



**THEME : Analyse du fonctionnement de la Direction des
Ressources humaines de la Société Nationale des Postes
(SONAPOST) : remarques et suggestions**

**Rapport de stage pour la validation du Master1 en
Management des Entreprises et Organisations**
(MEO1)

Rédigé du 05 février au 05 juin 2018

Par

Ekia Catherine BADO

Maitre de stage

Vincent T.SAWADO

Promotion 2018/2019

REMERCIEMENTS

Nous tenons vivement à exprimer notre reconnaissance à Monsieur le Directeur Général de la Société Nationale des Postes (SONAPOST), monsieur Nabi Issa COULIBALY, pour l'honneur qu'il nous a fait en nous acceptant au sein de la SONAPOST pour effectuer un stage. Nous vous adressons nos sincères remerciements.

Nous témoignons également notre reconnaissance à monsieur Vincent T. SAWADOGO, directeur de la Division de la Gestion Administrative et Sociale (DGAS) pour son soutien, son attention et sa collaboration sans faille à notre égard. Nous vous traduisons notre gratitude.

Un remerciement spécial à monsieur Abdoul Karim TAPSOBA, chef de la Division Gestion Prévisionnelle et Performances (DGPP). Sans votre collaboration active, ce travail n'aurait pas pu être mené à bien. Ce document vous est dédié parce que vous êtes la personne qui nous a motivée à le finir à temps et vous nous avez soutenu de bout en bout tout au long de sa réalisation. Nous tenons à vous exprimer toute notre gratitude pour votre encadrement, votre soutien et vos conseils tout au long nos recherches et de la rédaction de ce rapport.

Tous nos remerciements à madame Marie Ella KAYORGO pour sa collaboration, sa courtoisie et sa sincérité.

A l'ensemble des agents de la Direction des Ressources Humaines (DRH) que chacun trouve dans ce document, l'expression manifeste de notre profonde gratitude.

RESUME

La Société Nationale des Postes (SONAPOST) est une société d'Etat employant actuellement 1152 agents repartis dans 111 agences de la société présentes sur le territoire national. Elle a pour missions essentielles le désenclavement du territoire national par la mise en place et l'exploitation du service public de la Poste, et des services financiers postaux à travers la collecte, l'acheminement et la distribution des objets de correspondance, la facilitation des échanges monétaires, la mobilisation et la promotion de l'épargne au profit de l'économie nationale.

Gérée par un Conseil d'Administration de onze (11) membres, l'organisation de la SONAPOST est régie par des textes règlementaires encadrant la gestion des sociétés d'Etat. Son organigramme affiche clairement les attributions de chaque division.

Cependant, il peut exister dans la pratique, un déphasage entre les attributions dévolues à ces divisions et ce qu'elles exercent réellement. Ce déphasage peut être une conséquence directe de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue ou un dysfonctionnement de la direction de l'entreprise.

L'objectif général de cette étude est de faire l'état des lieux du fonctionnement de la DGPP.

Pour atteindre cet objectif, nous avons effectué des recherches au niveau de ladite division et réalisé des entretiens individuels avec le personnel.

Il ressort de l'étude que la DGPP n'est pas consultée pour certaines décisions relevant de ses attributions.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	1
RESUME.....	2
SOMMAIRE	3
SIGLES ET ABREVIATIONS UTILISES.....	5
INTRODUCTION GENERALE.....	8
PREMIERE PARTIE :	10
PRESENTATION DE L'ENVIRONNEMENT D'ETUDE ET ETAT DES LIEUX	10
CHAPITRE I : PRESENTATION DE L'ENVIRONNEMENT DE L'ETUDE	13
I.1. Historique missions et activités	13
I.1.1. Historique	13
I.1.2. Missions	15
I.1.3. Activités	16
I.2. Présentation de la DRH	17
I.2.1) Présentation de la DGPP	17
I.2.2) Analyse de la situation actuelle de la DGPP.....	18
CHAPITRE II : ORGANISATION ET MODE DE FONCTIONNEMENT	20
II.1. Organes de tutelle.....	20
II.1.1. Les ministères de tutelle.....	20
II.1.2. Le Conseil d'Administration (C.A)	20
II.1.3. Le Directeur général	20
II.2. L'organisation générale de la SONAPOST	21
II.2.1. L'Administration centrale et les directions régionales	21
II.2.2. L'Administration centrale.....	21
II.2.3. Les Directions Régionales (D.R)	23
II.3. Les Centres spécialisés et les agences SONAPOST	23
II.3.1. Les centres spécialisés	23
II.3.2. Les agences de la SONAPOST.....	24
PARTIE II DEROULEMENT DU STAGE.....	25
CHAPITRE III : LES TACHES EFFECTUEES ET LES APPORTS DU STAGE.....	25
III.1. Les tâches effectuées.....	25

III.1.1. Les outils utilisés pour effectuer les tâches	25
III.1.2. Les tâches accomplies.	26
III.2. Les apports du stage.....	27
III.2.1. Compétences acquises	28
III.2.2. Difficultés rencontrées.....	28
CHAPITRE IV) ANALYSE CRITIQUE ET SUGGESTIONS	29
IV.1. Analyse critique	29
IV.1.2. Les points forts	29
IV.1.3. Les points faibles.....	29
IV.1.4. suggestions	30
CONCLUSION GENERALE	31
BIBLIOGRAPHIE	32

SIGLES ET ABREVIATIONS UTILISES

A.E.F	Afrique équatoriale française
A.G.S.E	Assemblée générale des Sociétés d'Etat
A.O.F	Afrique occidentale française
APB	Association des Postières du Burkina
ARP	Amicale des Retraités de la Poste
ASS	Amicale des Secrétaires de la SONAPOST
AS-SONAPOST	Association Sportive de la SONAPOST
C.A	Conseil d'Administration
CCP	Centre des Chèques postaux
CEREQ	Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications
C.F.P	Centre de Formation Professionnelle
CNE	Caisse nationale d'Epargne
CT	Conseiller technique
DC	Direction du Courrier
DCA	Département de la Communication et des Archives
DCGO	Direction du Contrôle des Gestion et des Opérations
DCM	Direction commerciale et Marketing
DG	Direction générale
DFC	Direction financière et comptable
DJF	Département juridique et fiscal
DPEP	Département Prospective, Etudes et Planification

DPM	Direction du Patrimoine et des Marchés
DR	Direction régionale
DRC	Direction régionale du Centre
DRE	Direction régionale de l'Est
DRH	Direction des Ressources humaines
DRN	Direction régionale du Nord
DRO	Direction régionale de l'Ouest
DSF	Direction des Services financiers
DSI	Direction des Systèmes d'Information
ENAPOSTE	Ecole nationale des Postes
E.P.I.C	Établissement public à caractère industriel et commercial
Ex	Ancien
GPEC	Gestion prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GRH	Gestion des Ressources humaines
IGS	Inspection générale des Services
MUTAPOST	Mutuelle des Agents de la SONAPO
ONATEL	Office national des Télécommunications
ONEA	Office national de l'Eau et de l'Assainissement
O.N.P	Office national des Postes
O.P.T	Office des Postes et Télécommunications
P.C.A	Président du Conseil d'Administration
RH	Ressources humaines

SG	Secrétariat général
SONABEL	Société nationale d'Electricité du Burkina
SONAPOST	Société nationale des Postes
SP/DG	Secrétariat particulier du Directeur général
SYNTRAPOST	Syndicat des Travailleurs de la Poste
T.I.C	Technologie de l'Information et de la Communication

INTRODUCTION GENERALE

«L'environnement de l'entreprise étant en pleine mutation, toutes les entreprises évoluent dans un monde régné par l'incertitude et la complexité » (Manfred.M, 1996)

Dans un contexte économique tendu et un marché de plus en plus concurrentiel, la gestion prévisionnelle et des performances devient un véritable levier de développement. Nombreuses sont les entreprises qui, après le départ d'un collaborateur à la retraite, ont du mal à trouver une personne aussi performante pour le remplacer. Tout simplement parce que la préparation de la relève a été négligée. En clair, elles n'ont pas mis en œuvre une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. D'autres entreprises par contre ont compris que demain se prépare aujourd'hui, et elles ont ainsi mis en place des outils de prévention. Malheureusement, ces outils ne sont pas souvent utilisés à bon escient par certaines de ces entreprises parce que leur pratique courante est de chercher à régler les problèmes plutôt que de les prévenir. Parler de gestion prévisionnelle, c'est anticiper les changements et se protéger des aléas. Il s'agit donc d'identifier les besoins actuels et futurs de l'entreprise. Par ailleurs, le monde actuel est confronté à de multiples changements sur le plan économique, social, politique et technologique. Il est caractérisé par des défis de plus en plus croissants dus à la concurrence et aux exigences des clients. L'innovation et l'écoute attentive de la clientèle deviennent alors une nécessité pour toute entreprise qui se veut efficace et efficiente. C'est donc dire que toute entreprise qui se veut compétitive doit évoluer en tenant compte des exigences de son environnement. La veille technologique et professionnelle devient donc une nécessité. C'est ce que souligne (Louart 2006, p. V) en affirmant que : « à partir du moment où l'on considère les compétences comme du savoir agir en situation, on ne peut les déterminer à l'avance. Ce sont des combinaisons de ressources qui dépendent autant des acteurs (de leur formation ou de leur expérience) que des contextes de leur activation. Gérer les compétences, c'est donc en accompagner la construction ou les usages, par des dispositifs obéissant à des rationalités procédurales et contingentes, en rapport avec des espaces temps particuliers. Cependant, si les individus sont responsables de l'acquisition et du développement de leurs compétences individuelles entendues comme « l'interaction entre l'individu et la situation qu'il rencontre » (Guerbette, 2009 : 1) à laquelle il convient d'ajouter la motivation comme « source d'énergie indispensable à ce que l'individu fasse acte de compétence » (Guerbette, 2009 : 17). Cette situation fait qu'il arrive parfois de constater des

écarts entre les attributions d'un service et son vécu réel. Ce constat est une des raisons qui justifie le choix du thème suivant après trois mois de stage au sein de la SONAPOST : « analyse du fonctionnement de la Division de la Gestion Prévisionnelle et des performances (DGPP) de la SONAPOST : Enjeux et perspectives »

Sur la base de la littérature passée, notre problématique de recherche consiste à s'interroger sur le fonctionnement de la Division de la Gestion Prévisionnelle et des Performances au sein de la SONAPOST, d'où le choix du thème.

Pour mener à bien notre étude, nous avons choisi une méthodologie comparative qui consiste à analyser en profondeur la situation actuelle de la DGPP et les écarts de fonctionnement. La question centrale de cette étude est : quel écart existe-t-il entre les attributions de la DGPP définies dans l'organigramme et les tâches quotidiennes effectuées actuellement au sein de cette division ?

Nous espérons que ce travail permettra à la DGPP de corriger d'éventuels dysfonctionnements, et permettre ainsi une amélioration de la productivité de la société.

Notre rapport est structuré en deux parties :

La première partie présente le cadre institutionnel de la structure d'accueil ;

La deuxième partie présente le bilan des activités effectuées.

PREMIERE PARTIE :

PRESENTATION DE L'ENVIRONNEMENT D'ETUDE ET ETAT DES LIEUX

Avant de vous présenter l'environnement de notre stage, nous allons d'abord présenter quelques définitions de la GPEC selon certains auteurs. Ceci dit :

La GPEC peut être définie comme une gestion anticipative et préventive des ressources humaines (Anact, 2007). Plus précisément, Citeau (2000 : 58) considère que « la GPEC consiste, à partir d'une stratégie définie en termes d'objectifs, à élaborer des plans d'actions destinés à neutraliser de façon anticipée les inadéquations quantitatives et/ou qualitatives entre les besoins futurs (emploi) et les ressources humaines (compétences disponibles) ». Cette définition rejoint celle de Thierry et Sauret (1993) qui proposent, sur le fondement du diagnostic stratégique de l'entreprise, une GPEC consistant en « la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'action cohérents » dans le but de réduire, de façon anticipée, d'éventuels « écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise ».

Enfin, la démarche GPEC est l'« ensemble des méthodes et des pratiques destinées à permettre l'adaptation des ressources aux besoins anticipés des entreprises » (Plane, 2000 : 118).

La démarche GPEC s'appuie largement sur le concept de « compétence », envisagé comme « une combinaison de ressources, dans une situation donnée, rendant « capable de ... » (Defélix, 2003 ; cité par Le Boulaire et Retour, 2008 : 3).a

Le concept compétence a beaucoup évolué ces vingt dernières années et recouvre une réalité complexe et multiple en cela qu'il intègre des savoirs, des habiletés, des capacités etc. Dubar (2007 : 112) précise que : « ce n'est plus ni l'école ni l'entreprise (même coordonnées) qui produisent les compétences dont les individus ont besoin pour accéder au marché du travail, obtenir un revenu et se faire reconnaître : ce sont les individus eux-mêmes ». La compétence appartient et est contingente à l'individu qui la met en œuvre.

De plus, la compétence n'est jamais atteinte en soi puisqu'elle est amenée à se développer et doit, en outre, se travailler afin de se maintenir et de se peaufiner.

La démarche GPEC vise, en conséquence, des enjeux très différents, voire même antagonistes en s'appuyant sur des tendances environnementales incertaines et une stratégie plus ou moins claire. C'est sans doute la raison pour laquelle, à la fin des années 1990, elle s'est marginalisée jusqu'à devenir parfois impopulaire.

Tableau 1 - Les enjeux d'une démarche GPEC

ENTREPRISE	SALARIERS
Enjeux économiques : sauvegarde de la compétitivité	Enjeux de développement professionnel Enjeux de sécurisation de d'employabilité
Enjeux de professionnalisation : adaptation des compétences, reconversion	Enjeux de visibilité des mutations et de l'évolution des métiers de l'entreprise
Enjeux démographiques : transmission des compétences, maintien de l'emploi	Enjeux de reconnaissance
Enjeux sociaux : éviter les PSE, RSE	Enjeux d'utilisation de ses droits

Source : 'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT), 2007

La mise en œuvre d'une bonne GPEC nécessite une évaluation des besoins en ressources humaines à court et moyen termes. Elle consiste à

- analyser les ressources disponibles ;
- mesurer l'écart entre ces informations ;
- engager les actions adéquates.

Il s'agit de répondre aux questions : « De quelles compétences dispose-t-on aujourd'hui ? »,

« Comment les faire évoluer ? », « Comment les développer ? », « Comment les mobiliser ? » pour répondre aux besoins futurs de l'entreprise.

La GPEC est simplement une démarche dynamique qui aide l'entreprise à adapter ses ressources à ses besoins à court et à moyen termes.

Selon une étude menée par la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) de Paris en 2008 La GPEC a vocation à :

- ❖ réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise sur le plan quantitatif (effectifs) et sur le plan qualitatif (compétences) ;
- ❖ gérer et développer le « capital humain » comme un facteur de progrès ;
- ❖ trouver des solutions pour les postes « menacés ».

C'est une démarche qui s'inscrit dans le plan stratégique de l'entreprise et qui contribue à sa réalisation aussi bien sur le plan collectif que sur le plan individuel.

Sur le plan collectif, il s'agit de maîtriser les évolutions futures de l'emploi tant en quantitatif qu'en qualitatif.

Sur le plan individuel, il s'agit de permettre à chacun de développer son employabilité et d'être acteur face à son « marché » en permettant d'élaborer et de réaliser des projets d'évolution professionnelle.

En définitive nous pouvons retenir qu'il ne faut pas gérer les emplois sans tenir compte des hommes qui les occupent et des interactions qui lient ces hommes. De même, la gestion des hommes passe par la prise en compte des emplois qu'ils sont censés tenir, d'où la nécessité de faire vivre les outils RH et de les mettre au service d'une meilleure gestion des ressources par rapport aux besoins.

A la suite de ce bref résumé, intéressons nous maintenant au cadre environnemental de notre étude.

CHAPITRE I : PRESENTATION DE L'ENVIRONNEMENT DE L'ETUDE

La Société nationale des Postes (**SONAPOST**) est une société d'Etat créée par Décret n°94-414/PRES/MCC du 21 novembre 1994, modifié par le décret n° 97/209/PRES/PM/MCC/MEF/MCIA du 28 avril 1997. Elle a un capital social de deux milliards cinq cent quatre-vingt-dix millions (2 590 000 000) FCFA. Son siège social est sis à Ouagadougou, 566, Avenue de la Nation.

I.1. Historique missions et activités

I.1.1. Historique

La Poste burkinabé, dans sa configuration actuelle, est l'aboutissement d'un processus marqué par des mutations de son statut et de son organisation.

■ La Poste avant les indépendances (1919-1959)

La Poste a été, au temps de l'époque coloniale, un démembrement du Service des Postes et Télécommunications (P et T) de la France d'Outre-mer et était administrée comme tel.

Le champ d'action du Service des P et T de la France d'Outre-mer était constitué des Territoires relevant du domaine colonial français et comprenant d'une part, l'Afrique occidentale française (A.O.F), l'Afrique équatoriale française (A.E.F), Madagascar et la Côte française des Somalis, et d'autre part, le groupe des Territoires français du Pacifique (Nouvelle Calédonie et Polynésie française) et les Iles St Pierre et Miquelon.

De 1932 à 1946, avec la suppression de la Colonie de Haute-Volta et son partage entre les colonies du Soudan (Mali), du Niger et de la Côte-d'Ivoire, les Services postaux de l'ex-colonie voltaïque seront eux aussi morcelés et rattachés selon cette répartition.

La Colonie de Côte d'Ivoire comprenait alors la Haute Côte-d'Ivoire (Haute-Volta) et la Basse Côte-d'Ivoire et les services postaux de la Basse Côte-d'Ivoire abritaient alors la direction générale de la Poste de toute la colonie.

Une section du personnel de la Poste de la Haute Côte-d'Ivoire fut ensuite créée à Bobo-Dioulasso en **1934** avec l'ouverture d'un bureau de Poste.

En 1947 eut lieu la reconstitution de la Colonie de la Haute-Volta. Cela entraîna la reconstitution de la Poste de cette colonie et la création d'une direction autonome à Ouagadougou la capitale.

En 1956 « la Loi cadre » française introduisit, dans les colonies de l'A.O.F., des réformes des structures administratives : la Fédération de l'A.O.F. fut créée regroupant les colonies du Sénégal, de la Mauritanie, du Soudan, de la Haute-Volta, de la Guinée (Conakry), du Niger, de la Côte-d'Ivoire, et du Dahomey.

Concomitamment un Office fédéral des Postes et Télécommunications de l'A.O.F fut créé avec pour siège Dakar. Cet Office était doté d'un Conseil d'Administration composé en majorité de délégués des Territoires de la Fédération.

En 1957 une nouvelle direction de la Poste du Territoire de la Haute-Volta fut construite à Ouagadougou.

Dans chaque direction de Territoire, les tâches d'administration étaient réparties en trois divisions qui sont :

- les Services généraux (Personnel, Budget, Solde, Bâtiments et Transports) ;
- les Services Postaux et Financiers ;
- les Services des Télécommunications.

En 1959 fut créé le Centre de Formation Professionnelle (C.F.P) des Postes et Télécommunications duquel sera issue plus tard l'actuelle Ecole Nationale des Postes et Télécommunications (ENPT), aujourd'hui devenue Ecole Nationale des Postes (ENAPOSTE).

■ **La Poste des indépendances à nos jours (1960-2016)**

En 1960, avec l'accès des Colonies françaises de l'A.O.F à l'indépendance, l'Office fédéral des P et T est éclaté. La Haute-Volta indépendante crée alors son propre Service des Postes et Télécommunications. Ce service est rattaché à l'Administration générale, mais son organisation est restée la même que sous l'Office fédéral.

En 1968, par l'ordonnance n°68/123/PRES/INFO/PT du 10 juin 1968 le Service des P et T est érigé en Établissement public à caractère industriel et commercial (E.P.I.C), doté de la

personnalité morale et de l'autonomie financière et dénommé Office des Postes et Télécommunications (**O.P.T**) avec pour date d'effet le 1^{er} janvier 1969.

En 1977, le statut de l'O.P.T sera modifié par le décret N°77/323/PRES/PT/CAB du mois d'Août 1977. Ce décret organise l'O.P.T en directions et services, consacrant ainsi une déconcentration plus poussée du Service.

Le personnel qui relevait du Statut général de la Fonction publique, avait été reversé dans un Statut particulier par le décret n° 77/092/PRES/INFO du 25 mars 1977. Ce Statut comportait une grille salariale favorable et des avantages sociaux plus importants que ceux accordés précédemment.

En 1987, l'O.P.T est scindé en deux entités autonomes aux plans financier et juridique, à savoir :

- l'Office national des Postes (**O.N.P**) qui a la charge du service public de la Poste et de la mobilisation de l'épargne nationale ;
- l'Office national des Télécommunications (**ONATEL**) qui a la charge du service public des Télécommunications.

L'O.N.P. est créé par le Kit n° AN IV/276/CNR/TRANS du 19 février 1987 avec le statut d'un E.P.I.C.

En 1994, l'O.N.P. est transformé en **Société d'État** par le décret n°94-414/PRES/M.C.C/MCIA du 21/11/94.

En 1997, l'O.N.P change de dénomination et devient Société nationale des Postes (**SONAPOST**). La SONAPOST a été investie des mêmes missions que l'O.N.P.

Son siège social est à Ouagadougou. Sa durée de vie est fixée à 99 ans à partir du jour de sa constitution. Le capital social est de 2.590 millions de F CFA détenu entièrement par l'État.

I.1.2. Missions

La SONAPOST a pour missions essentielles le désenclavement du territoire national, et la mise en place et l'exploitation du service public de la Poste et des services financiers postaux à travers :

- la collecte, l'acheminement et la distribution des objets de correspondance, des paquets, des colis, des journaux et imprimés ;
- la facilitation des échanges monétaires par les mandats et les chèques postaux ;
- la mobilisation et la promotion de l'épargne au profit de l'économie nationale.

I.1.3. Activités

Les activités de la SONAPOST constituent la mise en œuvre quotidienne des missions de la Société.

Les activités de la SONAPOST sont des prestations de service offertes au public à titre onéreux, suivant une tarification la plus abordable possible et la même en tout point du territoire national. Elles relèvent du service postal universel en sa portion service public.

Les activités de la SONAPOST peuvent être regroupées en trois (3) catégories :

❖ les produits de la poste aux lettres

Les produits de la poste aux lettres (ou produits courrier) sont assez variés et comprennent les lettres ordinaires, les colis postaux, le courrier express, le courrier officiel, le courrier d'entreprise, les boîtes postales, les timbres-poste, l'affranchissement en numéraire, etc.

❖ les services financiers

La SONAPOST est de nos jours un acteur clé de la promotion de l'inclusion financière à travers la collecte de l'épargne et une large gamme de produits de transferts de fonds. On peut citer le compte d'épargne ordinaire, le compte d'épargne retraite, le compte courant postal, le T'élima mandat express, les activités de promotion et de vente de produits spécifiques telles les cartes de recharge de la téléphonie mobile, les cartes bancaires, etc.

❖ les autres activités

Ce sont les activités accessoires à d'autres prestations de service : exploitation des cyberpostes (TIC cf. mission de réduction de la fracture numérique), promotion et vente de produits spécifiques (cartes de recharge de la téléphonie mobile et fixe), prestations en partenariat (ONEA, SONABEL) ; location de boutiques.

Partant de la présentation de l'environnement du stage, il est important pour nous de faire une présentation détaillée de la DRH, direction dans laquelle le stage a été effectué.

I.2. Présentation de la DRH

La DRH s'occupe de la gestion prévisionnelle et administrative ainsi que de la valorisation des ressources humaines.) Elle est chargée des missions suivantes :

- ✓ élaborer et proposer l'ensemble des stratégies, politiques, directives et programmes de gestion des ressources humaines et d'organisation et de veiller à leur application ;
- ✓ proposer les prises de décisions en matière de gestion des ressources humaines et d'organisation ;
- ✓ dispenser l'ensemble des services relatifs à la gestion des ressources humaines et à l'organisation dans la Société ;
- ✓ fournir l'expertise et le support pour l'élaboration de solutions aux problèmes de santé et de conditions de travail.

La Direction des Ressources Humaines comprend :

- la Division Gestion prévisionnelle et performances (DGPP) ;
- la Division Gestion administrative et sociale (DGAS);
- la Division Gestion de la formation continue (DGFC);
- la Division Gestion de la paie (DGP);
- Secrétariat particulier (SP).

Nous nous focaliserons particulièrement sur la Division Gestion prévisionnelle et performances (DGPP) dans la suite de notre document.

I.2.1) Présentation de la DGPP

Elle a pour attributions :

- coordonner l'ensemble des activités de planification, de développement des ressources humaines ;
- mettre en place la politique de recrutement et de mobilité ;
- définir et mettre en œuvre des outils de développement et de modernisation des ressources humaines (RH).

La division dispose de trois (03) Services gérés par deux agents recrutés ayant un niveau BAC+2

- ❖ le Service Planification des Ressources Humaines (**SPRH**) ;
- ❖ le Service Recrutement (**SR**) ;
- ❖ le Service Gestion des Performances (**SGP**).

Le Service Planification des Ressources Humaines (SPRH) a pour attribution d'élaborer et mettre en place un processus de planification des ressources humaines et en assurer le suivi.

Le Service Recrutement (SR) a pour attribution d'élaborer et mettre en place un processus de recrutement des ressources humaines et en assurer le suivi.

Le Service Gestion des Performances (SGP) a pour attribution de d'élaborer et mettre en place un processus de gestion des performances des ressources humaines et en assurer le suivi.

Connaissant les attributions de chaque service de la DGPP, orientons nous maintenant vers l'analyse de sa situation actuelle.

I.2.2) Analyse de la situation actuelle de la DGPP

Les tâches quotidiennes de la division se résument à :

- le suivi des effectifs qui consiste à suivre de près l'évolution des effectifs en tenant compte des nouveaux recrues et des différents départs ;
- l'élaboration des contrats à durée déterminée ;

- l'élaboration du budget ;
- le calcul estimatif de la masse salariale ;
- la rédaction de différentes décisions (décision d'affectation, de nomination...) ;
- l'élaboration des notes d'étude ;
- détermination des besoins en formation ;
- l'élaboration du bilan social et du tableau de bord ;

Il est question pour les deux personnes qui dirigent la DGPP du suivi des effectifs, de la rédaction des contrats a durée déterminée, du calcul de la masse salariale, de l'élaboration du budget et du calcul de la masse salariale. Grosso modo il s'agit de l'exécution des tâches quotidiennes ci-dessus citées. Nous avons participé à la rédaction des termes de référence d'un CDD et à l'intégration d'un nouveau recrue dans le fichier du personnel.

Sur ce s'achève le premier chapitre de notre étude

Partant de la présentation du cadre environnemental du stage évoqué dans le chapitre 1, nous aborderons dans le deuxième chapitre l'organisation et le mode de fonctionnement de la SONAPOST

CHAPITRE II : ORGANISATION ET MODE DE FONCTIONNEMENT

L'organisation de la SONAPOST est régie par des textes réglementaires encadrant la gestion des sociétés où l'Etat est partie prenante ; spécifiquement celle des sociétés d'Etat. Elle prévoit des organes de tutelles et des instances de gestion.

II.1. Organes de tutelle

II.1.1. Les ministères de tutelle

La SONAPOST est placée sous la triple tutelle des ministères suivants :

- le Ministère en charge des Postes pour la tutelle technique et qui veille, à ce titre, à ce que les activités de la SONAPOST s'inscrivent dans le cadre global des objectifs que lui a fixé l'État ;
- le Ministère en charge des Finances et du Budget pour la tutelle financière et budgétaire ;
- le Ministère en charge du Commerce, de la Promotion de l'Entreprise et de l'Artisanat pour la tutelle de la gestion.

II.1.2. Le Conseil d'Administration (C.A)

La SONAPOST est gérée par un Conseil d'Administration de onze (11) membres nommés par décret pris en Conseil des Ministres pour un mandat de trois (3) ans renouvelable une fois. Le Conseil d'Administration se réunit sur convocation de son Président (P.C.A).

Le Conseil d'Administration est investi des pouvoirs les plus étendus en matière de gestion, pour agir au nom de la Société.

Il est responsable devant le **Gouvernement** et l'**Assemblée générale des Sociétés d'État (A.G.S.E)**.

II.1.3. Le Directeur général

La SONAPOST est placée sous l'autorité d'un directeur général nommé par décret pris en Conseil des Ministres.

Le Directeur général détient les pouvoirs les plus étendus pour agir au nom du Conseil d'Administration à qui il rend compte de sa gestion. Il est chargé de la direction technique, administrative, commerciale et financière de la SONAPOST.

A ce titre il veille à l'exécution des missions et attributions de la Société, est ordonnateur du budget, gère les finances et recrute le personnel. Il prépare et assiste aux sessions du Conseil d'Administration et de l'Assemblée générale des Sociétés d'État et dont il exécute les délibérations.

II.2. L'organisation générale de la SONAPOST

Les Services de la SONAPOST sont organisés comme suit :

- l'Administration centrale ;
- les directions régionales ;
- les centres spécialisés ;
- les agences SONAPOST.

II.2.1. L'Administration centrale et les directions régionales

II.2.2. L'Administration centrale

L'Administration centrale¹ se compose de :

- ❖ la **Direction Générale** (DG) : chargée de la gestion technique, administrative, financière et commerciale de la société ;
- ❖ le **Secrétariat Général** (SG) : assiste la Direction générale dans toutes les questions techniques et d'administration générale. A ce titre, il coordonne les activités des directions centrales et régionales ;
- ❖ l'**Inspection Générale des Services** (IGS) : effectue l'inspection technique et l'assistance des bureaux de postes et de services de la poste, mène des enquêtes et traite des affaires juridiques et contentieuses ;

- ❖ les **Conseillers Techniques** (CT) chargés d'une mission générale de conseil, d'étude et d'approfondissement des questions particulières liées au fonctionnement de la société ;
- ❖ les **Services en staff** chargés d'accompagner directement le Directeur général. Au nombre de trois (3), ce sont :
 - le Département Prospectives Etudes et Planification (DPEP),
 - le Département juridique et fiscal (DJF) chargé de traiter les litiges avec les tiers et toutes les affaires légales et réglementaires concernant la Société,
 - le Département de la Communication et des Archives (DCA),
 - le Secrétariat Particulier du Directeur général (SP/DG).
- ❖ les **directions centrales** :
 - la **Direction du Courrier** (DC) est chargée de l'organisation, de la conception et de la mise en œuvre de la politique de la Société en matière de courrier ;
 - la **Direction des Services Financiers** (DSF) est chargée d'une part de l'exploitation et de la vente des produits et services financiers, et d'autre part de l'organisation et du fonctionnement des centres financiers postaux ;
 - la **Direction Financière et Comptable** (DFC) est chargée de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique financière et comptable de la Société ;
 - la **Direction du Patrimoine et des Marchés** (DPM) est chargée de la mise en œuvre des programmes d'équipement en matière de bâtiments et moyens logistiques ;
 - la **Direction Commerciale et du Marketing** (DCM) a pour missions la centralisation des activités commerciales, de promotion et de communication ;
 - la **Direction des Systèmes d'Information** (DSI) a pour missions la définition, le suivi et l'évaluation de la politique informatique de la Société ;

- la **Direction des Ressources Humaines (DRH)** s'occupe de la gestion prévisionnelle et administrative ainsi que de la valorisation des ressources humaines.

II.2.3. Les Directions Régionales (D.R)

Elles sont les structures régionales de l'administration postale et sont chargées de l'animation et de la supervision des établissements postaux de leur ressort territorial.

Elles sont également chargées de la gestion du patrimoine de la Société de concert avec la Direction du Patrimoine et des Marchés (D.P.M).

Les directions régionales sont au nombre de six (6) :

- la direction régionale du Centre (**D.R.C**) : chef lieu : Ouagadougou ;
- la direction régionale de l'Ouest (**D.R.O**) : chef lieu : Bobo-Dioulasso ;
- la direction régionale de l'Est (**D.R.E**) : chef lieu : Fada-N'Gourma ;
- la direction régionale du Nord (**D.R.N**) : chef lieu : Ouahigouya ;
- la Direction régionale du Sahel (**D.R.S**), chef-lieu Dori ;
- la Direction régionale du Mouhoun (**D.R.M**), chef-lieu Dédougou.

II.3. Les Centres spécialisés et les agences SONAPOST

II.3.1. Les centres spécialisés

Les centres spécialisés dont la vocation est de traiter des opérations spécifiques de contrôle ou d'exploitation, ou d'assurer une mission de formation, sont rattachés à une direction technique. Ce sont :

- le Centre de Contrôle de la comptabilité des Bureaux ;
- le Centre de Contrôle des Mandats ;
- le Centre des colis postaux ;
- le Centre National de Tri ;
- le Centre des Opérations CCP/CNE ;

- le Centre des Opérations Western Union ;
- l'Agence philatélique.

II.3.2. Les agences de la SONAPOST

Les agences SONAPOST et les autres établissements postaux dont la vocation est de traiter des opérations spécifiques d'exploitation sont rattachés soit à une Direction Technique soit à une direction régionale. On dénombre à la date du 1^{er} janvier 2016, cent huit (108) agences SONAPOST réparties sur les quarante-cinq (45) provinces du Burkina Faso.

Des **courriers cyclistes** assurent les relais entre les bureaux de Poste et les localités situées loin de ceux-ci pour la collecte ou la distribution du courrier postal.

Par ailleurs, il importe de noter l'importance des partenaires sociaux internes à la SONAPOST. Ces structures associatives au nombre de sept (7) sont :

- le bureau des Délégués du personnel ;
- le Syndicat des Travailleurs de la Poste (SYNTRAPOST) ;
- la Mutuelle des Agents de la SONAPOST (MUTAPOST) ;
- l'Association des Postières du Burkina (APB) ;
- l'Association Sportive de la SONAPOST (AS-SONAPOST) ;
- l'Amicale des Secrétaires de la SONAPOST (ASS) ;
- l'Amicale des retraités de la Poste (ARP).

A première vue nous constatons que la SONAPOST est une société bien organisée et bien structurée. La deuxième partie de notre travail nous permettra d'en savoir plus sur cette organisation.

PARTIE II DEROULEMENT DU STAGE

CHAPITRE III : LES TACHES EFFECTUEES ET LES APPORTS DU STAGE

L'objectif principal de ce stage était de vivre l'expérience du travail et acquérir ainsi une expérience professionnelle. Quant aux objectifs spécifiques, ils étaient entre autres :

- maîtriser les principaux langages et logiciels du domaine à travers des échanges avec des professionnels du domaine de la GRH pour connaître ;
- expérimenter le travail en équipe pour apprendre à nous intégrer dans une équipe de travail ;
- découvrir tous les aspects du métier de GRH et éviter à l'avenir les erreurs fréquentes ;
- améliorer ma confiance en soi et ma capacité à m'adapter aux situations.

III.1. Les tâches effectuées

Pour une meilleure compréhension des tâches que nous avons effectué, il apparaît approprié de traiter en premier lieu des outils qui étaient mis à notre disposition, puis de traiter de manière détaillée les tâches que nous avons effectué.

III.1.1. Les outils utilisés pour effectuer les tâches

Le stage s'est déroulé à la Direction des Ressources Humaines (DRH) et a duré cinq(5) mois. L'ouverture d'esprit de notre maître de stage, qui est par ailleurs le Directeur de la Division Gestion Administrative et Social (DGAS), nous a aidé à apprendre dans de meilleures conditions. Dès le premier mois nous avons pris connaissance des différents outils que le service utilise pour effectuer les tâches. Ces outils sont composés de :

- le tableau de bord ;
- le bilan social ;
- les registres d'enregistrement.

III.1.2. Les tâches accomplies.

La première partie du stage s'est déroulée à la Division de la Gestion Administrative et Sociale (DGAS). Il nous a été confié le traitement et l'archivage des bons de prise en charge (bons de pharmacies) et également des factures d'hospitalisation, et des demandes de verres correcteur. D'une valeur de 130000f CFA, la dotation desdits bons se fait annuellement à partir du 1^{er} janvier. Ils sont composés de quatre bons de 25000f et d'un bon de 30000f.

Des registres d'enregistrement et des classeurs ont été mis à notre disposition pour le traitement et le classement des bons et factures. Les bons sont octroyés aux agents qui en font la demande et ces derniers effectuent le déplacement au lieu indiqué à cet effet muni de leur numéro matricule pour entrer en possession de leurs bons. Cette démarche ne nous semble pas très optimale étant donné que celui qui délivre les bons ne connaît pas tous les agents de la société et ne peut pas mémoriser leur numéro matricule. Après la dotation, les agents utilisent les bons pour leurs soins de santé et les services de santé se chargent de les ramener à la société suivi d'une facture dont le montant ne peut excéder celui inscrit sur le bon. Après réception, la société se charge du traitement et de l'enregistrement des différents bons. Des doubles sont classés dans des enveloppes pour servir de preuves en cas de réclamations. Il faut noter que tout ce processus se fait sur des supports papier. Après vérification, les bons sont ensuite transférés à la DFC qui se charge de faire l'état et le virement. En cas de réclamations, elles sont gérées dès leur arrivée mais elles consomment énormément de temps dû au fait qu'il faut fouiller dans les enveloppes pour chercher la facture concernée avant de procéder à la vérification et à la correction.

Au niveau de la Division des Archives, nous avons vu comment se fait le classement du dossier individuel de chaque agent.

Le dossier de chaque agent est composé de 5 sous chemises.

- une chemise pour l'évaluation ;
- une chemise pour les autorisations ;
- une chemise pour les décisions ;
- une chemise pour les sanctions ;

- une chemise pour les divers.

Le classement se fait manuellement parce que la société ne dispose pas encore d'un logiciel pour le faire. De plus, les archives sont gérées par une seule personne ; Chose qui ne facilite pas le classement ni la fouille.

Au niveau de la Division Gestion de la Paie (DGP), nous n'avons pas pu faire grande chose parce que la Division gère des données sensibles. Elle réalise les activités de paie et de gestion des salaires.

Par contre le Directeur de la division nous a expliqué en long et en large à quoi consiste son travail. Il est chargé du traitement des salaires de tous les agents de la société et utilise le logiciel SAGE pour effectuer cette tâche. La division ne compte que trois agents, ce qui fait qu'ils sont pour la plupart du temps débordés de travail.

En somme ce paragraphe représente une synthèse des tâches que nous avons effectuées au niveau de la DGAS.

La deuxième et dernière partie du stage se sont déroulées au niveau de la Division Gestion Prévisionnelle et Performances (DGPP).

Elle a en charge les principales missions ci-après :

- fournir les orientations, les critères et la démarche d'élaboration du plan des ressources humaines de la Société ;
- proposer à la Direction Générale la politique de rémunération ;
- fournir aux responsables de la Société des programmes et des services en matière de planification, de recrutement et de gestion des performances des ressources humaines.

Au niveau de cette division nous avons assisté à la rédaction des clauses de quelques contrats de travail, à la rédaction de certaines décisions et aussi à l'intégration d'un nouvel agent. Nous avons également participé à la réception des dossiers de candidature et au calcul estimatif des indemnités de départ à la retraite de certains agents.

III.2. Les apports du stage

Au regard de tout ce qui précède, il est évident que nous avons beaucoup appris au cours de ce stage. Les acquis tirés de cette expérience professionnelle peuvent être regroupés autour de trois idées principales : les compétences acquises, les difficultés rencontrées et les suggestions faites pour améliorer le cadre du travail.

III.2.1. Compétences acquises

Au cours de ce stage, nous avons eu l'opportunité de découvrir le métier de gestionnaire des ressources humaines sous plusieurs formes et de comprendre de manière globale les difficultés liées à ce métier. Le stage nous a permis de vivre l'expérience du travail et ainsi acquérir une expérience professionnelle. Nous avons échangé avec des experts du domaine de la GRH et découvrir quelques logiciels du domaine. Nous avons également expérimenté le travail en équipe et appris à nous intégrer dans une équipe de travail. Nous avons découvert plusieurs aspects du métier de GRH qui nous permettront d'éviter à l'avenir certaines erreurs. Par ailleurs, les relations humaines entre les différents employés de la société, indépendamment de l'activité exercée par chacun d'eux, nous ont appris sur le comportement à avoir en entreprise. Finalement nous repartons de ce stage satisfaite parce-que presque tous nos objectifs liés à ce stage ont été atteints.

III.2.2. Difficultés rencontrées

La première difficulté rencontrée lors de ce stage est l'indisponibilité de certains responsables qui est due à la pression du travail qui pèse sur eux. Cette difficulté entraîne en même temps une insuffisance de tâches pour le stagiaire pouvant à son tour être source d'anxiété pour celui-ci. Notre analyse critique sur l'ensemble de la direction nous permettra d'avoir un aperçu général sur les différentes difficultés.

CHAPITRE IV) ANALYSE CRITIQUE ET SUGGESTIONS

IV.1. Analyse critique

IV.1.2. Les points forts

La santé des travailleurs est l'une des préoccupations de la SONAPOST. A cet effet, chaque agent de la société est couvert partiellement d'une assurance maladie lui facilitant l'accès aux soins et aux médicaments en cas de maladie. La société dispose également d'un service médical en son sein qui veille sur la santé du personnel.

Il existe une bonne cohésion sociale entre les travailleurs au point où en dehors des bureaux, il est difficile de dissocier le supérieur du subordonné.

En guise de reconnaissance, la société récompense les efforts de ses agents en leur octroyant des primes de rendements.

La communication et la formation constituent également des points forts de la SONAPOST car ses agents se réunissent régulièrement et participent fréquemment à des formations.

La discipline et la ponctualité sont de rigueur et tout contre venant est vite rappelé à l'ordre.

IV.1.3. Les points faibles

Nous avons remarqué que la société ne dispose pas de règlement intérieur alors que celui-ci est une exigence législative vu la taille de la SONAPOST. Elle ne dispose pas non plus de bureaux en quantité suffisante vu que certains agents se retrouvent à quatre dans un bureau.

Dans certaines divisions l'insuffisance de personnel ralentit considérablement le rythme du travail et entraîne en même temps une lenteur dans la réalisation de certaines tâches.

Nous avons également constaté certaines pannes régulières de matériel mettant mal à l'aise les agents notamment des pannes de climatisation et de toilettes. Sans oublier les multiples délestages qui empêchent le personnel de travailler parce que le groupe électrogène de la société n'alimente pas tous les services.

Aussi, nous constatons la non opérationnalité d'un logiciel RH ce qui rend difficile la gestion du personnel ;

De plus le tableau prévisionnel de recrutement n'est pas à jour.

IV.1.4. suggestions

Partant de tout ce qui précède, Nous suggérons les mesures suivantes:

- maintenir la cohésion sociale existante ;
- permettre au personnel de travailler dans des conditions adéquates ;
- certifier les produits de la poste aux normes ISO pour plus de compétitivité sur le marché international ;
- être un peu plus rigoureux dans l'octroi des bons et le règlement des différentes factures ;
- bien répartir les effectifs et les compétences pour plus d'efficacité.

CONCLUSION GENERALE

Les cinq mois de stage nous ont permis de parcourir en long et en large toutes les divisions de la DRH et nous nous sommes attardés sur la Division Gestion Prévisionnelle et des Performances (DGPP) pour approfondir nos recherches.

Le stage s'est déroulé dans un environnement convivial qui a facilité notre intégration et nous a permis de vite nous adapter au rythme et aux outils du travail. A travers ce stage, nous avons découvert plusieurs facettes du métier de GRH et réaliser plusieurs tâches qui nous ont été confiées. Nous avons été impressionnées par la solidarité et la communication qui existent entre les agents de la société. En dehors du service il est difficile voire même impossible de dissocier le subordonné du supérieur tellement la complicité règne entre les travailleurs.

Par ailleurs nous voudrions être confrontées à plusieurs activités pour être dans la peau du manager que nous sommes censées devenir et ainsi tester notre dynamisme sur le plan professionnel, mais compte tenu de la durée limitée du stage et de l'indisponibilité permanente des dirigeants nous n'avons pas atteint cet objectif.

Nos recherches nous ont permis de comprendre et de vivre le quotidien de la DGPP. Il ressort donc de notre expérience que les tâches quotidiennes de la division relèvent de ses attributions, mais dans le fond, la division reste très peu consultée pour les affectations et presque pas pour les nominations. Ce constat nous amène à nous poser la question suivante : le manque d'autonomie d'un chef de service ne le prive t-il pas de sa légitimité au sein du comité exécutif d'une entreprise ?

BIBLIOGRAPHIE

DELAYE, T., et GROUSSET, L.-M. (1994), Comment optimiser le travail avec des stagiaires, Nathan.

GASCHEAU, T., et RIOLS, D. (1993), Le stage en entreprise, Éditions Nathan.

<https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-8-page-14.htm>

<http://www.etudier.com/dissertations/La-Gpec-D%C3%A9finition-Objectifs/65149.html>