

## La gestion des ressources humaines dans la fonction publique territoriale en Haïti : Cas de la mairie des Cayes

Présenté par

**James NONÇANT**

pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département Management

Spécialité Gouvernance et management public

Directeur de mémoire : Mahamat ABDELLATIF

le 18 août 2025

Devant le jury composé de :

Mme Viviane BIWOLE Président

Professeure titulaire à l'université de Yaoundé II et  
Professeure associée à l'université Senghor à  
Alexandrie

M. Mahamat ABDELLATIF Encadreur

Directeur du département management de  
l'université Senghor à Alexandrie

M. Patrice LOKO Examinateur

Enseignant à l'université Senghor à Alexandrie

## Remerciements

J'exprime ma plus profonde gratitude à toutes les personnes physiques et morales qui m'ont accompagné et guidé dans la réalisation de ce mémoire marquant l'aboutissement de mon Master en Gouvernance et Management Public.

En tout premier lieu, je tiens à remercier le Professeur Mahamat ABDELLATIF, Directeur du département Management à l'Université Senghor qui a accepté de m'encadrer pour ce travail malgré ses responsabilités.

Je remercie également le Professeur Thierry VERDEL, Recteur à l'Université Senghor qui a toujours été présent pour la promotion, le personnel de l'université pour leur engagement ainsi que tous les professeurs pour la qualité des enseignements qu'ils nous ont transmis.

Un remerciement spécial à notre Professeur de « Décentralisation et développement local » à l'université Senghor et Directeur général à l'Office des Personnes Handicapées du Québec, Monsieur Daniel Jean. Merci infiniment.

Ma reconnaissance s'en va aussi à la Mairie des Cayes, notamment la maire principale, Madame Daphnée Claire France, la responsable des ressources humaines, Madame Marcelle Antilus qui a mobilisé le personnel lors de l'administration du questionnaire et les entretiens, Me René Rousselot du service juridique qui a su convaincre certains employés de me consacrer du temps pour répondre à mes questions et partager leur expérience quotidienne de travail à la mairie avec moi. Leur collaboration et contribution m'ont aidé à pousser mon analyse sur la thématique et ont permis à ce mémoire d'avoir un ancrage dans une réalité professionnelle concrète.

Mes remerciements au Professeur Mathieu Carrier, chargé d'enseignement à l'Ecole nationale d'administration publique pour les différents commentaires lors du séminaire d'intégration.

A tous ceux et à toutes celles, qui d'une manière ou d'une autre m'ont soutenu pendant ces deux années, particulièrement mes amis de la 19<sup>ème</sup> promotion, mes amis haïtiens, les alumni 2022 du programme bi-diplômant à l'ENAP ainsi que les amis de ma promotion du programme bi-diplômant à l'ENAP, je vous dis merci.

## Dédicace

À ma tendre mère chérie, Yolande Fontus

À mon épouse bien-aimée Fabiola Louis

À mes frères Mackendy Jean-Jacques, Vladimir P. Noncent, Rodney Noncent et Pierre  
Anthony Nonçant

À mon père, Saint Thony Nonçant et ma grand'mère adoptive, Aldanie Fontaine ; tous deux  
décédés

Ce travail vous est dédié.

## Résumé

Dans le but d'instaurer le principe de la continuité dans la gestion des collectivités en favorisant le recrutement des fonctionnaires de carrière et la mise en place d'un cadre normatif fixant les principes d'équité et de rationalité nécessaires à la protection de ladite carrière, un décret fixant les principes fondamentaux de gestion des emplois dans la fonction publique territoriale a été adopté en Haïti le 1<sup>er</sup> février 2006.

En parlant de gestion des emplois, les auteurs sont unanimes à reconnaître que la Gestion des Ressources Humaines consiste à s'assurer que les philosophies, politiques et pratiques de GRH soutiennent la stratégie organisationnelle car l'organisation possède des employés à l'envergure ou aux qualités adéquates pour opérationnaliser cette stratégie par l'adoption de techniques de sélection, recrutement, évaluation, développement et promotion appropriées et que les systèmes d'emplois sont suffisamment flexibles pour permettre l'adaptation adéquate aux changements du contexte organisationnel.

Ce travail qui porte sur la Gestion des Ressources Humaines dans la fonction publique territoriale avec une étude de cas à la mairie des Cayes nous a permis d'explorer l'écart existant entre les lois d'une manière générale, se rapportant à la gestion des emplois dans les collectivités et la situation au sein de ladite institution.

L'analyse tirée d'une approche mixte nous a permis de comprendre les stratégies et pratiques GRH et d'évaluer le niveau d'attachement des employés à l'organisation notamment ce qui pourrait occasionner une éventuelle rupture du contrat psychologique des employés.

Lorsqu'on observe la réalité, l'on se demande souvent s'il n'existe pas de normes ou règlements pouvant faciliter la bonne marche de nos institutions en Haïti. Donc, l'intérêt de ce travail est de montrer la nécessité de la mise en œuvre du décret fixant les principes de gestion des emplois dans la fonction publique territoriale à travers les collectivités en Haïti.

## Mots-clefs

Décentralisation, Ressources humaines, Contrat psychologique, Gouvernance, Performance organisationnelle

## Abstract

With the aim of establishing the principle of continuity in local government management by promoting the recruitment of career civil servants and establishing a regulatory framework setting out the principles of fairness and rationality necessary to protect such careers, a decree setting out the fundamental principles of job management in local government was adopted in Haiti on February 1, 2006.

When discussing job management, authors unanimously agree that human resources management consists of ensuring that HRM philosophies, policies, and practices support the organizational strategy, as the organization has employees with the appropriate skills and qualities to operationalize this strategy through the adoption of appropriate selection, recruitment, evaluation, development, and promotion techniques, and that employment systems are flexible enough to allow for adequate adaptation to changes in the organizational context.

This work, which focuses on human resource management in local government with a case study at the Cayes town hall, allowed us to explore the gap between the laws in general relating to job management in local government and the situation within that institution.

The analysis, based on a mixed approach, enabled us to understand HRM strategies and practices and to assess the level of employee attachment to the organization, particularly what could lead to a possible breach of the psychological contract of employees.

When observing reality, one often wonders whether there are standards or regulations that could facilitate the smooth running of our institutions in Haiti. Therefore, the purpose of this work is to demonstrate the need to implement the decree establishing the principles of job management in the local civil service across communities in Haiti.

## Key-words

Decentralization, Human resources, Psychological contract, Governance, Organizational performance

## Liste des sigles et acronymes

CGRFT	Centre de Gestion Régionaux de la Fonction Publique Territoriale
CSFPT	Conseil Supérieur de la Fonction Publique Territoriale
DRH	Direction des Ressources Humaines
Eff.	Effectif
Enap	Ecole Nationale d'Administration Publique
FPT	Fonction Publique Territoriale
FRH	Fonction des Ressources Humaines
GRH	Gestion des Ressources Humaines
INAFPT	Institut National de la Fonction Publique Territoriale
MICT	Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Territoriales
RH	Ressources Humaines
SRH	Service des Ressources Humaines
Tot.	Total

## Table des matières

Remerciements .....	2
Dédicace .....	3
Résumé .....	4
Liste des sigles et acronymes.....	6
Liste des illustrations.....	10
Liste des tableaux.....	10
Introduction.....	11
1. Contextualisation et problématique de la GRH dans la fonction publique territoriale en Haïti 13	
1.1 Spécificités de GRH dans le contexte haïtien .....	14
1.2 Corpus juridique sur la gestion des emplois dans la FPT en Haïti .....	14
1.1.1 Décret définissant le cadre de la décentralisation ainsi que les principes d'organisation et de fonctionnement des Collectivités territoriales dispose en ses articles :14	
1.1.2 Décret fixant l'organisation et le fonctionnement de la collectivité municipale, dite commune ou municipalité .....	15
1.1.3 Décret fixant les principes fondamentaux de gestion des emplois de la fonction publique territoriale et de ses établissements publics .....	15
1.2 Mise en œuvre de la législation haïtienne sur la gestion des emplois dans la fonction publique territoriale.....	17
1.2.1 Problématique de la gestion des ressources humaines dans la mairie des Cayes 17	
1.2.1.1 Non-respect des conditions d'accès à la fonction publique territoriale ....	17
1.2.1.2 Manque de formation en lien avec le travail et absence d'évaluation de la performance des employés.....	18
1.3 Intérêt, objectif de l'étude et question de recherche .....	18
1.3.1 Justification du sujet.....	18
1.3.2 Question de recherche .....	19
1.3.3 Objectifs de l'étude .....	19
2 La GRH dans la fonction publique territoriale : Cadre conceptuel et théorique .....	19
2.1 Cadre conceptuel.....	20

2.1.1	GRH.....	20
2.1.1.1	Pratiques RH et performances des collectivités territoriales .....	20
2.1.1.2	Contrat psychologique.....	21
2.1.2	Collectivités territoriales .....	21
2.1.3	Décentralisation .....	21
2.1.4	FPT .....	22
2.1.5	Gouvernance locale.....	22
2.1.6	Planification Stratégique des ressources humaines .....	22
2.2	Cadre théorique.....	23
2.2.1	Approche universaliste des relations entre GRH et performance .....	23
2.2.2	Théorie des processus du modèle intégré de GRH .....	23
2.2.3	Théorie de la nature des rôles du SRH .....	23
2.2.4	Théorie de la socialisation organisationnelle.....	23
3	Méthodologie .....	24
3.1	Choix de la méthode de recherche.....	24
3.2	Population cible et échantillonnage .....	24
3.2.1	Constitution de l'échantillon .....	25
3.3	Revue documentaire et analyse des données secondaires .....	25
3.4	Les outils utilisés pour la collecte des données primaires .....	25
3.4.1	Le questionnaire .....	25
3.4.1.1	Administration du questionnaire pour la collecte des données .....	26
3.4.2	Entretiens semi-structurés .....	26
3.5	Ethique de la recherche.....	27
4	Résultats, analyses et discussions .....	27
4.1	L'analyse qualitative de l'étude des cas .....	27
4.2	Analyse des données quantitatives .....	29
a-	Pratiques de recrutement des employés à la mairie .....	29
b-	Réalisation de formation en lien le travail des employés dans une perspective de performance.....	30
c-	Pratiques GRH liées à l'évaluation de la performance des employés.....	31
d-	Niveau d'attachement des employés à l'institution.....	31

4.3	Minimisation des biais et validité des résultats de l'étude .....	34
4.4	Contraintes .....	35
5	Autres analyses.....	35
5.1	Analyse FFOM- SWOT de la GRH à la mairie des Cayes .....	35
5.2	Analyse PESTEL .....	36
5.3	Analyse croisée de PESTEL et de FFOM.....	38
6	Conclusions, limites et perspectives .....	39
6.1	Limites.....	41
6.2	Perspectives et recommandations .....	41
6.2.1	Recommandations basées sur l'analyse qualitative et quantitative .....	41
6.2.2	Recommandations basées sur les outils .....	43
7	Références bibliographiques .....	44
8	Annexes .....	46
-	Quel est votre sexe ? .....	47
-	Quel est votre poste actuel à la mairie ? .....	47

## Liste des illustrations

- Figure 1- Employés enquêtés selon le mode de recrutement à la mairie
- Figure 2- - Employés enquêtés selon leur participation à des formations en lien avec le travail
- Figure 3-- Employés enquêtés selon leur participation aux évaluations de leur performance
- Figure 4- Employés enquêtés sur leur motivation par rapport aux conditions de travail
- Figure 5 et 6- Employés interrogés sur la possibilité de réaliser une carrière à la mairie
- Figure 7- Employés interrogés sur ce qui peut occasionner leur démission

## Liste des tableaux

- Tableau 1- Employés enquêtés selon le sexe, leur connaissance à la catégorie et l'ancienneté
- Tableau 2- Croisement des thématiques ayant rapport avec le cadre conceptuel et les informations des entretiens avec les gestionnaires
- Tableau 3- Analyse FFOM de la GRH à la mairie des Cayes
- Tableau 4- Analyse PESTEL de la GRH à la mairie des Cayes
- Tableau 5- Analyse croisée PESTELxFFOM

## Introduction

Au croisement des politiques de l'emploi public et des réformes territoriales, la fonction publique territoriale est le produit d'un système complexe de relations entre plusieurs catégories d'acteurs, parfois sécantes ; Etat et Collectivités territoriales d'une part, agents et employeurs, d'autres part. (Biland, 2020) Les effectifs de la fonction publique territoriale regroupant l'ensemble des agents publics qui travaillent pour les collectivités territoriales<sup>1</sup> ainsi que leurs établissements publics, ont considérablement augmenté, en faisant le segment le plus dynamique en termes d'embauches du secteur public, à cause des projets de décentralisation ou de réforme qui se succèdent à un rythme soutenu depuis des années 1980. (Biland, 2014) Les transferts d'effectifs de l'Etat aux collectivités territoriales (et entre collectivités territoriales) ainsi les nouveaux emplois créés pour prendre en charge les responsabilités accrues de l'échelon local constituent deux évolutions majeures de la fonction publique au cours des trois dernières décennies. La fonction publique territoriale apparaît ainsi comme un objet particulièrement important pour qui s'intéresse aux rapports entre l'Etat et les collectivités territoriales, tant qu niveau politique (répartition des pouvoirs entre les espaces locaux et nationaux) qu'administratif (similitudes et différences entre la fonction publique de l'Etat et la FPT.(Biland, 2014)

En vue de permettre aux collectivités de trouver les professionnels et les compétences dont elles ont besoin, En France, un processus de décentralisation ayant entraîné un important transfert de compétences au profit des collectivités territoriales et la création d'un véritable service public local qui a nécessité la mise en place d'une nouvelle fonction publique autonome par rapport à la fonction publique d'Etat a favorisé la Loi le Pors du 26 janvier 1984. Celle-ci a fait naître le statut de la FPT qui a permis la réussite de la première phase de la décentralisation et dont l'existence constitue un outil irremplaçable pour poursuivre et amplifier la redistribution des pouvoirs entre l'Etat et les collectivités territoriales. (Hazard , 2006)

Dans le contexte actuel de la décentralisation, l'objectif de la réforme de la FPT, est de chercher le meilleur outil opérationnel de gestion et de formation des agents, proposer des carrières et des métiers motivants, rendre plus attractive l'entrée dans la FPT. C'est aussi donner à la FPT, la pleine maîtrise de la gestion de ses ressources humaines qui revêt une dimension stratégique et constitue un levier déterminant pour innover, adapter le service public et se donner des marges de productivité. (Hazard, 2006)

Aussi, dans un contexte de mutations socio-économiques profondes et de pressions croissantes sur les administrations publiques, la Gestion des Ressources Humaines s'impose comme un levier stratégique pour améliorer la performance des institutions locales. Si bien

---

<sup>1</sup> L'article 61 de la Constitution haïtienne prévoit trois catégories de collectivités territoriales : La section communale, la commune et le département

que, la législation haïtienne sur les collectivités territoriales fait de la GRH un pilier fondamental pour le bon fonctionnement de leurs différents composants<sup>2</sup>.

Dans les collectivités territoriales en Haïti et plus particulièrement dans la Commune des Cayes, la mairie joue un rôle important dans l'organisation de la vie locale et la fourniture des services de base à la population. Pourtant, en matière de GRH, l'institution est confrontée à de nombreux défis liés à la gestion de son personnel marqués par la faiblesse des capacités administratives et financières ainsi que l'absence de politiques ou de stratégies claires de développement de compétences dans une perspective de performances organisationnelles.

Notre double intérêt pour la gouvernance des collectivités territoriales et la Gestion des Ressources Humaines nous a poussé à réfléchir sur le thème suivant : « La gestion des ressources humaines dans la fonction publique territoriale en Haïti : Cas de la mairie des Cayes ». Pour approfondir notre réflexion, nous avons posé la question suivante : Quels sont les principaux défis de la GRH dans la FPT à la mairie des Cayes et quelles pistes d'améliorations peuvent-être proposées?

Ce mémoire vise à analyser la GRH dans la Fonction Publique Territoriale haïtienne en prenant la mairie des Cayes comme étude de cas. Dans un premier temps, notre travail vise à comprendre et identifier les défis de GRH auxquels sont confrontés les gestionnaires à la mairie des Cayes; dans un second temps, quelles pistes d'améliorations pouvons-nous proposer et quelles réformes pourraient contribuer à une meilleure mobilisation et valorisation des ressources humaines pour éviter la rupture du contrat psychologique des employés.

Pour ce faire, notre travail est divisé en quatre principaux chapitres :

Le premier chapitre de notre travail traite de la contextualisation et de la problématique de la GRH dans la fonction publique territoriale en Haïti. Nous aborderons aussi les objectifs, et intérêt de notre étude. Dans le deuxième chapitre, nous nous concentrerons sur les concepts clés et un cadre théorique. Le troisième chapitre aborde la méthodologie utilisée pour la réalisation du travail. Il apporte des détails sur les méthodes et techniques de collecte, de traitement et d'analyse des données. Dans ce chapitre, nous mettons aussi à profit notre formation sur le management stratégique par une analyse stratégique de la GRH au sein de la mairie des Cayes au moyen de trois outils. Dans le quatrième chapitre, nous présentons les analyses tirées des résultats, les conclusions ainsi que la réponse à notre question de recherche et des recommandations.

---

<sup>2</sup> Préambule du décret fixant les principes de la gestion des emplois dans la fonction publique territoriale en Haïti

## 1. Contextualisation et problématique de la GRH dans la fonction publique territoriale en Haïti

L'administration publique nationale est l'instrument par lequel l'Etat concrétise ses missions et objectifs. Pour garantir sa bonne marche, elle doit être structurée de manière à être gérée avec efficacité et honnêteté<sup>3</sup>. Elle est constituée de l'ensemble des organes, institutions et services publics créés par la constitution et les lois de la république repartis en : Administration d'Etat et Administration des Collectivités Territoriales<sup>4</sup>.

Parlant des collectivités territoriales, elles sont des divisions du territoire dotées de la personnalité morale et de l'autonomie administrative et financière dans les limites de leurs compétences. La Constitution haïtienne de 1987 définit trois niveaux de collectivités territoriales organisées suivant un principe d'emboîtement selon lequel, le département est intégralement subdivisé en communes et la commune intégralement subdivisée en sections communales. (Alexandre, n.d)

La législation haïtienne sur les collectivités territoriales fait de la gestion des ressources humaines un pilier fondamental pour le bon fonctionnement de ses différents composants. L'article 151 du décret définissant le cadre de la décentralisation ainsi que les principes d'organisation et de fonctionnement des collectivités territoriales disposent : « Les collectivités territoriales possèdent un personnel propre émergeant à leur budget. Ce personnel territorial a qualité d'agent public. La loi détermine la situation de l'agent public territorial.<sup>5</sup> Et l'article 137 du chapitre II traitant du personnel communal du décret fixant l'organisation et le fonctionnement de la collectivité municipale, dite commune ou municipalité stipule : « Le personnel communal est soumis aux dispositions de la législation sur la fonction publique territoriale portant sur les fonctionnaires des collectivités territoriales ainsi qu'aux règlements internes pris par le Conseil municipal ».

Afin de garantir la réussite de la décentralisation prônée par la Constitution haïtienne de 1987 impliquant la mise en place d'une administration au niveau des collectivités territoriales, il est important de doter les collectivités de ressources humaines pouvant contribuer à une gestion efficace et efficiente de l'administration locale. C'est ainsi que le décret fixant les principes fondamentaux de gestion des emplois de la fonction publique territoriale a été adopté dans le but d'instaurer le principe de la continuité dans la gestion des collectivités en favorisant le recrutement des fonctionnaires de carrière et la mise en place d'un cadre normatif fixant les principes d'équité et de rationalité nécessaires à la protection de la dite carrière.

---

<sup>3</sup> *Decret-Portant-Organisation-de-l'Administration-Centrale-de-l'Etat, 2005*

<sup>4</sup> *Decret-Portant-Organisation-de-l'Administration-Centrale-de-l'Etat, art.2 2005*

<sup>5</sup> *(Decret-Definissant-Le-Cadre-de-La-Decentralisation-et-Les-Principes-d'organisation-et-de-Fonctionnement-Des-Collectivites-Territoriales, 2006)*

## **1.1 Spécificités de GRH dans le contexte haïtien**

En Haïti, l'action de l'Etat central reste forte limitant l'autonomie professionnelle des mairies malgré la Constitution haïtienne en son article 66 attribue l'autonomie administrative et financière des communes. En raison de la faible capacité des mairies en Haïti, les services RH au plan local sont souvent réduits à des tâches administratives comme la gestion des présences et des absences du personnel, la distribution des chèques du personnel de concert avec le service administratif, sans gestion stratégique comme l'élaboration d'un plan de carrière, d'un plan de renforcement des capacités des ressources humaines notamment en formation continue et l'évaluation régulière du personnel. Le recrutement se fait généralement sans concours et les salaires sont généralement faibles sans avantages sociaux comme l'assurance santé, la pension civile. Tout cela contribue souvent à la démotivation des agents municipaux de la FPT en Haïti.

## **1.2 Corpus juridique sur la gestion des emplois dans la FPT en Haïti**

Pour garantir la réussite de la décentralisation effective prônée par la Constitution haïtienne de 1987 impliquant la mise en place d'une administration au niveau des collectivités territoriales, il y a lieu de doter les collectivités de ressources humaines permettant une gestion efficace et efficiente de l'administration locale.

Pour ce faire, il est nécessaire d'avoir des fonctionnaires de carrière appelés à résister aux aléas de l'alternance politique et de mettre un cadre normatif réglementant l'organisation de cette fonction publique territoriale ; comme dans la plupart des pays de l'OCDE où la gestion des personnels publics a été construite sur l'objectif de protéger les agents publics contre l'arbitraire politique, en mettant fin au patronage. Dreyfus (2000) cité dans (Desmarais et al., 2021)

Dans cette section nous allons voir les différents décrets traitant de la gestion des emplois dans la FPT.

### **1.1.1 Décret définissant le cadre de la décentralisation ainsi que les principes d'organisation et de fonctionnement des Collectivités territoriales dispose en ses articles :**

Le titre IV traitant des ressources humaines dudit décret dispose en ses articles 151 et 152 :

151 - « Les Collectivités territoriales possèdent un personnel propre émargeant à leur budget. Ce personnel territorial a qualité d'agent public. La loi détermine la situation de l'Agent public territorial. »

152 – Les Collectivités territoriales ont recours au personnel des services déconcentrés chargé d'assistance technique et d'encadrement des structures locales. Elles peuvent au besoin requérir l'expertise d'agent de l'administration centrale ou toute autre personne

publique. Ceux-ci sont dans ce cas, placés à la disposition de la collectivité territoriale par l'administration d'origine. Des conventions d'assistance établissent la base de ces relations

Aussi, par rapport aux exigences techniques liées aux compétences octroyées aux mairies en attendant l'application effective de la législation sur la FPT le pouvoir central mettra à la disposition de toutes les mairies, à moins qu'il refuse, trois jeunes cadres détachés mis à leurs services<sup>6</sup>.

### **1.1.2 Décret fixant l'organisation et le fonctionnement de la collectivité municipale, dite commune ou municipalité**

Dans le chapitre II dudit décret traitant du personnel communal notamment en son article 137, il est disposé : « Le personnel communal est soumis aux dispositions de la législation sur la FPT portant sur les fonctionnaires des collectivités territoriales ainsi qu'aux règlements internes pris par le conseil municipal ». et l'article 38 : « Les membres du personnel sont nommés et révoqués par le Conseil municipal conformément à la législation portant statut des fonctionnaires des collectivités territoriales ».

### **1.1.3 Décret fixant les principes fondamentaux de gestion des emplois de la fonction publique territoriale et de ses établissements publics**

Ce décret comprend des dispositions relatives à l'organisation de la fonction publique territoriale. En son chapitre 1, il prévoit des organes de la fonction publique territoriale tels le Conseil Supérieur de la Fonction Publique Territoriale<sup>7</sup>, l'Institut National de la Fonction Publique Territoriale<sup>8</sup> et les Centres de Gestion Régionaux de la Fonction Publique Territoriale<sup>9</sup>.

Il est prévu aussi des Commissions administratives paritaires<sup>10</sup> qui doivent être consultées pour avis sur diverses questions telles :

- Organisation des administrations des Collectivités territoriales concernées ;
- Conditions générales de fonctionnement de ces administrations ;
- Programme de modernisation des méthodes et techniques de travail et à leur incidence sur la situation du personnel ;
- Examen des grandes orientations à définir pour l'accomplissement des tâches de l'administration concernée.

Selon l'article 49, les fonctionnaires sont recrutés par voie de concours organisé par l'INAT sur décision des CGR [...]. L'article 58 prévoit un régime de carrière impliquant tous les

---

<sup>6</sup> Article 157 du décret définissant le cadre de la décentralisation ainsi que les principes d'organisation et de fonctionnement des Collectivités territoriales.

<sup>7</sup> Articles 1 à 14

<sup>8</sup> Articles 16 à 27

<sup>9</sup> Articles 28 à 40

<sup>10</sup> Articles 42 à 46

fonctionnaires titularisés dans un grade de la hiérarchie administrative. Et selon l'article 84, les fonctionnaires territoriaux sont évalués régulièrement une fois l'an sur la base des critères préalablement définis dans les statuts particuliers, notamment en fonction de la nature des emplois et des objectifs qui leur ont été assignés dans le cadre des objectifs généraux de la collectivité territoriale.

Un système d'évaluation des fonctionnaires est établi par l'INAT et publié dans le Moniteur<sup>11</sup>. Une fiche individuelle d'évaluation permettra de situer le fonctionnaire territorial par rapport à son aptitude, sa compétence et ses performances. Les valeurs et appréciations générales concernant le fonctionnaire tiennent compte de ses connaissances professionnelles, de son efficacité, du sens de l'organisation et de la méthode dans le travail ainsi que des qualités dont il fait montre dans l'exécution de sa tâche.

Les résultats d'évaluation du fonctionnaire servent de référence notamment à l'avancement du fonctionnaire, à l'identification des besoins de formation<sup>12</sup> et à son reclassement ou son licenciement si les résultats d'évaluation sont négatifs sur une période trois années consécutives<sup>13</sup>.

Par ailleurs, la fonction publique territoriale garantit l'égalité des conditions de travail et de salaire aux fonctionnaires territoriaux suivant leur situation administrative. Ils ont droit<sup>14</sup> :

- à un bonus annuel
- à la protection de l'entité territoriale contre les attaques, menaces, outrages, injures ou diffamations dont ils peuvent être l'objet dans l'exercice de leurs fonctions ;
- à la sécurité sociale, et ils bénéficient au même titre que les fonctionnaires de l'Etat d'une couverture d'assurance santé ;
- à une rémunération et à la retraite dans les conditions prévues par la loi sur la pension civile de retraite.

Enfin, en plus d'une rémunération fixée conformément aux dispositions régissant la matière, les fonctionnaires territoriaux ont droit à des avantages sociaux qui sont liés aux conditions de service et à l'exercice des fonctions. Les récompenses susceptibles d'être accordés aux fonctionnaires dont le rendement est jugé satisfaisant peuvent prendre les formes suivantes :

- Lettre d'encouragement
- Lettre de félicitations
- Témoignage de satisfaction
- Promotion à titre exceptionnel
- Décoration dans l'un des ordres civils de la république.

---

<sup>11</sup> Le moniteur est le journal officiel d'Haïti

<sup>12</sup> Article 86

<sup>13</sup> Article 91

<sup>14</sup> Article 92

## **1.2 Mise en œuvre de la législation haïtienne sur la gestion des emplois dans la fonction publique territoriale**

Depuis la publication du décret fixant les principes fondamentaux de gestion des emplois dans la fonction publique territoriale et de ses établissements publics le 1er février 2006, plusieurs organes de la fonction publique territoriale prévus tels le CSFPT, l'INFPT, les CGRFPT ainsi les Commissions administratives paritaires n'ont pas vu le jour jusqu'à date.

Par ailleurs, la mise à disposition de toutes les mairies par le pouvoir central, de trois jeunes cadres détachés mis à leurs services, qui relèveront du Ministère de la Planification, du Ministère de l'Economie et des Finances et le dernier du Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Territoriales chargé de l'Administration de la mairie prévu dans le livre VI des dispositions transitoires du décret, tenant compte des exigences techniques liées aux compétences octroyées ou transférées aux mairies et en attendant l'application effective de la législation sur la fonction publique territoriale, n'a pas encore pris d'effet.

### **1.2.1 Problématique de la gestion des ressources humaines dans la mairie des Cayes**

Sur le plan administratif et politique, la commune des Cayes comprend six sections communales : Bourdet, Fonfrède, Laborde, Laurent, Mercy et Boulmier. Elle est administrée par un conseil municipal de trois membres. Sur le plan organisationnel, la mairie comprend dix services avec un nombre total de 123 employés.<sup>15</sup>

- Service de la comptabilité
- Service administratif (Direction générale, RH, logistique, secrétariat, communication et animation socio-culturelle)
- Service de la fiscalité
- Service de génie municipal et d'urbanisme
- Service juridique et du contentieux
- Brigade
- Police Municipale
- Equipement collectif
- Service de voirie
- Service du personnel de soutien

#### **1.2.1.1 Non-respect des conditions d'accès à la fonction publique territoriale**

En absence de certains organes prévus par le décret fixant les principes fondamentaux de gestion des emplois dans la FPT, les conditions pour que les fonctionnaires territoriaux puissent être recrutés au niveau de la mairie ne sont pas respectées. Au lieu d'être recrutés par voie de concours organisés par l'INAT, sur décision des CGR (article 49), ces derniers sont

---

<sup>15</sup> Enquête menée auprès de la mairie des Cayes pour la réalisation de ce mémoire

nommés par les maires qui ont une trop grande implication dans les décisions liées aux ressources humaines (nomination, promotion, mutation et révocation)<sup>16</sup>.

#### **1.2.1.2 Manque de formation en lien avec le travail et absence d'évaluation de la performance des employés**

Plusieurs enjeux relatifs à la GRH existent au niveau de la mairie des Cayes. Il existe une carence de formation en lien avec le travail des employés pour renforcer les compétences des fonctionnaires de la mairie et une absence de mécanismes de suivi des performances des employés même si le décret prévoit l'évaluation régulière une fois l'an des fonctionnaires territoriaux sur la base des critères préalablement définis dans les statuts particuliers, notamment en fonction de la nature des emplois et des objectifs qui leur ont été assignés. En référence au contrat psychologique (Lemire, Martel, et al., 2015), nous avons aussi découvert, un manque d'attachement des employés qui ne souhaitent pas travailler sur le long terme dans l'organisation à cause de leurs attentes qui ne sont pas comblées.

### **1.3 Intérêt, objectif de l'étude et question de recherche**

Les politiques de décentralisation font partie des initiatives les plus fortes pour soutenir le développement local. L'intérêt pour cette forme d'organisation de l'Etat qu'est la décentralisation, vient de la reconnaissance qu'une prise de décisions moins centralisée permettrait d'améliorer l'efficacité et la responsabilité des institutions publiques nationales ainsi que la capacité des collectivités territoriales au niveau local et de la société civile à gérer leurs propres affaires.(Grand-Pierre, 2015) Les ressources humaines constituent un levier important pour innover et adapter le service public, d'où la nécessité pour les collectivités territoriales de mettre en place des stratégies et des bonnes pratiques de GRH.

#### **1.3.1 Justification du sujet**

La GRH constitue un levier stratégique et important pour toute organisation, et cela est aussi vrai pour le secteur public où la qualité du service dépend en grande partie de la motivation et des compétences des employés. Dans la FPT en Haïti, particulièrement au sein des collectivités territoriales comme les mairies, la GRH est généralement confrontée à de nombreux défis comme le non-respect des textes régissant la matière, la faiblesse des moyens financiers et l'absence de formation continue.

Ainsi, par ce sujet, nous voulons comprendre les défis auxquels la mairie des Cayes fait face en matière de planification stratégique et de gestion des ressources humaines et proposer des pistes de solutions.

---

<sup>16</sup> Enquête menée auprès de la mairie pour la réalisation de ce mémoire

### **1.3.2 Question de recherche**

Selon Moynila (2006), bien que les magistrats municipaux aient tendance à ne pas consacrer beaucoup d'énergies à la définition d'une stratégie de GRH, il existe une forte incohérence entre leurs perceptions des RH et leurs pratiques de GRH. Les ressources humaines représentent un levier fondamental pour le fonctionnement efficace des collectivités territoriales car ce sont les agents appelés fonctionnaires territoriaux qui mettent en œuvre les politiques publiques au niveau local en assurant les services de base et en répondant aux attentes des citoyens.

Vu l'importance des fonctions de ressources humaines et l'écart existant entre les principes et les normes en matière de GRH et la situation actuelle dans la FPT de la mairie des Cayes, nous posons la question suivante : Quels sont les principaux défis de la GRH dans la FPT à la mairie des Cayes ?

### **1.3.3 Objectifs de l'étude**

L'objectif de notre travail est d'analyser la GRH dans la Fonction Publique Territoriale haïtienne en prenant la mairie des Cayes comme étude de cas. Dans un premier temps, notre travail vise à identifier les défis de GRH auxquels sont confrontés les gestionnaires à la mairie des Cayes; dans un second temps, proposer des pistes d'améliorations pouvant contribuer à une meilleure mobilisation et valorisation des ressources humaines pour éviter la rupture du contrat psychologique des employés.

De ces objectifs découlent d'autres plus spécifiques :

- Présenter les pratiques de GRH à la mairie des Cayes
- Déceler les forces et faiblesses en matière de GRH à la mairie
- Comprendre le niveau d'attachement des employés à l'institution
- Faire des recommandations de bonnes pratiques de GRH à différents niveaux

## **2 La GRH dans la fonction publique territoriale : Cadre conceptuel et théorique**

La recherche n'est pas conduite dans le seul but de répondre à des questions ou de vérifier des hypothèses. Elle s'inscrit véritablement dans une démarche intellectuelle visant l'acquisition de connaissances et repose sur la théorie pour explorer, décrire, expliquer et prédire les manifestations des phénomènes. Afin de construire cette connaissance de manière efficace, la recherche doit être insérée dans une structure théorique ou conceptuelle qui, tout en lui donnant une perspective particulière oriente le processus de recherche vers une méthode appropriée pour une apporter des réponses dans un contexte précis. Mc Ewen et Wills (2018) cité dans (Fortin & Gagnon, 2022) La recherche se fonde sur

ces structures pour proposer une brève description ou explication des concepts en jeu et de leurs relations mutuelles.

## **2.1 Cadre conceptuel**

Dans un contexte de décentralisation et de modernisation de l'administration publique, les mairies sont appelées à moderniser leurs pratiques de GRH afin de mieux répondre aux attentes des citoyens. La mairie des Cayes, en tant qu'entité de la fonction publique territoriale, n'échappe pas à cette exigence. En vue de comprendre les dynamiques internes de la GRH au sein de la mairie des Cayes, nous élaborons ce cadre conceptuel qui permettra d'analyser les principaux concepts liés à la gestion du capital humain.

### **2.1.1 GRH**

C'est l'ensemble des mécanismes et des modes de régulation des ressources humaines. Elle comprend : La gestion de l'emploi et de ses modalités d'ajustements en matière d'analyse de postes, de recrutement, de mutations et de promotions, de modalités de gestion du temps de travail, etc ; la gestion du potentiel, en particulier en ce qui a trait au suivi des compétences (évaluation et appréciation du personnel, détection des besoins de formation, promotions, augmentation de salaire au mérite) ; Information et expression des ressources humaines ; et Dynamisation et motivation des ressources humaines. (Lemire, Martel, et al., 2015)

Elle consiste à s'assurer que les philosophies, politiques et pratiques de GRH soutiennent la stratégie organisationnelle. L'organisation possède des employés à l'envergure ou aux qualités adéquates pour opérationnaliser cette stratégie par l'adoption de techniques de sélection, recrutement, évaluation, développement et promotion appropriées et que les systèmes d'emploi sont suffisamment flexibles pour permettre l'adaptation adéquate aux changements du contexte organisationnel. Wilton (2011) cité dans (Laroche et al., 2019)

Le rôle du responsable RH est d'analyser, de définir et de mettre en application le cadre de la gestion des ressources humaines, et de veiller à la cohérence des décisions prises aux différents échelons de la structure de l'organisation.

#### **2.1.1.1 Pratiques RH et performances des collectivités territoriales**

Carassus et al., (2024) reconnaît que les démarches de performance, et plus généralement la gestion de la performance, font partie du quotidien des administrations publiques centrales et des agences gouvernementales. Pour Bouckaert et Halligan (2008), ces actions gagnent progressivement du terrain au niveau des collectivités territoriales et sont appelés à se maintenir dans la durée. Moynila (2006) recommande à ce que la démarche de performance s'articule autour de la formulation d'un ensemble d'indicateurs de performance, la collecte d'informations relatives à ces dernières et l'utilisation de cette information dans la prise de décision stratégique et budgétaire. Pour lui, bien que les magistrats municipaux aient

tendance à ne pas consacrer beaucoup d'énergies à la définition d'une stratégie de GRH, il existe une forte incohérence entre leurs perceptions des RH et leurs pratiques de GRH. (Bandibeno & Ndongo, 2017)

#### **2.1.1.2 Contrat psychologique**

Les bases de ce concept ont été jetées en 1960 par Chris Argyris lorsqu'il a décrit la relation d'échange entre les employés de deux usines et leurs contremaîtres. Selon Denise N. Rousseau, le contrat psychologique implique à la fois des attentes, des promesses ou des obligations réciproques que l'on ne trouve pas comme telles dans le contrat d'emploi, mais qui prend forme entre un employeur et un employé.

Pour Lemire, les leaders qui prennent compte de la finalité de la stratégie des ressources humaines génèrent des contrats psychologiques cohérents qui, alignés avec la dite stratégie, contribuent à la performance organisationnelle en produisant des effets souhaités sur les attitudes et comportements des employés. (Lemire, Martel, et al., 2015)

#### **2.1.2 Collectivités territoriales**

Les Collectivités territoriales sont des institutions politico-administratives territoriales décentralisées dans un Etat unitaire décentralisé. Ce sont des divisions territoriales décentralisées autonomes, d'essence participative concourant à l'exécution des politiques d'aménagement du territoire et à la gestion des affaires publiques. Elles constituent le cadre de mobilisation et de participation de leur population en vue de promouvoir le progrès social, économique et culturel.

Elles sont caractérisées par : une dénomination, une population, et une superficie bien délimitée du territoire national, un Conseil et une Assemblée élus, des ressources propres, des vocations et compétences spécifiques octroyées par la Constitution et par la loi, la personnalité morale, l'autonomie administrative et financière, la libre administration.(Grand-Pierre, 2015)

Une collectivité territoriale étant un groupement humain géographiquement localisé auquel l'Etat a reconnu le pouvoir de s'administrer à travers des autorités élus, elle représente une structure idéale d'organisation qui facilite la répartition harmonieuse des pouvoirs de décision tout en s'assurant du principe de l'unité dans la division administrative de l'Etat. La Collectivité devant satisfaire les besoins exprimés par ses membres partageant des intérêts communs et solidaires de leur environnement ne peut que favoriser et renforcer le sens de la responsabilité au niveau local.

#### **2.1.3 Décentralisation**

Dans les collectivités politiques, il existe une opposition entre le centre et la périphérie. Cette opposition prend différentes formes. IL peut s'agir de la capitale, de villes ou de régions centrales par opposition à des villes ou des régions éloignées du centre. Ou

encore, il peut s'agir de l'opposition entre l'Etat fédéral et les Etats fédérés, entre le gouvernement central d'un Etat unitaire et les collectivités territoriales qui sont placée sous lui. Certains étendent même cette opposition à des organisations autres que les collectivités politiques. Ainsi, il y aurait dans une université ou dans une grande entreprise des unités centrales et des unités périphériques.

Il est commode de définir la décentralisation et son contraire, la centralisation, à l'aide de ces notions de centre et de périphérie. La décentralisation, comme la centralisation réfère à un mouvement. Il y a décentralisation quand il y a transfert d'attributions du centre en direction de la périphérie. A l'inverse, la centralisation signifie un transfert d'attributions de la périphérie vers le centre. (Lemieux, 1997)

#### **2.1.4 FPT**

Elle désigne les agents travaillant dans les collectivités territoriales en Haïti notamment les mairies, les Conseils d'administration de sections communales et autres institutions décentralisées ainsi que leurs établissements publics. La FPT est régie par Constitution haïtienne de 1987 qui prône la décentralisation administrative et le décret du 1<sup>er</sup> février 2006 fixant les principes fondamentaux de gestion des emplois dans la fonction publique territoriale et de ses établissements publics.

#### **2.1.5 Gouvernance locale**

Les fondements de la gouvernance locale ou gouvernance de proximité découlent de principes reconnus en développement territorial. Elle prône la révision du partage des pouvoirs entre l'Etat central et les collectivités territoriales reposant sur les principes de proximité, d'autonomie, d'efficacité et de flexibilité. (Grand-Pierre, 2015)

Pour Grand-Pierre (2015), la véritable capacité d'agir des collectivités territoriales telle qu'elle est disposée par la Constitution haïtienne de 1987 en vigueur est l'autonomie dans la gestion des ressources humaines et financières appropriées et régulières.

#### **2.1.6 Planification Stratégique des ressources humaines**

Mintzberg définit la stratégie comme un plan, un modèle (forme), une position, une perspective et un stratagème. En ce sens, un plan (intention), est une direction, une trajectoire ou un guide pour l'action orientée vers le futur, un chemin qui permet d'aller d'ici à là-bas. Un modèle (réalisation) qui sous-entend une cohérence entre les comportements au fil du temps.(Lemire, Charest, et al., 2015) La planification stratégique des ressources humaines est importante pour les organisations qui doivent composer avec des environnements dynamiques et complexes, notamment les administrations publiques soumises, surtout depuis le début des années 1980 à de laborieux processus de modernisation et de renouvellement des effectifs.(Lemire, 2011)

## 2.2 Cadre théorique

L'étude de la GRH dans la FPT repose sur un ensemble de fondements théoriques permettant d'expliquer les pratiques, les comportements et les résultats liés à la gestion du personnel. Ici, nous mobilisons les approches scientifiques permettant de mieux comprendre les enjeux, les mécanismes, et les déterminants de la GRH dans un contexte institutionnel local.

### 2.2.1 Approche universaliste des relations entre GRH et performance

Les pratiques RH doivent être conçues de manière à permettre aux organisations d'accroître de manière significative leur niveau de performance. Dans le contexte de l'évolution des collectivités territoriales, les RH et leur gestion constituent des leviers d'action sur la performance organisationnelle des communes (Hounkou, 2006)

### 2.2.2 Théorie des processus du modèle intégré de GRH

Ce modèle classe l'ensemble des processus de GRH en trois groupes. Premièrement, un processus de pilotage fournissant une orientation claire de l'ensemble des processus de GRH soutenue par des valeurs, des objectifs concrets et des orientations. Deuxièmement, des processus centraux de gestion du personnel fournissant une description claire de chaque processus central de GRH, précisant les activités et la répartition des responsabilités entre les acteurs concernés, les instruments à mettre en œuvre et les critères de qualité retenus. Troisièmement, le processus de soutien visant une allocation optimale des ressources pour atteindre de manière efficiente et qualitative les objectifs de GRH fixés par le processus de pilotage, en respectant le déroulement des processus centraux définis.(Emery & Gonin, 2009)

### 2.2.3 Théorie de la nature des rôles du SRH

Elle concerne les compétences que les professionnels RH doivent maîtriser afin d'apporter une valeur ajoutée eu égard de la relation entre la GRH et la performance organisationnelle. En plus des 4 rôles d'un SRH d'Ulrich (1997), un cinquième rôle administratif qui se concentre sur le contrôle des procédures administratives liées à la GRH est ajoutée. (Chênevert et al., 2011)

### 2.2.4 Théorie de la socialisation organisationnelle

La socialisation organisationnelle représente un enjeu central pour la performance de l'organisation comme pour le personnel. Si elle est réussie, les employés sont plus performants, plus rapidement, ils quittent moins l'organisation, sont plus satisfaits et moins stressés. (Sauvezon, 2019)

### **3 Méthodologie**

La rigueur méthodologique constitue un pilier fondamental de toute recherche scientifique. Celle-ci permet de garantir la fiabilité et la validité des résultats obtenus. Dans le cadre de cette étude sur la GRH au sein de la mairie des Cayes, une démarche méthodologique adaptée a été adoptée afin de mieux cerner les réalités organisationnelles, les pratiques de gestion en vigueur, mais surtout les défis de GRH auxquels l'administration municipale est confrontée.

Cette section présente les choix opérés en matière d'approche (quantitative, qualitative, mixte), de méthodes de collecte de données (entretiens, questionnaires, analyse documentaire) ainsi que les outils d'analyse utilisés. Elle justifie également le choix de la population cible, les critères d'échantillonnage ainsi que les limites rencontrées lors de la recherche.

#### **3.1 Choix de la méthode de recherche**

Pour mener à bien le travail, nous avons utilisé une approche mixte alliant méthode qualitative et quantitative. Cette approche permet d'obtenir une compréhension plus approfondie et complète des phénomènes étudiés.(Fortin & Gagnon, 2022)

Pour la méthode quantitative, nous avons collecté les données au moyen d'un questionnaire administré à 33 employés de la mairie des Cayes dans le but de mesurer les variables liées aux pratiques RH et à la performance des employés ainsi que le niveau d'attachement des employés à l'institution.

Quant à la méthode qualitative, des entretiens semi-structurés ont été menés pendant 30 à 45 minutes avec 5 des 10 gestionnaires y compris la responsable RH de la mairie afin de mieux comprendre les stratégies et pratiques de gestion des ressources humaines ainsi que le degré d'application du décret fixant les principes fondamentaux de gestion des emplois de la fonction publique territoriale dans la mairie des Cayes.

#### **3.2 Population cible et échantillonnage**

Dans le cadre de cette étude portant sur la GRH dans la FPT en Haïti, le choix s'est porté sur la mairie des Cayes comme terrain d'investigation. Avec une structure administrative relativement développée, cette mairie est très importante pour le département du Sud car elle coiffe la commune des Cayes comprenant la ville des Cayes qui est le chef-lieu dudit département. Ainsi, la population cible de notre enquête est constituée de l'ensemble du personnel administratif et technique travaillant à la mairie des Cayes. Nous les regroupons en deux catégories, les cadres administratifs (directeurs, chefs de service et responsable RH) qui sont les gestionnaires avec qui nous allons réaliser les entretiens semi-dirigés et les autres agents provenant de tous les services pour l'administration du questionnaire.

Cette diversité permet d'avoir une vue d'ensemble sur la politique et les pratiques de GRH mise en œuvre à la mairie des Cayes ainsi que sur la perception des acteurs quant à leur efficacité.

### **3.2.1 Constitution de l'échantillon**

Etant donné les différentes contraintes, un échantillonnage non probabiliste de type raisonné ou par choix délibéré a été retenu afin de couvrir les différents niveaux dans l'institution à savoir cadres, techniciens, employés de base. Ce type d'échantillonnage facilite aussi la sélection des individus jugés les plus pertinents pour répondre aux objectifs de la recherche en tenant compte de leur rôle, leur expérience, leur niveau de responsabilité et leur connaissance des pratiques et défis liés à la GRH au sein de la mairie.

La constitution de l'échantillon a été réalisée avec la responsable RH et visait 40 à 60 répondants notamment des responsables ou cadres impliqués dans la gestion des ressources humaines, des agents techniques et administratifs issus de différents services, des membres de la direction ainsi que d'autres agents.

### **3.3 Revue documentaire et analyse des données secondaires**

Dans le but d'approfondir notre compréhension des pratiques et des résultats liés à la GRH à la mairie des Cayes, nous avons eu recours à une revue documentaire et une analyse des données secondaires. L'approche systémique de la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques du XXIème siècle (Lemire, Martel, et al., 2015) a été notre ouvrage principal en plus du décret fixant les principes fondamentaux de gestion des emplois dans la fonction publique territoriale en Haïti que nous avons passé en revue par rapport à la problématique étudiée.

Des cours à l'université Senghor aussi bien qu'à l'ENAP ont été mis à contribution pour ce travail notamment le séminaire d'intégration (ENP 7921), les méthodes de recherche et d'intervention (ENP 7350) pour la méthodologie la GRH dans les administrations publiques (ENP 7879). Le management stratégique, le management des organisations et décentralisation et développement local à l'université Senghor.

### **3.4 Les outils utilisés pour la collecte des données primaires**

Pour la collecte des données, nous avons réalisé des entretiens semi-dirigés avec cinq gestionnaires et nous avons administré un questionnaire aux autres employés.

#### **3.4.1 Le questionnaire**

En vue de recueillir des informations factuelles sur les stratégies et pratiques de GRH à la mairie des Cayes, nous avons élaboré un questionnaire en suivant les trois phases prévues par Gagnon et Fortin (2022). Dans la première phase, nous avons déterminé le but, les questions de recherche et la population. Ces éléments nous ont permis de constituer des

questions guides et recenser des écrits. Dans la deuxième phase, nous avons élaboré des questions préliminaires, revu les énoncés et effectué un test pilote. Au cours de la troisième phase, nous avons finalisé les énoncés, mis en forme le questionnaire, prétesté le questionnaire, rédigé l'introduction et les instructions et finalement nous l'avons distribué aux employés de la mairie des Cayes par l'entremise de la responsable des RH.

Les questions aborderont les pratiques RH au sein de la mairie notamment le mode de recrutement des employés eu égard aux normes, la formation et l'évaluation des employés, le niveau d'attachement des employés à l'organisation ainsi que des éléments pouvant motiver les employés.

#### **3.4.1.1 Administration du questionnaire pour la collecte des données**

Notre population d'étude comprend l'ensemble des employés à la mairie des Cayes qui sont au nombre de 123 selon notre enquête. Avec un échantillon de tous les services, nous avons recueilli des informations auprès de 33 à partir d'un échantillonnage aléatoire et non répété au moyen d'un questionnaire préparé à l'aide d'un formulaire Google qui nous a permis de tirer des conclusions pour l'ensemble des employés de la mairie.

**Tableau 1 : Employés enquêtés selon le sexe, leur connaissance à la catégorie d'emploi et l'ancienneté**

	Sexe			Connaissance sur la catégorie d'emploi				Ancienneté				
	M	F	Tot.	Oui	Non	Autre	Tot.	<1	1 et 5	>5 et 10	>10	Tot.
Eff.	22	11	33	27	5	1	33	3	15	14	1	33
%	66.7	33.3	100	81.8	15.2	3	100	9.1	45.5	42.4	3	100

#### **3.4.2 Entretiens semi-structurés**

Les entretiens semi-structurés réalisés auprès des acteurs clés ( 5 gestionnaires notamment la responsable RH ) nous ont permis d'avoir des informations pratiques sur les stratégies et pratiques de gestion des ressources humaines à la mairie compte tenu de leur rôle, leurs expériences et connaissances sur la GRH.

Nous avons abordé différents sujets tels les services qui existent à la mairie, le nombre d'employés, le mode de recrutement des employés, l'existence ou non des stratégies RH, les pratiques RH (formation, évaluation du rendement des employés, allocation budgétaire pour les besoins RH, politique de carrière des employés et le contrat psychologique.

### 3.5 Ethique de la recherche

Dans le domaine de la recherche, il est primordial de prendre en compte les responsabilités du chercheur à l'égard du bien-être des participants et du respect de ses droits. Ce dernier doit respecter les lignes directrices en recherche ayant trait au respect des principes éthiques de bienfaisance, de respect de l'autonomie et de justice visant à encadrer la recherche menée auprès des êtres humains (Fortin & Gagnon, 2022)

Lors de nos entretiens semi-structurés ainsi que pendant l'administration du questionnaire, nous avons pris le soin d'expliquer à l'oral ou par écrit aux participants, le but et le contexte de l'étude, à quoi serviront les données recueillies, la liberté de participer ou non sans contraintes et le respect de la confidentialité des participants.

## 4 Résultats, analyses et discussions

Dans ce chapitre nous allons procéder à une analyse approfondie des données recueillies en vue de tirer des conclusions sur les stratégies et les pratiques GRH à la mairie ainsi que le niveau d'attachement des employés. Celle-ci nous permettra de faire ressortir les tendances, les points forts, les dysfonctionnements et les défis liés aux pratiques de GRH au sein de l'institution.

Ce chapitre permet non seulement de comprendre la situation de GRH à la mairie mais aussi à proposer des pistes de réflexion et d'amélioration fondée sur une analyse critique contextualisée.

### 4.1 L'analyse qualitative de l'étude des cas

L'étude de cas de nature qualitative comporte l'examen approfondi d'un cas ou d'un problème (étude de cas simple) dans son ensemble ou de plusieurs cas (étude de cas multiples) dans le cadre d'un système délimité, c'est-à-dire un milieu ou un contexte. Creswell et Poth (2018) cité dans (Fortin & Gagnon, 2022)

Pour l'analyse des données qualitatives, après avoir organisé les renseignements recueillis, et entrepris la lecture des transcriptions d'entrevues, nous avons rédigé des mémos et interprété les données.

**Tableau 2- Croisement des thématiques ayant rapport avec le cadre conceptuel et les informations tirées des entretiens avec les gestionnaires (Enquête réalisée par l'auteur)**

Thématique ayant rapport avec le cadre conceptuel et le cadre théorique	Informations tirées des entretiens

<ul style="list-style-type: none"> <li>Bonne gouvernance et mise en œuvre de la loi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100 % des gestionnaires affirment être au courant de l'existence du décret fixant les principes fondamentaux de gestion des emplois dans la FPT lors des entretiens mais ignorent son contenu;</li> <li>Inexistence d'organes de la fonction publique territoriale qui devraient être créés par l'Etat (CSFPT, INAT, CGRFT)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Politiques RH et stratégies de l'organisation (Lemire et al., 2015)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>forte influence des maires dans la prise de décisions liées aux ressources humaines (nomination, promotion, révocation)</li> <li>Manque de ressources financières alloué à la formation, le développement des compétences et l'évaluation du personnel;</li> <li>manque de personnel technique dans des services clés (fiscalité, urbanisme)</li> <li>Exclusion de la Direction des Ressources Humaines comme parties prenantes des décisions stratégiques</li> <li>Pas d'assurance santé ni droit à la pension civile de retraite</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pratiques de gestion des ressources humaines et performances organisationnelles (Arcand et coll., 2005)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Non garantie de la carrière</li> <li>Absence de formation et d'évaluation régulière des employés</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Absence de sécurité sociale et d'avantages sociaux pour les employés</li> </ul>
--	--

## 4.2 Analyse des données quantitatives

Les réponses de 33 employés de la mairie qui constituent notre échantillon représentatif (provenant de tous les services) de la population mère (123 employés), nous ont permis de mesurer les variables liées aux pratiques RH et à la performance des employés ainsi que le niveau d'attachement des employés à l'institution.

Certains sont représentés sous forme de diagramme à secteurs ou diagramme circulaire permettant de symboliser graphiquement, de résumer l'ensemble de données nominales ou de présenter différentes valeurs d'une variable donnée ; et d'autres sous formes de diagrammes à bandes rectangulaires pour représenter les variables catégorielles.

### a- Pratiques de recrutement des employés à la mairie



**Figure 1- Employés enquêtés selon le mode de recrutement à la mairie des Cayes**

Ce graphique présentant la répartition des employés interrogés selon leur mode de recrutement à la mairie des Cayes nous permet de comparer les pratiques de recrutement aux dispositions légales en la matière. En effet, Selon l'article 49 du décret fixant les principes fondamentaux de gestion des emplois de la fonction publique territoriale, les agents territoriaux sont recrutés par voie de concours organisé par l'Institut National d'Administration Territoriale (INAT). Pourtant, les résultats indiquent que sur les 33 employés interrogés:

- 22 employés qui correspondent à 66,7% préfèrent ne pas répondre comment ils sont recrutés;
- 9 employés, correspondant à 27,3 % ont répondu une autre manière autre que par concours;

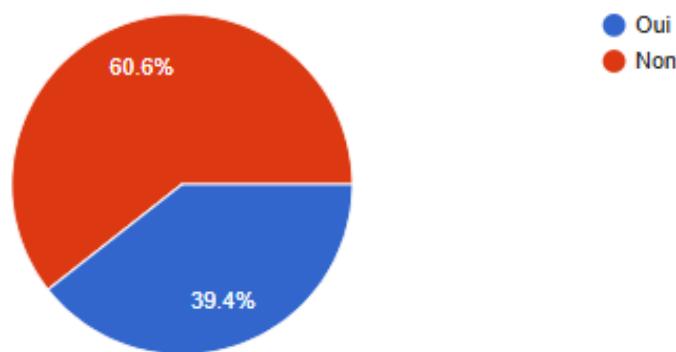
- Seuls 2 employés qui correspondent à 6,1% sont recrutés par concours.

Le croisement de ces données aux résultats des entretiens nous a aussi permis de comprendre que cela est dû en majeure partie à l'absence d'organe prévu par le décret pour le recrutement des fonctionnaires territoriaux; en deuxième lieu, à la forte influence des maires sur les décisions liées aux ressources humaines (recrutement, promotion, révocation...)

**b- Réalisation de formation en lien le travail des employés dans une perspective de performance**

Avez-vous suivi une formation en lien avec vous votre travail à la mairie des Cayes?

33 responses



**Figure 2- Employés enquêtés sur leur participation à des formations en lien avec le travail**

Ce graphique présente la répartition des employés interrogés sur la culture de l'organisation dans la formation des employés comme pratiques RH. Vu l'importance de la formation pour maintenir l'adéquation entre les compétences des agents et les exigences des mandats à accomplir dans un environnement en évolution, celui-ci nous donne une idée sur les pratiques RH et la recherche de la performance dans l'organisation.

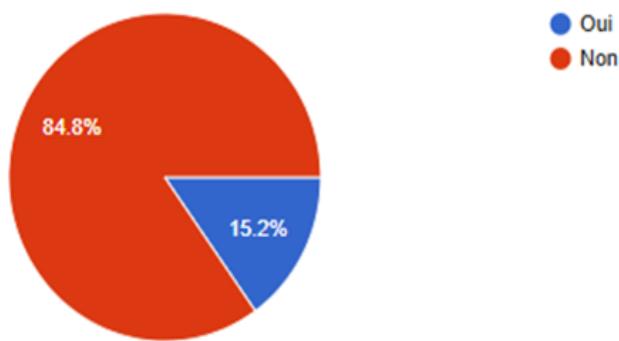
En effet, Le graphique indique que, sur les 33 employés interrogés:

- 20 employés qui correspondent à 60,6% n'ont pas suivi une formation en lien avec leur travail à la mairie des Cayes;
- 13 employés correspondant à 39,4% ont suivi une formation en lien avec leur travail à la mairie des Cayes.

Nous avons croisé ces données aux résultats des entretiens par rapport aux données recueillies sur le manque d'allocations budgétaires dédiées aux activités traditionnelles de la fonction des ressources humaines notamment la formation du personnel. Des formations sont réalisées parfois pour le personnel par le Ministère de tutelle des collectivités

territoriales portant le nom de MICT et / ou des Organisations non gouvernementales ou internationales.

#### c- Pratiques GRH liées à l'évaluation de la performance des employés



**Figure 3- Employés enquêtés sur la participation à des évaluations de leur performance**

Ce graphique présentant les employés interrogés sur la participation à des évaluations régulières nous permet de comparer les pratiques RH à la mairie aux dispositions légales sur la gestion des emplois dans la FPT. En GRH, l'évaluation est un outil important pouvant contribuer à l'amélioration de la performance individuelle.

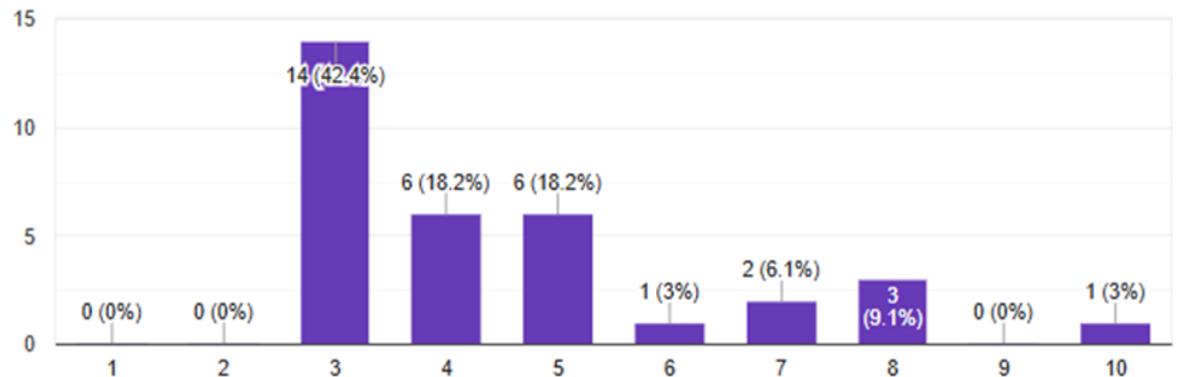
Le graphique indique que, sur les 33 employés interrogés:

- 28 employés qui correspondent à 84,8% ont répondu n'avoir jamais été évalué pendant qu'ils travaillent à la mairie des Cayes;
- Seulement 5 employés correspondant 15,2 % ont déclaré avoir fait l'objet d'une évaluation pendant leur emploi à la mairie des Cayes.

Alors que l'article 84 du décret fixant les principes fondamentaux de gestion des emplois de la FPT dispose que les fonctionnaires territoriaux sont régulièrement évalués une fois l'an, et les résultats peuvent contribuer à l'avancement, le reclassement ou le licenciement des employés suite à trois résultats négatifs, ce graphique décrit une situation où la performance des employés est reléguée au second plan.

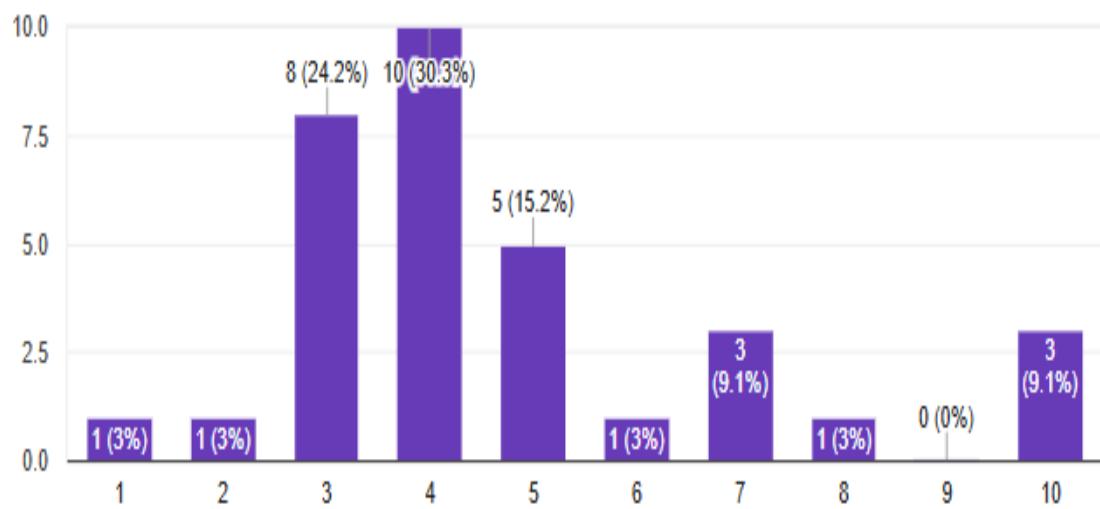
#### d- Niveau d'attachement des employés à l'institution

Pour cette section, nous avons posé toute une série de question afin de mesurer le niveau d'attachement des employés à l'organisation en raison de leur expérience.



**Figure 4- Employés enquêtés sur leur motivation par rapport aux conditions de travail à la mairie des Cayes**

Nous avons évalué la motivation des employés avec une échelle de mesure dont 10 est la plus grande motivation, par rapport aux conditions de travail à la mairie. Selon les données recueillies, la moyenne est de 4.55 ;

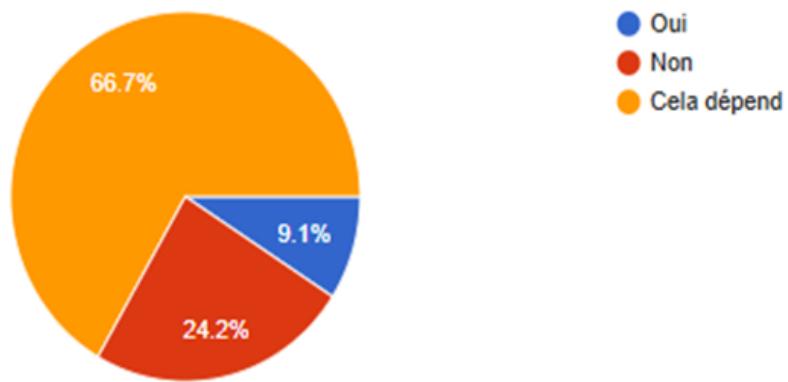


**Figure 5- Employés interrogés sur la possibilité de réaliser une carrière à la mairie**

Nous avons évalué la motivation des employés sur une échelle de mesure dont 10 est la plus grande motivation, par rapport à la possibilité de réaliser une carrière à la mairie. Selon les données recueillies, la moyenne est de 4.76.

Si vous avez la possibilité, accepteriez vous de travailler à la mairie sur le long terme?

33 responses



**Figure 6- Employés interrogés sur la possibilité de réaliser une carrière à la mairie d'une autre manière**

Nous avons posé aux employés la question suivante : Si vous avez la possibilité, accepteriez-vous de travailler à la mairie sur le long terme ?

Sur les 33 employés interrogés,

- 22 employés qui correspondent à 66,7% sont indécis;
- 8 employés correspondant 24,2% n'acceptent pas de travailler à la mairie sur le long terme
- Seulement 3 employés correspondant 9,1 % expriment leur attachement à la mairie des Cayes en acceptant de travailler sur le long terme.

Cela traduit le manque d'attachement des employés à l'institution.

Qu'est ce qui vous démotive ou peut vous démotiver dans votre travail? (Merci de les énumérer)

33 réponses

Beaucoup de choses

Faute d'encadrement

Manque de matériels

Manque de matériels adéquats pour assainir la commune

Le salaire n'est pas raisonnable

Les insultes des propriétaires de maison au moment de dépistage

Manque de respect des collègues de travail

Le non respect, manques des matériels, le salaire, Formation ect....

Manque de moyens.

Carence de collaboration.

### **Figure 7- Employés interrogés sur ce qui peut occasionner la rupture de leur contrat psychologique**

Comme vous le constatez, les employés ont fait mention de beaucoup d'éléments tels : Faute d'encadrement, manque de matériels ou de matériels adéquats pour assainir la commune, le salaire n'est pas raisonnable, manque de respect des collègues de travail, carence de collaboration, formation...

#### **4.3 Minimisation des biais et validité des résultats de l'étude**

Afin de garantir la validité et la fiabilité des résultats, nous avons procédé à une conception rigoureuse de notre étude en formulant clairement notre question de recherche et en précisant nos méthodes. Nous avons opté pour un échantillonnage aléatoire. Nous avons formulé nos questions de manière neutre et collecté les données de manière rigoureuse en utilisant des outils validés tels que le questionnaire et des échelles de mesure.

Aussi nous avons procédé à la triangulation des données en utilisant différentes sources de données telles que l'analyse documentaire, l'administration de questionnaire auprès des agents de la mairie et entretiens semi-directifs avec les gestionnaires ; et la triangulation des méthodes en combinant des méthodes différentes qualitatives et quantitatives.

#### 4.4 Contraintes

La faible disponibilité des agents municipaux de la mairie des Cayes a représenté une contrainte majeure dans la réalisation de cette étude aussi bien que l'inexistence d'un site d'internet pour trouver des informations sur la mairie des Cayes. La collecte des données au moyen du questionnaire a dû être étalée sur une durée plus longue en raison de la réticence ou du manque de volonté de la majorité des agents municipaux de la mairie des Cayes à participer à l'étude. Aussi, le temps a été une grande contrainte pour la réalisation du séminaire d'intégration à l'ENAP et la rédaction du mémoire de fin d'études à l'université Senghor.

### 5 Autres analyses

Pour bien cerner les enjeux liés à la GRH à la mairie des Cayes et faire des propositions éclairées pouvant prendre en compte plusieurs facteurs, en plus de l'analyse des données qualitatives et quantitatives, nous avons réalisé trois autres analyses. Premièrement une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM –SWOT en anglais), une analyse de l'environnement politique, économique, socioculturel, technologique et légal (PESTEL) et une analyse croisée PESTELxFFOM.

#### 5.1 Analyse FFOM- SWOT de la GRH à la mairie des Cayes

**Tableau 3- Analyse des FFOM - SWOT de la GRH à la mairie des Cayes**

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Présence d'un personnel formé et expérimenté dans des postes clés (Responsable RH, service fiscalité, service juridique)</li> <li>○ Volonté de certains cadres de contribuer à la dynamisation de la mairie malgré les contraintes</li> <li>○ Existence d'un cadre légal pour la GRH dans la FPT</li> <li>○ Bonne connaissance du terrain par les agents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Absence de politique de GRH claire et structurée à la mairie des Cayes</li> <li>○ Forte présence du Conseil dans le recrutement et la nomination des agents</li> <li>○ Manque de formation continue et d'évaluation des agents de la FPT à la mairie des Cayes</li> <li>○ Forte centralisation des décisions au niveau de la hiérarchie</li> <li>○ Insuffisance de moyens matériels et technologiques pour la gestion du personnel à la mairie</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Possibilité de partenariat avec le secteur privé pour une meilleure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Transition des conseils municipaux faute d'organisation d'élections dans</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>gestion des ressources humaines</li> <li>○ Coopération avec des organismes non gouvernementaux pour soutenir la gouvernance locale</li> <li>○ Présence d'universités publiques et de l'Etat dans la commune pouvant contribuer au développement de programme de renforcement des capacités notamment dans le domaine de la formation des agents de la FPT à la mairie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>le pays</li> <li>○ Risque de fuite de cerveaux dans la commune dû au départ massif des cadres vers l'étranger</li> <li>○ Climat d'insécurité au niveau de la capitale affectant toutes les communes</li> <li>○ Méfiance de la population envers les institutions locales affectant la motivation des agents de la FPT à la mairie</li> <li>○ Faible encadrement de la mairie par le MICT</li> </ul>
---	--

## 5.2 Analyse PESTEL

**Tableau 4- Analyse PESTEL de la GRH à la mairie des Cayes**

Facteurs	Effets sur la GRH à la mairie des Cayes
Politique	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Forte influence des maires dans la nomination et le recrutement des agents municipaux de la FPT à la mairie des Cayes</li> <li>○ Non tenue des élections occasionnant un manque de continuité administrative</li> <li>○ Faible décentralisation effective malgré la Constitution haïtienne de 1987 est en faveur de l'autonomie administrative et financière des communes</li> <li>○ Conjoncture politique actuelle difficile</li> </ul>
Economique	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Insuffisance de ressources financières dans la commune entravant la formation, le recrutement et l'évaluation régulière</li> <li>○ Faible capacité à attirer et à retenir les talents en raison de la non compétitivité des salaires</li> <li>○ Dominance de l'économie informelle limitant la base fiscale locale et les</li> </ul>

	revenus de la commune
Socioculturel	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Faible culture de la performance dans la FPT</li> <li>○ Manque de perspective de carrières démotivant les employés</li> <li>○ Faible reconnaissance sociale du travail des agents de la FPT</li> <li>○ Poids de la politique dans la gestion du personnel</li> <li>○ Demande croissante des citoyens pour plus de transparence et des services publics de qualité</li> </ul>
Technologique	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Faible niveau / absence de digitalisation des services RH à la mairie des Cayes</li> <li>○ Absence d'outils modernes de gestion (SAGIR, Intranet, archivage numérique)</li> <li>○ Présence d'opportunités avec les formations en ligne et les outils collaboratifs pour renforcer les compétences</li> <li>○ Accès limité à l'électricité et à l'internet de certains agents à la mairie</li> </ul>
Environnemental	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Place importante de la mairie dans la gestion des risques et des désastres au niveau de la commune</li> <li>○ Forte mobilisation de certains agents municipaux des services de la Police municipale, brigade, pompiers en cas de sinistres</li> <li>○ Nécessité de formation des agents municipaux à la mairie des Cayes dans les domaines environnementaux notamment les changements climatiques</li> </ul>
Légal	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Existence de textes légaux encadrant la décentralisation et la gestion des emplois dans la FPT</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Très faible application des normes juridiques</li> <li>○ Contrat ou nomination des agents municipaux souvent à des fins politiques</li> </ul>
--	--

### 5.3 Analyse croisée de PESTEL et de FFOM

Tableau 5- Analyse croisée FFOM x PESTEL

PESTEL	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
Politique	Personnel dévoué malgré le contexte politique- Volonté sous réserve interne d'améliorer les conditions	Certaines dépendances au pouvoir central - Non intégration du SRH dans les décisions RH	Possibilité de réforme de la FPT	Instabilité politique- Manque de volonté du pouvoir central
Economique	Beaucoup d'agents formés et expérimentés pouvant optimiser les ressources disponibles	Faible salaire – Non prise en compte du SRH dans le budget de la mairie	Partenariat possible avec le secteur privé ou des bailleurs externes pour financer des projets liés à la dynamisation du SRH	Crise économique favorisant le déplacement des cadres
Socioculturel	Bonne connaissance du contexte local par les agents municipaux de la FPT à la mairie	Manque motivation culture performance- Culture favoritisme	Montée des NTIC – Demande de professionnalisation des services publics par les usagers	Méfiance des citoyens notamment des jeunes professionnels envers les institutions publiques
Technologique	Présence d'un service	Retard technologique –	Accès croissant de nos jours aux	Infrastructures limitées

	informatique et de communication à la mairie	Absence d'outils numérique de gestion du personnel	outils de formation à distance et au numérique	rendant plus lent la digitalisation (électricité, internet)
Environnemental	Résilience des équipes locales malgré les crises continues	Manque de formation dans la gestion des risques environnementaux notamment sur les changements climatiques	Mobilisation continue des services de brigade, police municipale et pompiers dans la gestion des crises environnementales	Activités et sécurité du personnel souvent affecté par les risques environnementaux
Légal	Législation haïtienne favorable à la décentralisation et la professionnalisation de la FPT	Absence de statut clair pour les agents de la FPT comme les agents de la Fonction publique	Possibilité de réforme pour professionnaliser les RH dans la FPT	Inapplication des lois existantes en matière de décentralisation et gestion des emplois dans la FPT

## 6 Conclusions, limites et perspectives

Ce mémoire s'est intéressé à l'étude de la GRH dans la FPT à travers une étude de cas à la mairie des Cayes. L'analyse des données qualitatives et quantitatives renforcée par les analyses FFOM, PESTEL et PESTELxFFOM a permis de mettre en évidence l'importance stratégique de la GRH dans la performance des services publics, d'identifier les défis et enjeux internes et externes affectant sa mise en œuvre dans le contexte haïtien et d'avoir une compréhension approfondie des stratégies et pratiques de gestion des ressources humaines au niveau de la mairie des Cayes.

Les résultats ont révélé plusieurs enjeux notamment la trop grande influence des maires dans les décisions RH, la non prise en compte des besoins RH particulièrement la formation et l'évaluation régulière des employés dans le budget annuel de la mairie, et la démotivation qui conduit à un manque d'attachement des employés à l'institution pour des attentes non comblées. Par rapport à la technologie, il y a une absence d'outils technologiques ou numériques pouvant contribuer à la modernisation du SRH à la mairie des Cayes.

Toutefois, un point fort est l'attribution à chaque employé d'une description claire des tâches ou mandats à accomplir dans l'exercice de leur fonction. Ces résultats montrent que

la GRH au sein de la mairie des Cayes est marquée par un besoin d'élaboration de politiques claires et d'application des stratégies en matière de recrutement, de formation, de motivation et d'évaluation du personnel.

Elle nous a aussi permis de comprendre le niveau d'attachement des employés envers l'institution. Quant aux conclusions tirées de l'analyse des données, [bien que l'échantillon a été faible], elles peuvent servir les collectivités à tous les niveaux (les sections communales, les communes et les départements) en Haïti à améliorer leur politique ainsi que les pratiques de gestion des ressources humaines dans une perspective de performance des institutions au niveau territorial.

Ce travail va permettre aux maires dans les différentes communes de voir sous un autre regard la fonction des ressources humaines au niveau de l'institution. Une gestion efficace et effective de la GRH ne peut se réaliser sans l'implication réelle de la Direction ou de la personne responsable des ressources humaines chargée de la planification stratégique et la recherche de solution aux besoins en ressources humaines dans les mairies. Il devient donc important pour les maires, d'attribuer ou de déléguer à la DRH ou à la personne responsable RH cette responsabilité. Aussi, la prise en compte des besoins de la DRH ou du SRH dans le budget annuel de la mairie facilitera l'exécution des pratiques traditionnelles de ressources humaines en particulier ce qui a trait au suivi des compétences telles l'évaluation et l'appréciation du personnel, détection des besoins de formation, promotion, augmentation de salaire au mérite.

Par ailleurs, le décret fixant les principes de gestion des emplois dans la fonction publique territoriale en Haïti n'est pas trop connu et les organes qui y sont prévus n'ont pas encore vus le jour.

Par rapport aux attentes non comblées des employés qui pourraient occasionner la violation voire une rupture du contrat psychologique, Lemire suggère une resocialisation des employés qui pourrait prévenir l'apparition du sentiment de violation du contrat psychologique, mais elle pourrait aussi amener l'organisation [ la mairie des Cayes ] à adapter le changement aux besoins de l'individu. Pour l'employé, le succès de la socialisation mène au sens à la satisfaction du travail, à l'engagement organisationnel, au rendement adéquat et au bien-être. L'employé peut alors contribuer efficacement à la performance organisationnelle.(Lemire et al., 2015, p.219)

## 6.1 Limites

Malgré la rigueur méthodologique, notre travail comprend certaines limites. Bien que notre échantillon contienne des participants provenant de différents services, sa taille reste toutefois une limite à notre travail en termes de représentativité réduisant la possibilité de généraliser les résultats à l'ensemble du personnel de la mairie des Cayes ou plus largement à d'autres structures ou établissements de la FPT. Le manque de volonté de la majorité des employés à participer à l'étude, la réalisation de l'étude à distance, des problèmes techniques liés à l'internet ont cependant limité l'accès à plus de données.

## 6.2 Perspectives et recommandations

Le SRH à la mairie des Cayes peut à la fois tirer profit des résultats de l'analyse des données qualitatives et quantitatives, aussi bien des différentes analyses FFOM, PESTEL et l'analyse croisée PESTEL x FFOM qui sont des outils importants dans la planification stratégique et la prise de décisions.

C'est pourquoi nous faisons une première recommandation pour les résultats tirés de l'analyse qualitative et quantitative et une recommandation basée sur l'analyse provenant des outils.

### 6.2.1 Recommandations basées sur l'analyse qualitative et quantitative

Niveau /Institution	Recommandation	Actions
MICT	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Assurer la mise en œuvre effective du décret sur la gestion des emplois dans la fonction publique territoriale en Haïti</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Création d'une commission ayant pour mission de veiller au respect ou à l'application des principes qui sont énoncés dans le décret fixant les principes de gestion des emplois de la fonction publique territoriale en Haïti</li> <li>2- Diffusion largement du décret à tous les niveaux des collectivités territoriales en Haïti pour qu'il soit connu et appliqué par les décideurs locaux et les DRH</li> <li>3- Création des organes prévus par le décret tels le</li> </ol>

		<p>Conseil supérieur de la fonction publique territoriale, l'Institut National de l'Administration publique territoriale et les Centre de gestion régionaux de la fonction publique territoriale</p> <p>4- Création des commissions administratives paritaires prévues dans les différentes régions.</p>
Mairie des Cayes	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aligner la politique des ressources humaines et les compétences sur les stratégies de l'institution / Mettre en place une politique claire de GRH</li> </ul>	<p>1- Implication de la Direction des Ressources Humaines dans la planification des besoins en ressources humaines à la mairie des Cayes</p> <p>2- Allocation budgétaire à la Direction des Ressources Humaines pour faciliter l'exécution des pratiques traditionnelles de ressources humaines (recrutement, formation continue du personnel, évaluation de la performance)</p> <p>3- Attribution de la gestion du personnel à la Direction des Ressources Humaines pour une réelle amélioration de la qualité du service</p> <p>4- Effectivité des programmes de sécurité sociale et des avantages sociaux</p> <p>5- Mise en place d'un programme de</p>

		<p>renforcement des capacités des employés basés sur des besoins identifiés</p> <p>6- Evaluation régulière des employés une fois l'an pour mesurer leur rendement et les besoins de formation</p>
Collectivités territoriales	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Appliquer le décret fixant les principes fondamentaux de gestion des emplois dans la FPT</li> </ul>	<p>1- Sensibilisation des employés sur l'existence du décret</p> <p>2- Dynamisation des DRH ou SRH</p>

### 6.2.2 Recommandations basées sur les outils

L'analyse basée sur les outils nous donne une idée de l'environnement interne (forces et faiblesses) et de l'environnement externe (menaces et opportunités) de la mairie des Cayes en matière de GRH. L'outil FFOM prend en compte les deux environnements alors que le PESTEL prend seulement en compte l'environnement externe.

Quant à l'analyse croisée PESTEL x FFOM, nous invitons les gestionnaires RH à la mairie des Cayes, à :

- Capitaliser sur les forces internes de l'institution telles l'expérience et la compétence de certains agents municipaux sans distinction, la proximité de la mairie avec la communauté en matière de gouvernance, et la volonté de modernisation le SRH en vue de tirer profit des opportunités comme la coopération avec des institutions internationales, partenariat avec des institutions privées, des réformes par l'administration centrale et la montée des NTIC et ou du numérique ;
- Réduire les faiblesses au sein de l'institution comme la mainmise du politique sur le SRH, mauvaise utilisation ou manque d'utilisation des ressources humaines, manque de formation et d'évaluation pour mieux faire face aux menaces comme les crises économiques et budgétaires ;
- Adapter la GRH aux avancées en prenant en compte les aspects juridiques, organisationnels et surtout technologiques.

## 7 Références bibliographiques

- Alexandre, M. B. (n.d.). *PRÉSIDENT PROVISOIRE DE LA RÉPUBLIQUE*.
- Bandibeno, I. K., & Ndongo, J. C. A. (2017). Pratiques de gestion des ressources humaines et performance sociale des collectivités territoriales décentralisées au Cameroun. *Mondes en développement*, 178(2), 139–154. <https://doi.org/10.3917/med.178.0139>
- Biland, É. (n.d.). *La fonction publique territoriale et la réforme de l'État*.
- Biland, É. (2020). Fonction publique territoriale. In *Dictionnaire des politiques territoriales* (Vol. 2, pp. 250–255). Presses de Sciences Po. <https://doi.org/10.3917/scpo.pasqu.2020.01.0250>
- Chênevert, D., Morin, D., Fléchon, È.-M., & Lépine, I. (2011). L'incidence des différents rôles des services des ressources humaines sur la performance organisationnelle. *Revue de gestion des ressources humaines*, 79(1), 39–55. <https://doi.org/10.3917/grhu.079.0039>
- Decret-definissant-le-cadre-de-la-decentralisation-et-les-principes-d'organisation-et-de-fonctionnement-des-collectivites-territoriales, 2006*. (n.d.). Retrieved May 29, 2025, from <https://mict.gouv.ht/wp-content/uploads/2016/04/Decret-Portant-Cadre-General-de-la-Decentralisation-Organisation-et-Fonctionnement-des-Collectivites-Territoriales-Haïtiennes.pdf>
- Decret-Portant-Organisation-de-l'Administration-Centrale-de-l'Etat, 2005*. (n.d.). Retrieved May 8, 2025, from [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_hti\\_dec\\_org.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_hti_dec_org.pdf)
- Desmarais, C., Dubouloz, S., & Bichon, A. (2021). L'hybridation des pratiques de gestion des ressources humaines. Le cas de la fonction publique territoriale française. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 87(1), 175–193. <https://doi.org/10.3917/risa.871.0175>
- Emery, Y., & Gonin, F. (2009). *Gérer les ressources humaines: Des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité*. EPFL Press.
- Fortin, M.-F., & Gagnon, J. (2022). *Fondements et étapes du processus de recherche: Méthodes quantitatives et qualitatives* (4e édition). Chenelière éducation.
- Grand-Pierre, C. (2015). *Gouvernance de proximité et collectivités territoriales en Haïti: Vers la séparation et la répartition harmonieuse des pouvoirs de l'État*. C3 Éditions.
- Hounkou, E. (2006). *LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DES ENTREPRISES BÉNINOISES LES PLUS PERFORMANTES SONT-ELLES PLUS OU MOINS CONGRUENTES AU CONTEXTE CULTUREL BÉNINOIS ?*

- Laroche, P., Guery, L., Moulin, Y., Salesina, M., & Stevenot, A. (2019). *GRH: Théories et nouvelles pratiques de la fonction RH*. De Boeck Superieur.
- Lemieux, V. (1997). *La décentralisation*. Presses de l'Université Laval.
- Lemire, L. (2011). *La planification stratégique des ressources humaines: Théories et applications dans les administrations publiques du XXIe siècle*. PUQ.
- Lemire, L., Charest, É., Martel, G., & Larivière, J. (2015). *La planification stratégique des ressources humaines, 2e édition*. PUQ.
- Lemire, L., Martel, G., Charest, É., & Bélanger, L. (2015). *L'approche systémique de la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques du XXIe siècle* (2e édition, Vol. 1–1 ressource en ligne (xxiv, 380 pages)). Presses de l'Université du Québec. <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/2481172>
- Sauvezon, C. (2019). Socialisation organisationnelle. In *Psychologie du Travail et des Organisations: 110 notions clés* (Vol. 2, pp. 398–400). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2019.01.0398>
- So-hazard\_c.pdf.* (n.d.). Retrieved August 2, 2025, from [https://www.uprt.fr/mesimages/fichiers-uprt/so-social/so-management/so-hazard\\_c.pdf](https://www.uprt.fr/mesimages/fichiers-uprt/so-social/so-management/so-hazard_c.pdf)

## 8 Annexes

### 1- Liste des postes occupés par les personnes interrogées

1	Responsable RH
2	Administratrice
3	Ancien responsable service juridique et contentieux
4	Responsable fiscalité
5	Responsable logistique

### 2- Guide d'entretien avec la responsable des RH adaptés aux autres gestionnaires

- Introduction et mise en contexte (Présentation du cadre de l'étude, de l'objectif de la collecte, et des règles éthiques pour des études avec des humains)
- Pendant combien d'années vous travaillez à la mairie ?
- Parlez-nous un peu du SRH à la mairie ?
- Combien d'employés existe-t-il à la mairie ?
- Pouvez-vous partager avec moi le nombre et les services qui existent à la mairie ?
- Comment les agents municipaux sont recrutés pour travailler à la mairie ?
- A quelle fréquence des formations sont planifiées pour le personnel ?
- Comment s'organise le SRH pour l'évaluation des agents municipaux ?
- Comment l'évaluation peut affecter l'emploi d'un agent ?
- Comment le SRH aborde la question de carrière à la mairie ?
- Que fait le SRH en cas de besoin de personnel pour un poste ?
- D'où proviennent les ressources financières du SRH ?
- Ces ressources sont-elles suffisantes ?
- Quels outils numériques disposent la mairie pour la GRH ?
- Comment le SRH s'occupe de la motivation des agents municipaux ?
- Avez-vous déjà entendu parler de contrat psychologique et comment il peut aider à motiver les agents municipaux ?
- Estimez-vous que le décret fixant les principes fondamentaux de gestion des emplois dans la FPT sont assez connus et appliqués à la mairie des Cayes ?
- Qu'est ce qui doit être fait pour motiver les agents municipaux ? renforcer le SRH
- Conclusions et remerciements

### 3- Questionnaire

Dans le cadre de mon dernier cours à l'ENAP intitulé séminaire d'intégration et pour mon mémoire de fin d'études à l'Université Senghor, je travaille sur la Gestion des Ressources Humaines dans la fonction publique territoriale en Haïti avec une étude de cas sur la mairie des Cayes. L'objectif de ce formulaire est de recueillir des données auprès des employés en

vue d'évaluer leur perception sur les pratiques de GRH ainsi que leur connaissance par rapport à l'existence du décret sur la fonction publique territoriale et d'analyser leur contrat psychologique vis à vis l'employeur (la mairie des Cayes).

Le questionnaire est administré à des fins académiques et les données recueillies ne seront utilisées que dans le cadre de notre travail de fin d'études. Il est anonyme, confidentiel et ne prendra que quelques minutes à remplir.

Votre participation est précieuse pour mon travail.

Merci pour le temps que vous allez y consacrer.

Si vous ne voulez pas répondre une question, vous êtes libre d'y répondre ou non.

- Quel est votre sexe ?
- Quel est votre poste actuel à la mairie ?
- Depuis combien d'années travaillez-vous à la mairie des Cayes?
- Comment avez-vous été recruté pour travailler à la mairie des Cayes?
- Connaissez-vous à quelle catégorie d'emploi vous appartenez à la mairie des Cayes?
- Avez-vous une description de tâches?
- Vos tâches sont-elles bien décrites dans votre description de tâches?
- Avez-vous déjà suivi une ou des formations pendant que vous travaillez à la mairie des Cayes?
- Avez-vous suivi une formation en lien avec votre travail à la mairie des Cayes?
- Votre travail fait-il l'objet d'une évaluation régulière?
- Si la réponse à la question précédente est oui, êtes-vous informés des résultats?
- L'évaluation de votre performance influence-t-elle l'évolution de votre carrière ou l'augmentation de votre salaire?
- Sur une échelle de 1 à 10 à quel niveau le salaire vous motive? (10 est la plus forte motivation)
- Sur une échelle de 1 à 10 à quel niveau la formation continue vous motive? (10 est la plus forte motivation)
- Sur une échelle de 1 à 10 à quel niveau la possibilité d'avoir une carrière à la mairie des Cayes vous motive? (10 est la plus forte motivation)
- Sur une échelle de 1 à 10 à quel niveau les conditions de travail vous motivent? (10 est la plus forte motivation)
- Sur une échelle de 1 à 10 à quel niveau des avantages sociaux comme la reconnaissance, la promotion vous motive ? (10 est la plus forte motivation)
- Si vous avez la possibilité, accepteriez-vous de travailler à la mairie sur le long terme?

- Sur une échelle de 1 à 10, quel est votre niveau d'attachement ou votre intention de rester pendant longtemps à travailler à la mairie des Cayes ( 10 est le plus haut niveau d'attachement)
- Sur une échelle de 1 à 10, à quel niveau estimez -vous le respect mutuel, la confiance parmi les autres employés? (10 est le plus haut niveau )
- Qu'est- ce qui vous démotive ou peut vous démotiver dans votre travail? (Merci de les énumérer)
- Pour quelles raisons vous pouvez démissionner dans le travail?
- Etes-vous au courant de l'existence du décret fixant les principes fondamentaux de gestion des emplois dans la fonction publique territoriale et de ses établissements publics?
- Avez-vous lu ce décret au moins une fois?
- Si vous l'avez lu, sur une échelle de 1 à 10 à quel niveau vous pensez que ce décret est appliqué pour la gestion des emplois à la mairie des Cayes? ( 10 est le plus bas niveau d'application et 1 est le plus haut niveau d'application)