



Le rôle du service Rh dans l'efficacité d'une administration : Cas de l'Office Nationale de Périmètre Irrigué de Baguinéda (OPIB) du Mali

Alhousseiny Samba TRAORE

Docteur en Sciences de Gestion

Institut Universitaire de Développement Territorial (IUDT)

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)

Laboratoire de Recherche en Management et Décentralisation (LAREM-DEC)

Mali

Adama DIABATE

Professeur Titulaire

Institut Universitaire de Développement Territorial (IUDT)

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)

Laboratoire de Recherche en Management et Décentralisation (LAREM-DEC)

Mali

Résumé : Cet article a pour objectif, de mesurer le rôle des services ressources humaines dans l'efficacité de l'administration Malienne, particulièrement à l'Office de Périmètre Irrigué de Baguinéda (OPIB). La pérennité organisationnelle, la croissance, la création de valeur et la qualité sont devenues des enjeux qui exigent une meilleure gestion des ressources humaines. Le fondement de la compétitivité des organisations dans l'économie contemporaine n'est plus basé sur les ressources physiques et tangibles des firmes, mais sur leurs connaissances.

La problématique de l'efficacité des directions des ressources humaines met aujourd'hui en relief plusieurs carences au niveau de la clarté des missions des services des ressources humaines (SRH), leurs moyens d'action, leur pouvoir décisionnel relatif au sein des administrations, leurs compétences et leur adaptation au changement. Nous sommes dans une posture interprétative et notre forme de raisonnement est inductive.

Mots-clés : Ressources Humaines ; Efficacité administrative ; Compétitivité organisationnelle ; Adaptation au changement.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.10460043>

Introduction

Eu égard à nos observations et expériences des pratiques de gestion des ressources dans nos organisations et les réformes dans l'administration publique au Mali, les grandes entreprises et les structures administratives utilisent

des méthodes de management qui sont en grande majorité importées de l'Occident. Ces méthodes dites universelles, les unes naissantes, les autres désuètes, implantées soit à la suite d'interventions des consultants européens ou nord-américains (Faye, 2013) ou encore par des cadres recrutés dans ces entreprises et qui ont été formés dans des universités occidentales (Shamba et Livian, 2014). Les outils de gestion sont formalisés (planification stratégique, les règlements d'entreprises, les différentes politiques RH, tableau de bord, etc.). Plusieurs entreprises utilisent des systèmes d'information développés par des développeurs occidentaux (Worou, 2011). De nombreux dirigeants sont convaincus de la nécessité de mettre en place ces méthodes « modernes », mais trouvent de la difficulté à les implanter en raison de plusieurs entraves telles que la grande diversité sur les plans culturels, linguistique, religieuse, ethnique, géographique et historique (Faye, 2013). Il n'est pas alors aisé, dans un tel pays, de gérer toute cette diversité d'ethnies, et de religions, que l'héritage colonial a inclus dans un même territoire (Faye, 2013).

La mise en œuvre des méthodes de gestion des ressources humaines « occidentales » ne donne pas les résultats attendus en raison des différences bien connues sur la notion de temps, la hiérarchie, le style de leadership, la personnalité des dirigeants, les rites et la religion et enfin l'importance des coutumes (Shamba et Livian, 2014). Une particularité pour les filiales des multinationales implantées dans les PVD¹ où les pratiques RH sont plus avancées, d'après une enquête faite par Hanane Bedi (2013), a confirmé que ces filiales utilisent des outils de gestion importés de l'Occident. Leur direction est constituée de cadres expatriés et de cadres locaux formés par l'entreprise aux méthodes importées ou ayant obtenu leurs diplômes dans des universités occidentales. Les normes de management sont majoritairement occidentales.

La 29^{ème} table ronde de l'AAPAM, qui a eu lieu à Mbabane au Swaziland du 3 au 7 septembre 2007, a permis d'arriver aux constatations suivantes sur la situation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique africaine : d'abord, certains ministères fonctionnent encore dans le paradigme de la gestion du personnel (fonction administrative). Ils relèguent ainsi les problèmes et défis des ressources humaines au niveau de l'assistance administrative. De plus, de hauts fonctionnaires ont des attitudes négatives à l'égard des gestionnaires RH, et les ministères sont dotés de structures bureaucratiques avec des règles rigides qui freinent le changement et l'innovation en GRH; de même, ils manquent de documentation sur les politiques et stratégies de la gestion des ressources humaines et du développement. Enfin, plusieurs ministères dans différents pays font appel aux services de consultants externes en GRH (Shamba et Livian, 2014).

Les pratiques de gestion à la fonction publique connaissent des difficultés en termes de culture institutionnelle. Elles sont caractérisées par la lourdeur administrative, la centralisation des pouvoirs décisionnels (Attisso, 2012), la complexité des formalités et des procédures administratives, la faiblesse du système de contrôle et un management bureaucratique (Ramsingh, 2010).

Le pouvoir bureaucratique comme le définit Max Weber est une forme d'État où règne l'appareil administratif, constitué essentiellement de fonctionnaires hiérarchisés et dont le fonctionnement dépend d'une autorité dominante (Tessier et Tellier, 1991), autrement dit la concentration d'un maximum de pouvoir entre les mains d'un minimum d'institutions. Ce système de management défailant dans les institutions a engendré des défaillances que nous traiterons plus loin. La littérature consacrée à l'analyse des mécanismes administratifs des institutions gouvernementales en Afrique depuis les indépendances dresse un bilan général d'échec des procédures

¹ Pays en Voie de Développement

de réformes, même celles menées dans le cadre des plans d'ajustement structurel (Darbon, 2002). En effet, les efforts gouvernementaux pour améliorer la gestion des ressources humaines ont été continuellement entravés par l'instabilité politique et sociale. La problématique de l'efficacité des directions des ressources humaines met aujourd'hui en relief plusieurs carences au niveau de la clarté des missions des services des ressources humaines (SRH), leurs moyens d'action, leur pouvoir décisionnel relatif au sein des administrations, leurs compétences et leur adaptation au changement.

Les professionnels des ressources humaines (PRH) jouent un rôle souvent d'exécutant, qui consiste à prioriser les tâches administratives, telles que la rémunération directe et indirecte, la gestion des aspects disciplinaires, la planification des congés, l'absentéisme, et les plaintes des employés (Vallemont, 2005). Une des causes de cette limitation de pouvoir est le support souvent timide de la haute direction qui nourrit un certain désintérêt envers les professionnels RH, ces derniers se cantonnant dans des rôles secondaires et négligeant les aspects stratégiques des ressources humaines (Réale, 2013). Le manque de motivation des fonctionnaires : Celui-ci est causé par la non-reconnaissance de leurs compétences professionnelles, le favoritisme et l'absence d'une bonne gestion des ressources humaines. Notre problématique s'articule comme suit : Quelle est l'influence du service ressource dans l'atteinte de l'efficacité de l'administration en général et de l'OPIB² en particulier ?

L'Office du Périmètre Irrigué de Baguinéda (OPIB) est un Etablissement Public à Caractère Administratif (EPA).

Il a pour mission de réaliser le développement intégré de sa zone d'intervention. A cet effet, il est chargé de :

- Promouvoir le développement des principales cultures vivrières de base et des cultures maraichères ;
- Mener toute action pouvant permettre l'amélioration de la productivité et de la production agricole et des revenus des paysans ;
- Favoriser le regroupement des producteurs en structures autogérées et assurer leur formation aux techniques de production, de transformation ; de conservation et de commercialisation des agricoles ;
- Assurer la gestion des infrastructures hydro-agricoles.

Il a pour objectif principal de contribuer à la sécurité alimentaire et à la réduction de la pauvreté au Mali et plus spécifiquement de :

- ❖ Diversifier et intensifier les cultures par la mise en œuvre de programme adéquat de vulgarisation, de formation et de recherche ;
- ❖ Accroître les superficies à travers des programmes de réaménagement et la promotion double culture ;
- ❖ Améliorer le service de gestion de l'eau par la mise en place d'une organisation efficiente garantissant la participation effective des populations à la gestion de l'eau et la coordination des travaux d'entretien du réseau hydraulique ;
- ❖ Intégrer les activités génératrices de revenus (embauche, pisciculture aviculture etc...)
- ❖ La poursuite de transfert progressif des activités d'intérêts économique aux producteurs ;
- ❖ L'intensification de la formation et l'alphabétisation fonctionnelle des membres des organisations paysannes (OP) ;
- ❖ Susciter la création d'organisations professionnelles (BIE, AV, TV, coopératives) en vue d'assurer l'autopromotion au sein des populations rurales ;

² Office de Périmètre Irrigué de Baguinéda

- ❖ Assurer un meilleur accès des femmes aux services de la vulgarisation ;
- ❖ Identifier et promouvoir le développement des activités génératrices des revenus.

C'est pour toutes ces raisons et au regard de son importance dans le monde agricole en général et dans l'économie en particulier que nous avons décidé d'en faire une étude de cas pour apporter notre expertise au rehaussement de la structure.

1. Revu de la littérature

Une étude a été réalisée par Tidjani sur le profil des responsables RH au Sénégal. Son objectif était de chercher les explications des écarts qui existent entre la réalité et le discours des pratiques des ressources humaines dans les pays en voie de développement (Tidjani, 2000). Il a alors fait les constats suivants : le responsable des RH est un homme relativement âgé, qui a pu accéder au poste sans avoir reçu une formation dans le domaine RH, il a une faible influence sur les décisions concernant le personnel, ses tâches sont prédominées par les actions à court terme (demandes ponctuelles du personnel). Son accès à la fonction s'est fait de façon indirecte après qu'il ait occupé d'autres fonctions. Le profil du responsable RH identifié dans le cadre de cette étude fait ressortir l'existence d'un grand écart entre le discours et la réalité. Les chefs d'entreprises déclaraient la GRH comme un élément central dans l'organisation ; pourtant, selon l'étude, le responsable RH n'est pas un maillon central de la stratégie de l'organisation.

En 2004, le cabinet DIORH (2004) a réalisé une enquête au Maroc pour dresser un portrait global de la fonction RH. L'étude a révélé les résultats suivants : l'insuffisance des compétences des SRH, l'insuffisance des effectifs dédiés à la fonction RH et le manque d'implication de l'encadrement.

Une autre étude a été effectuée par Houmani (2014) au Maroc pour évaluer les compétences des responsables RH dans les administrations. Elle a constaté que le taux de maîtrise global des compétences techniques était de 49,61 %. Parmi les compétences techniques, la chercheuse a pu évaluer le taux de maîtrise des responsables à réaliser des études de besoin en formation qui est à 42,5 %. Elle a aussi évalué le taux de maîtrise des compétences comportementales des responsables RH à 85,71 %. Toujours selon elle, seulement 3 personnes parmi les 10 responsables ont bénéficié de séances de formation continue. Ces formations concernaient la qualité et les applications informatiques de GRH. L'analyse de ses résultats lui a permis de déceler les problèmes suivants :

- insuffisance des effectifs dédiés à la fonction ;
- insuffisance des compétences en la matière ;
- absence de la formation continue et le manque d'encadrement ;
- manque de motivation des gestionnaires des RH ;
- insuffisance dans l'organisation du travail et dans la coordination des activités ;
- manque de moyens : logistique, moyen de communication, local de travail non adapté ;
- manque de vision régionale en matière de GRH.

Une autre étude, effectuée par le ministère de la Santé cette fois-ci, au Burkina Faso (2005), a identifié des problèmes liés aux compétences des responsables des ressources humaines à deux niveaux : un faible niveau de spécialisation en gestion des ressources humaines, et une faiblesse dans les capacités opérationnelles du département GRH.

De Sardan, 2004, à la suite d'une enquête faite par l'AAPAM (2007), deux conclusions ont été retenues :

La gestion des ressources humaines dans la fonction publique souffre d'un déficit de stratégie et de professionnalisme ; ce déficit se concrétise par l'absence de vision stratégique qui renvoie à la question de la professionnalisation des agents RH. Le pays accuse une absence quasi totale de véritable filière (formation initiale) ou de cursus professionnel (formation continue) préparant les directeurs de gestion des ressources humaines. Dans ce contexte, il est normal que l'expertise des SRH en matière de GRH ne soit guère développée.

Les professionnels RH utilisent des pratiques RH considérées comme allant de soi, sans remises en cause (des habitudes, des comportements individuels, etc.) en raison d'une quasi-absence d'une actualisation de connaissances et du développement des compétences. Les professionnels RH ne sont pas proactifs aux changements de l'environnement et à l'évolution des attentes des fonctionnaires, de même que leurs qualifications, et leurs aspirations. Ce changement est dû au recrutement massif des surdiplômés effectués par les organisations publiques dont le seul objectif est d'absorber le chômage des jeunes

Une lecture dans les différentes recherches effectuées dans les départements au Mali, nous permet de constater que les problèmes sont quasi semblables : les études ont démontré une situation paradoxale entre la théorie de la gestion des ressources humaines et la pratique dans l'organisation, entre ce que les directeurs de ressources humaines déclarent réaliser et la pratique telle qu'elle est perçue par les fonctionnaires, et entre ce que la haute direction croit implanter par des politiques et des stratégies et ce qui se réalise effectivement.

Un grand manque dans les compétences techniques des professionnels RH caractérise les GRH. Ainsi, un changement de comportement s'impose en matière de formation. Les administrations doivent s'orienter vers les formations axées sur les compétences et être ouvertes à l'utilisation de nouvelles techniques de développement professionnel, ce qui contribuera positivement à la performance des organisations.

Il est pertinent d'exposer le rôle des subordonnés puisqu'ils ont un rôle important au sein des départements RH. Au Mali, un subordonné a tendance à refuser de se plier aux règles : il rejette le pouvoir hiérarchique formel et il existe une grande distance hiérarchique entre eux et les supérieurs hiérarchiques, un fait marquant de l'entreprise africaine causé surtout par l'importance du prestige imposé par les dirigeants.

2. Méthodologie de la recherche

L'objet de cette recherche est d'étudier comment comprendre le rôle d'un service RH et son impact pour assurer une prestation efficace et efficiente de l'administration publique. Nous nous sommes orientés vers une étude de cas car on peut y attendre des particularités bien distinctes. En fait, les études de cas permettent d'appréhender un phénomène isolé, de valider ou de réfuter une théorie tout en donnant une explication scientifique à un problème empirique (Dumez, 2013).

Les recherches consistent en une construction de sens par une idéologie inter-subjectivement partagée entre les acteurs que cela soit dans la génération ou la justification de connaissances. En ce sens, la forme de raisonnement est essentiellement inductive. Les recherches sont des études de cas unique ou multiples de type qualitatif. Nous sommes dans une posture interprétative.

Pour notre recherche, nous avons optés pour la méthodologie qualitative. Ce choix est justifié par notre décision d'étudier des acteurs au contact, le déplacement pour mener notre recherche à proximité de leurs situations de travail et d'action. Nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès de seize (16) agents de l'Office de Périmètre Irrigué de Baguinéda (OPIB). L'échantillon probabiliste est composé du chef de service Rh et d'autres professionnels Rh. Cet échantillon représente les professionnels RH de la structure susceptible de nous fournir les

réponses souhaitées. En moyenne, les entretiens ont duré 30 mn minimum et ont été analysés sur la base de l'analyse de contenu et l'analyse thématique.

2. Présentation des résultats et analyse des données de l'étude

2.1. Présentation des résultats

Notre étude s'étant déroulée dans une structure publique Malienne sous tutelle du ministère de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche. Ce secteur est considéré comme dominant dans l'échiquier économique du pays. La plupart des revenus des familles viennent du secteur primaire. D'où l'importance de renforcer les compétences et de veiller à un plus grand épanouissement de la structure. Notre entretien semi-directif a concerné l'ensemble du personnel du service RH (16). Nous avons voulu apporter ci-dessous la répartition de l'échantillon.

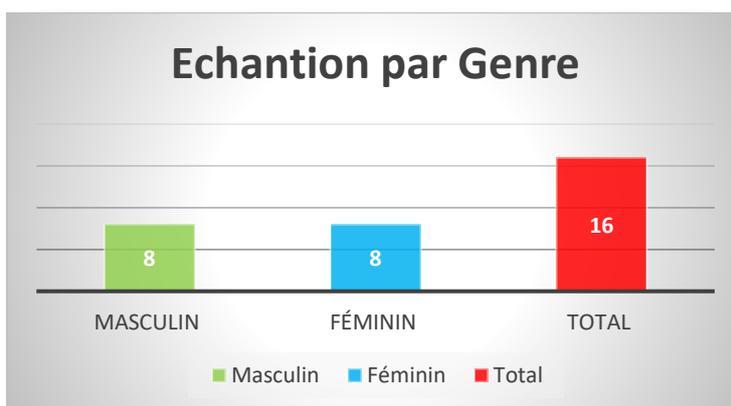
- Composition de l'échantillonnage selon le sexe :

Tableau 01 : Répartition de l'échantillon par genre

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Masculin	8	50%
Féminin	8	50%
Total	16	100%

Source : Auteurs

Figure n°2 : Répartition de l'échantillon par genre :



Sources : Auteurs

Parmi les personnes interrogées, nous constatons un équilibre échantillon entre les personnels (hommes et femmes) repartis à un pourcentage de 50% chacun.

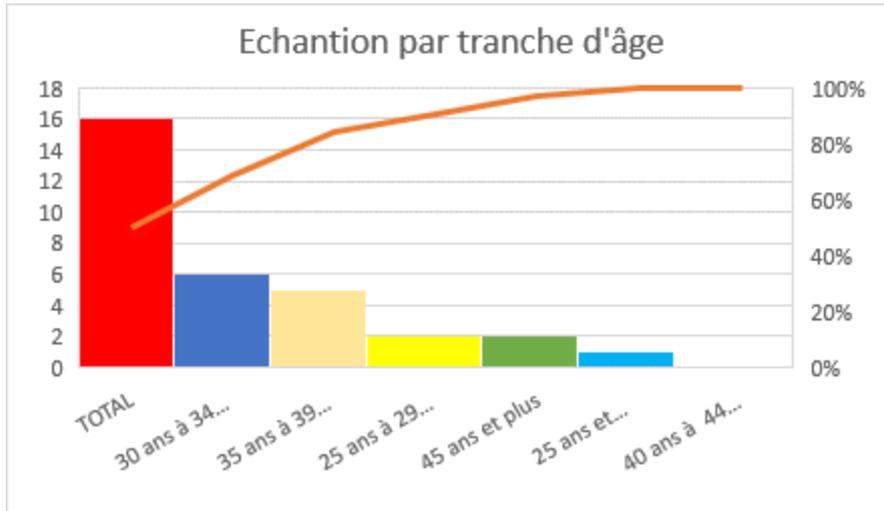
- Composition de l'échantillonnage selon l'âge

Tableau 02 : Répartition de l'échantillon par tranche d'âge

Age	Fréquence	Pourcentage
25 ans et moins	1	6,25%
25 ans à 29 ans	2	12,5%
30 ans à 34 ans	6	37,5%
35 ans à 39 ans	5	31,25%
40 ans à 44 ans	0	00%
45 ans et plus	2	12,5%
TOTAL	16	100%

Source : Auteurs

Figure n°2 : Répartition de l'échantillon par tranche d'âge



Source : Auteurs

Le pourcentage le plus élevé de la tranche d'âge est celle de « 30 ans -34 ans » qui a un taux de 37,5% suivi par celle de « 35 ans à 39 ans » avec un taux de 31,25%, la tranche d'âge de « 25 ans à 29 ans » et celle « 45 ans et plus » ont un même pourcentage avec un taux de 12,5. Le taux le plus faible est de 6,25% représente « 25 ans et moins ».

Nous remarquons qu'aucun des agents enquêtés n'a plus de 40 ans à 44 ans dans l'administration.

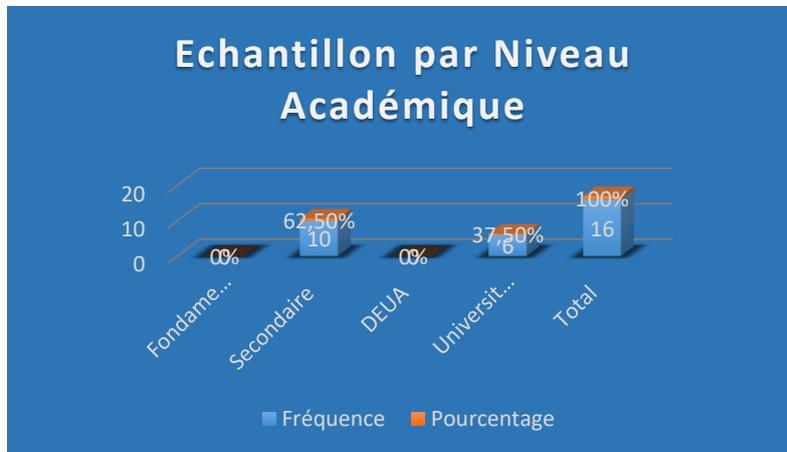
- Composition de l'échantillonnage selon le niveau d'académique :

Tableau 3: Répartition de l'échantillon par Niveau Académique

Niveau Académique	Fréquence	Pourcentage
Fondamental	0	00%
Secondaire	10	62,5%
DEUA	0	00%
Universitaire	6	37,5%
Total	16	100%

Source : Auteurs

Figure n°3 : Répartition de l'échantillon par Niveau Académique :



Source : Auteurs

Parmi les 16 agents interrogés, le niveau académique varie comme suit : 10 agents ont un niveau secondaire avec un taux de 62,5%, 6 agents ont un niveau universitaire soit un taux de 37,5%. La moitié de la population étudiée à un niveau secondaire ce qui doit permettre à l'administration à effectuer plus de formation pour les personnels afin d'acquérir plus d'information.

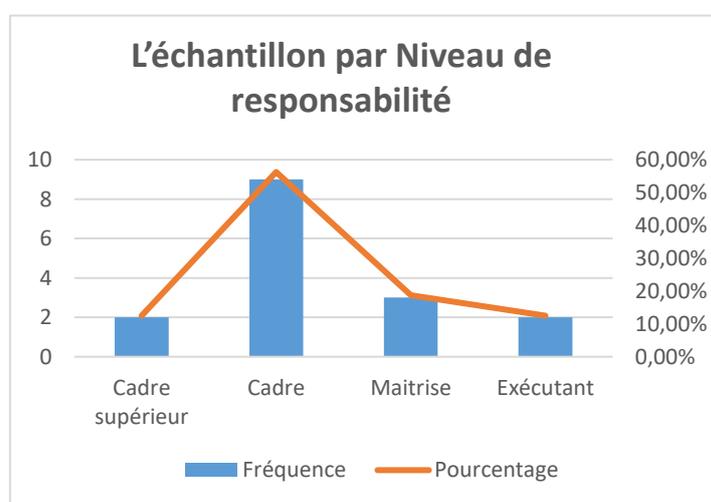
- **Composition de l'échantillonnage selon le niveau de responsabilité :**

Tableau 4: Répartition de l'échantillon par Niveau de responsabilité

Niveau de Responsabilité	Fréquence	Pourcentage
Cadre supérieur	2	12,5%
Cadre	9	56,25%
Agents de maîtrise	3	18,75%
Subordonnées	2	12,5%
Taux	16	100%

Source : Auteurs

Figure n°4 : Répartition de l'échantillon par Niveau de responsabilité



Source : Auteurs

La répartition des questionnaires concerne les cadres supérieurs, cadres, et agents de maîtrise. Selon le graphique, l'échantillon représente un taux de 56,25% des Cadres, soit plus de la moitié des agents, 18,75% des maîtrises.

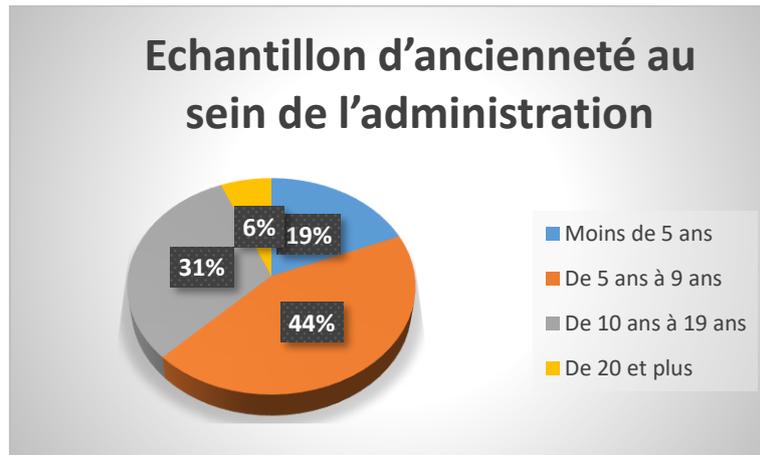
- **Composition de l'échantillonnage selon l'ancienneté :**

Tableau 5 : Répartition de l'échantillon par ancienneté au sein de l'administration

Nombre d'ancienneté au sein de l'administration	Fréquence	Pourcentage
Moins de 5 ans	3	19%
De 5 ans à 9 ans	7	44%
De 10 ans à 19 ans	5	31%
De 20 et plus	1	6%
Total	16	100%

Source : Auteurs

Figure n°5 : Répartition de l'échantillon par ancienneté au sein de l'administration



Source : Auteurs

Parmi les 16 personnels enquêtés, 7 agents soit un taux de 44% ont plus de 5 ans d'anciennetés à l'OPIB, 5 autres agents, soit un 31% ont plus de 10 ans de service au sein de l'administration. Nous remarquons que l'administration est occupée par des personnels expérimentées.

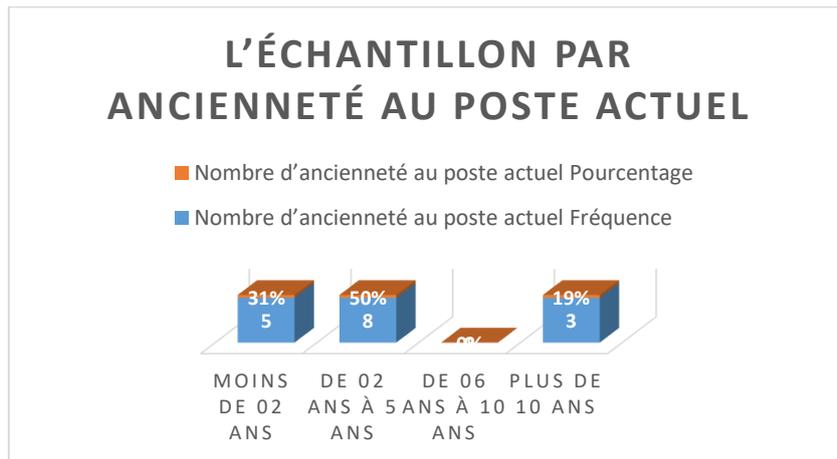
- Composition de l'échantillonnage selon l'ancienneté du poste actuel :

Tableau 06 : Répartition de l'échantillon par ancienneté au poste actuel.

Nombre d'ancienneté au poste actuel	Fréquence	Pourcentage
Moins de 02 ans	5	31%
De 02 ans à 5 ans	8	50%
De 06 ans à 10 ans	0	00%
Plus de 10 ans	3	19%
Total	16	100%

Source : Auteurs

Figure n°6 : Répartition de l'échantillon par ancienneté au poste actuel.



Source : Auteurs

50% des personnels interrogés ont moins de 06 ans dans les postes actuels. Ceci signifie que l'administration doit mettre en place un plan de formation pour l'adaptation des nouveaux à leurs postes actuels.

2.2 Analyse des données :

Les thèmes d'enquête portent sur : les postes d'un service RH, le recrutement, la planification des RH, la rémunération, les relations sociales, la promotion, le plan de carrière, l'évaluation des performances individuelles, la politique générale, les cas sociaux, la formation. Nous avons fait une synthèse des réponses. La plupart des réponses retenues sont du responsable Rh couplées à celles des agents du service.

De l'avis du Directeur du service RH « *les postes Rh au sein du service sont : un responsable du service Rh, cinq (05) professionnels RH, un (01) un comptable, un (01) assistant de direction. L'effectif est très insuffisant et la pyramide d'âge est décroissante* ». Nous remarquons un effectif précaire, une planification des besoins et un recrutement est de rigueur. Questionner sur le processus de recrutement, le responsable du service affirme : « *le recrutement se fait par voix de concours d'entrée dans la fonction publique. Les nouvelles recrues sont ensuite réparties entre les structures, par ministère, puis par direction concernée. Ensuite, par voix des canaux relationnels et informels* ». Le processus de recrutement est insuffisant, des efforts sont à fournir pour doter la structure de personnes qualifiées pour accomplir avec efficacité les tâches assignées.

De l'avis de l'assistant Rh sur la question de la planification en RH du service, il affirme : « *il n y a pas de planification stratégique des Rh. Ils sont toujours dans la gestion absolue du personnel : gestion des congés, des accidents de travail, des départs, des contrats de travail et autres actes de gestion classique* ».

La formation professionnelle constitue un facteur stratégique mis à la disposition de l'administration, pour améliorer, valoriser et développer les compétences de ses collaborateurs, mais la pertinence de cette dernière dépend du projet qui sera élaboré et la démarche qui sera suivie avant la mise en œuvre de la formation. De l'avis du directeur de service sur cette question cruciale, il affirme que : « *L'OPIB en vue d'améliorer ses services à élaborer un cadre organique adapté aux stratégies de sa politique de développement. Ceci exige une performance à tous les niveaux pour une atteinte des objectifs assignés. Le constat est que la plupart des postes sont occupés par des jeunes qui se trouvent dans un besoin réel de formation ou de mise à niveau. Les cadres et agents chargés de ses fonctions n'en sont pas des spécialistes et très peu ont suivi des formations dans ce cadre. Un plan de formation digne de ce nom n'a été élaboré et exécuté qu'au moment du Projet d'Intensification du périmètre irrigué de Baguineda (PIB) qui a pris fin en 2012* ». Il est clair ici que l'OPIB après avoir initié et mis en œuvre un plan de formation n'a pas pu exécuter tout le programme élaboré à cet effet. Il convient donc de poursuivre cette dynamique afin de donner aux cadres et agents, les capacités et les compétences requises pour consolider et maintenir les acquis. La promotion et l'évaluation du personnel souffrent d'un déficit d'outils et de méthodes permettant aux agents de redynamiser leurs compétences et de s'inscrire dans un plan de carrière sain et dynamique.

3. Discussion

Nous remarquons qu'à l'issu des résultats, un grand fossé existe entre la pratique réelle, telle perçue au niveau des agents et la manière dont les responsables appréhendent la pratique de la fonction Rh. Nous avons pu voir que le recrutement n'est pas formalisé, pour qu'il soit efficace, il doit être accompagné des outils adéquats et un canal plus formel. Les nouveaux collaborateurs doivent passer par un processus formalisé en vue de doter la structure

des personnes qualifiées pour mener les missions et les objectifs assignés. Un mauvais recrutement entraîne des coûts exorbitants à la structure. Car « *il est plus facile de recruter que de licencier* » Dr TRAORE et al.

L'efficacité de la fonction RH peut être définie selon deux visions :

- *La première vision est économique : le département de la gestion des ressources humaines est jugé efficace quand il gère avec efficacité et efficience les budgets alloués par l'organisation.*
- *La deuxième vision est organisationnelle : la GRH d'une organisation est jugée efficace quand elle supporte les autres départements, et contribue, dans son domaine, aux objectifs stratégiques de l'organisation et à ses résultats. C'est pourquoi, il doit être un service fortement motivé et correctement habilité, flexible, collaboratif, fournissant des services de manière rentables, et centrés sur les produits et les résultats.*

Peu de recherches empiriques ont été effectuées sur la mesure de l'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines au Mali en raison de la complexité des variables qui influencent la relation entre ce dernier et la performance de l'organisation. Le facteur humain est dorénavant une ressource critique et un véritable atout compétitif nécessaire pour la survie des organisations.

Afin de garder les départements RH à leur niveau de productivité supérieure, les organisations procèdent au contrôle des activités RH pour maintenir et améliorer l'efficacité et l'efficience de la GRH. Le contrôle est un processus d'identification et de mesure des écarts entre les objectifs établis au début d'une période déterminée et les réalisations concrètes à la fin de cette période.

En GRH, c'est une méthode d'évaluation de l'efficacité des Systèmes d'Information des Ressources Humaines (SRH) qui place le client au centre de l'intérêt des entreprises. Elle évalue le niveau d'efficacité d'un service des ressources humaines en mesurant le degré de satisfaction de ses principaux clients. Les organisations ont élargi le champ d'utilisation de cette approche pour l'utiliser dans tous les départements, y compris celui de la gestion des ressources humaines.

Une étude effectuée par Houmani (2014) au Maroc pour évaluer les compétences des responsables RH dans les administrations. Elle a constaté que le taux de maîtrise global des compétences techniques était de 49,61 %. Parmi les compétences techniques, la chercheuse a pu évaluer le taux de maîtrise des responsables à réaliser des études de besoin en formation qui est à 42,5 %. Elle a aussi évalué le taux de maîtrise des compétences comportementales des responsables RH à 85,71 %. Toujours selon elle, seulement 3 personnes parmi les 10 responsables ont bénéficié de séances de formation continue. Ces formations concernaient la qualité et les applications informatiques de GRH. L'analyse de ses résultats lui a permis de déceler les problèmes suivants :

- *insuffisance des effectifs dédiés à la fonction ;*
- *insuffisance des compétences en la matière ;*
- *absence de la formation continue et le manque d'encadrement ;*
- *manque de motivation des gestionnaires des RH ;*
- *insuffisance dans l'organisation du travail et dans la coordination des activités ;*

- *manque de moyens : logistique, moyen de communication, local de travail non adapté ;*
- *manque de vision régionale en matière de GRH.*

Avant d'aller de l'avant avec l'évaluation de l'efficacité de la fonction RH, il est pertinent de distinguer les différentes dimensions de la fonction RH. Pour ce faire, nous allons utiliser le modèle de Louarn et Wils qui résume l'évaluation de la performance de la fonction RH en trois grands axes : administratif, opérationnel et stratégique.

La formation se présente comme un moyen d'ajustement, du moment où elle est considérée comme un ensemble d'activités d'apprentissage planifié, visant l'acquisition de connaissances, d'habiletés et d'attitudes propre à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement et en même temps la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. Elle vise l'amélioration des compétences des employés, la correction des lacunes rencontrées au travail et répond à des critères précis liés à l'emploi.

La formation avait, rarement, sinon jamais, joué un rôle de leadership dans l'organisation, mais aujourd'hui comme les organisations sont en continuelle mutation, des demandes de plus en plus pressantes sont adressées aux spécialistes de formation et de développement des ressources humaines. Les services de la formation ont dû étendre leurs champs d'intervention ; ils jouent maintenant un rôle important au sein de l'organisation.

Tous reconnaissent que le capital humain constitue la première richesse d'une organisation et, quels que soient le niveau hiérarchique des employés et leurs qualifications, ils contribuent à sa croissance et son développement. Pour arriver à mettre les compétences de ses employés au service de l'entreprise, l'organisation doit veiller à ce que les relations du travail soient au cœur du plan stratégique de développement de l'organisation.

Au Cameroun Jean Marc Ela, 1999, « Les défis posés à l'ingénierie de formation et à la production des expertises collectives. Quelles évolutions prendre en compte ? Quelles conséquences pratiques ? », Journées d'étude « Ingénierie des dispositifs de formation à l'international », 24-25 novembre 1999, Montpellier – France au sortir de son étude a prouvé que les techniques de collecte et d'analyse des besoins de formation ne sont pas adaptées aux réalités de l'administration au Cameroun.

Au Mali, le secteur public est entrain de changer et un nouveau type organisationnel (une organisation post-bureaucratique) apparaît lentement, malgré le fait que l'administration publique nationale n'ait jamais totalement développé ses capacités dans la doctrine bureaucratique. La mise en œuvre du programme de réforme du secteur public a suscité l'incertitude dans les esprits de certains administrateurs et gestionnaires publics au sujet de l'avenir de leur emploi. Compte tenu du recrutement régulier de personnel temporaire et contractuel (environ 25 % de l'ensemble des agents de l'État) pour occuper des postes administratifs dans les ministères et les agences publiques, ainsi que des rumeurs à propos de la privatisation imminente d'entreprises publiques, les emplois des hauts fonctionnaires et des agents de base ne sont pas permanents. Cette transformation a commencé à créer des incertitudes et des appréhensions parmi certains agents de l'État. Lorsque les organisations deviennent de plus en plus imprévisibles, ceux qui les dirigent doivent comprendre la façon dont les travailleurs voient et réagissent à un tel environnement.

Conclusion

Cette recherche nous a permis de constater que les administrations publiques souffrent d'un réel déficit de pratique Rh. Les outils permettant d'opérationnaliser la fonction sont quasi inexistantes. Beaucoup de structures accusent un retard vers la productivité et la croissance à long terme, elles n'ont pas considéré l'impact du service vers ce but. Les ressources humaines demeurent l'entité la plus indispensable d'une administration. Si l'on veut que les administrateurs et les gestionnaires travaillent sur la base d'une approche similaire à celle appliquée dans le secteur privé comme le préconise la thèse de la « réinvention », les questions fondamentales suivantes se posent : les administrateurs et les gestionnaires publics peuvent-ils apprendre les éléments de leur profession avant d'assumer leurs responsabilités ? Comment concevoir des programmes de formation capables d'offrir les compétences nécessaires pour assurer une prestation efficace et efficiente des services publics ?

Cette étude a des limites tant sur les outils à disposition pour atteindre les objectifs cités à l'introduction de façon efficace, qu'à l'absence de documents relatifs au sujet d'étude. Sur le plan méthodologique, il nous a été difficile d'apporter des réponses concrètes, notre échantillon n'était pas très représentatif et concerné par le sujet.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- [1] Ackere, A. (1993) 'The Principal-agent Paradigm: Its relevance to various functional fields', *European Journal of Operational Research* 70:83-103
- [2] Adamolekun, L (1991) Public sector management improvement in sub-saharan Africa: The world bank experience *Public Administration and Development* 11(3): 223-227
- [3] Andrews, M (2006) Beyond 'best practice' and 'basics first' in adopting performance budgeting reform' *Public Administration & Development* 26: 47-161
- [4] Argyriades, D. (2003) 'Institutional Reinforcement for Human Resource Development: How to Implement the Goals of the Millennium Summit', in *Leadership and Social Transformation in the Public Sector: Moving from Challenges to Solutions*. New York: United Nations .<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan013665.pdf>
- [5] Awortwi, N. (2002) 'Managing Multiple Modalities of Delivering Basic Services in Ghanaian Cities'
- [6] Balogun, J. (2003) Nigeria's Public Service Reform Process: Human Resource Issues', <<http://www.cafrad.org>>, accessed in August 2005.
- [7] Blundo, 2006 , « Gestion de projets à contraintes de ressources : approches et méthodes de résolution », Contributions de la communauté française, Groupe de travail Gotha –RCPSP du GDR RO, France
- [8] Barzelay, M. (1992) *Breaking Through Bureaucracy: A New Vision for Managing in Government*.
- [9] COHEN E., 2006, « La professionnalisation de l'enseignement supérieur, une solution à la rareté des ressources en personnel qualifié ? », rencontres économiques d'Aix en Provence 2006, Le cercle des Économistes, Aix en Provence – France
- [10] Chiziane, E et Manjate, V. (2006) 'The Impact of 'One Stop Shop' on Public Administration in Mozambique: The case of Inhambane and Zembezia Provinces' in Awortwi, N. & Siteo, E. *African Perspectives on New Public Management: Implications for Human Resource Training* Maastricht: Shaker Publishing BV.
- [11] G. Le boterf, compte rendu d'une journée d'étude organisé le 24 -25 Novembre 1999 à Montpellier intitulé « ingénierie des dispositifs de la formation à 'international ».
- [12] Hélène Falek, le guide de la formation professionnelle en entreprise, ED Gualino, 2010
- [13] Hanane BEDI, 2005, « New single machine and job-shop scheduling problems with availability constraints », *Journal of Scheduling*, vol. 8, no 3, pp. 211-231, Tours –France

- [14] VAUDELIN J-P. et DEVISE O., 2004, « L'intégration des compétences en vue de l'amélioration de la performance industrielle d'une unité de production », 2^{ème} colloque du groupe de travail C2EI, 1-2 décembre 2004, Nancy – France
- [15] VINCENS J., 2006, « Universités : un diplôme et un emploi pour chaque étudiant ? », note LIRHE n°437 – France
- [16] WREN A., 1996, « Scheduling, Timetabling and rostering – a special relationship? », selected papers of the 3rd international conference on Practice and theory of automated Timetabling, springer LNCS 1153, 16-75, Edinburgh – Écosse
- [17] Wunsch, J.S. & D. Olowu (1990) (eds) The Failure of the Centralized State: Institutions and Self- Governance in Africa. Boulder, CO: Westview Press.
- [18] Walsh, K. (1995) Public Services and Market Mechanisms: Competition and the New Public Management. Basingstoke: Macmillan.
- [19] World Bank (1997) World Development Report 1997. Oxford: Oxford University Press.
- [20] Wittorski, (1995) Public Services and Market Mechanisms: Competition and the New Public Management. Basingstoke: Macmillan.