

DIRECTION GENERALE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR (DGES)

**Fomesoutra.com**  
*ca va mieux*  
Docs à portée de main

DIRECTION DE L'ORIENTATION ET DES EXAMENS (DOREX)

**BREVET DE TECHNICIEN SUPERIEUR / SESSION 2012****FILIERE TERTIAIRE : RESSOURCES HUMAINES ET COMMUNICATION****EPREUVE :****ETUDE DE CAS**

Durée de l'épreuve : 6 Heures

Coefficient de l'épreuve : 6

**Le sujet comprend 9 pages numérotées de 1/9 à 9/9.****Le candidat est invité à vérifier qu'il est en possession de toutes les pages.****L'usage d'une calculatrice de poche à fonctionnement autonome sans imprimante et sans moyen de transmission est autorisé. L'usage du guide « Tarif média » est autorisé.****MAIRIE DE N'ZUEBAKRO****DOSSIER 1 :**

Située dans la région du N'ZI COMOIE dont le chef lieu est DIMBOKRO depuis des siècles, N'ZUEBAKRO, véritable ville carrefour, occupe une position privilégiée.

EN 1980, l'Etat décide d'ériger plusieurs petites villes en communes rurales afin d'accélérer leur développement. Dans le département de Dimbokro. Trois villages seront érigés en communes dont N'ZUEBAKRO. La ville de 8000 âmes est devenue une ville de 12000 habitants.

Aujourd'hui, N'ZUEBAKRO possède le plus grand hôtel de la région, une aérogare avec une petite piste d'atterrissage moderne et une grande école des métiers du bâtiment en construction.

Comme toutes nouvelles villes, elle se retrouve confrontée à un urbanisme mal maîtrisé : un important parc HLM concentré.

En 2012, une nouvelle équipe municipale gagne les élections avec comme volonté de changer les orientations de la commune. Les dernières années ont été caractérisées par une certaine léthargie. L'ancienne équipe se contentait de gérer le quotidien, sans véritable projet à moyen et à long terme, sans prendre en compte les véritables problèmes de la population, en particulier sur la sécurité et la tranquillité ainsi que sur le cadre de vie.

Le personnel municipal en place effectuait les tâches qui lui étaient confiées, mais sans se sentir complètement impliqué dans la réalisation d'un projet municipal, qui n'a d'ailleurs jamais été formalisé.

Les nouveaux élus, après avoir clairement défini leur projet, souhaitent s'appuyer sur le personnel en place mais aussi de nouvelles embauches pour mettre en œuvre leur politique municipale.

Une étude auprès du personnel a été menée en 2012. Plusieurs projets ont été formulés et des conventions signées avec différents partenaires : Etat, Institutions financières. Ces projets commenceront à être mis en œuvre 2013.

Vous êtes chargé (e) d'assister le directeur des ressources humaines (DRH) afin d'établir une stratégie de communication interne pour l'année 2013.

Vous disposez de **20.000.000 FCFA**

### TRAVAIL A FAIRE



1. Analysez la situation de la ville de NZUEBAKRO
  - 1-1. Calculez l'âge moyen du personnel de la mairie de NZUEBAKRO, ainsi que l'ancienneté moyenne (**Annexe 4**). Commentez les résultats obtenus.
  - 1-2. Présentez un diagnostic de la situation de NZUEBAKRO dans le cadre de l'élaboration d'une stratégie de communication interne et formulez le (s) problème (s) à résoudre par la communication.
2. Présentez une stratégie de communication interne pour l'année 2013.
3. Présentez une stratégie des moyens à mettre en œuvre
4. Présentez un budget et un calendrier
5. Donnez la définition d'une organisation et les caractéristiques d'une équipe mobilisée.
6. Le conseil municipal pourra-t-il mobiliser son personnel ? Justifiez votre réponse.

## ANNEXE 1 : CARTE D'IDENTITE

### 1- DEMOGRAPHIQUE

Environ 12.000 habitants.

Répartition de la population par âge.

	% NZUEBAKRO	%DEPARTEMENT	%REGION
0-19 ans	36,7%	24,1%	26,5%
20-39 ans	31,4%	28,5%	30,3%
40-59 ans	24,2%	24,2%	23,3%
60-74 ans	6,8%	14,8%	12,8%
75 ans ou +	2,7%	8,4%	7,1%

Répartition de la population par nationalité

	% NZUEBAKRO	%DEPARTEMENT	%REGION
Ivoirienne	88,4%	83%	80%
Dont par acquisition	5,5%	5,5%	7,3%
Etrangers	11,6%	17,0%	20,0%
Dont CEDEAO	7,8%	14,8%	15,7%
Dont hors CEDEAO	3,8%	2,2%	4,3%

Le parc de logements HLM (habitation à loyer modéré) représente 8% des logements de la commune. Ces HLM ont été édifiés sous prêt de l'Etat. Prêt assujetti à un plafond de revenu.

Le taux de variation annuel de la population est de + 3% dont 1,25% dû au mouvement naturel et + 1,75% dû au solde migratoire.

### 2- EQUIPEMENTS

- Un lycée moderne, un collège, un centre de formation professionnelle, une école des métiers du bâtiment en construction.
- Onze écoles primaires et maternelles dont trois primaires et deux maternelles dans la seule ville de NZUEBAKRO
- Un centre de santé
- Un centre culturel
- Des équipements sportifs municipaux : un terrain de football, de hand-ball, de basket-ball, de tennis.

## ANNEXE 2 : OBJECTIFS EXTERNES ET INTERNES DE LA NOUVELLE MUNICIPALITE

### 1- Objectif externes (auprès des administrés)

#### 1-1. Améliorer la qualité de vie

- Rendre la ville plus propre ; créer des transports en commun (wôrô-wôrô) ; améliorer les services publics (meilleur accueil, ouverture de la mairie le samedi matin) ;

#### 1-2. Assurer la sécurité et la tranquillité ;

- Prévenir la délinquance : éducation, sensibilisation, information
- Dissuader : renforcement des effectifs de la police municipale et une meilleure présence des forces de l'ordre sur le terrain.
- Réprimer les contrevenants ;

#### 1-3. Lutter contre le chômage

- Améliorer l'accueil, l'assistance et les conseils aux demandeurs d'emploi par le personnel communal chargé de cette mission ;
- Développer la prospection des zones agricoles ;

#### 1-4. Développer les loisirs, le sport, la culture

- Soutenir les associations ;

#### 1-5. Changer l'image de la ville

- Mettre en œuvre le projet urbain « repenser la ville » ;
- Développer les animations culturelles, commerciales, artisanales ;
- Lutter contre la délinquance ; développer le tourisme ;
- Communiquer en interne et en externe (relation presse, relations publiques, publicité média) ;

### 2- Objectifs internes envers le personnel

- Développer des relations de confiance entre le personnel et les élus
- Fédérer le personnel
- Impliquer, valoriser et motiver l'ensemble du personnel ;
- Développer le dialogue et la transparence ;
- Assurer de meilleures conditions de travail et de vie ;
- Reconnaître et valoriser les compétences et le mérite.

### 3- Valeurs à développer auprès du personnel pour une meilleure qualité du service public



- Proximité : accueil, chaleur, disponibilité ;
- Positivisme : volonté de bien faire, de réussir, confiance ;
- Solidarité : esprit de groupe, entraide ;
- Professionnalisme : ponctualité, disponibilité, rigueur, sens des responsabilités ;

## ANNEXE 3 : ORGANISATION DES SERVICES MUNICIPAUX

La mairie de NZUEBAKRO, comme beaucoup d'autres, repose sur une double organisation. Celle qui concerne les élus et celle qui concerne les services, c'est-à-dire le personnel.

### 1. L'ORGANISATION DES ELUS

Ils sont au nombre de trente-trois. A sa tête nous trouvons le maire qui détient tous les pouvoirs, mais qui délègue à ses adjoints conseillers municipaux certaines responsabilités. La commune a organisé le travail des élus autour de trois secteurs. A la tête de chacun de ces secteurs se trouve un adjoint qui en a la responsabilité et qui en assure l'animation et la coordination. Il est entouré par deux autres adjoints et des conseillers municipaux auxquels sont confiés des missions bien précises.

#### 1-1. Le secteur 1 : urbanisme et qualité de vie.

Il est dirigé par le premier adjoint qui est aussi le second du maire qui le remplace en cas d'absence ou défaillance. Il a donc toutes les délégations. Il s'occupe directement de l'urbanisme, des grands projets de la commune, du cadre de vie. Il est entouré par :

- Un conseiller chargé de l'organisation et du suivi des travaux ;
- Un conseiller chargé de la sécurité de l'environnement ;
- Un conseiller municipal des relations avec les représentants des différents quartiers.
- Un conseiller municipal chargé du foncier.

#### 1-2. Le secteur 2 : temps libre et éducation

Il est dirigé par un adjoint qui s'occupe plus particulièrement de la culture. Il est entouré par :

- Un adjoint chargé des affaires scolaires ;
- Un adjoint chargé du sport ;
- Un conseiller municipal chargé de la jeunesse ;
- Un conseiller municipal chargé de la lutte contre l'illettrisme ;
- Un conseiller municipal chargé des fêtes et loisirs.

### **1-3. Le secteur 3 : économie et social**

Il est chargé par un adjoint qui s'occupe plus particulièrement des finances et de l'emploi. Il est entouré par :

- Un adjoint chargé du logement et plus particulièrement de l'attribution des logements sociaux ;
- Un adjoint chargé de la solidarité ;
- Un conseiller municipal chargé des relations avec le monde agricole ;
- Un conseiller municipal chargé du développement économique ;
- Un conseiller municipal chargé de l'agriculture.

## **2. L'ORGANISATION DES SERVICES**

### **2.1 Le secrétaire général de mairie**

Le fonctionnement de la mairie est assuré par plusieurs services sous l'autorité du secrétaire général de mairie qui a la responsabilité de l'organisation, de la gestion et du respect de la réglementation en vigueur. Il dépend directement du maire qui lui définit les orientations de la politique municipale. Il est donc également chargé de faire adopter ses orientations par les différents services.

### **2.2 La direction des ressources humaines**

Elle est sous la responsabilité d'un chef de personnel qui est chargé de la gestion du personnel :

- Organisation générale en collaboration avec le secrétaire général et les élus responsables de chaque secteur ;
- Définition des profils de postes ;
- Mise en place d'un plan de formation du personnel ;
- Gestion des salaires ;
- Gestions des congés annuels ;
- Gestion de la communication interne.

### **2.3 La direction des services techniques**

Elle est sous la responsabilité d'un directeur technique qui dirige l'ensemble des services techniques c'est-à-dire 15 personnes. Elle est entourée par 3 chefs de service :

- Service bâtiment (4 personnes) ;
- Service voiries et espaces verts (5 personnes) ;
- Service des ordures ménagères, le garage (6 personnes).

### **2.4 La police municipale**

Elle est dirigée par un brigadier chef qui a sous sa responsabilité 6 policiers municipaux.

## 2.4 Le service socio-culturel

Il est dirigé par un chef de service qui a sous sa responsabilité 3 personnes.

## 2.5 Le service de l'état civil

Il est dirigé par un chef de service qui a sous sa responsabilité 23 personnes.

## 3. STATUT DU PERSONNEL

Le personnel d'une commune est régi par un statut particulier. Seuls le secrétaire général, le directeur du personnel, le directeur technique sont des fonctionnaires détachés qui bénéficient donc d'une garantie d'emploi.

Les salaires sont fixés de façon arbitraire. Ils dépendent toute fois de la catégorie et de l'échelon dans la catégorie.

Chaque ville peut attribuer, en plus du salaire, des primes qui sont réglementées en fonction du statut. Néanmoins ces primes permettent aux municipalités d'avoir une certaine souplesse dans les rémunérations et de tenir compte, si elles le souhaitent du mérite.

La ville de N'zuebakro n'attribuait pas jusque-là la totalité des primes potentiellement offertes par la réglementation. Aucun principe claire n'avait été défini, les primes étaient attribuées un peu «à la tête du client ». La nouvelle municipalité a décidé de le faire et d'instaurer un nouveau système de prime simple tout en tenant compte du mérite et en essayant de réduire au minimum le risque de subjectivité dans l'évaluation. Un entretien individuel avec le chef de service est prévu en 2001 pour permettre l'évaluation de chaque agent sur des critères précis : ponctualité, comportement au sein de l'équipe, efficacité, sens de responsabilité, esprit d'initiative, rapidité dans le travail, qualité du service. Pour chaque critère, l'agent est noté de 1 à 5. La note moyenne est multipliée par un coefficient pour donner automatiquement le montant de la prime. Chaque agent peut ainsi vérifier le calcul de sa prime.

Ce système doit être présenté au personnel début 2001 avant d'être appliquer. Il peut éventuellement faire l'objet d'adaptations.

## ANNEXE 4. BILAN SOCIAL AU 31.12.1999

### 4.1. Caractéristiques démographiques du personnel

	Sexe		Tranche d'âge							Ancienneté en année			
	F	G	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-59	0-5	5-9	10-14	15-30
<b>Total</b>	23	40	2	9	15	17	13	5	2	20	22	13	8
<b>T</b>	20	35	2	7	14	15	11	4	2	15	19	13	8
<b>NT</b>	3	5	0	2	1	2	2	1	0	5	3	0	0

NB : T = Titulaire

NT = Non titulaire

## 4.2. Taux d'absentéisme par service et catégorie de personnel

Services	Taux d'absentéisme		Taux de maladie ordinaire	Taux d'accident de travail
	Titulaires	Non titulaires		
Etat civil	7%	2%	3,5%	0%
Police	1,1%	0%	1,1%	0%
Socio-culturel	8,6%	0%	5,9%	2,3%
Bâtiment	3,7%	0%	3,7%	0%
Voirie	6%	0%	4,3%	2,3%
Espace vert	7,2%	0%	3,8%	3,4%
Ordures	4,5%	0%	1,3%	1,2%
Garage	0%	0%	0%	0%
Taxes	1,2%	0%	1,6%	1,6%
Cadres techniques	0,9%	0%	0%	0%
Administration	5,5	0%	0%	0%

NB : taux d'absentéisme =  $\frac{\text{nombre de journées d'absence}}{\text{nombre de journées de travail prévues}} \times 100$

L'absentéisme comprend les absences pour cause de maladies ordinaires, d'accidents de travail mais aussi de longues maladies et la maternité.

## 2. COMPARAISON DU TAUX D'ABSENTEISME AVEC LES VILLES DE MEME IMPORTANCE

	NZUEBAKRO	Moyennes des villes de même importance
Taux d'absentéisme	4,3%	3,8%
Taux de maladie ordinaire	2,9%	1,9%
Taux d'accident du travail	1,02%	0,8%

## ANNEXE 5 PROJET DE LA MUNICIPALITE EN 2001

### Actions municipales

- La mise en œuvre de la convention

**Fomesoutra.com**  
*ça soutra !*  
 Docs à portée de main

Il s'agit d'un contrat signé avec l'Etat, institutions financières qui a pour objectif d'intervenir en profondeur dans les quartiers les plus défavorisés (dioulabougou, odadougou, gbogbalié, bédikro) afin de requalifier le cadre de vie. Parallèlement seront mises en place des mesures d'accompagnement pour :

- Lutter contre le désœuvrement, le sentiment d'insécurité et prévenir la délinquance ;
- Améliorer l'insertion sociale des publics en situation d'exclusion ;
- Lutter contre le chômage par la mise en place d'un plan local d'insertion ;
- Développer les pratiques culturelles, sportives et socio-éducatives
- Intervenir pour la sauvegarde de l'artisanat et le commerce.

- **Renforcement des effectifs dans plusieurs secteurs prioritaires**

- Voirie, espaces verts, police municipale ;
- Création d'un véritable service de communication avec l'embauche d'une personne chargée de la communication interne et externe

- **Principaux investissements programmés en 2001 3**

- Construction d'une maison de l'emploi ;
- Construction d'une maison des jeunes ;
- Construction d'un marché moderne.

 **Fomesoutra.com**  
*ça soutra !*  
Docs à portée de main

\*\*\*\*\*