

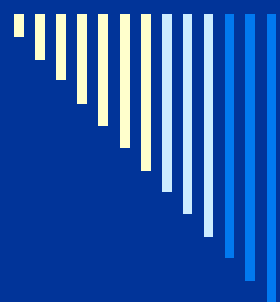
La gestion des ressources humaines (GRH)

Défis clés et préconisations



Sommaire

- Définitions de la GRH
- Enjeu principal de la GRH
- Priorités de la GRH
- Typologie des enjeux de la GRH
- Préconisations d'avenir
 - Dispositifs institutionnels
 - Gestion proprement dite de la RH

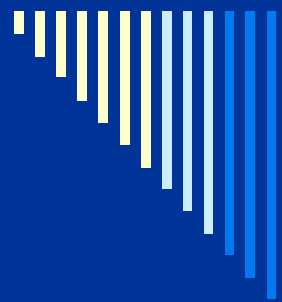


Une définition

Au sens **large**:

L'ensemble des moyens qui permettent

- (1) de recruter, de former, d'organiser le parcours professionnel des agents et
- (2) de s'assurer de l'adéquation des personnes aux tâches requises ainsi que de la performance globale des administrations par rapport aux buts généraux et particuliers qui leur sont assignés.

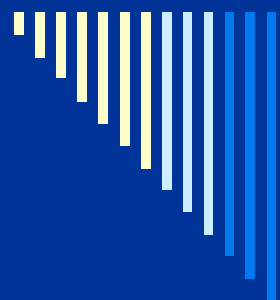


Une définition

Au sens étroit:

L'ensemble des moyens qui permettent d'entreprendre

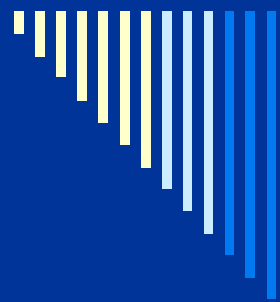
- 1) la recherche de la meilleure affectation possible des personnes aux tâches et
- 2) la recherche du meilleur fonctionnement possible du service à partir des moyens humains mis à sa disposition.



L'enjeu crucial

Obtenir que la ressource humaine soit utilisée au mieux en vue d'un « rendement administratif » qui ne se mesure pas, comme dans les activités privées, en termes de bénéfice ou de coût direct mais intègre la dimension spécifique du service public

Qui suppose une mise en relation



L'enjeu crucial: Le rendement administratif

La dimension spécifique du service public:



Des buts recherchés



Généraux



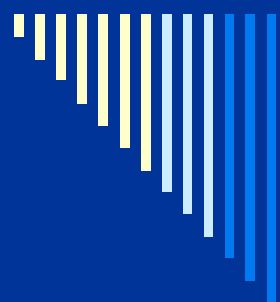
Particuliers



Le bilan de forces et faiblesses
de chaque administration
*pour définir des priorités
dans l'amélioration de la ressource humaine*

**comment assurer le service public
dans les meilleures conditions
d'efficacité et de coût**

**quelles politiques publiques à privilégier
quels problèmes immédiats et urgents
à régler**



L'enjeu crucial: Quelle référence?

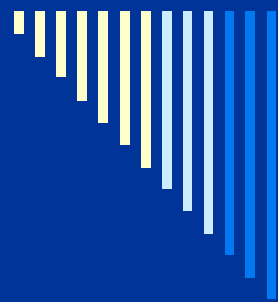
Evaluation de ce que devrait être le standard de la « bonne administration » dans ses méthodes et ses comportements :

- **compétence** (incluant l'efficacité),
- **responsabilité** (incluant l'intégrité),
- **transparence** (allant de l'acceptabilité des actes de l'administration à la participation civique),
- **sens de l'intérêt général** (qui inclut le traitement équitable des usagers) .



Priorités dans le domaine des Ressources Humaines (RH)

Pays à administration faible	Pays en transition	Pays développés
<p><u>Formation initiale</u> <i>créer les conditions d'une administration compétente</i></p>	<p><u>Motivation des agents pour participer</u> <i>participer aux nouvelles politiques publiques</i></p>	<p><u>rapport coût/performance:</u> <i>poids de l'administration dans le PNB</i></p>
	<p><u>Attractivité des métiers de la fonction publique</u> <i>éviter l'évasion des meilleurs agents vers l'étranger</i></p>	



Enjeux principaux de la GRH: *une typologie*

	<u>Type de régime</u>		<u>Problèmes cruciaux</u>
Recrutement	Fondé sur le mérite initial	avec	Mobilité des agents
	Non fondé sur le mérite initial	sans	Fuite vers le secteur privé (FP M/S)
Emploi	Fondé sur la polyvalence	carrière organisée	Leadership et indépendance (HFP)
	Fondé sur la spécialisation		Critères de promotion
Autonomie	Indépendant par rapport au gouvernement		Professionnalisation des agents généralistes
	Relié au gouvernement (nominations à base d'appartenance politique)		Difficultés de mobilité & étroitesse du champ compétences
Structure	Centralisé		Pouvoir administratif (HA) & Manque de responsabilité et de transparence des agents
	Décentralisé		Partialité et clientélisme
			Absence de transparence
			Corruption et/ou pression des intérêts locaux

FP M/S: Fonction publique moyenne et supérieure

HFP: Haute fonction publique

HA: Haute administration

Préconisations communes

Régimes de GRH

Outil central chargé de la RH

Organes distincts chargés du contrôle

Dispositifs de promotion interne

Outil de pilotage de la gestion prévisionnelle

Instances de participation des agents

Dispositifs institutionnels

Gestion proprement dite de la RH

Charte / « contrat de service »

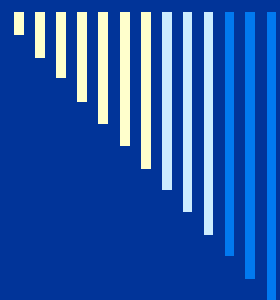
Participation des agents / usagers

Responsabiliser l'encadrement supérieur

Formation continue pour toute catégorie d'agents

**professionnalisation*
**ouverture et mobilité*
**déontologie / éthique*

Facteur humain dans l'administration publique



Dispositifs institutionnels

1. Un outil central chargé de la RH

- ↙ au niveau global: pour le pilotage des carrières en vue d'organiser une mobilité satisfaisante quelque soit le mode de recrutement
- ↙ au niveau de chaque service: pour agir sur l'affectation des agents ainsi que sur leur motivation et leur performance
- ↙ avec une coordination de chacun de ces organes: (par exemple réunion périodique des directeurs de la GRH de chaque ministère ou administration locale).

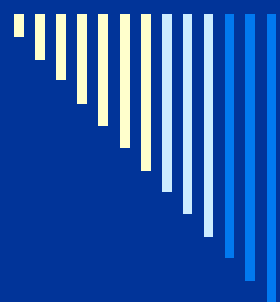


Dispositifs institutionnels

2. Organes distincts chargés du contrôle:

- ↙ respect des règles comptables et financières,
- ↙ fonctionnement global du service,
- ↙ *évaluation* des agents (performances personnelles),
- ↙ *sanctions disciplinaires*.

3. Dispositifs de promotion interne, quelque soit le mode de recrutement des agents



Dispositifs institutionnels

4. Un outil de pilotage de la gestion prévisionnelle des emplois en fonction de:

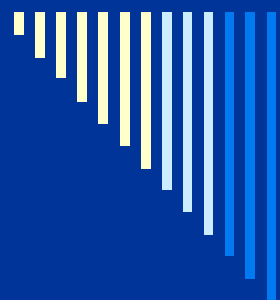
↙ la démographie dans la fonction publique et

↙ des besoins en administration

à court terme (cas de la reconstruction)

à moyen terme (défis nouveaux : environnement, sécurité, contrôle sanitaire, et bien sûr politiques de développement: infrastructures, santé, éducation)

5. *Instances de participation des agents* à l'organisation et au fonctionnement du service



Gestion proprement dite de la RH

- 1. Etablir dans chaque service administratif *une charte ou « contrat de service » permettant d'assurer***
 - ↙ la motivation,
 - ↙ la reconnaissance du mérite,
 - ↙ la capacité de travailler en équipe,
 - ↙ le souci du lien avec l'utilisateur.

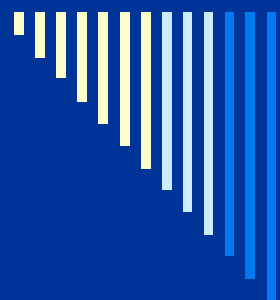
- 2. Encourager la *participation des agents* à la définition de la charte et, chaque fois que cela est possible, la *participation des usagers***



Gestion proprement dite de la RH

3. ***Responsabiliser l'encadrement supérieur sur qui repose largement la mise en œuvre de la charte:***

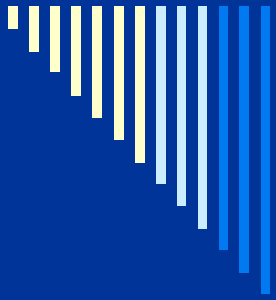
- ↙ prévoir que l'évaluation des cadres supérieurs de l'administration inclut leur capacité à faire avancer les objectifs de la charte ou « contrat de service » ;
- ↙ prévoir des réunions régulières des chefs de service autour des « bonnes pratiques » et
- ↙ alimenter leur information sur les études comparatives (problèmes et pratiques étrangers).



Gestion proprement dite de la RH

4. Organiser la *formation continue* pour l'ensemble des *catégories d'agents* dans une optique de

- ↙ professionnalisation (NTIC par exemple)
- ↙ ouverture et mobilité
- ↙ équilibre entre la continuité de l'action administrative et sa capacité d'affronter les changements et
- ↙ déontologie et éthique du service public



MERCI