



RÉPUBLIQUE D'HAÏTI

La Primature / Primate
Office de Management et
des Ressources Humaines (OMRH)

GUIDE

DE RESTRUCTURATION DES DIRECTIONS DE RESSOURCES HUMAINES DE LA FONCTION PUBLIQUE



Octobre 2014

Sommaire

AVANT-PROPOS.....	iv
I- INTRODUCTION.....	1
1 – OBJECTIFS.....	3
2 – CONTEXTE ET JUSTIFICATION.....	3
II – CONTENU DE LA RESTRUCTURATION DES DRH.....	5
2.1 - Rôle et attributions des DRH	5
2.2 - Champs d'intervention des DRH	7
2.3 - Composition de l'équipe RH.....	8
III - NOUVELLE CONCEPTION DE LA FONCTION DES RH.....	9
3.1 - Mission de la Direction des Ressources Humaines.....	11
Schéma 1.....	11
IV – STRUCTURE DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES	12
4.1 - Modèle privilégié: Structure par fonctions spécialisées	12
4.2 – L'organigramme détaillé d'une direction des Ressources Humaines.....	12
4.3 – Structure Détaillée d'une Direction des Ressources Humaines.....	13
4.4- Définition de la structure opérationnelle (idéale) pour chaque ministère/organisme visé. .	14
4.5- Critères devant servir à la détermination de la structure opérationnelle d'une DRH selon la taille du ministère ou de l'organisme visé :	15
4.5.1- Intensité des activités opérationnelles ou l'ampleur des tâches confiées à cette structure s'il s'agit d'une institution de petite taille ;	15
4.5.2- Intensité des activités opérationnelles ou de l'ampleur des tâches confiées à cette structure s'il s'agit d'une institution de taille moyenne ou supérieure ;.....	16
4.6 – Description de la Structure de base des DRH	20
4.6.1- Service de Planification RH, Organisation du travail, divisé en deux Sections.....	20
4.6.2- Service de Dotation et Mouvements de personnels divisé en deux (2) Sections	20
4.6.3- Service de Gestion de la Rémunération et des Avantages sociaux divisé en deux (2) Sections.....	21
4.6.4-Service de Gestion des Relations de travail et Mobilisation des RH divisé en trois (3) Sections.....	23
4.6.5- Service de Gestion des Compétences, de la Carrière et Suivi de la Retraite divisé en trois (3) Sections.....	24
4.7.- La Section: Système d'Information et de Gestion des Ressources Humaines (SIGRH)	26
V – ACTEURS IMPLIQUÉS DANS LE PROCESSUS DE RESTRUCTURATION.....	27
La direction générale	27
L'Équipe de direction	27
Le Comité Ministériel de la Réforme Administrative (CMRA)	27
L'Office de Management et des Ressources Humaines (OMRH)	27
VI – PROFIL DU DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES (DRH)	28
VII– PLAN DE MISE EN OEUVRE.....	29
VIII – ANNEXE : QUESTIONNAIRE SUR L'ÉTAT DE LA STRUCTURE ET DU FONCTIONNEMENT DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	31
Questionnaire de diagnostic sur l'État de la Structure et du fonctionnement de la gestion des ressources humaines au sein des Ministères / Organismes	31

AVANT-PROPOS

« Si, ni la libéralisation des marchés ni la démocratie ne créent le bonheur d'une société, comment expliquer que certaines sociétés soient plus prospères que d'autres ? Les recherches menées depuis plus de dix ans au sein du Quality of Government Institute de l'Université de Göteborg en Suède apportent une réponse inattendue à cette question. En effet, nous montrons que la qualité de l'administration publique constitue le facteur décisif contribuant au bonheur des individus. »

C'est ainsi que Bo Rothstein, Professeur et directeur de l'Institut sur la qualité du gouvernement à l'Université de Göteborg, s'exprimait dans les colonnes du journal *Le Devoir* en novembre 2013 et en marge de sa conférence au Centre d'études et de recherches internationales de l'Université de Montréal (CERIUM).

Le terme « qualité », poursuit Bo Rothstein, ne renvoie pas seulement à l'État de droit, mais doit être compris selon une acception plus profonde et plus large. En effet, il fait référence aux principes fondamentaux tels que les principes d'impartialité, de justice, de non-discrimination, d'intégrité et surtout de la place réservée à ce qui se trouve, aujourd'hui, au centre des préoccupations des politiques publiques : l'individu. Du point de vue de la bonne gouvernance, le défi principal est d'éviter que les ressources les plus importantes dont dispose l'administration, les ressources humaines, soient traitées en parents pauvres.

Engagée résolument à faire d'Haïti un pays émergent en 2030, l'Administration Martelly/Lamothe veut compter sur ses meilleurs atouts en inscrivant la « valorisation des ressources humaines » au cœur des chantiers prioritaires du **Programme Cadre de Réforme de l'État (PCRE)**.

« **Le Guide de Restructuration Des Directions de Ressources Humaines** » proposé par l'**Office de Management et des Ressources Humaines (OMRH)**, organe de coordination stratégique de la Primature, a pour but d'appuyer et d'accompagner techniquement le processus de modernisation de la Gestion des ressources humaines dans les ministères et organismes de la fonction publique. Cette initiative rentre dans le cadre de l'attribution spécifique de l'OMRH qui consiste à piloter la réforme de l'État prise dans le sens de la réforme administrative et du renforcement de la capacité de Gestion des ressources humaines de l'État.

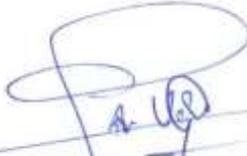
Pour répondre aux nouveaux enjeux de la concurrence entre les États pour attirer les investissements, susceptibles de créer des emplois aux fins de lancer leur pays sur la voie du développement durable, l'administration doit s'appuyer, entre autres, sur des ressources humaines qualifiées. Pour ce faire, il est indispensable de réaliser, jusqu'à son terme, ce processus de réingénierie institutionnelle touchant à la fois, la conception de la ressource humaine à travers l'appareil d'État, la valorisation de la fonction GRH, le profil du gestionnaire qui s'y adonne, le cadre normatif et les actes formalisés à adopter pour, enfin, déboucher sur une véritable révolution mentale. Formaliser et standardiser les Structures de GRH a aussi pour objectif l'émergence d'une véritable fonction publique de carrière moderne,

ouverte à tous les fils et filles de la Nation comme le prescrit la Constitution de 1987 amendée.

Pour l'OMRH, le présent « **Guide de Restructuration des Directions de Ressources Humaines** » destiné aux Ministères et organismes appartenant à la fonction publique est une contribution offerte, à la construction institutionnelle de la fonction publique, en particulier, et en général à la mise en œuvre du cadre légal et réglementaire contenu dans le programme cadre de réforme de l'Etat (PCRE).

Dans son rôle de coordination de la réforme, l'OMRH croit aux vertus de l'exemplarité et à l'esprit autonome de créativité des administrations. A la base de notre démarche, il y a le souci de capitaliser sur les bonnes pratiques d'où qu'elles viennent et de veiller aux conditions de leur adaptation et de leur généralisation. Les outils et documents de référence de ce Guide ont été conçus et proposés à l'ensemble de la fonction publique dans une logique d'harmonisation des pratiques et du savoir-faire au sein d'une même administration. Cet instrument de travail se base, entre autres, sur les diagnostics de GRH réalisés dans l'administration d'Etat, les tendances managériales actuelles en la matière et surtout en tenant compte du Manuel de GRH à publier bientôt.

Nous formulons le vœu que ce Guide réponde pleinement aux préoccupations et aux questions concrètes que peuvent se poser tous les acteurs concernés et en particulier les gestionnaires de ressources humaines



Uder Antoine
Coordonnateur Général
Office de Management et
des Ressources Humaines
Novembre 2014

SIGLES ET ABBREVIATIONS

CDD	Contrat à Durée Déterminée
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
CMRA	Comité Ministériel de la Réforme Administrative
CSP	Catégorie Socioprofessionnelle
DG	Direction Générale
DRH	Direction des Ressources Humaines
ENA	Ecole Nationale d'Administration
ETP	Equivalent Temps Plein
GRH	Gestion des Ressources Humaines
OMRH	Office de Management et des Ressources Humaines
PCRE	Programme Cadre de la Réforme de l'Etat
PM	Premier Ministre
PSRH	Planification Stratégique des Ressources Humaines
RH	Ressources Humaines
RRH	Responsable des Ressources Humaines
SRH	Service des Ressources Humaines
TDR	Termes de Références
VA	Valeurs Ajoutées

I- INTRODUCTION

La problématique de la gouvernance liée à l'objectif de développement durable tient d'une préoccupation majeure des Etats à dégager la capacité d'élaborer des politiques publiques en vue de satisfaire les besoins de leurs populations. Cela n'est possible que si l'appareil étatique dispose d'une administration dotée de ressources humaines qualifiées. Il est admis que la richesse d'une nation repose, entre autres, sur la qualité de ses ressources humaines. Une bonne gestion des ressources humaines doit commencer par la reconnaissance de la dimension stratégique de cette fonction.

Depuis les années 1970, les managers ayant compris que la ressource humaine était la plus importante de toutes les ressources dont ils pouvaient disposer et que la performance des entreprises dépendait avant tout de leurs ressources humaines, ils en ont fait une fonction autonome. Désormais, la formation des Ressources Humaines s'inscrit dans leur budget au même titre que les investissements consacrés au développement et à la recherche. Il faut cette révolution copernicienne de la pensée qui permet de relancer, dans le secteur public, le débat sur l'élément le plus important entre « l'homme et la machine ». Nos besoins récurrents de renforcement institutionnel viennent, en partie, de cette tendance à vouloir accorder plus d'importance aux ressources financières et matérielles en négligeant la ressource humaine.

L'exemple de la Chine et du Japon est significatif dans ce domaine. Les autorités de ces deux pays orientaux ayant compris l'importance des ressources humaines qualifiées dans le développement, ont adopté une politique de formation qui consiste à former leurs cadres dans les universités occidentales. De retour chez elles, ces compétences ont accéléré et conduit le processus du développement national qui a fait du pays du soleil levant et du pays du dragon, deux pôles du capitalisme mondial.

L'arsenal juridique, l'armada institutionnelle et le cadre réglementaire ainsi qu'une bonne santé du Budget de l'Etat sont indispensables à une gestion rationnelle des activités du secteur public. En revanche, si le prérequis à l'instauration d'un climat propice, d'un changement de comportement, d'une révolution mentale qui met la personne humaine au centre de nos préoccupations n'est plus, nous aurons raté la cible des interventions publiques.

Les ressources humaines représentent un facteur essentiel de la performance des fonctions publiques nationales indispensable au développement économique d'un pays. Le besoin d'une profonde évolution des systèmes de gestion des personnels pour permettre à l'État de disposer d'une gestion des ressources humaines qui soit moderne, adaptée aux besoins et aux missions internes et externes de l'administration est plus que prioritaire.

Longtemps réduite à la seule dimension d'administration du personnel, traitement des dossiers, suivi des obligations légales, paye, etc., la fonction est en train d'évoluer, connaissant un élargissement de ses missions et une professionnalisation de ses responsables. Mais surtout, dans un contexte de modernisation des administrations, elle est appelée à changer assez fondamentalement de nature en prenant une importance grandissante dans les ministères jusqu'à pouvoir y occuper une place stratégique dans la conduite des réformes.

Les Directions de Ressources Humaines (DRH) sont à la fois contributives au projet de Réforme de l'Administration Publique et directement touchées par le processus de

transformation que cette réforme implique. Elles auront ainsi un rôle très important à jouer dans la mise en œuvre de la réforme et dans le soutien aux gestionnaires à l'intérieur de leurs institutions.

La DRH doit devenir un partenaire stratégique de la haute direction de l'institution et un acteur incontournable dans la gestion du changement. La DRH s'inscrit directement dans l'amélioration de la qualité des services en concourant à l'efficacité (faire les bonnes choses et atteindre les résultats visés) et l'efficience (bien faire les choses) de l'ensemble du personnel de l'institution.

Plusieurs considérations entrent en ligne de compte pour ce qui est du modèle que devrait suivre chaque DRH et quel type d'organisation du travail à mettre en œuvre pour bien appuyer la réforme et assurer des services de qualité. Pour ce faire, on pense notamment à la taille de l'institution, à sa culture interne, au profil des personnes en place, ainsi qu'aux niveaux souhaités de professionnalisation et d'appui stratégique aux autorités, etc.

Tout ceci pour signifier que la valorisation de la fonction des Ressources Humaines (FRH) apparaît comme une évidence. Celle-ci doit prendre en compte autant l'administration des RH que la gestion des RH :

Selon la nouvelle approche en gestion, la Fonction RH a pour mission de penser, planifier, diriger et de contrôler les activités de chaque supérieur immédiat lorsqu'il vise à se doter d'un personnel compétent, à le conserver, à l'utiliser et à le développer d'une manière efficace en vue d'atteindre les objectifs de l'organisation et ceux des collaborateurs.

En ce sens, la Gestion des ressources humaines consiste en des mesures (politiques, procédures, etc.) et des activités (recrutement, etc.) impliquant des RH et visant à une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation (d'où une approche individuelle et une tendance à la personne comme une ressource plutôt que comme un coût).

L'administration des Ressources Humaines, de son côté, ramasse et organise l'information pour que les décisions prises dans l'organisation soient meilleures. Elle fournit les données de base pour la gestion et s'assure du règlement des problèmes reliés à la vie quotidienne des salariés : paie, embauche, relations avec les employés, formation et perfectionnement des employés, etc.

Ce processus de réingénierie institutionnelle embrassera à la fois : la conception de la ressource, la structure chargée de la gérer, le profil de gestionnaire et les conditions générales d'exercice de la fonction. C'est la finalité de ce Guide.

1 – OBJECTIFS

- Valoriser la fonction GRH pour qu'elle puisse jouer pleinement son rôle dans la trilogie « Organisation / Activités / Ressources Humaines » ;
- Harmoniser les structures et les procédures en matière de Gestion des Ressources Humaines pour atteindre la finalité stratégique ;
- Redéfinir le profil du Responsable et institutionnaliser l'encadrement de l'Office de Management et des Ressources Humaines (OMRH) aux DRH conformément au Statut Général ;
- Renforcer les compétences des Directions de Ressources Humaines (DRH) pour qu'elles puissent remplir leurs attributions dans la mise en œuvre des activités opérationnelles de gestion des ressources humaines, dans la gestion de la carrière des Fonctionnaires, la prise en charge des contractuels et le développement des ressources humaines ;
- Développer la capacité des DRH afin qu'elles soient en mesure d'assurer la fonction de conseil et d'aide à la décision auprès des autorités administratives et des cadres hiérarchiques et la prise en compte des intérêts des autres collaborateurs du système.

2 – CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Depuis la loi du 17 septembre 1982 organisant, sur une base rationnelle, les structures de la Fonction Publique, la fonction GRH attend d'être institutionnalisée. A la faveur de la dynamique de réforme de l'Etat récemment enclenchée, s'est manifestée la volonté de renforcer et de valoriser les structures de gestion des ressources humaines. A cet effet, un virage a été opéré dans la dernière législation sur la Fonction Publique, en particulier le décret du 17 mai 2005 portant révision du Statut Général de la Fonction Publique, transformant les structures de personnel en Directions des Ressources Humaines (DRH) et Services des Ressources Humaines (SRH) même si, par la force des circonstances, certains ministères avaient déjà atteint ce niveau de développement institutionnel.

La modernisation des structures administratives étant liée à la qualité des ressources humaines, il a été prévu, dans la stratégie de mise en œuvre de la réforme, la restructuration simultanée et l'animation des structures de gestion des ressources humaines par l'OMRH. Sur le plan macro, l'Office de Management et des Ressources Humaines, organe stratégique de la Primature, sous l'autorité du Conseil Supérieur de l'Administration et de la Fonction Publique, est chargé du pilotage opérationnel de la définition des politiques publiques, de leur suivi et évaluation. Sur le plan micro, les Directions et Services de Ressources Humaines des institutions appartenant à la Fonction Publique assurent leur mise en œuvre au sein de leur administration respective. La réussite de cette entreprise de longue haleine, crée un besoin de synergie et une coordination de tous les instants qui nécessitent le développement de relations de travail permanentes entre l'OMRH et les structures partenaires consacrées par le décret portant révision du Statut Général.

Compte tenu du caractère transversal de la fonction GRH, le Responsable de Structures de Gestion de Ressources Humaines doit travailler de concert avec les Responsables techniques qui assurent la gestion hiérarchique des agents publics placés sous leur responsabilité directe, d'une part ; et d'autre part, pour institutionnaliser la gestion des ressources humaines, ces structures doivent travailler d'un commun accord dans plusieurs domaines dont notamment le recrutement , l'intégration , la description de tâches et de profil , la classification des emplois, la rémunération , la formation , l'évaluation , l'avancement, l'exercice et le suivi de l'application du régime disciplinaire.

De plus, la structure de DRH constitue le lieu d'animation des discussions, des échanges et des réflexions entre les différentes Directions et protagonistes sur la problématique commune de la gestion des ressources humaines. Elle doit offrir la possibilité de constater les progrès réalisés par l'administration et de vérifier l'état de la connaissance et des dernières avancées enregistrées dans le domaine. Enfin,, les structures de GRH constituent naturellement les répondants ministériels indispensables de l'OMRH car par elles doivent être transmises l'impulsion et l'orientation imprimées au processus de mise en œuvre de la réforme.

Cette nouvelle vision implique que soit entrepris un travail d'institutionnalisation et de renforcement de la capacité managériale de ces structures afin de mieux gérer la carrière des fonctionnaires dont elles ont la charge. Le modèle de CMRA et de Répondants introduit dans la mouvance de réingénierie institutionnelle en cours constitue un bon prétexte pour réorienter la fonction GRH en prônant d'une part, la valorisation du capital humain dans le fonctionnement de l'administration et d'autre part, en mettant l'accent sur le profil, la mise à niveau et l'actualisation de la compétence des gestionnaires de ressources humaines.

Le Manuel de GRH permettra d'adresser formellement les problèmes de fond et les questions de procédures différentes appliquées d'un ministère à l'autre en matière de gestion des ressources humaines. Les principaux acteurs trouveront aussi l'occasion de confronter les différentes perceptions à la base de ces multiplicités de pratiques dans une même Fonction Publique où la ressource humaine n'a toujours pas été considérée comme la ressource la plus importante.

Cette situation explique pourquoi les ressources humaines sont traitées en parents pauvres dans les administrations et ne participent pas toujours dans l'élaboration et la mise en œuvre de grandes décisions de l'appareil étatique. Agir sur cette mentalité installée au travers de la perception que les ressources humaines ne sont qu'une fonction en annexe aux fonctions administrative et financière, implique qu'une campagne de motivation et de sensibilisation soit orchestrée dans l'ensemble des services publics autour de l'importance de la GRH. Les choses iront mieux encore si cette mobilisation commence par la restructuration et l'octroi de moyens suffisants permettant à cette structure d'accomplir convenablement sa mission.

II – CONTENU DE LA RESTRUCTURATION DES DRH

De toutes les leçons que l'on peut tirer des réformes ayant échoué et de celles ayant réussi, il en est une qui est régulièrement évoquée, à savoir les conséquences de la plus ou moins grande place accordée à la GRH dans la démarche de changement. Pour ne pas avoir intégré, dès le départ, la dimension humaine dans les stratégies de réforme, que de projets n'ont pas atteint leur but et les résultats escomptés, voire ont abouti à ce que rien ne change. Au contraire, chaque fois que l'on a su accompagner, ou mieux, faire précéder la démarche de modernisation de l'administration par la mise en place d'une politique ambitieuse de valorisation des ressources humaines, le processus a abouti.

L'exigence d'une fonction « ressources humaines » revalorisée et modernisée comme condition nécessaire pour aborder avec des chances de succès les démarches de modernisation et assurer ainsi un changement durable est donc aujourd'hui largement partagée. En effet, ce texte fondamental va bien au-delà des questions de comptabilité ou de technique budgétaire: il consacre la «logique de performance» faisant que les moyens des administrations ne seront plus alloués par nature mais par destination, au sein de programmes qui incluront des objectifs et des indicateurs de performance. La mise en place de gestionnaires de programmes, responsables à part entière des résultats de leur gestion, constitue en soi un facteur de changement appelé à bousculer les pratiques actuelles de gestion des personnels. Il est clair que les responsables de programmes, investis d'une obligation de résultats et dotés d'une large autonomie dans la gestion de leurs moyens, vont revendiquer une gestion des personnels plus dynamique, capable d'assurer la meilleure adéquation possible entre leurs objectifs et les compétences nécessaires pour les atteindre.

D'une manière générale, les fonctionnaires expriment aujourd'hui un besoin accru de participation, de compréhension, d'autonomie, de responsabilité, de considération enfin. Ils savent que les actions de modernisation des Administrations Publiques nécessiteront de leur part une plus grande mobilité ; qu'il s'agisse d'une mobilité fonctionnelle ou d'une mobilité inter-administrations. Aussi aspirent-ils à une gestion plus personnalisée avec un renforcement de la gestion qualitative et prévisionnelle et un rôle plus affirmé du management de proximité. Ils souhaitent avoir une vision à moyen terme de leur carrière et des fonctions qu'ils seront conduits à assumer. Pour toutes ces raisons, il convient de repenser en profondeur une organisation et une politique de gestion des ressources humaines cohérentes basées sur ces nouvelles données sociologiques.

2.1 - Rôle et attributions des DRH

On peut affirmer qu'essentiellement, le rôle des DRH consiste à soutenir les autorités de leurs institutions respectives (ministre et directeur général ainsi que les autres responsables hiérarchiques) dans l'exercice de leurs pouvoirs en matière de gestion des ressources humaines. Idéalement, les DRH offrent ainsi des services variés de conseils et opérationnels en matière de stratégie organisationnelle, de programmes et de politiques, de planification et d'analyse des besoins, et de réalisation des plans. Leur emplacement hiérarchique et leur taille varient d'une institution à l'autre.

Sur le plan réglementaire, la mission et les responsabilités des DRH ont été définies dans le Décret du 17 mai 2005 portant organisation de l'Administration Centrale de l'État.

Ce décret stipule, au chapitre II sur l'organisation administrative des Ministères, que la Direction ou le Service des Ressources Humaines fait partie des Services Centraux de chaque Ministère, lesquels « sont chargés de la préparation, du pilotage, du suivi, du contrôle et de l'évaluation de la mise en œuvre des politiques publiques sectorielles » (art.46). Telle est donc, au plan réglementaire, la mission de chaque DRH.

L'article 72 du même Décret précise en outre que la DRH, « pour accomplir sa mission, entretient des rapports de travail permanents avec toutes les structures du Ministère ainsi qu'avec l'Office de Management et des Ressources Humaines [...], en vue de favoriser la cohérence des politiques sectorielles avec la politique globale de l'État [...]». De plus, elle réalise les tâches suivantes :

- 1) Procéder en collaboration avec la Direction Générale et l'OMRH au recrutement du personnel, établir les plans de carrière et en assurer le suivi;
- 2) Concevoir et participer à l'exécution de tous les programmes de perfectionnement et de motivation du personnel pour en améliorer la performance ;
- 3) Garantir aux personnels les avantages sociaux et matériels attachés à leur statut ;
- 4) Veiller à la mise en œuvre, à l'application et au respect du Statut Général de la Fonction Publique ;
- 5) Planifier la dotation en personnel et les affectations ;
- 6) Veiller à l'exécution de la grille salariale ;
- 7) Suggérer toutes mesures concourant à une meilleure gestion du personnel ;
- 8) Exécuter toutes autres tâches connexes.

Le Décret apparaît suffisamment explicite sur la mission et les responsabilités des DRH pour permettre à celles-ci, au plan réglementaire, de contribuer pleinement à la mise en œuvre et au succès de la Réforme.

Cela est d'autant plus vrai que le cadre réglementaire est venu compléter l'organisation des services RH en créant une instance centrale (l'OMRH) chargée notamment de superviser des services centralisés tels les concours de recrutement ainsi que des services d'expertise et de normalisation pour des sujets prévus au cadre légal et réglementaire (réglementation, classification des emplois, politiques de rémunération, etc.).

La réflexion sur la restructuration des DRH ne doit pas seulement porter sur le *quoi*, mais également et surtout, sur le *comment* et sur les moyens à mettre en place. La fonction RH a évolué. Les DRH les plus performantes et qui ont la plus grande valeur ajoutée sont celles qui savent aligner les stratégies RH sur les enjeux et les plans d'affaires de leurs organisations. Ce sont celles en définitive qui ont su passer du stade *gestion du personnel* à celui de *gestion stratégique des ressources humaines*.

Pour parvenir à ce stade et contribuer pleinement au projet de Réforme de l'Administration publique, les DRH exerceront ainsi les rôles suivants :

- *Gestion stratégique des RH* : vision, stratégies, alignement des stratégies RH sur le plan d'affaires de l'organisation, pouvoir d'influence auprès de la direction ;

- *Gestion du changement organisationnel* : rôle d'agent de changement, de conseil, d'accompagnateur et de facilitateur auprès des gestionnaires ;
- *Gestion des processus de GRH* : rôle opérationnel auprès des gestionnaires et du personnel ;
- *Gestion mobilisatrice des RH* : rôle de conseil, d'accompagnateur et de facilitateur auprès des gestionnaires.

2.2 - Champs d'intervention des DRH

Les champs d'intervention dans lesquels œuvrent les DRH sont multiples. L'inventaire détaillé des activités qui sont exercées par les DRH se présente comme suit :

A- Les Activités de Base:

- 1.1 La Planification des Effectifs
- 1.2 L'Analyse des Emplois
- 1.3 L'Évaluation des Emplois
- 1.4 La Rémunération Directe
- 1.5 Les Avantages Sociaux
- 1.6 La Dotation du personnel (Le Recrutement et la Sélection)
- 1.7 L'Évaluation de la Performance
- 1.8 La Formation
- 1.9 La Gestion des Carrières

B- Les Activités Mobilisatrices:

- 2.1 Leadership, Satisfaction et Motivation
- 2.2 Partenariat avec les Fonctionnaires
- 2.3 Communication au Travail
- 2.4 Culture au Travail
- 2.5 Rapports Collectifs au Travail
- 2.6 Contrats de Travail/Terms De Références (TDR)/Descriptions de Tâches (DT)
- 2.7 Santé et Sécurité au Travail

C- Les Activités d'Équilibre:

- 3.1 Équité en Emploi
- 3.2 Gestion des Emplois
- 3.3 Gestion du Stress
- 3.4 Gestion du Temps

D- Les Activités de Rééquilibrage:

- 4.1 Gestion de la Discipline
- 4.2 Gestion des Dysfonctionnements: Absentéisme/Roulement/Conflits

2.3 - Composition de l'équipe RH

Selon les institutions et compte tenu notamment de la dimension et des caractéristiques de la clientèle à desservir, le personnel de chaque DRH sera notamment composé d'un ou de quelques cadres, de professionnels spécialisés en RH, de personnel technique et de personnel de soutien administratif.

La composition de l'équipe RH doit se fonder sur les besoins des administrations et des fonctionnaires, les impératifs de la Réforme et les priorités retenues en matière de GRH. Dans le processus de transformation, on doit prendre en compte les caractéristiques et les profils des membres des équipes RH soit leurs compétences, leur expérience et leurs intérêts, en revoyant avec eux leurs perspectives de carrière et les possibilités de développement professionnel. On pourra par la suite prendre les décisions nécessaires à la mise en place d'une équipe optimale en fonction du contexte et des contraintes.

Combien faut-il d'effectifs en RH? Il n'existe pas de chiffre magique, mais on observe que, tous secteurs d'activités confondus, le ratio historique moyen aux États-Unis s'élève à environ une personne en RH par cent employés de l'organisation (ratio de 1/100), tandis qu'au Canada, ce ratio semble se situer davantage autour de deux employés RH par tranche de cent employés de l'organisation (ratio de 1/50). Pour le secteur public, celui qui nous intéresse ici, les données canadiennes disponibles indiquent un ratio tournant autour de 1/35 environ, en raison notamment d'un cadre réglementaire beaucoup plus lourd à administrer dans le secteur public que dans le secteur privé. Actuellement, le ratio que nous avons pu observer dans certaines institutions de la Fonction Publique haïtienne de petite et moyenne taille se situerait autour de 1/100.

Les services en RH doivent-ils être regroupés dans une unité centrale sous une même autorité, ou encore être déconcentrés ou même décentralisés ? Le modèle de base pour une institution de petite ou de moyenne taille sera généralement celui où les effectifs RH sont regroupés au sein d'une même unité administrative. Dans les institutions de grande taille dispersées géographiquement, le modèle d'organisation sera plus éclaté, avec des services centraux de nature corporative dans une unité centrale et des services de proximité et de première ligne à l'intérieur même des secteurs opérationnels de l'institution.

La restructuration des DRH dans le cadre de la Réforme constitue ainsi une occasion de revoir les niveaux de responsabilités et les fonctions confiées aux différentes catégories de personnel, et de s'assurer que les compétences actuelles et à venir au sein des DRH seront utilisées correctement et efficacement.

III - NOUVELLE CONCEPTION DE LA FONCTION DES RH

Cette nouvelle conception de la GRH implique de passer d'une fonction « personnel » réduite à sa seule dimension « administrer le personnel » à une conception de la gestion des ressources humaines intégrant deux missions indissociables :

- la première devant permettre, par une gestion souple qui utilise au mieux les compétences de chacun, d'assurer le service public de la manière la plus efficace et la plus satisfaisante ;

- la seconde devant veiller à ce que l'organisation et les modalités de travail prennent en compte les aspirations collectives et individuelles des agents et leur permettent de trouver dans leur travail des motifs de satisfaction professionnelle et personnelle. La GRH comprise ainsi peut se décrire comme recouvrant quatre grands domaines:

- l'administration du personnel: centrée sur l'application des règles et la mise en œuvre des procédures juridiques, elle requiert une connaissance précise du cadre statutaire et de la jurisprudence. Fonction classique et traditionnelle, elle est généralement bien prise en charge par les DRH;

- la gestion et le développement des personnes: ce domaine est manifestement insuffisamment développé dans l'administration. Or il recouvre des champs essentiels concernant tant la gestion collective (suivi et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) que la gestion individuelle ou personnalisée et touche la responsabilisation, la valorisation et la motivation des agents. Au cœur de ce domaine se trouve la formation professionnelle continue, une formation qui se démarque de plus en plus des formes traditionnelles et académiques pour s'inscrire dans une dynamique de rapprochement avec le travail, de formation-action, de formation « dans et par le travail » ;

- les relations sociales: ce domaine ne se limite pas au respect des droits des syndicats, il s'accompagne de la nécessité de promouvoir le sens du partenariat et d'assurer la continuité du dialogue social en dépassant le côté formel propre au fonctionnement des instances paritaires, en ouvrant de nouveaux champs de travail en commun avec toutes les strates d'employés sur des domaines dans lesquels ils peuvent être responsabilisés parce que pleinement légitimes tels que la formation, l'action sociale, l'hygiène et la sécurité ;

- l'organisation du travail et de la vie au travail, recouvre l'ensemble des attributions et des compétences de la GRH qui concernent l'organisation du travail, la répartition des tâches et des moyens, la gestion du temps et des espaces. Ce domaine concerne les fonctions essentielles pour la santé physique, morale et psychologique des personnels, à savoir la prise en compte des préoccupations d'ergonomie du travail, d'hygiène et de sécurité, l'amélioration des conditions de travail, de santé, les problèmes de pénibilité (médecine du travail et médecine de prévention). On y inclut généralement le suivi de l'action sociale.

Ce qui est attendu de la DRH dans leur nouveau rôle, c'est d'abord la capacité à faire en sorte que tous les managers opérationnels, les directeurs des services déconcentrés et les supérieurs hiérarchiques en général partagent cette conception nouvelle et élargie de la fonction «GRH». Les changements à conduire à ce titre appelleront autre chose de la part des directeurs de ressources humaines que la seule signature de textes réglementaires.

Ils nécessitent de la DRH une capacité à développer un programme d'action qui s'inscrive dans la durée pour permettre le passage par des phases d'apprentissage, d'évaluation, de correction, de validation avant généralisation. La diffusion dans les services de cette nouvelle conception de la GRH, articulant en particulier gestion des personnels et formation au plus près de l'action, passe aussi par l'organisation de dispositifs d'échange et de communication entre et avec les services déconcentrés, la diffusion des innovations, la valorisation de celles-ci et des innovateurs.

3.1 - Mission de la Direction des Ressources Humaines

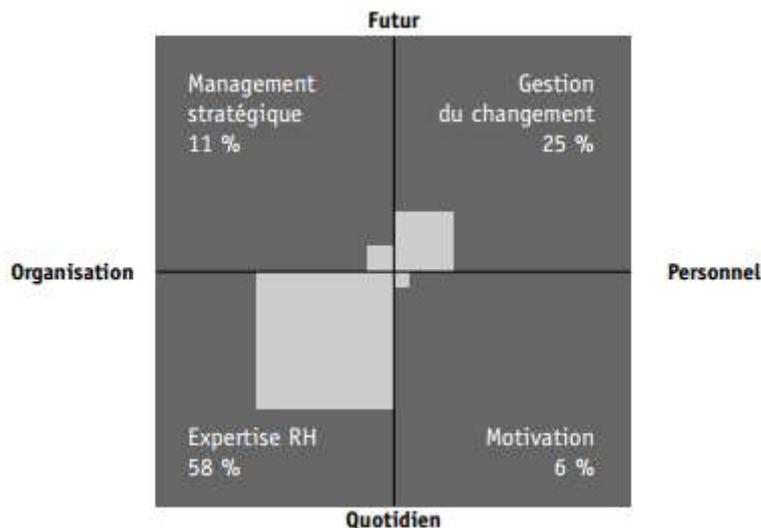
Les DRH recouvrent généralement dans le cadre de l'administration du personnel cinq grandes missions :

- Planification des effectifs et développement organisationnel ;
- Dotation du personnel ;
- Rémunération et Avantages sociaux ;
- Relations de travail (à savoir conditions de travail, la mobilisation des ressources humaines, la gestion et le règlement des griefs) ; et,
- Développement des ressources humaines (gestion de la carrière et des compétences).

Les missions citées peuvent être regroupées autour de quatre dimensions (voir Schéma 1):

1. l'expertise RH (recrutement, relations sociales, gestion/administration, rémunération/paie, relations avec les syndicats, juridique/contentieux, outils DRH, hygiène et sécurité, reporting/reporting RH) : 58 % des tâches ;
2. la gestion du changement (formation, gestion de carrière, conduite du changement): 25 % ;
3. le management stratégique (stratégie/politique RH, politique de l'organisation, stratégie globale, politique sociale): 11 % ;
4. la gestion de la motivation (communication interne, aide au management, motivation): 6 %.

Schéma 1



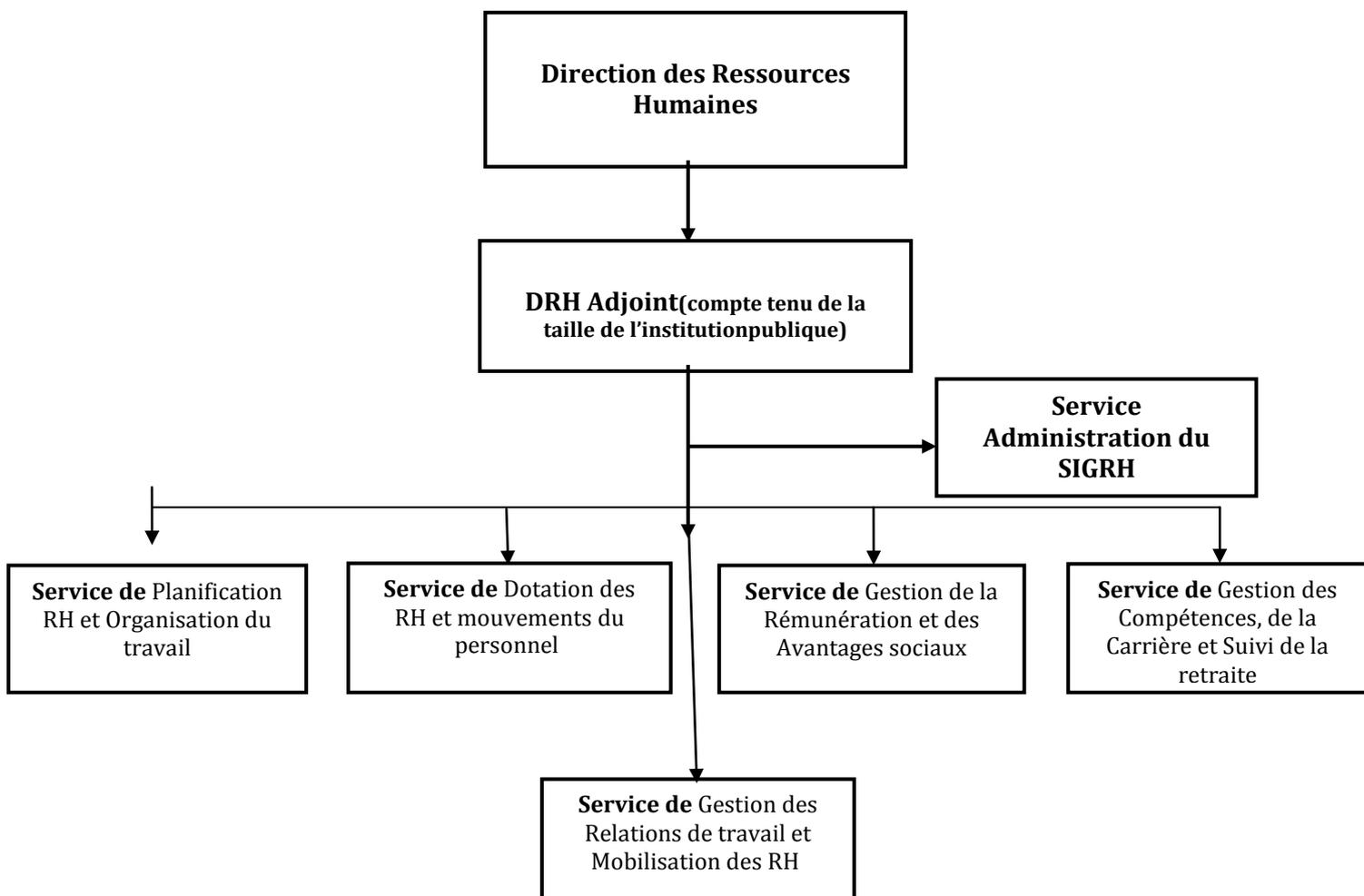
IV – STRUCTURE DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

(organigramme et description de la structure)

4.1 - *Modèle privilégié: Structure par fonctions spécialisées*

Nous privilégions l'adoption d'un modèle de structure **par fonctions spécialisées**. C'est le modèle traditionnel, le plus connu et le plus courant, surtout dans les grandes organisations où le volume d'activités est important. L'organisation du travail y est divisée par secteurs spécialisés et le personnel de chaque secteur est généralement composé de professionnels ou conseillers spécialisés dans leur domaine, de personnel technique et de personnel de bureau.

4.2 – *L'organigramme détaillé d'une direction des Ressources Humaines*



4.3 – Structure Détaillée d'une Direction des Ressources Humaines

La Structure détaillée de la DRH peut ainsi se présenter :

1. **Service de Planification RH, Organisation du travail, divisé en deux Sections :**
 - 1.1. Section Planification des RH ;
 - 1.2. Section Organisation du travail.
2. **Service de Dotation et Mouvements de personnels divisé en deux (2) Sections :**
 - 2.1. Section Dotation des RH ;
 - 2.2. Section Mouvements du Personnel (reclassement, transfert, promotion) ;
3. **Service de Gestion de la Rémunération et des Avantages sociaux divisé en deux (2) Sections :**
 - 3.1. Section Administration de la Rémunération (Tableau d'avancement, Contrôle de Présence, Certificats et Congés) ;
 - 3.2. Section Administration des Avantages Sociaux Prêts.
4. **Service de Gestion des Relations de travail et Mobilisation des RH divisé en trois (3) Sections :**
 - 4.1. Section Relations de travail / Conditions et Sécurité au Travail ;
 - 4.2. Section Mobilisation des RH ;
 - 4.3. Section Gestion et règlement des griefs
5. **Service de Gestion des Compétences, de la Carrière et Suivi de la Retraite divisé en trois (3) Sections :**
 - 5.1. Section Formation et Perfectionnement ;
 - 5.2. Section Evaluation de la performance ;
 - 5.3. Section Bilan social (ou données statistiques sur la gestion des ressources humaines pour prise de décision en matière de gestion des ressources humaines).

De plus compte tenu de la taille ou l'intensité des activités opérationnelles de l'institution, un service de gestion du système d'Information et de Gestion des RH (SIGRH) ou un informaticien devra être rattaché à la DRH pour l'entretien du système et son bon fonctionnement.

Pour bien appréhender le contenu des activités opérationnelles de la GRH nous présentons une liste des activités découlant de chacune d'elles :

1. Planification des RH et Organisation du travail :
 - Planification stratégique ;
 - Changement organisationnel ;
 - Analyse prévisionnelle en main-d'œuvre ;
 - Gestion des enveloppes d'emploi et d'effectifs ;
 - Analyse et Évaluation des niveaux d'emplois ;
 - Révision de la classification des emplois ;
 - Organisation du travail.

2. Dotation du personnel :

- Recrutement et sélection du personnel ;
- Accueil et intégration à l'emploi ;
- Stage ;
- Nomination ;
- Administration de concours ;
- Élaboration d'outils de sélection.

3. Gestion de la Rémunération, des primes et des Avantages sociaux :

- Activités de paie ;
- Audit et vérification ;
- Révision périodique des traitements ;
- Gestion des assurances sociales ;
- Gestion des primes et avantages sociaux.

4. Gestion des Relations de travail et mobilisation des RH :

- Conditions de travail ;
- Gestion du comportement (mesures disciplinaires et administratives) ;
- Gestion de la santé et de la sécurité (activités de sensibilisation et de prévention, gestion et suivi des accidents de travail et maladies professionnelles) ;
- Avis et conseils sur les lois, arrêtés, directives et normes ;
- Traitement et Règlement de griefs ;
- Relations avec les syndicats.

5. Gestion des compétences, de la carrière et suivi de la retraite :

- Avis et Conseil concernant les assurances, le régime de retraite ;
- Gestion du cheminement de carrière
- Formation et des RH.

4.4- Définition de la structure opérationnelle (idéale) pour chaque ministère/organisme visé.

Tout ministère/organisme devra définir sa structure compte tenu des critères fixés en fonction de ses propres besoins organisationnels. Les structures de gestion des ressources humaines peuvent être distinctes sous réserve d'être capables de prendre en charge toutes les activités opérationnelles en tenant compte de leur ampleur. Cette structure doit viser l'efficacité et l'efficience.

La structure idéale de cinq services peut être ramenée à trois, deux ou pas du tout selon la réalité opérationnelle de l'organisation visée. La structure opérationnelle prendra en compte la taille de l'institution, (à savoir le nombre d'agents publics qui y travaillent ou l'ampleur de la charge de travail compte tenu de ses obligations) pour ne pas trop augmenter sa masse salariale sans lui apporter des avantages comparatifs (respecter une certaine proportionnalité par rapport à l'effectif total de l'institution, par ex : maximum 300 personnes entre 4 à 6 effectifs, etc.)

Il sera possible de diminuer le nombre de services sans réduire l'efficacité de cette structure stratégique. Il s'agit de ne pas gonfler inutilement le nombre de fonctionnaires sans garantie de performance de cette direction. D'où la nécessité de faire la preuve de ses besoins opérationnels à ce niveau.

4.5- Critères devant servir à la détermination de la structure opérationnelle d'une DRH selon la taille du ministère ou de l'organisme visé :

4.5.1- Intensité des activités opérationnelles ou l'ampleur des tâches confiées à cette structure s'il s'agit d'une institution de petite taille ;

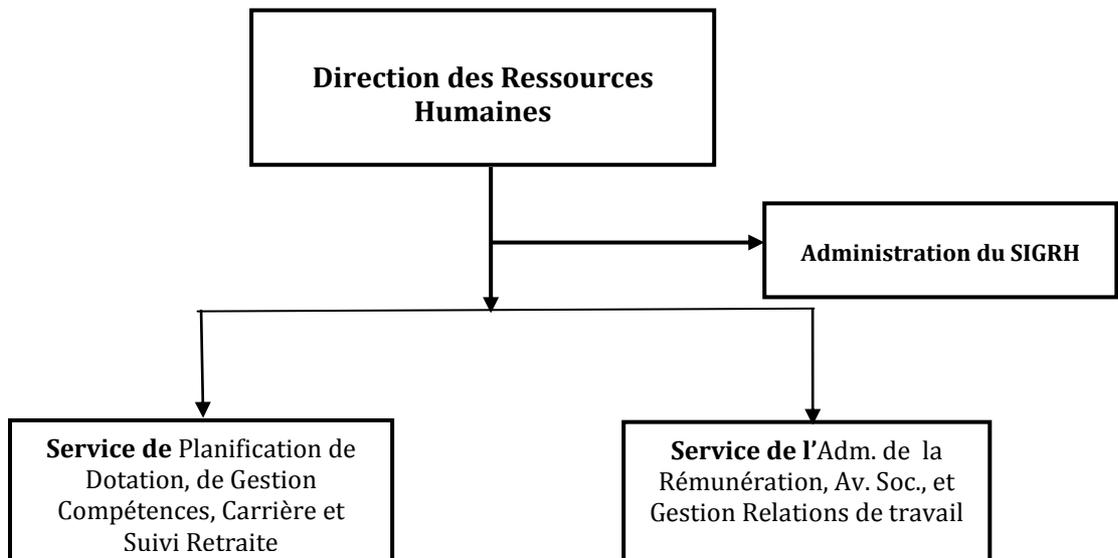
Pour une institution de petite taille, il est possible tout en respectant la qualité du service et l'efficacité de l'organisation, de proposer une direction avec seulement des fonctionnaires de la catégorie A responsables chacun des grandes activités opérationnelles de la GRH y compris pour l'administration du SIRGH. Une telle option permet de :

- a. augmenter l'autorité fonctionnelle de cette structure dans le cadre de la fonction publique compte tenu de notre culture de l'autorité hiérarchique très souvent liée au titre de fonction. ;
- b. élargir le niveau de responsabilité au niveau de l'organisation vu son rôle stratégique auprès de la direction générale et l'ampleur des attributions qui lui seront confiées ;
- c. Permettre de valoriser et d'harmoniser les structures de GRH dans la fonction publique.

4.5.2- Intensité des activités opérationnelles ou de l'ampleur des tâches confiées à cette structure s'il s'agit d'une institution de taille moyenne ou supérieure ;

Trois types de structures sont possibles :

Structure 1 :

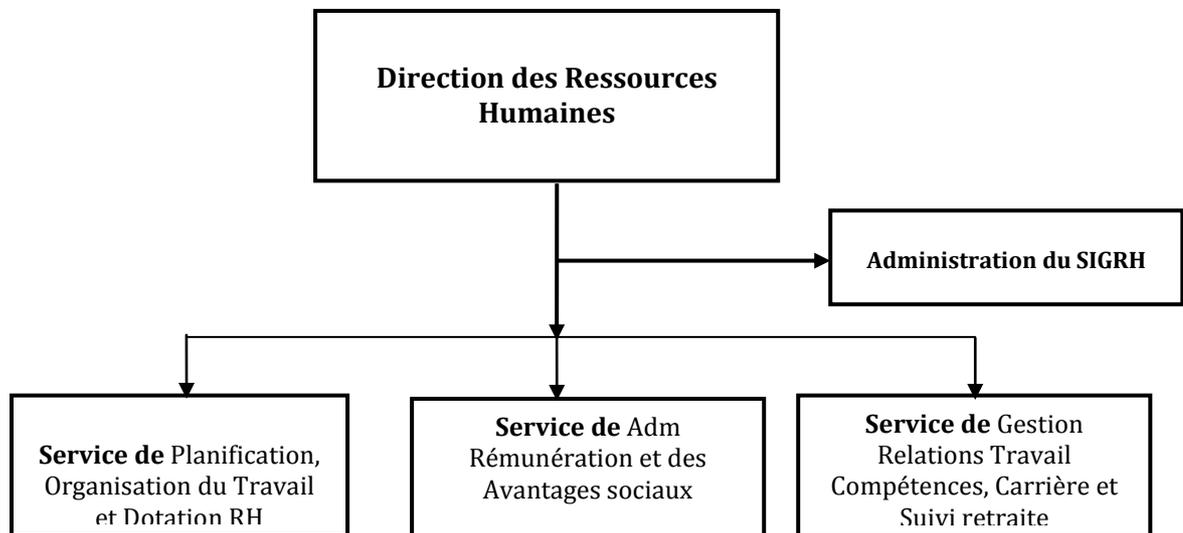


Nous pouvons penser par exemple à regrouper certains services en réduisant leur nombre à deux :

1. Le Service de la Planification des RH, de la Dotation du personnel, de la Gestion des Compétences et de la Carrière et du Suivi de la retraite ;
2. Le Service de l'Administration de la rémunération, des Avantages Sociaux et de la Gestion des Relations de Travail.

C'est une structure qui pourrait être acceptable pour une institution de taille moyenne dont le flux des opérations n'est pas trop fort. A noter que l'administration du SIGRH sera assurée par un fonctionnaire de catégorie A.

Structure 2 :

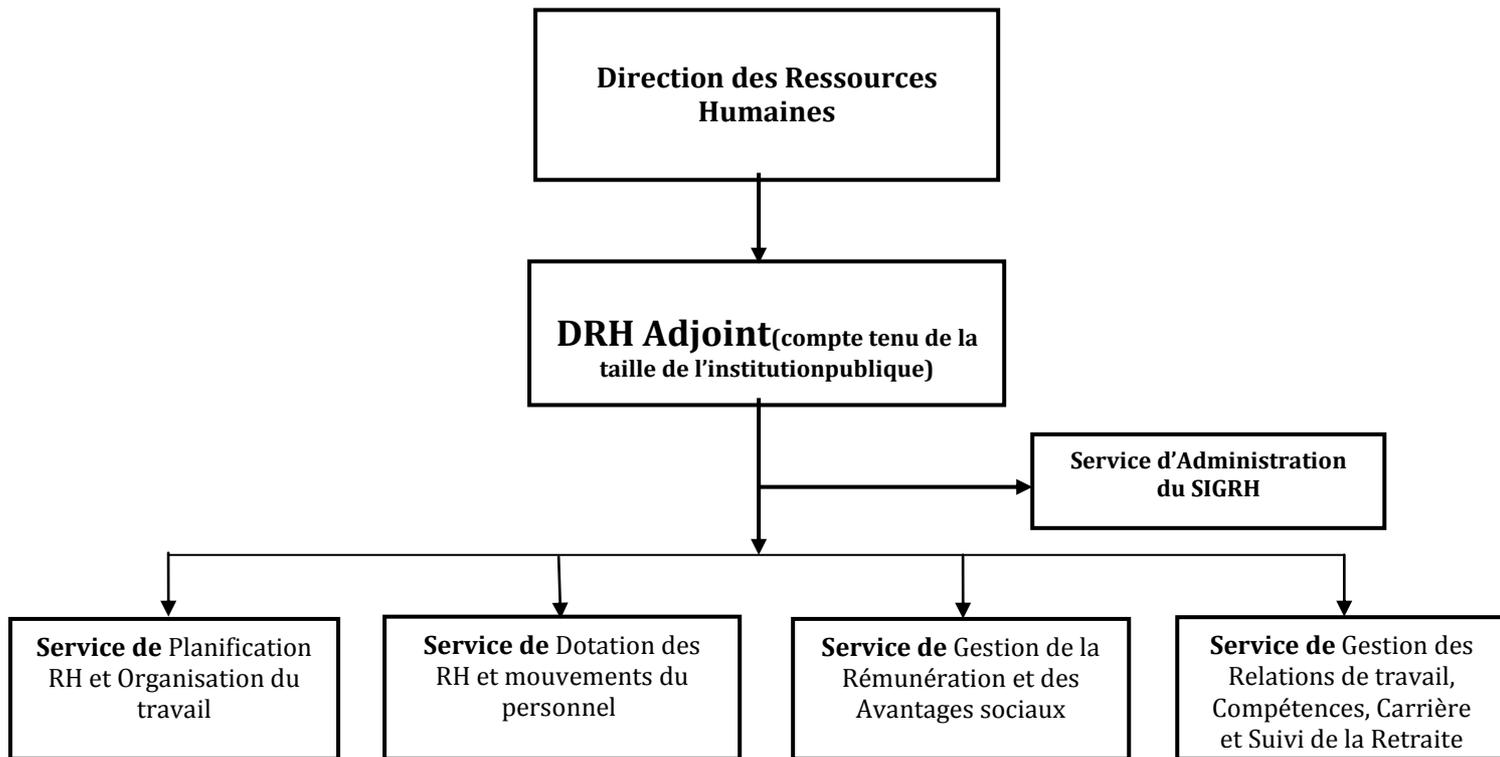


Ou encore une direction à trois services :

1. Le Service de la Planification des RH, d'Organisation du Travail et de la Dotation du personnel ;
2. Le Service de l'Administration de la rémunération et des Avantages Sociaux ;
3. Le Service de la Gestion des Relations de Travail, des Compétences et de la Carrière et du Suivi de la retraite.

C'est une structure qui pourrait être acceptable pour une institution de taille moyenne dont le flux des opérations est important. A noter que l'administration du SIGRH sera assurée par un fonctionnaire de catégorie A.

Structure 3A:

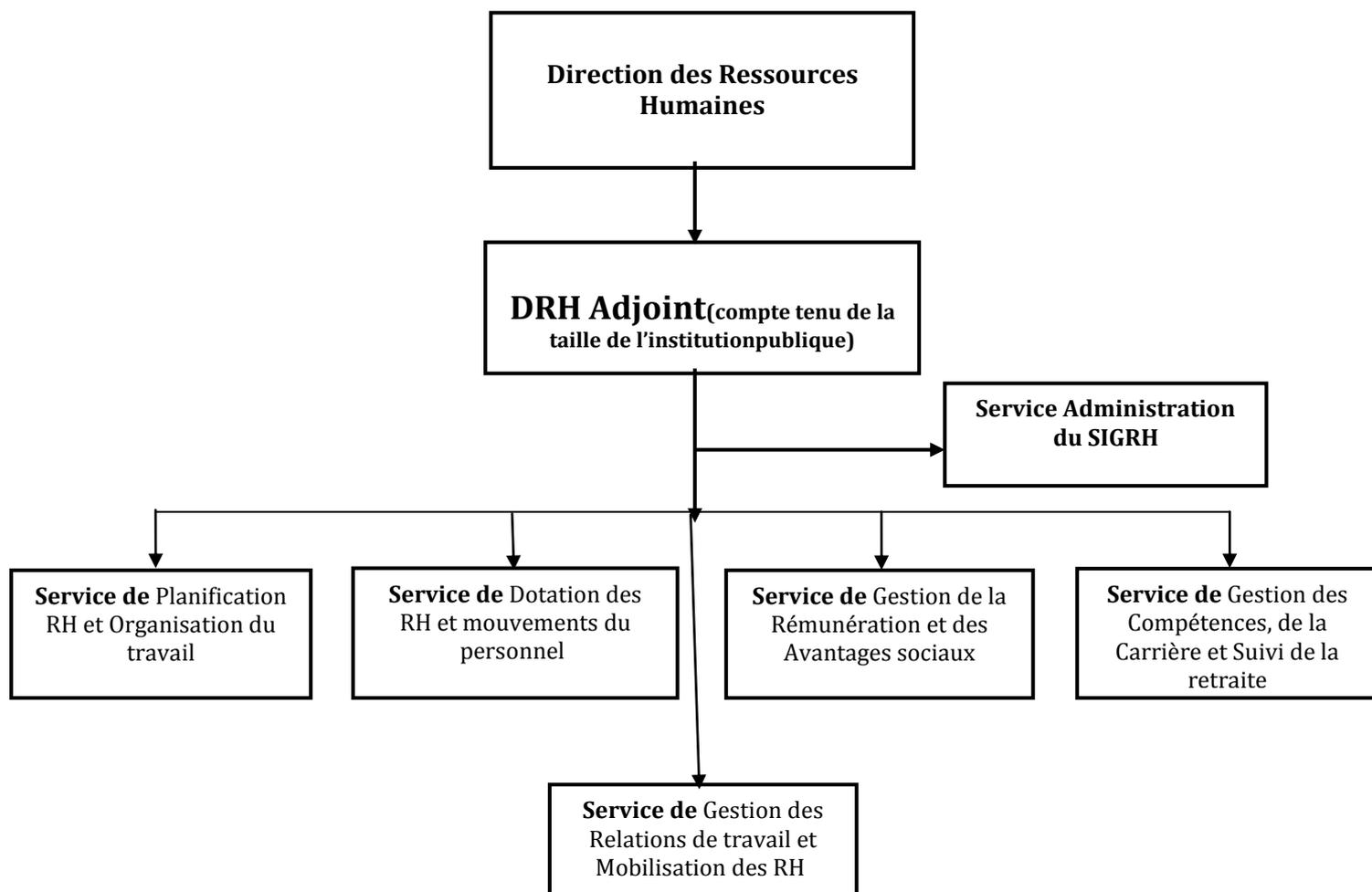


Pour une institution de grande taille, nous opterons pour une direction composée d'au moins quatre services, à savoir :

1. Le Service de la Planification des RH et d'organisation du Travail ;
2. Le Service de la Dotation du personnel et des mouvements de personnel ;
3. Le Service de l'Administration de la rémunération et des Avantages Sociaux ;
4. Le Service de la Gestion des Relations de Travail, des Compétences et de la Carrière et du Suivi de la Retraite ;

C'est une structure qui convient souvent pour une institution de grande taille dont le flux des opérations est normal et le nombre des fonctionnaires élevé pour lui permettre un nombre élevé de personnes dans le respect du ratio de 1/100 selon le nombre d'employés.

Structure 3B :



Ou encore une direction composée de cinq services :

1. Le Service de la Planification des RH et d'organisation du Travail ;
2. Le Service de la Dotation du personnel et des mouvements de personnel ;
3. Le Service de l'Administration de la rémunération et des Avantages Sociaux ;
4. Le Service de la Gestion des Relations de Travail, de la mobilisation des RH et de la gestion des conflits ;
5. Le Service de la Gestion des Compétences et de la Carrière et du Suivi de la retraite.

C'est une structure qui convient souvent pour une institution de grande taille dont le flux des opérations est élevé et le nombre des fonctionnaires élevé pour lui permettre un nombre élevé d'employés à la DRH vu l'ampleur de la charge de travail et ce, dans le respect du ratio de 1/100.

4.6 – Description de la Structure de base des DRH

4.6.1- Service de Planification RH, Organisation du travail, divisé en deux Sections

Ce service est responsable de la Planification stratégique, du Changement organisationnel, de l'Analyse prévisionnelle en main-d'œuvre, de la Gestion des enveloppes d'emploi et d'effectifs, de l'Analyse et de l'Évaluation des niveaux d'emplois, de la Révision de la classification des emplois et de l'Organisation du travail. Il est divisé en deux (2) Sections:

4.6.1.1- La Section Planification des RH ;

- Identifier, analyser, évaluer et prévoir les besoins en effectifs humains qui répondront à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court, moyen et long termes.

4.6.1.2-Section Organisation du travail.

- Élaborer une structure ou un organigramme prévisionnel en vue d'identifier les activités à créer, à répartir entre les unités administratives ainsi que les postes de travail ;
- Déterminer les descriptions de tâches, pouvant servir à identifier les personnes qui possèdent les caractéristiques requises : l'âge, l'expérience, la formation académique, les aptitudes, les attitudes, etc. ;
- Établir une structure en vue d'un organigramme prévisionnel permettant d'anticiper les changements, tels que la création éventuelle de nouvelles activités, la contraction ou l'expansion de celle-ci ;
- Fixer le nombre d'emplois, les types d'emplois qui permettront d'atteindre les objectifs organisationnels ;
- Définir le nombre d'effectifs que chaque service doit contenir d'une période à une autre.

4.6.2- Service de Dotation et Mouvements de personnels divisé en deux (2) Sections

Ce service est responsable du Recrutement et de la sélection du personnel, de l'Accueil et de l'intégration à l'emploi, de l'Administration de concours, de l'Élaboration d'outils de sélection, de l'accueil, de l'orientation du Stage et de la Nomination ainsi que des mouvements de personnels.

Il est divisé en deux (2) Sections:

4.6.2.1 La Section Dotation des RH ;

- Faire appliquer l'Arrêté du 11 avril 2013 sur le recrutement par concours dans la Fonction Publique, et l'Arrêté sur le système d'évaluation de la performance des Fonctionnaires.
- Appliquer le Guide de Recrutement des Ressources Humaines.
- Définir les besoins en Ressources Humaines de concert avec toutes les structures du Ministère ou de l'Organisme Public en question.
- Réaliser des études et faire des diagnostics en matière de politique de recrutement pour l'ensemble des Structures.

4.6.2.2 la Section Mouvements du Personnel supervise le reclassement, le transfert de personnel et de la promotion) ;

- Préparer les correspondances administratives relatives aux nominations, transferts, affectations, promotions, mise en détachements, mise à disposition, changements de titre, cessations (mise en disponibilité, révocations), aux contrats du personnel et aux mesures disciplinaires comme les avertissements, les blâmes, les suspensions etc.
- Préparer les certificats, les états de service, les calendriers de congé annuel, et s'assurer de leur diffusion dans tous les services.
- Entrer en relation avec les services et les Directions Techniques et Départementaux à titre d'information sur les mouvements du personnel et suivre la filière administrative avec les services techniques directement concernés comme l'USI, le fichier central, le service des effectifs, de la gestion de la carrière.
- Préparer les formes de transmission des mouvements au Ministère des Finances (MEF) en s'assurant du suivi dans la filière administrative reconnue du MEF.
- Entretenir dans les dossiers individuels des Fonctionnaires une copie de toutes correspondances administratives lui concernant, jusqu'à sa retraite.
- S'assurer de la connaissance de ses Fonctionnaires à tous les niveaux des textes normatifs régissant la Fonction Publique et les documents adoptés par l'OMRH sur la gestion des ressources humaines.

4.6.3- Service de Gestion de la Rémunération et des Avantages sociaux divisé en deux (2) Sections

Ce service est responsable de la Gestion de la Rémunération et des Avantages sociaux, des Activités de paie, de l'Audit et de la vérification, de la Révision périodique des traitements et de la Gestion des avantages sociaux. Il est divisé en deux (2) Sections:

4.6.3.1 Section Administration de la Rémunération (Tableau d'avancement, Contrôle de Présence, Certificats et Congés) :

- Faire appliquer les prescrits du manuel des règlements internes en matière de contrôle des présences et des absences.

- Préparer et diffuser des outils de gestion des présences et des absences et produire des rapports sur la situation du personnel.
- Effectuer un planning en cas de trop d'absences (congé, maladie ou autres) par étalement et par rotation.
- Veiller en matière de rémunération à l'application des prescrits du décret portant révision du statut général de la Fonction Publique de 2005 pour les Fonctionnaires et au respect du code du travail pour les contractuels.
- Définir la politique de rémunération du Ministère ou de l'Organisme Public.

4.6.3.2 Section Administration des Avantages Sociaux Prêts.

- Mener une politique des avantages sociaux de façon à recruter et à garder les meilleurs employés, à satisfaire davantage les attentes, à diminuer le taux d'absentéisme, et à maintenir le stress à un niveau acceptable pour optimiser la performance.
- S'assurer que tous les Fonctionnaires bénéficient d'une assurance dès leur Nomination ou dans les cas d'avancement et qu'ils comprennent leur droits et devoirs, les limites et avantages de l'assurance ainsi que le processus de remboursement.
- Communiquer les informations, les fiches de réclamation et autres et les dernières informations et dispositions au personnel tout entier.
- Travailler de concert avec l'OFATMA et s'assurer des droits du personnel et résoudre les cas les plus complexes et faire un suivi permanent et efficace sur le traitement des dossiers de remboursement.
- s'assurer que les familles des employés décédés reçoivent leur cotisation dans un délai respectable et que leurs enfants puissent en jouir.
- Faire l'évaluation du système et proposer des recommandations.
- Investiguer dans tous les cas de dossiers remis à la Direction des Ressources Humaines pour un traitement fiable avant les réclamations.
- Faire la promotion du système de prêts en faveur des Fonctionnaires et s'assurer de sa diffusion dans toutes les structures et veiller à ce que les Fonctionnaires comprennent leurs droits et devoirs, ainsi que le processus.
- Communiquer les informations, les fiches de prêt, les pré-requis des banques et autres, et les dernières informations et dispositions au personnel tout entier.
- Informer les Fonctionnaires sur les dispositions du manuel des règlements internes en cas de conflit, de non remboursement, et de cessation.
- Mener une politique active de prévention dans le but de lutter contre les accidents du travail à travers le développement d'audit sécurisé et des investissements dans la formation, les équipements et matériels.
- Mettre en place une politique de sécurité au préalable et identifier les risques et les possibilités de prévention, définir des programmes d'action, créer les conditions de travail adéquates et évaluer la charge dans l'exercice du travail et proposer des soins pour toute fatigue mentale et physique supportée par l'employé.
- Faire inclure dans le budget le coût des avantages sociaux, de la sécurité du travail et des conditions de travail.

4.6.4-Service de Gestion des Relations de travail et Mobilisation des RH divisé en trois (3) Sections

Ce service est chargé de : la gestion des Conditions de travail (interprétation et application) ; la Gestion du comportement (mesures disciplinaires et administratives) ; la Gestion de la santé et sécurité au travail (activités de sensibilisation et de prévention, gestion et suivi des accidents de travail et maladies professionnelles).

Il a aussi pour rôle de donner des avis et conseils sur les lois, arrêtés, directives et normes ; d'appuyer les autorités dans le règlement de griefs. Il a également pour mission la gestion de la relation avec le personnel, la communication interne RH, la communication externe RH en coordination avec le service de Communication de l'institution.

Il est divisé en trois (3) Sections:

4.6.4.1 Section Relations de travail / Conditions et Sécurité au Travail ;

- Faire la promotion du système de prêts en faveur des Fonctionnaires et s'assurer de sa diffusion dans toutes les structures et veiller à ce que les Fonctionnaires comprennent leurs droits et devoirs, ainsi que le processus ;
- Communiquer les informations, les fiches de prêt, les prérequis des banques et autres, et les dernières informations et dispositions au personnel tout entier ;
- Informer les Fonctionnaires sur les dispositions du manuel des règlements internes en cas de conflit, de non remboursement, et de cessation ;
- Mener une politique active de prévention dans le but de lutter contre les accidents du travail à travers le développement d'audit sécurisé et des investissements dans la formation, les équipements et matériels ;
- Mettre en place une politique de sécurité au préalable et identifier les risques et les possibilités de prévention, définir des programmes d'action, créer les conditions de travail adéquates et évaluer la charge dans l'exercice du travail et proposer des soins pour toute fatigue mentale et physique supportée par l'employé ;
- Faire inclure dans le budget le coût des avantages sociaux, de la sécurité du travail et des conditions de travail ;
- Organiser et participer aux différentes réunions des instances consultatives, des comités techniques et des commissions administratives paritaires ministériels, et/ou locaux, et/ou spéciaux et réunions préparatoires ;
- Organiser et piloter les élections professionnelles des comités techniques et des commissions administratives paritaires ;
- Proposer des solutions adaptées à la prévention et à la résolution des conflits ;
- Conseiller les cadres de la filière RH et les managers sur le plan des relations sociales ;
- Développer la communication sociale (analyse de la situation sociale, de son périmètre, mise en œuvre des moyens d'observation du climat social) ;
- Assurer une veille sociale ;
- Définir et mettre en œuvre la stratégie de communication RH en interne comme en externe en cohésion avec la stratégie globale du Ministère ou Organisme Public et en concertation avec le service chargé de la communication pour l'organisme ; et,

- Rédiger et diffuser les circulaires, les avis (liés aux mouvements de personnel et autres), les communications importantes et tout ce qui se rapporte aux règlements internes. Faire circuler les textes de loi, les arrêtés, les règlements internes et autres, et préparer les revues de presse quotidienne.

4.6.4.2 Section Mobilisation des RH ;

- Aider à créer un climat, un environnement qui facilite le leadership, la satisfaction au travail et la motivation ;
- Travailler au développement de la communication interne ;
- Faciliter le développement d'un cadre qui règle la gestion du stress au travail ;
- Développer une culture au travail axée sur le partage, les résultats liés aux objectifs de travail.

4.6.4.3 Gestion et règlement des griefs.

- à la gestion de la discipline pour prendre les comportements fautifs ou ceux involontaires non fautifs ;
- à la gestion des dysfonctionnements à savoir, l'absentéisme, le roulement et les conflits ;
- Mettre en place des mécanismes de résolution de conflits.

4.6.5- Service de Gestion des Compétences, de la Carrière et Suivi de la Retraite divisé en trois (3) Sections

Ce service a pour mission de donner des Avis et Conseil concernant les assurances, le régime de retraite ; voir a la Gestion du cheminement de carrière, de la Formation et du perfectionnement des RH. Il est divisé en trois (3) Sections:

4.6.5.1 Section Gestion des Compétences et de la Carrière

- Orienter les Fonctionnaires afin de leur permettre de se situer et de développer des stratégies les conduisant à faire de meilleurs compromis entre eux et d'atteindre les objectifs du Ministère/Organisme Public.
- Définir les filières promotionnelles et établir les politiques de mobilisation et de promotion et privilégier l'évolution interne par le pilotage de la carrière et offrir des perspectives d'avancement non limitées.
- Élaborer un plan de carrière où le Fonctionnaire est soucieux de réussir sa vie professionnelle et est conscient de la nécessité de s'adapter aux changements de la réforme.
- S'assurer que le flux régulier des départs permet une adaptation permanente, qualitative et quantitative des effectifs du Ministère/Organisme Public
- Établir une déontologie où le Fonctionnaire sait se vendre et créer une bonne image au-dedans et en dehors pour la réputation du Ministère ou de l'Organisme Public.
- Analyser l'évaluation de la performance des Fonctionnaires afin de prendre plus efficacement des décisions administratives concernant leur carrière ;

- Participer à l'élaboration du budget du personnel de carrière, des contractuels, et des autres services de personnel comme les heures supplémentaires, les frais etc.
- Faire respecter le processus d'évaluation et les prescrits budgétaires s'y accompagnant, et s'assurer de son évaluation dans le temps.
- Publier les résultats de l'évaluation et mettre en œuvre ses conséquences: Avancement, Formation, et Prime.
- Préparer le programme de formation annuelle ou toute autre formation sur mesure et chercher à spécialiser les Fonctionnaires.
- Analyser et identifier les besoins de formation avec les Directions Techniques, Départementales, les Unités Techniques, sans oublier le contexte technologique.
- Proposer un budget de la formation, sur une base triennale, lié aux objectifs du Ministère ou de l'Organisme Public, afin de faciliter un pilotage à très long terme.
- S'assurer d'ajuster et d'augmenter la compétence professionnelle des Fonctionnaires par le développement de programmes de formation sur mesure, de spécialité, et de base au cas échéant.
- Proposer et mettre à jour un Curriculum par champ disciplinaire et par spécialité lié aux besoins et aux objectifs du Ministère ou de l'Organisme Public en question.
- Impliquer directement tous les responsables de structure, du Ministère ou de l'Organisme Public en question, dans la recherche de la perfection au niveau de leur fonctionnement, en termes d'homogénéité parfaite, partielle ou totale.
- Évaluer le plan de formation dans le contexte de la modernité, des transformations disciplinaire, de la technologie et tout autre savoir et proposer des aménagements tout en prévoyant, dans le plan des scénarios de formation sur le terrain et répondre ainsi aux principes de la décentralisation.
- Préparer le Budget de la Formation.

4.6.5.2 Section Suivi de la retraite

- Appliquer la loi sur la pension civile du 6 décembre 2004.
- Travailler de concert avec la Section de Base de Données pour sortir la liste des Fonctionnaires susceptibles d'aller à la retraite.
- Analyser et vérifier les données fournies et les comparer aux prescrits de la loi pour décision finale.
- Préparer l'acte de la retraite et l'Etat de Service adéquat.
- Collecter les dossiers et les pièces requis par la loi et faire le dépôt au Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) à la Direction Générale de la Pension.
- Faire le suivi permanent au MEF, informer les concernés et gérer les cas particuliers et complexes.
- Transmettre la liste des postes à combler et s'assurer de la paie des préretraités jusqu'à la liquidation de leur retraite.
- S'abonner au journal officiel « Le Moniteur » pour obtenir la publication des retraites liquidées.

4.6.5.3 Section Bilan social (ou données statistiques pour prise de décision en matière de gestion des ressources humaines).

4.7.- La Section: Système d'Information et de Gestion des Ressources Humaines (SIGRH)

- Concevoir ou prendre en charge des programmes de gestion des ressources humaines par rapport aux activités de la DRH du Ministère ou Organisme Public et assurer la formation du personnel.
- Travailler de concert avec le Fichier Central de l'OMRH en vue de standardiser la gestion informatique des Agents Publics, mettre à jour les données, s'assurer de la formation du personnel, et évaluer le système.
- Participer à la gestion de la paie et tout renoncement des Agents Publics.
- Gérer des flux de données et sortir les listes du personnel par: âge, sexe, fonction, formation, carrière, par Direction, Service, Section, Unités et autres et tout aussi celui des pensionnaires.
- Mettre en œuvre un système de sécurité des données concernant les Agents Publics.
- Maintenir la performance des données et s'assurer que l'accès aux données se fasse dans un temps raisonnable et que cette performance soit tenue dans le temps.
- Apporter tous les aspects techniques de gestion de base de données de concert avec la structure du fichier central, de la mise en place de standards, préconisation et bonnes pratiques, de l'évaluation des besoins et la qualité, de la modélisation de la base, de l'intégration des données, de l'optimisation, de la récupération et de la migration des données ou autres.

V – ACTEURS IMPLIQUÉS DANS LE PROCESSUS DE RESTRUCTURATION

La direction générale

Après avoir informé les autorités du ministère ou de l'organisme concerné quant à l'orientation à prendre pour la restructuration des directions de ressources humaines, la Direction Générale lance le processus en précisant les objectifs opérationnels de l'activité avec l'équipe de direction.

L'Équipe de direction

Composée de la Direction Générale, des Directeurs, des Coordonnateurs d'Unité et des membres du CMRA, l'équipe de direction examine, sur rapport du CMRA, la situation de l'organisation quant à la qualité de la gestion des ressources humaines en vue d'établir les objectifs de la restructuration des DRH et d'adopter le plan d'action pour sa mise en œuvre. Elle assure également un suivi et un contrôle du processus de restructuration.

Le Comité Ministériel de la Réforme Administrative (CMRA)

Le Comité Ministériel de la Réforme Administrative est constitué de trois membres : le Coordonnateur de l'Unité d'Études et de Programmation, le Directeur Administratif et le Directeur des Ressources Humaines. Il prépare, compte tenu du guide de restructuration des directions de ressources humaines, un rapport sur les différentes options qui s'offrent à l'organisation dans le cadre de cette activité en vue d'améliorer la qualité de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique haïtienne (à savoir le mandat, le rôle et la responsabilité de la DRH, la structure à adopter, un calendrier de réalisation, etc.). Il assure sous l'autorité du Directeur Général la supervision opérationnelle de cette activité.

L'Office de Management et des Ressources Humaines (OMRH)

L'OMRH, de par la mission qui lui est confiée par le décret du 17 Mai 2005 portant révision du Statut Général de la Fonction Publique, est responsable du pilotage de la rénovation de la fonction des ressources humaines dans le secteur public. Il a donc comme tâche de travailler de concert avec les ministères et organismes concernés afin de doter les administrations de l'État des profils de RH les plus compétentes et capables de mener à bien la réforme.

VI – PROFIL DU DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES (DRH)

Le profil du Directeur des Ressources Humaines (DRH) est déterminant dans la réussite des missions confiées à cette dite direction. Le DRH devra répondre à trois exigences fortes en termes de profil et de connaissance du secteur public.

- Un cadre de la catégorie A disposant d'une formation universitaire et ayant entre trois à cinq années d'expérience dans la GRH. D'autres caractéristiques pourront être exigées, telles que :

-Un généraliste capable de s'entourer de spécialistes: Le Directeur des Ressources Humaines peut être un spécialiste de la fonction RH, mais il peut aussi être un généraliste qui comprend et assimile vite les enjeux RH. Sa formation initiale assez ouverte et l'étendue de sa culture générale font de lui un généraliste dans le domaine des ressources humaines, capable de s'entourer de spécialistes (droit du travail, rémunérations, système de paie, nouvelles technologies, etc.) et de comprendre le discours de la réforme.

Un visionnaire diplomate mais aussi un pragmatique ouvert aux idées des autres: Tenir un cap et prendre en compte les réalités (psychologiques et économiques): telle est la double contrainte à laquelle le Directeur des Ressources Humaines sera de plus en plus confronté.

La volonté de trouver un consensus sur des projets et d'être l'interface des autres fonctions de l'organisation le conduit à développer des qualités d'écoute, de diplomatie et de conviction. Il doit être un visionnaire, car il faut définir un cap, mais il doit être aussi un pragmatique pour trouver les chemins de traverse tenant compte des circonstances. Pourvu de ces qualités, le Directeur des Ressources Humaines se rapproche d'un chef de projet avec des missions bien claires, comme celles de la réforme.

VII- PLAN DE MISE EN OEUVRE

Il n'appartient pas à l'OMRH de faire la réforme à la place des ministères mais plutôt de piloter le processus, d'accompagner les acteurs. Ensuite, la réforme se fera avec la participation des fonctionnaires des différents ministères et organismes appartenant à la fonction publique. Autrement dit, il s'avère indispensable d'éviter ce que Roger Nifle appelle « l'omission de la dimension humaine » dans la mise en œuvre des politiques publiques par l'adoption d'instruments conceptuels et méthodologiques non appropriés. Ainsi donc, pour approcher ce chantier, le processus interactif s'impose comme la méthode idéale dont les différentes étapes sont décrites dans les lignes qui suivent.

1.- Des séances de sensibilisation adressées aux Directeurs Généraux.

Le Directeur Général (DG) en tant qu'autorité chargée, sous la supervision du Ministre, d'assurer l'organisation, la direction, la coordination, le contrôle des activités du ministère (art 60 Décret du 17 mai 2005 organisant l'Administration Centrale de l'État) constitue le fer de lance de toute nouvelle politique dans le secteur. A ce titre, l'OMRH se propose de réaliser des séances de travail, d'information et même de négociation avec ces hauts fonctionnaires afin de voir dans chaque cas, en particulier, quelle est la meilleure formule à employer en vue d'atteindre progressivement les objectifs visés. L'OMRH devra établir avec le DG de chaque ministère et organisme visé le modèle d'organisation de DRH à être appliqué en fonction de ses propres spécificités. Par ailleurs, avant d'aller au recrutement, le DG en collaboration avec l'OMRH devra faire une évaluation du personnel qui remplissait la fonction pour juger de la pertinence d'organiser des cours de perfectionnement.

- 2.- La validation des propositions de remodelage des structures de gestion des ressources humaines par les plus hautes autorités des Ministères et organismes appartenant à la fonction publique reste la dernière étape de ce processus. L'organigramme a déjà été soumis aux responsables des DRH au cours de séances de travail à l'OMRH et leurs aspirations et préoccupations ont déjà été prises en compte.
- 3.- La transformation des SRH en DRH est indispensable dans le processus de valorisation et d'harmonisation des structures de GRH dans la fonction publique. Dans ce sens, les administrations sont invitées à prendre des mesures pour créer et renforcer l'instance chargée de gérer la ressource la plus importante.
- 4.- L'acceptation du profil standard de gestionnaire des ressources humaines défini pour être appliqué à l'ensemble de la fonction publique constitue une étape importante de la modernisation en cours. Les administrations ont la responsabilité d'effectuer les adaptations nécessaires et de prendre les mesures pour assurer une mise en œuvre rapide dans un souci d'harmonisation et de normalisation des structures de gestion des ressources humaines. Soit lancer un processus de recrutement d'un nouveau gestionnaire de ressources humaines ou élaborer un plan spécifique de formation et de mise à niveau de la personne en poste qui correspond au nouveau profil adopté.
5. L'opérationnalisation du Réseau de Répondants en Ressources Humaines et la reprise des rencontres statutaires avec la Coordination de la Fonction Publique

de l'OMRH offrira aux responsables de GRH la possibilité de partager leur expérience et d'avoir une approche commune par l'intermédiaire de cet espace que leur offre le Statut général de la fonction publique.

6. Un chronogramme d'activités ou calendrier devra être défini avec les autorités de l'institution visée.

La restructuration des DRH dans le cadre de la Réforme de l'Administration publique nécessite la réunion d'un certain nombre de conditions pour en assurer le succès :

- Prendre le temps de réfléchir sur ce que l'on veut avant d'agir ;
- Communiquer une vision claire de l'orientation de cette restructuration ;
- Mener le projet de restructuration de façon transparente et avec la participation active des DRH elles-mêmes ;
- Assurer une cohérence entre le discours et l'action et qui fait du sens pour tous les intervenants impliqués ;
- Obtenir l'engagement et le soutien constant des autorités de chaque ministère et organisme visé dans ce projet de restructuration ;
- Assurer une communication régulière et transparente ;
- À l'intérieur des DRH, bien connaître les forces et les faiblesses de chacun et chacune ;
- S'assurer de la compréhension et de l'adhésion au projet de restructuration auprès du personnel de la DRH ;
- Avoir une démarche structurée et une stratégie adaptée au contexte ;
- Bien gérer le changement et la transformation de la DRH ;
- Mettre en place des programmes ou moyens de formation sur la GRH pour les personnes visées (les DRH) par la restructuration.

La tâche de mettre en œuvre et de mener à terme avec succès une restructuration des DRH dans la perspective de la Réforme de l'Administration publique haïtienne sera grandement facilitée avec l'engagement et la collaboration de tous les acteurs concernés.

VIII – ANNEXE : QUESTIONNAIRE SUR L'ÉTAT DE LA STRUCTURE ET DU FONCTIONNEMENT DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Questionnaire de diagnostic sur l'État de la Structure et du fonctionnement de la gestion des ressources humaines au sein des Ministères / Organismes

1- Ministère / Organisme: _____

Effectifs du min. /org.	Cadres	Professionnels	Autres
Personnel régulier			
Personnel contractuel			
Autres			
Total			

2- Quelle (s) Direction (s) et /ou quel (s) Service(s) assure (nt) des responsabilités en matière de gestion des ressources humaines ?

Première direction ou service
 Nom de la direction ou du service : _____

Nom, prénom et titre de la personne en charge : _____
 Nombre d'années à cette fonction : _____

Comment décrirez-vous le mieux votre emploi dans cette direction ou service ? _____

Quel est le niveau d'études le plus élevé que vous ayez atteint pour pouvoir devenir gestionnaire de RH ?
 Licence Maitrise (Cocher la bonne réponse)

Préciser dans quel domaine : _____

En quelle année avez-vous atteint ce niveau? _____

Dans quel pays et dans quelle école avez-vous obtenu ce niveau ? _____

Attribution(s) principale(s) de cette direction ou de ce service : _____

Est-ce que cette direction ou ce service dispose d'un budget d'opération ? Oui Non
 (Cocher la bonne réponse)

Les effectifs	Cadres	Professionnels	Autres
Personnel régulier			
Personnel contractuel			
Autres			

Deuxième direction ou service (si nécessaire)
 Nom de la direction ou du service : _____

Nom, prénom et titre de la personne en charge : _____

Nombre d'années à cette fonction : _____

Comment décrirez-vous le mieux votre emploi dans cette direction ou service ? _____

Quel est le niveau d'études le plus élevé que vous ayez atteint pour pouvoir devenir gestionnaire de RH ? Licence Maîtrise (Cocher la bonne réponse)

Préciser dans quel domaine : _____

En quelle année avez-vous atteint ce niveau? _____

Dans quel pays et dans quelle école avez-vous obtenu ce niveau ? _____

Attribution(s) principale(s) de cette direction ou de ce service : _____

Est-ce que cette direction ou ce service dispose d'un budget d'opération ? Oui Non ...
(Cocher la bonne réponse)

Les effectifs	Cadres	Professionnels	Autres
Personnel régulier			
Personnel contractuel			
Autres			

Troisième direction ou service (si nécessaire)

Nom de la direction ou du service : _____

Nom, prénom et titre de la personne en charge : _____

Nombre d'années à cette fonction : _____

Comment décrirez-vous le mieux votre emploi dans cette direction ou service ? _____

Quel est le niveau d'études le plus élevé que vous ayez atteint pour pouvoir devenir gestionnaire de RH ? Licence Maîtrise (Cocher la bonne réponse)

Préciser dans quel domaine : _____

En quelle année avez-vous atteint ce niveau? _____

Dans quel pays et dans quelle école avez-vous obtenu ce niveau ? _____

Attribution(s) principale(s) de cette direction ou de ce service : _____

Est-ce que cette direction ou ce service dispose d'un budget d'opération ? Oui Non

(Cocher la bonne réponse)

Les effectifs	Cadres	Professionnels	Autres
Personnel régulier			
Personnel contractuel			
Autres			

3- Existe-t-il un mécanisme de réglementation régissant la fonction de Gestion des Ressources Humaines ? (GRH) Oui Non

4- Existe-t-il une politique de GRH ? Oui Non

5- Existe-t-il un plan stratégique RH ? Oui Non

(Cocher la bonne réponse)

6- Indiquer la nature des principaux problèmes rencontrés au sein du ministère en matière de GRH :

7- Y a-t-il des besoins en RH qui n'ont pas été comblés ? Oui Non

(Cocher la bonne réponse)

8- Si oui pourquoi et quelles solutions pourriez-vous y apporter ?

9- Quelle est la nature et la fréquence des communications de ces services RH à l'interne du ministère (avec d'autres directions) et avec des acteurs externes (avec d'autres ministères, avec des partenaires nationaux ou internationaux)?



L'impression et la reproduction du document ont bénéficié de l'appui financier du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) à travers le projet Gouvernance Territoriale et Réforme Administrative.

