



Défi organisationnel et managérial de la politique de développement des compétences dans le Secteur Public au Mali

Alhousseiny Samba TRAORE

Enseignant-chercheur

Institut Universitaire de Développement Territorial (IUDT)

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

Mali

Résumé: La gestion des ressources humaines au Mali reste un grand défi organisationnel et managérial à relever, cette dernière étant émaillée de plusieurs obstacles contextuels. Aujourd'hui, nous sommes face à la problématique dans l'administration et de l'utilisation rationnelle, efficace et efficiente des ressources humaines. L'administration publique actuelle présente des éléments de l'ancien modèle bureaucratique qui subsistent à côté du nouveau management public (NMP). L'application croissante de l'approche NMP a placé l'administration publique et les systèmes de gestion au premier plan des préoccupations et soulevé un certain nombre de questions. Parmi celles-ci, citons la pertinence de l'importation des politiques et la disponibilité d'agents de l'État dotés des compétences nécessaires pour assumer les principales responsabilités du gouvernement que les réformes introduisent. Une question se pose : les structures administratives actuelles, et les réformes tentées à ce jour, sont-elles capables d'aider les objectifs de développement ? Tout au long cet article seront présentés les défis actuels de l'administration Malienne en matière de développement des compétences et des pistes de solutions dans l'adoption de nouvelles approches visant à améliorer la conception des compétences au Mali.

Mots-clés: Compétences-Capital Humain- Politique RH-Perspectives.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.14069444>

Published in: Volume 3 Issue 5



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

1. Introduction

Les origines et le développement de la notion de compétence remontent à la fin des années 1980, où celle-ci a fait l'objet d'importants débats découlant de différentes disciplines scientifiques dans lesquelles elle s'était largement invitée : sociologie, psychologie, la formation, et les sciences de gestion (Dietrich -, 2010).

La gestion des compétences occupe le devant de la scène de la gestion des ressources humaines. Ayant été diffusé significativement au début des années 1990, le mouvement s'est amplifié au début des années 2000. Les entreprises semblent devenir plus attentives au contenu des emplois qu'à la question de leur volume (Rousseau, 1993; Bouteiller, Gilbert, 2017). En GRH, la notion de compétence a d'abord émergé dans le prolongement de la gestion prévisionnelle de l'emploi et son objectif était de créer une meilleure maîtrise des conséquences des changements technologiques, organisationnels et économiques (Coulet, 2016; Thierry, 1990; Trepo et Ferrary, 1998). Elle s'est imposée comme un élément stratégique dans un grand nombre d'organisations à la suite des mutations industrielles et l'accroissement de la concurrence internationale. Depuis quelques années, la notion de la compétence s'impose progressivement dans la gestion des ressources humaines et de plus en plus de dirigeants considèrent que les compétences détenues par leurs employés individuellement ou collectivement sont une source d'avantages concurrentiels (Zaoui et Ramdani, 2017). Trepo et Ferrary (1998) ont confirmé que les compétences de l'organisation n'ont pas d'existence en tant que telle et que ces dernières n'ont un sens qu'à travers les individus qui les détiennent.

La connaissance des démarches de la gestion des compétences est indispensable aux dirigeants et à l'ensemble de l'organisation (Didier, 2005), c'est une démarche qui nécessite l'engagement de l'ensemble des parties prenantes (Cuénoud -, 2013). La fonction RH étant le pivot du système, elle doit être la première fonction à bénéficier de la démarche de gestion des compétences, puisque les professionnels RH aura la responsabilité de l'implantation de la démarche en effectuant le lien entre la stratégie de l'organisation et l'évolution du professionnalisme à inventer dans l'organisation. De plus, la mise en œuvre de la gestion des compétences dans les organisations nécessite une réelle maturité du département de la gestion des ressources humaines dans l'organisation et, plus largement, d'une réelle qualification des services RH (Retour, 2005).

Dans son livre sur la richesse des nations (1776), l'économiste écossais du XVIII^e siècle Adam Smith a estimé que le savoir et le savoir-faire des travailleurs alimentent l'activité économique. Il a comparé le travail d'un employé qui reçoit une formation à celui d'une machine améliorée. Autant l'utilisation d'une machine performante augmente la productivité, autant une formation supplémentaire permet à un employé d'augmenter sa productivité (Smith, 1776) « Un homme éduqué au prix de beaucoup de travail et de temps en vue de l'une de ces professions qui exigent une habileté supérieure peut être comparé à l'une de ces machines coûteuses. » (p.175)

De même, le capital humain prend souvent un rôle central dans les différentes théories de la croissance économique et du développement. Dans son livre « Human Capital A Theoretical and Empirical Analysis With special Reference to Education », Becker (1975) considère le capital humain comme l'un des principaux facteurs de la croissance économique, et l'ensemble des talents et compétence d'un travailleur, qu'ils aient été acquis par le biais de ses expériences ou l'éducation, permet d'améliorer la productivité d'une personne sur le marché du travail.

Fombonne (2001) a identifié trois périodes. Tout d'abord, la première correspond à celle de l'organisation taylorienne du travail : les travaux de Taylor sur l'organisation scientifique du travail ont permis le passage de l'administration du personnel à la gestion du personnel par l'élaboration d'outils de gestion statistiques pour gérer l'absentéisme, les salaires, les postes, etc. Les préoccupations des organisations étant purement économiques, l'administration du personnel était gérée par le patron lui-

même (Attias-Delattre, 2001). L'apparition de la fonction personnelle était liée à la prise en charge des problématiques des ressources humaines dans les organisations et la création de cadres juridiques (Pigeyre, 2006). Les équipes de directions s'occupaient du recrutement, de la rémunération et de la régularisation des problèmes juridiques des employés.

Dans une seconde période, l'auteur distingue l'arrivée de dirigeants et des professionnels RH et l'apparition de l'école des relations humaines. Par conséquent, la fonction RH a commencé à prendre une place importante dans l'organisation. C'est à partir de cette date que la fonction « personnel » est définie par ses principales activités : recrutement, formation, rémunération, etc. Par la suite, cette fonction s'est adaptée et a évolué vers la professionnalisation de la fonction RH. À partir des années 1980, le passage de la notion de fonction personnel et de celle de fonction RH s'appuie sur des enjeux directement liés à l'organisation du travail et à l'impact des éléments comme la formation, les qualifications, la rémunération sur la productivité de l'organisation.

La troisième période a vu la considération de la gestion du personnel comme une fonction stratégique au même titre que les autres fonctions (financière, commerciale, etc.). La fonction RH est professionnalisée, puisqu'elle est ancrée dans les pratiques des acteurs RH et que le département de gestion des ressources humaines est désormais installé dans les organigrammes des organisations, contribuant ainsi comme tout autre acteur à la performance de l'organisation et se trouvant au cœur d'interactions permanentes avec les autres départements (Fombonne, 2001).

Au regard de cette problématique constatée dans l'administration Malienne, nous avons trouvé opportun d'analyser et de comprendre des questions pertinentes engageant notre démarche de gestion du développement des compétences dans nos structures. Il s'agit de savoir :

- Quelles sont les difficultés réelles qui entravent la gestion des compétences et le développement du capital humain au Mali ?
- Quelles perspectives et pistes de solutions suggérant l'adoption d'approches et de mesures nouvelles dans le cadre d'une meilleure efficacité des compétences dans nos administrations ?

Titre I : la notion de développement des compétences

1. La notion de service public dans le développement des compétences

En contexte de mondialisation, le service public se trouve contraint à s'adapter aux normes sociales internationales et à aligner les pratiques RH d'abord sur les nouvelles exigences de fournisseurs, sous-traitants et partenaires occidentaux au détriment d'exigences culturelles locales (Friedman -, 2005). La mise en œuvre des projets de développement socio-économique, la planification de l'éducation, les questions démographiques et la transition vers des économies du savoir (Chasserieux, 2004) se heurtent à de nouvelles exigences et contraintes.

En 1984 Bourgoïn avait publié un ouvrage avec un titre provocateur : « L'Afrique, malade du management ». Ce titre était inspiré par le constat d'échec du management africain. Son analyse montre que lorsque les entreprises africaines s'inspirent lors de l'implantation de leur modèle de gestion des théories occidentales, elles n'aboutissent pas à de bons résultats parce qu'elles ne sont pas adaptées à la culture africaine. Depuis en Afrique, on commence à s'interroger sur l'efficacité du style de management des organisations. Aujourd'hui les entreprises prêtent une attention croissante à l'optimisation de la performance sociale (Belout -, 2017). Dans le monde entier, les dirigeants ont pris conscience à divers degrés de la pertinence à intégrer dans leurs pratiques RH des indicateurs sociaux de suivi par tableaux de bord RH. Cette tendance s'observera-t-elle dans l'administration publique au Mali ?

2. Le concept de compétence

Il est difficile de définir le concept de la compétence. D'ailleurs, une des difficultés les plus importantes est probablement celle qui découle du fait que la compétence est un élément multivarié et multidimensionnel composé de différents éléments qui forment un tout. Donc, pour définir la notion de la compétence, nous le ferons en nous appuyant sur l'éclairage de l'histoire et des différents auteurs. Meignant (1990) la définit comme suit : « La compétence est un savoir-faire opérationnel validé, savoir-faire c'est-à-dire capacité à faire et pas seulement à connaître, opérationnel, c'est-à-dire mis en œuvre concrètement en situation de travail et validé, c'est-à-dire reconnu par l'environnement » (p.25). Pour Beckers (2002), la compétence renvoie à « la capacité d'un sujet à mobiliser, de manière intégrée, des ressources internes et externes pour faire face efficacement à une famille de tâches complexes pour lui. » (p.57). Dans son article « Qualification et compétence : deux sœurs jumelles ? », Oiry (2005) nous rappelle qu'historiquement le concept de la compétence était utilisé par les psychologues, étant donné que les premières expérimentations en psychologie différentielle cherchaient à identifier les paramètres influençant de manière significative les performances des individus au travail. À la suite de ces expérimentations fondées sur la psychologie, c'est Boyatzis (1982), en s'appuyant sur les travaux de recherche déjà amorcés par McClelland, qui commença à conceptualiser la notion de compétence. Il la définit comme « une caractéristique sous-jacente d'une personne qui a une relation de cause à effet avec la performance moyenne ou supérieure dans une fonction. » (Bouteiller et Gilbert, 2005, p.11)

3. Le capital humain et les compétences

Le pays connaît une montée massive du pourcentage de jeunes alphabétisés et formés [UNESCO, 1982], ceci étant dû d'un côté à la politique éducative entreprise, d'un autre côté à la croissance rapide de la population. Ces deux éléments ont été une cause directe d'un changement du marché de travail à deux niveaux : premièrement un déséquilibre entre l'offre et la demande d'emploi qui a mené à l'apparition du chômage des jeunes diplômés (Souali, -, 2009; Rapport OECD, 2015; Ighobor, 2013), et deuxièmement une dépréciation de la qualité de la formation causée par le grand nombre de jeunes à l'école, cet élément ayant généré l'apparition d'une forte inadéquation entre la formation dispensée et les qualifications recherchées sur le marché du travail [African Economic Outlook, 2012].

Ces situations défectueuses révèlent une absence quasi totale de la planification des ressources humaines et de programmation des besoins en formation. Les besoins réels de diverses organisations sont rarement définis ; ce faisant, il est difficile de connaître pour une année à venir les effectifs requis par ces derniers.

4. Le profil et les compétences des professionnels RH

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 (Zghal, 2000) 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 (Worou, 2010).

- La position stratégique des professionnels RH : Les Directeurs des ressources humaines doivent être convaincus de l'importance de la professionnalisation de la fonction RH (Wachira, 2010). Ils doivent s'engager et mettre en place les moyens qui faciliteront son implantation. La professionnalisation de la gestion des ressources humaines s'avère une composante déterminante pour la mise en œuvre d'un service efficace et efficient (APS-HRM, 2008). Les professionnels de la gestion des ressources humaines peuvent promouvoir le professionnalisme par la mise en œuvre d'une ligne directrice qui définit les normes à respecter, les connaissances à acquérir et la façon de les partager. De plus, ils ont besoin de plus d'autonomie et qu'on les dote des connaissances et habiletés qui leur permettront d'assumer leurs fonctions dans une vision stratégique (Dignard -, 2018).

Bien que le personnel chargé des ressources humaines occupe une position importante dans l'organigramme des organisations, il a été constaté que cette position n'est pas toujours reconnue dans la formulation des stratégies, et le personnel peut ne pas être professionnellement qualifié (Igué, 2010). La fonction RH est souvent laissée à la charge d'administrateurs qui considèrent la gestion des ressources humaines comme une fonction auxiliaire (Ramsingh, 2010).

5. Les compétences et les rôles des professionnels RH

George Miller représente par une pyramide un modèle de la compétence. À la base de la pyramide, il place les connaissances (savoir/Knows) sur lesquelles s'appuie la compétence (savoir-faire/Know How), ensuite, il place la performance (montre comment/Shows How), et enfin l'action (agir/Does).

Le savoir (ou les connaissances) est la base de la pyramide : c'est ce qui permet à un employé d'acquérir un ensemble de compétences, et ce dernier développe la performance et permet aux employés d'agir. Nous avons jugé qu'il est pertinent, avant de juger l'action des ressources humaines dans les pays en voie de développement, d'évaluer l'ensemble de la pyramide, les connaissances (formation initiale), les compétences (la formation continue), et l'évaluation de la performance dans les organisations.

Chaque individu dans l'organisation dispose des compétences fondamentales (savoirs, savoir-faire, et savoir-être) et possède en plus des compétences distinctives, ces derniers distinguant les individus performants d'autres qui le sont moins (Moreno, 2008).

Un fait peut être constaté : la compétence constitue une part importante du capital immatériel de l'entreprise. Elle diffère du niveau et de la fonction dans l'organisation, elle est dynamique puisqu'elle varie selon l'environnement et le contexte dans lequel elle se développe (Moreno, 2008).

Titre II : Les défis de la gestion des ressources humaines au Mali

1. Le concept de capital humain dans le développement

Le capital humain est défini par l'OCDE (Organisation de coopération et de Développement Economique) comme un ensemble de connaissances, de qualifications et de compétences d'un individu qui favorise le bien-être personnel, social et économique. L'économiste américain Theodore Schultz est l'un des premiers à l'avoir expliqué dans un article publié en 1961. Celui-ci a précisé que les individus ont un grand impact sur la richesse des nations (Le Chapelain -, 1998).

Les différences de qualifications obtenues par l'éducation et la formation expliquent non seulement les différences de salaire entre individus, mais aussi les différences de niveau du développement entre pays. Autrement dit, la formation permet aux individus d'exercer des emplois plus complexes et l'existence de tels emplois les incite du même coup à se former plus. Les heures ainsi passées à se former se traduiront finalement par un emploi qui récompense leurs efforts.

Des opportunités et pistes exceptionnelles s'offrent maintenant à l'administration pour développer le capital humain et accroître la croissance. Tous les aspects de la bonne pratique de gestion du capital humain sont soumis à un véritable laisser-aller : recrutement peu conforme aux aspirations des objectifs

stratégiques à atteindre. La fin des grandes guerres et crises économiques qui ont bousculé le monde le siècle dernier, ce qui a eu un impact sur tous les pays y compris le Mali, et nos administrations, qui sont passés d'un champ de bataille stratégique et idéologique entre les grandes puissances à une nouvelle destination pour l'investissement, le commerce et le développement. La modernisation ainsi que les technologies d'information et de communication constituent désormais (si maîtrisées) des moyens exceptionnels pour les économies (Rapport Banque Mondiale, 2000). Outre les opportunités et les vents favorables, il existe aussi des obstacles et menaces qui pèsent sur le développement et l'optimisation de la performance sociale : fuite des cerveaux, indisponibilité des ressources humaines qualifiées, insertion des jeunes dans le milieu du travail (Minga 2013).

La plupart des recrutements se font sur concours directs sur la base de rapports des services qui expriment leurs besoins annuels en personnel. Ces besoins selon le service sont traités soit au sein du ministère des collectivités soit au ministère de l'emploi et dans les autres secteurs de l'administration pour des études de faisabilité et au ministère des finances pour validation. Il peut se faire aussi par recrutement direct pour un besoin pressant ou par simple nominations (se référer aux articles du statut général des fonctionnaires). La gestion des ressources humaines au Mali reste un grand défi organisationnel et managérial à relever, cette dernière étant émaillée de plusieurs obstacles contextuels. À la base, le pays a besoin de renforcer ses capacités humaines d'abord par l'amélioration de la scolarisation (Banque Mondiale, 2005; Vimard et Fassassi, 2011) et ensuite par l'amélioration de l'état de santé général de la population (Severino, 2008). Ce renforcement, selon les experts, permettra à l'administration de se doter de ressources humaines compétentes pour assurer à moyen et long terme le développement socioéconomique.

Dans une étude réalisée par Deloitte en 2014 sur 2500 entreprises à travers le monde, les répondants des administrations ont identifié 4 grands défis : le leadership, les compétences des ressources humaines, l'informatisation de la gestion des ressources humaines et la performance managériale. Cette étude confirme l'importance des compétences et la professionnalisation de la fonction RH. En effet, les compétences des professionnels RH ayant l'expertise nécessaire pour maîtriser les différentes fonctions du processus de GRH, les rôles des SRH et leur mission, semblent des déterminants cruciaux du succès pour notre administration.

La GRH se heurte aussi aux obstacles persistants des activités d'ordre administratif qui caractérisent toujours la fonction publique (Wachira, 2010) à savoir des structures organisationnelles trop formelles et trop lourdes au niveau décisionnel. Loin de constituer un centre de décision autonome, les départements GRH sont encore considérés comme des unités administratives de support et d'assistance technique aux directions générales pour décider des choix RH d'ordre plutôt opérationnels. De surcroît, malgré la volonté réelle de professionnaliser la gestion des ressources humaines et d'élargir son champ d'action stratégique, la fonction RH reste vulnérable en matière de reconnaissance interne par les dirigeants qui la considèrent encore comme un centre de coût et non un centre de création de valeur (Vallemont, 1998). Marquée par cette ambiguïté, la fonction ressources humaines demeure éloignée de l'impératif de contribution à la performance de l'organisation.

2. Le concept de compétences et les rôles du service des ressources humaines

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 (Wong et Aspinwall, 2005). D'ailleurs, la relation de plus en plus étudiée entre la GRH et la performance organisationnelle expliquent l'intérêt croissant accordé à la nature des rôles et des compétences que les professionnels doivent maîtriser afin d'apporter une valeur ajoutée à l'organisation. Le champ d'expertise des responsables des ressources humaines a grandement

évolué (Schoonover, 1998 ; Ulrich -. 2007) et leurs nouvelles responsabilités exigent de nouvelles compétences qui sont nécessaires afin qu'ils puissent contribuer directement au succès organisationnel. Il semble raisonnable de croire que leurs compétences seraient une condition sine qua non de l'optimisation et l'efficacité d'un département RH.

Il est donc pertinent de définir préalablement la notion de « compétence » avant de se lancer dans l'analyse de l'efficacité et la performance. Les connaissances, le savoir-faire et le savoir-être sont les principales dimensions des différentes conceptualisations de la compétence.

3. Le profil et les compétences des professionnels RH

Il est important de faire tout d'abord la distinction entre les concepts de professionnel de la GRH et les non-professionnels GRH.

- Les professionnels de GRH : Ce sont les directeurs des ressources humaines et leurs collaborateurs, qui ont la responsabilité de définir les stratégies et les politiques générales des RH, procèdent au pilotage de la fonction RH et assument le volet juridique et règlementaire de la GRH.

- Les non-professionnels de la GRH : Ce sont les dirigeants et administrateurs. Ils ont comme rôle l'administration du personnel et l'opérationnalisation des normes RH auprès des fonctionnaires.

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.

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 (Zghal, 2000) 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 (Worou, 2010).

a. Compétences managériales

- Psychologie du changement : comprendre le changement humain et organisationnel. Le programme comprenait un module sur la psychologie du changement et du comportement humains et organisationnels afin de préparer les esprits des agents de l'État à travailler dans une organisation connaissant des réformes et à l'avenir incertain. Au Mali, le secteur public est en train 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.

b. Compétences en leadership

Le leadership est considéré comme le principal facteur à prendre en considération pour faire aboutir les réformes adoptées par le pays. Dans le cadre de la vision stratégique nationale (Vision 2025), les partisans de la réforme étaient censés non seulement se confiner à la classe politique, mais aussi comprendre une masse critique de hauts fonctionnaires convaincus par la nécessité du changement et capables de motiver leurs collègues concernant la réalisation des objectifs à long terme du pays. Les modules de formation imaginés recouraient à des études de cas créatives et à des techniques de simulation individuelles et en groupe afin d'améliorer les compétences en leadership des participants. Les modules mettent aussi l'accent sur la fonction des gestionnaires publics contemporains, qui doivent se faire les défenseurs, et les promoteurs, de sociétés plus démocratiques, plus équitables et plus justes, aux niveaux national et infranational.

Les séminaires stratégiques communs rassemblent ministres et hauts fonctionnaires dans un environnement où ils partagent leurs expériences et discutent de questions importantes en matière de politiques nationales.

c. La formation des professionnels RH

Au lendemain de l'indépendance le Mali a dû faire face à une pénurie de cadres qualifiés. Pour combler cette lacune, la fonction publique a absorbé automatiquement pendant une trentaine d'années tous les diplômés des écoles et des universités sans concours d'accès ni test de compétence comme le rapporte Tchabouré (2001) : « À l'indépendance, l'administration publique des pays africains ne disposait pas d'un nombre suffisant de cadres qualifiés. Les leaders des pays nouvellement indépendants optèrent pour une africanisation rapide des systèmes administratifs. Cette politique s'est traduite par le recrutement quasi automatique de tous les diplômés des institutions de formation universitaire notamment » (p.20).

Plusieurs ont décidé de renoncer à cette politique de recrutement automatique (Oumarou, 2007).

Ainsi, la faiblesse générale des systèmes éducatifs nationaux, la mauvaise utilisation des compétences qui se traduit par l'inadaptation des profils professionnels des agents RH et des profils des emplois occupés et le manque de la formation offerte pour prendre en charge leurs fonctions à l'entrée causent un désordre et une inefficacité dans les administrations publiques. Cette inefficacité est accentuée par le comportement des fonctionnaires tel que l'absentéisme, le manque de motivation, l'indiscipline, et la négligence (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.

d. Les compétences et la performance

De nombreux auteurs ont analysé les relations entre la gestion des compétences professionnelles et la performance de l'entreprise. Zarifian (2002) a écrit : « La performance est un produit collectif, celui d'une organisation, tandis que les compétences sont les qualités professionnelles détenues et mises en œuvre par un individu ». D'autres auteurs comme Wittorski (1997) et Dubois (1999) ont démontré que la compétence collective est propre à un groupe et que la relation avec la performance n'est pas évidente. Michaux (2003) confirme leurs résultats : il rejette une définition de la compétence liée à la performance et indique qu'il faut tenir compte d'autres éléments comme la technologie pour expliquer la performance collective. Dans le même contexte, Dietrich -. (2010) soulignent que cette dernière dépend de plusieurs facteurs internes et externes. Ils insistent que même si la compétence n'est pas toujours ni partout, génératrice de performance, il reste que la préoccupation de la performance est centrale pour l'entreprise, et l'enjeu majeur de la gestion de compétence réside dans sa capacité à améliorer la performance de l'entreprise (Dietrich, 2010).

4. L'efficacité des Directions des Ressources Humaines

a. La performance et l'importance de l'évaluation de la GRH

L'efficacité de la fonction RH peut être définie selon deux visions (Institut de la gestion publique et du développement économique, 2008) :

- 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.

Selon l'OCDE (2007) une définition d'un département RH efficace :

« Un service fortement motivé et correctement habilité, flexible collaboratif, fournissant des services de manière rentables, et centrés sur les produits et les résultats » (p.107)

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. Notre étude vise à mesurer l'influence des compétences des professionnels RH sur l'efficacité des départements RH.

Le facteur humain est dorénavant une ressource critique et un véritable atout compétitif nécessaire pour la survie des organisations. En 2016, une étude empirique a mis en évidence l'importance de la gestion des RH et sa position au sommet des préoccupations des hauts dirigeants (Gosselin et Morvan, 2016).

Afin de garder les départements de GRH 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. L'objectif ultime est d'apporter des corrections à ces écarts (Gosselin et Beausoleil, 1991; Belout -, 2017). Parmi les méthodes d'évaluation de l'efficacité de la GRH, on retrouve l'approche client ou des constituantes multiples. Qu'en est-il ?

b. La position stratégique des professionnels RH

Le succès des organisations dépend d'une multitude de facteurs, parmi lesquels la disponibilité des professionnels RH, l'expertise et l'expérience nécessaires pour maîtriser les différentes fonctions RH. Ils doivent posséder les qualifications et les habiletés qui leur permettront d'avoir une solide compréhension de l'environnement dans lequel les organisations opèrent. Selon Belout et Martel (2015), les professionnels en RH sont appelés aujourd'hui à développer un vaste répertoire de compétences. Ces dernières sont devenues une condition à l'optimisation de l'efficacité des SRH (Cascio et Boudreau, 2008). Le deuxième défi sera de mettre en œuvre une planification RH dans un alignement sur les stratégies de développement organisationnel ; autrement dit, intégrer la fonction RH avec les fonctions de l'organisation c'est l'impliquer comme un partenaire organisationnel stratégique de l'organisation (Strandberg, 2009). En outre, pour créer une valeur ajoutée, ils doivent satisfaire les parties prenantes en s'ajustant sur leurs attentes (Brockbank et Ulrich, 2015).

Les organisations doivent changer la fonction RH afin qu'elle passe d'une fonction administrative à une fonction stratégique ; ceci permettra au personnel des ressources humaines de jouer le rôle de partenaire stratégique par :

- Une participation à la planification stratégique et la mise en œuvre des politiques nouvelles intégrées à la stratégie globale de l'organisation, ce qui permettra au département des ressources humaines de n'être plus considéré seulement comme un centre de coût, mais une source de rentabilité économique importante pour l'organisation (Wils, -, 1989) ;

- Une meilleure adaptation au changement continu (Zeville, 2008) : ils doivent être capables d'analyser et d'anticiper les changements dans l'environnement pour proposer les moyens de faire coïncider le management des Ressources humaines et le contexte stratégique de l'activité économique de l'entreprise.

5. La qualité des formations des institutions

Au moment de l'indépendance des États africains, les gouvernements africains se sont fixé des objectifs en matière de formation administrative. Ceux-ci pouvaient se résumer en une directive : assurer la relève des administrateurs coloniaux (Ahouanka, 2001). Pour réussir cet objectif, les ENA ont été créées pour former les hauts fonctionnaires. La France avait fait un effort financier pour assurer la formation administrative des Africains.

Plusieurs facteurs ont remis en cause les acquis positifs de l'après-indépendance qui ont baissé la qualité de la formation, des facteurs politiques comme l'instauration et le renforcement des régimes autoritaires (Ahouanka, 2001). D'autres pays sont passés par des crises économiques, poussant les gouvernements à improviser, amenant une quasi-absence d'une politique de formation administrative des hauts cadres de l'administration (Nzouankeu, 2011).

Dans le même contexte, pendant cette période dans les pays de l'Amérique latine, il y a eu une absence totale de stratégie de formation continue dans les organisations, si on prend l'exemple de la Colombie, où 72 % des formations se faisaient au poste de travail (Ruiz -, 2011).

Alors que la formation initiale constitue une phase primordiale dans la préparation, la sensibilisation des futurs cadres en matière de gestion des ressources humaines et une occasion pour les doter d'un corpus de techniques de GRH, la dimension RH a été quasi absente des programmes de formation dans la plupart des pays, la place de la GRH dans les programmes d'études se limitant à l'exposition de diverses théories de management (Zyani, 2000).

Le Mali comme pas mal de pays africains préconisent toujours la formation sur le tas en ce qui concerne la formation en RH en implantant des écoles dédiées à la formation des cadres. Dans l'espace francophone, ces structures sont appelées Écoles d'Administration, avec de nombreuses variantes telles que les suivantes : Écoles Nationales d'Administration (ENA); Écoles Nationales d'Administration et de Magistrature (ENAM). Ces écoles se placent sous la tutelle de l'État, elles dispensent la formation initiale et la formation continue. La formation initiale est celle qui est dispensée aux candidats ou élèves fonctionnaires avant leur entrée dans l'administration et d'autre part, elle s'adresse à des candidats déjà titulaires de certains diplômes universitaires. Pour la formation continue, elle s'adresse aux fonctionnaires en cours d'emploi (ENA, 2016).

Si on regarde de près, les programmes offerts par l'école d'administration publique de Tunisie (en guise d'exemple), la formation initiale (base) est offerte selon trois programmes : Cycle supérieur, Cycle de formation des cadres moyens, Cycle de formation des agents.

En passant à travers les trois programmes, nous pouvons constater que seul le programme cycle de formation des cadres moyens offre une formation spécialisée en gestion de ressources humaines de trois (3) mois.

Zyani (2000) a constaté que les programmes de formation fournis par les écoles d'administration ne répondent pas aux attentes de leurs administrations en termes de contenus tels que les connaissances, les compétences et les comportements professionnels, ces contenus ne répondant pas suffisamment aux difficultés réelles de gestion des problèmes qui se posent quotidiennement aux départements RH.

Dambendzet (2002) a confirmé la même problématique : elle a identifié une faiblesse, voire le manque de communication entre les établissements et les administrations. Dans le même contexte, selon Zyani (2000) même si les instituts ont apporté les corrections nécessaires aux cursus de formation, en améliorant les disciplines et les matières enseignées, il y a un décalage permanent entre la nature et la

qualité du savoir transmis et les capacités de gestion réelles que l'administration exige des lauréats de ces instituts. En plus, il a jugé que les programmes sont trop théoriques et se concentrent principalement sur les aspects juridiques et normatifs au détriment des spécialités directement liées à la fonction. Il y a au moins trois causes essentielles à cette problématique :

- les institutions de formation des cadres évaluent mal les besoins en formation des futurs administrateurs qui évoluent très vite (PEA, 2012), faute de ressources budgétaires (Réseau des associations professionnelles francophones, 2014), ce qui élargit le fossé qui sépare les instituts de leur environnement institutionnel.
- Zyani (2000) a rapporté une grande méconnaissance de la part des institutions de formation des cadres du milieu administratif, de ses mœurs, de ses habitudes, et de fonctionnements. Nzouankeu (2011), lui, a remarqué une improvisation et des demi-mesures dans la planification des programmes, ce qui révèle l'absence d'une politique de formation administrative des hauts cadres de l'administration.
- la bureaucratie du système fait en sorte que les programmes sont rigides et ne suivent pas les changements et l'évolution de l'environnement des organisations (Nzouankeu, 2011).
- le problème du choix des formateurs : D'après Nzouankeu (2011), le profil des formateurs n'est pas à la hauteur des attentes et il est fréquent de trouver parmi eux des assistants ou maîtres-assistants des facultés de droit et des sciences économiques. Dans une récente enquête menée au Kenya par Ferej -. (2011), de nombreux formateurs ne possédaient pas les compétences pratiques requises pour des formations de qualité pertinentes pour le marché du travail et plus d'un tiers d'entre eux avaient peu ou pas d'expérience du travail en entreprise.

Sur plusieurs lectures des recherches effectuées à propos de la qualité des formations, nous avons recensé les faiblesses suivantes :

- la redondance des formations et l'absence de cohérence (RAPF, 2014) : plusieurs formations ne mènent pas à des améliorations puisqu'un chaînon du dispositif reste intouché par ces mesures.
- l'évaluation des besoins est réalisée de façon approximative, en raison du manque de données qualitatives et quantitatives sur les employés (Zyani, 2000).
- la formation continue n'est pas valorisée ni reliée à la carrière des agents (Poaty, 1995).

La situation de l'administration au Mali tout en n'étant pas uniforme, est marquée par la difficulté à affirmer un système ou un dispositif de formation professionnelle qui ait les moyens des priorités qui leur sont fixées.

CONCLUSION

Le Mali à l'instar de plusieurs pays africains connaît en réalité une triple révolution : mondialisation, urbanisation et démocratisation. Afin de s'assurer que le pays profite au mieux de ces multiples révolutions, une nouvelle façon d'aborder les réformes de la fonction publique s'impose. Ces RFP viseraient à augmenter la taille et améliorer la qualité de la fonction publique dans des domaines

déterminants, en attirant et en retenant des éléments compétents tout en veillant à ce que la fonction publique soit mieux structurée pour améliorer la gestion basée sur le rendement, en particulier aux échelons stratégiques supérieurs. Il s'agit d'un programme à long terme, dont le point de départ serait l'adoption d'une gestion stratégique globale du rendement, qui mettrait l'accent sur le rendement, l'intelligence et l'intégrité de la fonction publique. Seule une fonction publique de ce type contribuerait à reconstruire les infrastructures qui s'effritent, une condition préalable indispensable au développement dans le contexte de la concurrence mondiale au XXI^e siècle. Aujourd'hui, compte tenu des évolutions qui sont intervenues dans le secteur public, il apparaît que les programmes de formation en administration et en gestion publiques doivent être revus afin de permettre aux futurs administrateurs et gestionnaires de devenir des agents de l'État créatifs (Ayee, 2001; Denhardt, 1999; Rosenbaum, 2003). Les programmes doivent combler l'écart entre les programmes de formation et les défis rencontrés par la fonction publique dans le cadre de la restructuration de son mode de fonctionnement sous l'effet du NMP (Nouveau Management Public).

BIBLIOGRAPHIE

- [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] Annick Cohen, 2002, « La méthode GRAI », Actes de l'École de Printemps sur la Modélisation d'Entreprise, École des Mines d'Albi Carmaux, Albi –France
- [5] Astier, P. (2007). Alternance construite, prescrite, vécue. *Éducation permanente* 172, 61-72.
- [6] Alain Meignant, Manager la formation, ED liaisons, 2006
- [7] Annick Cohen, toute la fonction Ressources humaines, ED Dunod, 2010
- [8] Ardouin, Thierry, L'ingénierie de formation, ED Dunod, 2013.
- [9] Baker, R. (1989) Institutional innovation, development and environmental management: An administrative trap revisited (Part I), *Public Administration and Development* 9(1): 29-471
- [10] CODD E., 1970, « A relational model of data for large shared data banks», *Communications of the ACM*, Vol. 13 n° 6, pp. 377-387 – USA 116 Méthodes et outils d'aide à la conception des processus opérationnels d'un système de formation
- [11] 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
- [12] Fombonne, (1995) *Public Services and Market Mechanisms: Competition and the New Public Management*. Basingstoke: Macmillan.
- [13] Fall, 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,
- [14] Faye, 2005, « New single machine and job-shop scheduling problems with availability constraints », *Journal of Scheduling*, vol. 8, no 3, pp. 211-
- [15] 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 ».

- [16] Hélène Falek, le guide de la formation professionnelle en entreprise, ED Gualino, 2010
- [17] 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
- [18] HARZALLAH M., 2000, « Modélisation des aspects organisationnels et des compétences pour la réorganisation d'entreprises industrielles », Thèse de Doctorat de l'Université de Metz en Génie Industriel, Metz – France
- [19] Hans Brügelmann/Axel Backhaus/Erika Brinkmann, Sind Noten nützlich – und nötig?, Gutachten im Auftrag des Grundschulverbands e.V., Frankfurt 2006.
- [20] JOHANSSON H. et.al, 1993, « Business Process Reengineering: BreakPoint Strategies for Market Dominance », éditions John Wiley & Sons – USA
- [21] JONNAERT P., 2002, « Compétences et socioconstructivisme : un cadre théorique », Editions De Boeck universités, Bruxelles – Belgique
- [22] Samkoewa et le louarn« Generating fair and attractive Football timetables », in 4 th International Conference for Practice and Theory of Automated Timetabling, PATAT 02, Gent – Belgique
- [23] Shamba et livian118 Méthodes et outils d'aide à la conception des processus opérationnels d'un système de formation
- [24] wittorski, (1995) *Public Services and Market Mechanisms: Competition and the New Public Management*. Basingstoke: Macmillan.
- [25] Zouanat, 118 Méthodes et outils d'aide à la conception des processus opérationnels d'un système de formation
- [26] Zarifian, 1979, « Les objectifs pédagogiques en formation initiale et continue », éditions ESF, Paris – FranceAuteur, Initiale. (Année de publication). Titre du livre (édition). Maison d'édition.