et assurer le suivi de la progression
3. Redéfinir les benchmarks (indicateurs)

e) Maturité

1. Position de leadership
2. Méthodes totalement intégrées

II- Technique stratégique des entreprises

Le *benchmarking* est une méthode qui a été développée au début des années 1980 par la société **Xerox**¹ pour une prise de décision concernant un investissement lourd destiné à moderniser la gestion des stocks. Xerox s'est intéressé alors aux « meilleures pratiques de la concurrence » mais également aux pratiques dans d'autres secteurs sur le sujet étudié. La comparaison s'est finalement faite avec une firme de vente d'articles de sport par correspondance qui excellait pour la gestion des commandes. La méthode employée a été formalisée et reconnue par la suite.

Le *benchmarking* consistera à « trouver, au niveau mondial, l'entreprise ou les entreprises qui réalisent de la manière la plus performante un processus ou une tâche donnée, d'aller l'étudier (« *benchmarker* ces entreprises ») et d'adapter ensuite ce processus à sa propre entreprise ».

Pour une entreprise, il s'agit de se comparer aux « leaders » qui se positionnent sur le marché, de s'inspirer de leurs idées, de leurs pratiques, de leurs fonctionnements et de leurs expériences afin que les pratiques en interne s'améliorent.

La mise en place du *benchmarking* dans l'entreprise prend en moyenne une durée de quatre à six mois et on rencontre généralement quatre types de *benchmarking* : *interne, compétitif, fonctionnel, horizontal*.

Le tableau ci-dessous illustre les quatre différents types de *benchmarking* :

Type de <i>benchmarking</i>	Description
Interne	Comparaisons par rapport à plusieurs services internes à l'entreprise
Compétitif	Comparaisons par rapport à des concurrents directs (producteurs de produits similaires)
Fonctionnel	Comparaisons par rapport à des services ou départements extérieurs
Horizontal	Comparaisons par rapport au processus ou méthodes de travail

Le *benchmarking* de type fonctionnel ou horizontal ne prend pas en compte les disparités des secteurs d'activité.

¹ **Xerox** est une entreprise américaine, basée dans le Connecticut, principalement reconnue comme étant l'inventeur du photocopieur *xérographique* (sur papier ordinaire) et le premier fabricant d'imprimantes. Son laboratoire, le PARC, inventa les interfaces à fenêtres.

SECTION 5 : Le self marketing

Paragraphe 1 : Définition

Le self marketing est l'art de se vendre.

Paragraphe 2 : Importance

Aujourd'hui, la compétence la plus importante pour réussir, n'est ni l'intelligence, ni les diplômes, ni les contacts. C'est le self-marketing.

Sachez vous vendre, et toutes les portes vous seront ouvertes.

Entre deux personnes à profil commun (et il est si facile d'avoir une éducation et de réussir un bon diplôme de nos jours), ce qui fait la différence, c'est la façon de se vendre.

SECTION 6 : Le personnel marketing

Paragraphe 1 : Définition

Le personnel marketing est le fait de revaloriser ou de faire la promotion du personnel de l'entreprise.

Paragraphe 2 : Importance stratégique du personnel marketing

Que le personnel-marketing dans sa véritable extension dépasse le cadre du recrutement de collaborateurs qualifiés est une approche de plus en plus répandue parmi les directions stratégiques et les responsables RH, ceci dans la mesure où la compétitivité sur le marché de l'emploi dans nombre de branches est une condition essentielle pour le succès des entreprises. Il est également plus économique et plus efficace de garder et d'aider à progresser de bons collaborateurs qualifiés que d'en gagner de nouveaux.

En conclusion et à la lumière des positions exposées, on peut déduire que les objectifs d'un personnel-marketing global sont les suivants:

- Garder et aider le personnel qualifié existant à avancer, favoriser sa progression;
- Se rallier d'excellents collaborateurs;

- Se positionner comme un employeur de premier ordre (Employer of choice);
- Construire et entretenir son image d'employeur unique (Employer Branding);
- Obtenir des avantages concurrentiels.

SECTION 7 : Le marketing personnel

Paragraphe 1 : Définition

Le marketing personnel exprime le fait de créer et de gérer sa propre marque, rattachée à un individu et non à un produit. Cette marque personnelle est l'addition d'une réputation et d'une identité professionnelle.

Paragraphe 2 : Importance

Le marketing personnel revêt une importance capitale : il constitue véritablement l'art de se vendre soi-même comme un produit commercial

SECTION 8 : Le cooptage

Paragraphe 1 : Définition

La **cooptation**, du latin *coopatio* est un mode de recrutement consistant, pour une assemblée, à désigner elle-même ses membres.

Paragraphe 2 : Exemples de cas de cooptage

En Belgique, le Sénat est composé de 71 sénateurs, dont 40 sont élus directement, 21 sont des membres des parlements des communautés flamande, française et germanophone et 10 sont **cooptés**. Ces derniers sont principalement des personnalités de la société civile, expertes dans leur domaine, parfois des candidats sénateurs non élus.

SECTION 9 : Le management proprement dit

Paragraphe 1 : Définition

Souvent défini comme l'art d'amener ses collaborateurs à exécuter ses ordres tout en douceur, le management est, en réalité, une notion beaucoup plus complexe dans la mesure où il se compose de quatre fonctions complémentaires, à savoir :

- **La production** : le manager doit être capable de réaliser les objectifs visés. A ce niveau, les compétences techniques, bien qu'essentielles, ne sont guère suffisantes ; le manager doit, en outre, faire preuve de ténacité pour inciter son équipe à produire pour réaliser les objectifs fixés.

- **L'administration** : cette fonction comprend l'aspect organisationnel du management dans la mesure où le responsable doit attribuer les tâches à ses collaborateurs, coordonner et contrôler le travail au sein de son équipe. Il doit aussi veiller au respect des normes et au bon fonctionnement du système.

- **L'innovation** : se limiter à fixer les objectifs à atteindre et à ériger des politiques de gestion est très réducteur du métier de management. Pour pouvoir solliciter ses collaborateurs pour plus d'innovation, le manager doit lui-même donner l'exemple. En effet, celui-ci doit savoir prendre des initiatives et saisir les opportunités qui se présentent, tout en évaluant les risques.

- **L'intégration** : le plus grand défi du manager est de réussir à intégrer ses collaborateurs de manière à constituer une équipe harmonieuse et efficace, capable de travailler comme un seul homme pour réaliser les objectifs visés.

Une véritable préoccupation pour les personnes et pour leur bien-être aideront et encourageront les travailleurs à bien performer.

Paragraphe 2 : Les principes du management

Les gestionnaires doivent se concentrer sur ces cinq principes:

- 1. La gestion réussie des personnes basées sur :** l'honnêteté, la confiance, l'ouverture, le respect mutuel, la coopération et le soutien;
- 2. Le développement de la perception des employés** comme un atout essentiel dans lequel on doit investir, plutôt que d'un coût variable à minimiser;
- 3. S'assurer que les gestionnaires ont clairement établi** une série de principes qu'ils peuvent appliquer minute par minute dans la gestion de leurs tâches quotidiennes;
- 4. Les principes du leadership** (par opposition aux systèmes de direction) relatifs à la vision, le charisme et la capacité d'obtenir l'engagement de l'équipe et la coopération;
- 5. La mise en place des pratiques de base** telles que les responsabilités : savoir la différence entre un leader et un gestionnaire, savoir comment définir des objectifs et les normes et les atteindre, savoir gérer les gens.

Paragraphe 3 : Comment gérer huit personnalités difficiles ?

Timide, indifférent, pinailleur, leader, stressé, têtu... Difficile de manager ceux que certains qualifient « d'emmerdeurs ». Mieux vaut faire contre mauvaise fortune bon cœur. Et adapter sa communication. Sylvie Amen et Isabelle Henwood du groupe Polygone livrent leurs conseils pour gérer les huit traits de personnalité les plus fréquents dans une équipe.

Comment faire face à un râleur ou à quelqu'un qui vous contredit en permanence ? « Le manager doit vérifier s'il est seul à considérer cette

personnalité comme difficile, préconisent Sylvie Amen, directeur du pôle Relation Humaine et Formation de Polygone et Isabelle Henwood, responsable pédagogique. Si ses pairs estiment que manager ce collaborateur est délicat, il a tout intérêt à leur demander conseils et astuces. À l'inverse, s'il est seul à faire ce constat, il doit se rappeler que si l'on peut amener une personne à plus ou moins changer de comportement professionnel, sa personnalité reste la même. » Ce qui n'est pas toujours facile à gérer (lire aussi : gérer des personnalités difficiles).

30 secondes. Têtu, stressé, timide... « Quels que soient les profils, le manager doit accepter qu'un collaborateur « ne fonctionne pas comme lui ». Comment instaurer un échange ? « Il faut d'abord se mettre en posture d'écoute sans avoir le réflexe classique de couper la parole dès qu'il n'est pas d'accord, préconisent les consultantes. Laissez au minimum 30 secondes à une personne pour exposer un point de vue différent du vôtre. Un vrai défi... Testez et vous verrez, nous avons tous tendance à dire de suite "Non..." ».

- **Le timide**

Rougissant dès la moindre émotion, il s'exprime rarement en public et s'intègre difficilement à l'équipe. Vous allez devoir gagner sa confiance.

- **Le réservé**

Il ne donne pas son avis et n'est pas force de proposition. Vous avez du mal à le cerner et à repérer ses motivations. La solution : le faire sortir de sa coquille en lui montrant que vous avez besoin de lui.

- **L'indifférent**

Il ne s'intéresse pas à son travail et adopte systématiquement le même comportement quoi que vous proposiez. Il va falloir réussir à l'impliquer.

- **Le leader**

Le leader positif stimule l'équipe dans une dynamique de réussite. Mais, à l'extrême, il « l'étouffe » en l'empêchant de s'exprimer et empiète sur le périmètre de responsabilité du manager. Conséquence : l'équipe ne sait plus à quel chef se vouer. Le leader négatif fait « tâche d'huile » : il gangrène une équipe très vite, génère des comportements de contestation et suscite une démotivation collective. Pas facile. Modes d'emploi.

- **Le pinailleur**

Il « chipote » conteste, discute sur tout, on le qualifie aussi de « rabat-joie ». Il cherche systématiquement la faille et mobilise son énergie pour détecter les inconvénients cachés. Il risque de vous faire perdre votre temps. Gardez votre sang-froid...

- **Celui qui campe sur ses positions**

Quand il a pris une décision, impossible de lui faire entendre d'autres solutions, il n'écoute plus et se ferme comme une huître plus ou moins belliqueusement. Vous allez devoir vous armer de patience.

- **Celui qui parle pour ne rien dire**

Il s'exprime à tout propos, donne son avis sur tout même quand on ne lui demande rien, et se répète. Épuisant. Il va falloir le pousser dans ses retranchements et lui apprendre à aller à l'essentiel.

- **Le stressé**

Toujours débordé, actif, il travaille à flux tendu, instaure un relationnel dégradé, court après le temps et « s'éparpille ». Il a des incertitudes quant à ses perspectives de carrière, à l'atteinte de ses objectifs, et peut avoir un rôle mal défini... Votre mission : l'aider à prendre du recul et à s'organiser.

SECTION 10 : La gestion des carrières

Une carrière est une succession d'affectations à des postes de travail. Gérer les carrières, c'est prendre en compte à la fois pour le présent et pour le futur, les besoins de l'entreprise, les attentes exprimées par chaque salarié et les potentiels individuels. Elle peut comporter des situations les plus diverses possibles (avancements, reclassement, stages, disponibilités, détachements, suspensions, décorations, etc.)

Une gestion des carrières suppose un système d'appréciation du personnel et un plan de carrière. L'appréciation du personnel porte sur la personnalité, les compétences, les actes, les résultats. Ces appréciations permettent de proposer une évolution du salaire, des actions de formation, une affectation, une promotion, un licenciement.

Un plan de carrière traduit la succession des postes ou affectations hiérarchiques théoriques que l'entreprise propose à ses salariés. Il met en évidence les perspectives qui s'offrent à chaque salarié à un poste donné.

Paragraphe 1: Les modèles de carrières contemporains

Le modèle d'organisation du travail proposé par Taylor est devenu aujourd'hui trop rigide et peu adaptatif. Les organisations fonctionnent actuellement sur des modèles plus flexibles. On observe aujourd'hui :

- Une recomposition du travail horizontalement et verticalement
- Un raccourcissement des lignes hiérarchiques
- Une responsabilisation accrue des employés
- Un accent sur le travail en équipes polyvalentes et pluridisciplinaires
- Une reconnaissance du mérite individuel via le salaire individualisé et une gestion du personnel par les compétences.

Deux aspects sont importants pour décrire ou caractériser les modèles de carrière :

- Le degré d'intégration de l'individu dans l'entreprise.
- Le caractère continu ou discontinu de la trajectoire professionnelle.

En croisant les deux dimensions, on obtient quatre modèles de carrière. Il s'agit des profils « purs » et irréels en soi, chaque carrière hybridant à des degrés divers ces types purs.

1- La carrière traditionnelle mondialisée

Dans ce modèle de carrière, l'individu entre dans l'entreprise dès la fin des études et grimpe patiemment les échelons hiérarchiques et barémiques en fonction de son mérite mais surtout de son ancienneté. Au fil de cette ascension, il gagne en pouvoir d'influence et devient un élément de plus en plus central et indispensable au fonctionnement de l'entreprise.

La réussite professionnelle s'évalue principalement en termes de rémunération et de niveau hiérarchique atteints. Dans ce modèle, l'entreprise demeure un lieu d'identification majeur, auquel l'individu vouera l'essentiel de sa vie professionnelle.

2- Le professionnalisme nomade

Ce modèle fait référence à des profils d'expert hautement spécialisés qui, au fil de leur parcours, naviguent d'un employeur à l'autre dans les relations de court ou moyen terme. Le fil conducteur de leur carrière n'est plus la fidélité à un employeur mais bien le développement continu de leur expertise, la reconnaissance de celle-ci dans leur milieu professionnel et sa valorisation sur le marché du travail. Le succès professionnel est ici fonction de critères plus subjectifs tels que la passion pour le métier et l'importance de l'expertise accumulée.

Ces experts constituent un capital stratégique et pourtant volatile puisqu'ils s'identifient davantage à leur profession qu'à l'entreprise dans laquelle ils l'exercent.

3- La carrière indépendante ou entrepreneuriale

C'est le choix de carrière de ceux qui lancent leur business et construisent leur propre emploi comme indépendant ou patron de leur entreprise. Leur projet professionnel constitue un choix de vie à long terme et mobilise toute leur énergie. C'est à ce projet qu'ils s'identifient, très soucieux de préserver leur indépendance et leur autonomie et bannissant les liens d'appartenance à un organisme quelconque. Par leur esprit d'entreprise, ils jouent un rôle central pour assurer la vitalité et le renouvellement du tissu économique. Dans ce modèle, le succès de la carrière se mesure directement à l'aune du succès de l'entreprise.

4- La flexibilité chronique

Ce type de carrière se définit par des trajectoires particulièrement instables, marqués par de fréquents changements d'employeurs, de statut et de secteur d'activité.

Le risque de ces parcours souvent composés de statuts précaires et d'engagements brutalement interrompus est une marginalisation progressive du marché central du travail.

→ Ces orientations de carrière correspondent à des choix stratégiques dans l'entreprise en matière de gestion du capital humain. Si les compétences recherchées sont rares et spécifiques à l'entreprise, cette dernière les développera en interne et cherchera à fidéliser ses collaborateurs en leur offrant des carrières traditionnelles.

Par contre, si l'expertise recherchée est facilement transférable d'une entreprise à l'autre et est disponible sur le marché du travail, l'entreprise s'attachera les services de ces experts dans des relations propres de professionnalisme nomade.

Si les ressources sont rares et difficiles à acquérir sur le marché de l'emploi, l'entreprise tendra à conclure dans des accords de partenariats ou de sous-traitance avec des indépendants free-lance ou d'autres entreprises dirigées par des patrons poursuivant une carrière de type entrepreneurial.

Tableau de comparaison de carrières nomades et traditionnelles

	Carrière traditionnelle	Carrière nomade
Nature de la relation d'emploi	Sécurité d'emploi contre loyauté	Employabilité contre performance et flexibilité
Frontière de la carrière	Une ou deux entreprises	De multiples entreprises
Aptitudes et compétences professionnelles	Spécifiques à l'entreprise	Transférables d'une entreprise à une autre
Critères de succès professionnel	Salaire, promotion, statut	Sens intrinsèque du travail
Responsabilité de la gestion de carrière	L'entreprise	L'individu
Formation	Programmes formels	Sur le tas, par l'expérience
Critères d'avancement	Liés à l'âge (ancienneté)	Liés à l'apprentissage

Levy-Leboyer & coll. (2006). Management des organisations

Paragraphe 2: Les étapes d'une carrière dans une vie de travail

La carrière des individus traverse quatre phases au cours de leur vie de travail :

- L'implantation
- L'avancement
- L'entretien
- Le retrait.

1- L'implantation

A cette étape qui marque l'arrivée de travailleurs dans l'entreprise, les préoccupations majeures développées par les travailleurs sont :

- Aider, apprendre et suivre les directives
- Se conduire en bon subordonné et trouver un mentor
- Attendre des directives du supérieur, sa présence, sa réaction.

Le travailleur souhaite être rapidement promu, comprend comment les récompenses (salaires, augmentation, promotion) sont décernées dans l'entreprise.

2- L'avancement

Cette étape de la carrière suppose de nouvelles expériences : des attributions particulières, des mutations, des promotions... La rétroaction de la performance prend une importance particulière (sentiment de succès ou d'échec). Le travailleur jouit d'une plus grande confiance en lui-même et d'une meilleure connaissance de l'entreprise. Il n'est plus étroitement surveillé et on ne lui impose pas de méthode précise pour accomplir ses tâches.

3- L'entretien

C'est une étape au cours de laquelle le travailleur accuse d'importants changements personnels :

- Changement de l'apparence physique (la chevelure qui grisonne, la peau commence à se rider...)
- Changement dans la pugnacité, se produisant après 40 ans. La crise de l'âge mûr qui survient entre 33 et 44 ans s'accompagne de modification dans le comportement de la personne.

L'impression de faire une carrière qui ne satisfait pas les rêves et les espoirs que l'on avait formulés au départ peut conduire à des sentiments d'amertume, de tristesse, de frustrations et à de graves problèmes personnels.

Celui qui traverse une telle crise peut quitter un emploi stable pour un autre moins sûr, se transformer en un marginal d'âge mûr, devenir incapable d'affronter ses problèmes familiaux ou finir par divorcer.

Au cours de cette étape, le travailleur peut emprunter l'une ou l'autre de voies suivantes :

- La vedette
- Le pilier de l'entreprise
- L'employé déclinant.

➤ **La vedette (étoile brillante de l'entreprise)**

Ceux qui ont obtenu l'approbation de la haute direction et qui ont donc été choisis pour devenir des vedettes vont continuer à accumuler les promotions, à obtenir de nouvelles missions, à se voir confier davantage de responsabilités et accéderont à une situation plus confortable.

➤ **Les piliers de l'entreprise**

Beaucoup d'employés deviennent des piliers de l'entreprise .Ils sont fiables et travaillent bien, mais pour une raison ou pour une autre, ils ont peu de chance d'obtenir une promotion. Il se peut que ce soit un manque de compétences techniques nécessaires pour atteindre un poste élevé.

Quelle qu'en soit la raison, ces travailleurs ont atteint un plateau dans la carrière, un niveau où la probabilité de promotions futures est très faible. Ceux qui restent sur le plateau ne réalisent pas une mauvaise performance. Dans la plupart des cas, c'est parce qu'il y a beaucoup plus de personnes qualifiées pour occuper des postes élevés qu'il n'y a de postes disponibles.

➤ **Le déclin**

Les travailleurs qui se trouvent en phase de déclin ont peu de chance d'être promus. On leur donne des affectations dites postes sans débouchés. Ils essaient de ne pas faire d'erreurs qui pourraient leur valoir d'être licenciés. Les cadres sur le déclin entretiennent peu de relations avec leurs collègues de travail. Comme ils ont peu d'influence au sein de l'organisation, ils échouent dans leurs tentatives pour servir de mentors aux jeunes. Leurs attributions sont peu stimulantes et leur augmentation de salaire réduites au minimum. En acceptant des postes qui les écartent des prises de décision, ils espèrent pouvoir s'y cramponner jusqu'à l'âge de la retraite.

4- Le retrait

C'est la dernière étape sur l'échelle évolutive d'une carrière. Beaucoup de travailleurs à cette étape dépensent beaucoup de temps et d'énergie à former des personnalités clefs qui les remplaceront à l'heure de la retraite.

Ils apprennent à réfléchir aux besoins qui seront ceux de l'entreprise au-delà de la période qu'il leur reste à lui consacrer. D'autres cherchent à nouer des relations à l'extérieur de leur entreprise.

CHAPITRE VII : LES OUTILS D'ÉVALUATION, DE MOTIVATION ET D'AMÉLIORATION DES COMPÉTENCES ET DES PERFORMANCES

Un système d'appréciation permet de réunir des informations nécessaires pour construire les différents programmes (promotion, rémunération, formation) et par ailleurs asseoir les décisions concernant les carrières des membres du personnel que l'on soit dans un système d'administration publique ou dans l'entreprise.

SECTION 1 : Les évaluations notations

Paragraphe 1 : Les objectifs de l'évaluation

Les intérêts de l'évaluation se situent à quatre niveaux à savoir :

- l'intérêt pour l'organisation ;
- l'intérêt pour le management ;
- l'intérêt pour la gestion de la ressource humaine ;
- l'intérêt pour l'évalué

I. L'intérêt pour l'organisation (administration ou entreprise)

Pour l'organisation, l'évaluation concerne l'aspect opérationnel (suivre la contribution de chacun à la réalisation des objectifs et des plans), la maîtrise de la politique sociale (connaître le potentiel des compétences actuelles et futures, suivre et rationaliser les décisions sociales), le contrôle de hiérarchie et de la structure (repérer les dysfonctionnements, améliorer le système d'information, l'évaluation des cadres « cadres appréciateurs)

II. L'intérêt pour le management

L'intérêt pour le management est double :

- elle permet au cadre de réaliser un diagnostic permanent de l'unité de son personnel, d'améliorer les relations avec ses collaborateurs et la compréhension ;
- elle devient ainsi le symbole de la manifestation du nouveau rôle du cadre.

III. **L'intérêt pour la gestion des ressources humaines**

De ce point de vue, l'évaluation permet la gestion qualitative et quantitative des emplois, l'évolution des grilles de qualification, la gestion des rémunérations, de la formation et de la gestion des carrières

IV. **L'intérêt pour l'évalué**

Une évaluation des potentiels humains bien menée comme nous le verrons, permet à l'évalué d'améliorer son travail, son autonomie, sa compétence grâce au feedback, exprimer ses analyses, mieux connaître son supérieur et les opportunités offertes par l'organisation l'entreprise ou administration).

Il doit par ailleurs pouvoir exprimer ses difficultés, ses insatisfactions, ses désirs d'évolution professionnelle, de formation, de carrière.

Paragraphe 2 : Les instruments de programmation des activités

Au terme du décret n° 2003- 266/PRES/PM/MFPRE du 27 mai 2003 portant normes d'élaboration des programmes et rapports d'activités dans le structures de l'Administration publique, ces instruments sont au nombre de deux (2) :

- le contrat d'objectifs (lettre de mission ou fiche d'indication des attentes) ;
- le programme d'activités.

V. Le contrat d'objectifs

Le contrat d'objectifs se veut un ensemble d'instructions et de consignes données à un agent en vue de la réalisation du programme d'activités et du bon fonctionnement de la structure à laquelle il appartient.

Il sert de base à l'évaluation des agents de la fonction publique. Il prend la forme d'une lettre de mission lorsqu'il s'agit d'un supérieur hiérarchique immédiat disposant du pouvoir de notation et d'une fiche

d'indication des attentes, en ce qui concerne les autres agents

1. La lettre de mission est une instruction écrite du supérieur hiérarchique immédiat qui fixe les objectifs à chaque collaborateur responsable de structure. Elle fait l'objet d'un canevas valable pour l'ensemble des structures de l'Administration de l'Etat.

2. La fiche d'indication des attentes quant à elle, précise les tâches assignées aux autres agents, ainsi que les résultats attendus et les autres exigences de bon fonctionnement de la structure. Elle fait également l'objet d'un canevas valable pour l'ensemble des structures de l'Administration de l'Etat.

VI. Le programme d'activités

Le programme d'activités est un calendrier d'activités complémentaires ou consécutives établi dans le but de réaliser les objectifs définis par la structure. Il précise les objectifs du service en indiquant les activités à entreprendre, leur délai de réalisation, les résultats attendus et les contraintes de réalisation.

Le programme d'activités d'une structure est constitué éventuellement des programmes d'activités des différentes unités administratives qui la composent. Le programme de chaque structure est paraphé par le responsable et adopté par le supérieur hiérarchique immédiat du responsable de la structure.

Canevas d'élaboration de la lettre de mission

Ministère

Burkina Faso

Unité administrative²

Unité – Progrès- Justice

Lieu et Date

Le/La(Titre du supérieur hiérarchique
Responsable de la structure

A

Madame/Monsieur le ... (titre du collaborateur
Responsable de la structure

Adresse du destinataire de la lettre de mission

Objet : Lettre de mission au
Titre de l'année

Suite à la lettre de mission n°...../...../du..... Qui m'a été adressée par Madame/Monsieur le..... et conformément aux attributions de votre unité administrative, je vous invite par la présente à élaborer votre programme d'activités au regard des objectifs ci – après :

.....
.....

Je vous informe que les résultats auxquels vous parviendrez serviront de base pour votre notation au titre de l'année

Dès à présent, je puis vous assurer de ma disponibilité à vous appuyer dans votre mission

Signature du supérieur hiérarchique

¹⁶ cabinet, Secrétariat général, Direction générale, Direction, service, Direction régionale, Direction provinciale

Canevas d'élaboration du programme d'activités

Ministère

Burkina Faso

Unité administrative³

Unité – Progrès-

Justice

Programme d'activités au titre de l'année

N° d'ordre	Objectifs	Activités	Echéances	Contraintes de réalisation	Résultats attendus

³ *Cabinet, Secrétariat général, Direction générale, Direction, service, Direction régionale, Direction provinciale, Service départemental*

Canevas d'élaboration de la fiche d'indication des attentes

Ministère
Unité administrative⁴

Burkina Faso
Unité – Progrès- Justice

Fiche d'indication des attentes au titre de l'année

1. Identité de l'agent

Nom et Prénom (s) de l'agent	
Matricule :	Emploi :
Catégorie, Echelle, Classe et Echelon :	
Nom et Prénom(s) du supérieur hiérarchique immédiat :	
Fonction du supérieur hiérarchique immédiat :	

2. Attentes assignées à l'agent

2.1 – En matière de compétence professionnelle

N° d'ordre	Attentes	Echéance	Contraintes de réalisations	Résultats attendus

2. Attentes assignées à l'agent

2.2 – En matière de conscience professionnelle

N° d'ordre	Attentes	Echéance	Contraintes de réalisations	Résultats attendus

2. Attentes assignées à l'agent

2.3. – En matière de sens du service public

N° d'ordre	Attentes	Echéance	Contraintes de réalisations	Résultats attendus

Lieu et date

Supérieur hiérarchique immédiat

⁴ Cabinet, Secrétariat général, Direction générale, Direction, service, Direction régionale, Direction provinciale, Service départemental

BIBLIOGRAPHIE

AUBERT (J), « Reconnaissances des acquis et outils d'évaluation, fondement et validité psychologiques », pratiques de formation, n° spécial, Université de Paris VIII, 1989,

AMADIEU (Jean François), ROJOT (Jacques), Gestion des ressources humaines et relations professionnelles, Collection, les Essentiels de la Gestion, Paris, janvier,

BALICO (Christian), Les méthodes d'évaluations des ressources humaines, les éditions les organisations, 2002 ?

BALICO (Christian), « Mieux recruter grâce à l'entretien structuré » in, LEVY –LEBOYER et al. RH, les apports de psychologie du travail, Editions d'Organisation, Paris 2001,

BATAL (Christian), La gestion des ressources humaines dans le secteur public, Tome 2 (Evaluer les ressources, anticiper ses besoins, construire les politiques de GRH), les éditions d'organisation,

BOYE (Michel), ROPERT (Gérard), Gérer les compétences dans les services publics, Editions d'Organisation, 1995.

BELANGER, BENABOU, FOUCHER, BERGERON, PETIT, Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines, EDITIONS Gaétan Morin, 1993,

BELANGER, BENABOU, FOUCHER, BERGERON, PETIT, Gestion stratégique et des ressources humaines, EDITIONS Gaétan Morin, 1998,

CROZIER (M), FRIEBERG (E), L'acteur et le système, Le Seuil, 1977,

CAUDEN (Joël) SANCHES (Aderito Alain), gestion des ressources humaines, 2^{ème} Edition Berger Levrault, 1997,

CASPAR (Pierre), MILLET (Jean – Guy), Apprécier et évaluer les hommes, Editions Liaisons, 1993,

LABOREY (Jean – François), L'entretien annuel d'appréciation et de carrière, ESF éditeur, 1993,

LAYOLE (Gérard), La conduite des entretiens,

LE BOTERF (Guy) , De la compétence, Editions d'Organisations,

MONIE (Roger), De l'évaluation du personnel au bilan annuel, Editions d'Organisation, 1986,

PERRETI (Jean Marie), Ressources humaines, collection Vuibert, 4^{ème} Edition, 1994,

PERRETI (Jean Marie), Ressources humaines, collection Vuibert, 12^{ème} Edition, 2004 – 2005

SARFATI (H), La coopération dans le domaine de la gestion publique, IIAP, n° 50, avril, juin, 1989,

YATCHINOVSKY(Arlette), MICHARD (Pierre), Le bilan personnel et professionnel, ESF, éditeur, 1994

Table des matières

CONTENU DU COURS.....	2
CHAPITRE I : LES OUTILS D'ACQUISITION, D'INTEGRATION ET DE FIDELISATION DES RH.....	2
CHAPITRE III : LES DOSSIERS DES RESSOURCES HUMAINES.....	3
Section 1 : Le dossier individuel de l'agent.....	3
Section 2 : Le Fichier de personnel	3
INTRODUCTION.....	6
De nouvelles pratiques de gestion sont introduites par la Réforme Globale de l'Administration Publique (RGAP), les textes d'organisation des emplois spécifiques (TOES), les programmes d'activités, les rapports d'activités, les tableaux prévisionnels des emplois et des effectifs (TPEE), les contrats d'objectif, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et les tableaux de bords (TB).....	6
Très prochainement des textes d'application de la loi n°081-2015/CNT du 24 novembre 2015 portant statut général de la fonction publique d'Etat verront le jour notamment :.....	6
CHAPITRE I : LES OUTILS d'ACQUISITION, D'INTEGRATION ET DE FIDELISATION DES RH.....	8
SECTION 1 : Les outils d'acquisition et d'intégration	8
A. Définition et enjeux du recrutement.....	8
B. Les étapes du recrutement	9
1. Définition du poste à pourvoir	9
2. La définition du profil du titulaire du poste	9
3. Identification des sources de recrutement (typologie du recrutement).....	9
4. Identification des structures de recrutement.....	9
5. La campagne d'annonces de recrutement.....	9
6. La présélection des candidats	9
7. La sélection proprement dite	9
8. La décision d'embauche ou choix définitif	9
Paragraphe 2 : L'accueil et l'intégration du nouveau salarié dans l'équipe	9
de travail.....	9
A. <i>La période d'essai dans la fonction publique.....</i>	<i>11</i>
1. <i>L'arrêté d'intégration.....</i>	<i>11</i>
2. <i>La décision d'engagement</i>	<i>11</i>

B. <i>La période d’essai dans le secteur privé</i>	12
Paragraphe 3 : La définition des postes de travail.....	12
A. <i>L’analyse du poste</i>	13
B. <i>La description de poste</i>	14
1- L’intitulé du poste	15
2- La mission	15
3- Le contexte.....	15
4- Le contenu du poste.....	15
5- La rémunération	16
- Exemples sur les rémunérations.....	17
• Grille de classification des catégories A, B, C, D et E régies par la Loi 081-2015/CNT du 24 novembre 2015 portant statut général de la fonction publique d’Etat :.....	17
• Grille de classification de la catégorie P régies par la Loi 081-2015/CNT du 24 novembre 2015 portant statut général de la fonction publique d’Etat :	19
• Grille de classification de la catégorie P (Magistrats et personnel des universités et de la recherche n’étant pas régie par la Loi 081-2015/CNT du 24 novembre 2015 portant statut général de la fonction publique d’Etat) :.....	19
Paragraphe 4 : La fiche de poste	21
ENTREPRISE X	22
DRH.....	22
SRFGC	22
FICHE DE POSTE.....	22
Lien fonctionnel : Oui, assure la coordination des actions du service	22
Paragraphe 5 : Le livret d’accueil	26
SECTION II : Les outils de fidélisation.....	27
Paragraphe 1 : La fidélisation ou la conservation des RH	27
Paragraphe 2 : La détermination des référentiels métiers	27
A. Définition du métier	27
B. La cartographie des métiers de GRH	28
Paragraphe 3 : Les organigrammes de travail.....	29
Paragraphe 4 : Les lettres de missions et assimilées.....	35
FICHE D’INDICATION DES ATTENTES AU TITRE DE L’ANNEE 2020.....	37
1. Identité de l’agent :.....	37
CHAPITRE II : LES OUTILS DE DEVELOPPEMENT HUMAIN ET SOCIAL	38

SECTION 1 : La formation et le développement des	38
compétences.....	38
Paragraphe 1 : Définition.....	38
Paragraphe 2 : Importance de la formation	38
Paragraphe 2 : Avantages de la formation.....	39
Paragraphe 3 : Le Plan de formation.....	40
SECTION 2 : L'amélioration des conditions de travail	43
Paragraphe 1 : Les composantes des conditions de travail.....	43
Paragraphe 2 : L'évolution des conditions de travail	44
SECTION 3 : L'aménagement du temps de travail	45
L'aménagement du temps de travail répond au besoin de compétitivité de l'entreprise en organisant les temps de présence en entreprise.....	45
SECTION 4 : L'information et la communication.....	47
Paragraphe 1 : L'information	47
Paragraphe 2 : La communication	47
SECTION 4 : Le dialogue social.....	49
Paragraphe 1 : Le dialogue social sous influence	49
Paragraphe 2 : Tendance au dialogue syndicats/entreprises.....	49
Paragraphe 3 : Centralisation et décentralisation du dialogue social.....	50
CHAPITRE III : LES DOSSIERS DES RESSOURCES HUMAINES	51
SECTION 1 : Le dossier individuel de l'agent.....	51
Paragraphe 1 : Constitution du dossier individuel.....	51
Paragraphe 2 : L'entretien du dossier individuel	52
SECTION 2 : Le fichier de personnel	53
Paragraphe 1 : L'ouverture et la tenue du fichier du.....	53
personnel.....	53
A. L'ouverture du fichier de personnel.....	53
B. La tenue des fichiers du personnel	54
Paragraphe 2 : Le contenu des fichiers	54
SECTION 3 : Le registre de santé des travailleurs.....	55
SECTION 4 : Le registre des sanctions	56
SECTION 5 : Le registre des formations	56
SECTION 6 : Le registre répertoire du personnel	56
Paragraphe 1 : Utilité du registre	56

Paragraphe 2 : La tenue du registre	56
CHAPITRE IV : LES ARCHIVES DE PERSONNEL	57
SECTION 1 : La constitution et l'exploitation des archives de personnel.....	58
Paragraphe 1 : La constitution des archives de personnel.....	58
Paragraphe 2 : L'exploitation des archives de personnel.....	58
SECTION 2 : La manipulation et la conservation des archives de personnel.....	60
Paragraphe 1 : La manipulation des archives de personnel	60
Paragraphe 2 : La conservation des archives de personnel.....	60
SECTION 3 : La dématérialisation des archives de personnel.....	61
Paragraphe 1 : Définition	61
Paragraphe 2 : L'avenir de l'archivage électronique	61
SECTION 4 : L'E-archivage.....	62
Paragraphe 1 : Définition	62
Paragraphe 2 : Enjeux de l'E-archivage	62
CHAPITRE V : LES OUTILS ET PRATIQUES DE LA GESTION	63
OPERATIONNELLE DES RH	63
SECTION 1 : Les classifications par âge et par ancienneté	63
Paragraphe 1 : La classification par âge	63
Paragraphe 2 : La classification par ancienneté de RH	66
SECTION 2 : Les classifications selon le sexe et par les statuts.....	66
Paragraphe 1 : La classification selon le sexe	66
Paragraphe 2 : La classification par statuts	67
SECTION 3 : La répartition par qualification et par corps de métiers	71
SECTION 4 : Les classifications selon les risques d'exposition aux risques divers.....	72
SECTION 5 : Les classifications selon la pénibilité du travail ou des taches	72
SECTION 6 : Les bilans sociaux.....	72
Paragraphe 1 : Définition, historique et approches du bilan social.....	72
I. Définition du bilan social.....	72
II. <i>Historique du bilan social</i>	73
III. Les approches du bilan social	74
Paragraphe 2 : Les objectifs et l'utilité du bilan social.....	75

I. Les objectifs du bilan social	75
II. L'utilité du bilan social	76
III. Le contenu du bilan social.....	77
CHAPITRE VI : LES OUTILS ET PRATIQUES DE MANAGEMENT	80
STRATEGIQUE	80
SECTION 1 : La réingénierie	80
Paragraphe 1 : Les concepts de base (définition)	80
Paragraphe 2 : Démarche de la réingénierie.....	80
SECTION 2 : Le coaching.....	81
Paragraphe 1 : Définition	81
Paragraphe 2 : Le coaching et les techniques d'accompagnement	81
SECTION 3 : Le personal branding.....	83
Paragraphe 1 : Définition	83
Paragraphe 2 : Les étapes du personal branding	83
SECTION 4 : Le benchmarking	83
Paragraphe 1 : Définition	83
Paragraphe 2 : Méthodologie et technique du benchmarking	84
I- Méthodologie du benchmarking.....	84
II- Technique stratégique des entreprises	85
SECTION 5 : Le self marketing	86
Paragraphe 1 : Définition	86
Paragraphe 2 : Importance	86
SECTION 6 : Le personnel marketing.....	86
Paragraphe 1 : Définition	86
Paragraphe 2 : Importance stratégique du personnel marketing.....	86
SECTION 7 : Le marketing personnel.....	87
Paragraphe 1 : Définition	87
Paragraphe 2 : Importance	87
Le marketing personnel revêt une importance capitale : il constitue véritablement l'art de se vendre soi-même comme un produit commercial.....	87
SECTION 8 : Le cooptage	87
Paragraphe 1 : Définition	87
Paragraphe 2 : Exemples de cas de cooptage.....	87
SECTION 9 : Le management proprement dit.....	88

Paragraphe 1 : Définition	88
Paragraphe 2 : Les principes du management	89
Paragraphe 3 : Comment gérer huit personnalités difficiles ?.....	89
SECTION 10 : La gestion des carrières	92
Paragraphe 1: Les modèles de carrières contemporains	92
Paragraphe 2: Les étapes d'une carrière dans une vie de travail	95
CHAPITRE VII : LES OUTILS D'EVALUATION, DE MOTIVATION ET	99
D'AMELIORATION DES COMPETENCES ET DES PERFORMANCES	99
SECTION 1 : Les évaluations notations	99
Paragraphe 1 : Les objectifs de l'évaluation	99
I. L'intérêt pour l'organisation (administration ou entreprise)	99
II. L'intérêt pour le management.....	99
III. L'intérêt pour la gestion des ressources humaines.....	100
IV. L'intérêt pour l'évalué.....	100
Paragraphe 2 : Les instruments de programmation des activités	100
V. Le contrat d'objectifs.....	100
VI. Le programme d'activités	101
BIBLIOGRAPHIE	105