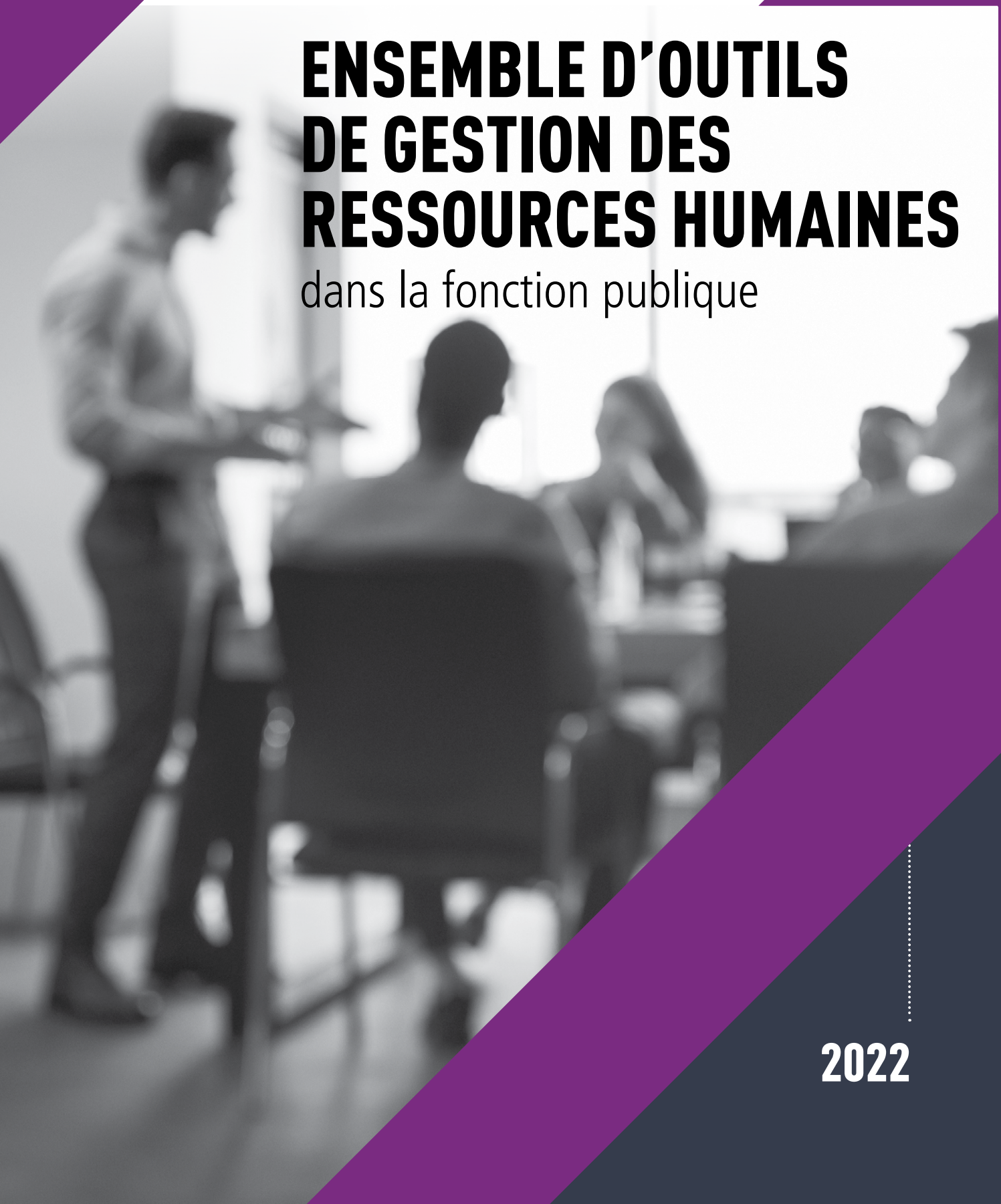
NATO OTAN
Building Integrity

Centre for Integrity in the Defence Sector



ENSEMBLE D'OUTILS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

dans la fonction publique

2022

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos 2
Introduction 3
Analyse fonctionnelle de la gestion des RH 4
Planification des effectifs 7
Conception des tâches et analyse des emplois 10
Fiches de poste 12
Recrutement et sélection 14
Intégration des nouveaux agents 18
Gestion des performances 20
Perfectionnement professionnel 23
Intégrité professionnelle 25
Culture organisationnelle 27
Annexes 29

AVANT–PROPOS

En avril 2021, le Centre pour l'intégrité dans le secteur de la défense (CIDS) et le Programme OTAN pour le développement de l'intégrité (BI) ont publié le *Glossaire de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique*. Renouvelant leur partenariat, ils présentent maintenant l'*Ensemble d'outils de gestion des ressources humaines dans la fonction publique*. Ces deux documents représentent deux aspects d'une même question : le glossaire a pour but de définir des termes et des concepts spécifiques, alors que l'ensemble d'outils vise à montrer comment les mettre en pratique. Ils ont été conçus pour combler un double manque : compléter des connaissances et une compréhension insuffisantes dans le premier cas et réduire l'écart entre la théorie et la pratique dans le second.

L'Union européenne (UE) a remarqué un élargissement notable, ces vingt dernières années, de l'ensemble de connaissances portant sur les réformes des administrations publiques nationales. L'un des points culminants de ce processus a été la publication des Principes d'administration publique (élaborés par le programme Soutien à l'amélioration des institutions publiques et des systèmes de gestion, SIGMA, en 2014), qui apportent aux autorités nationales un document cadre suffisamment complet pour qu'elles entreprennent leurs réformes dans la bonne direction.

Pour être efficaces, cependant, les solutions nationales doivent non seulement être conformes aux principes internationaux, mais aussi répondre à des nécessités et des difficultés réelles. En d'autres termes, l'adhésion aux principes internationaux est nécessaire, mais n'est pas suffisante pour que les changements envisagés soient efficaces. Les autorités nationales doivent tout de même trouver des solutions adaptées à chaque contexte, qui soient à la hauteur des besoins concrets qu'elles doivent satisfaire. Le CIDS a vu dans ce constat l'occasion d'élaborer une publication qui offre un ensemble d'exemples, d'indications et d'idées – dont la pertinence et la valeur pratique sont particulièrement adaptées aux pays en cours de transition démocratique ou de renforcement des institutions – sans perdre de vue leur conformité aux principes internationaux.

Nous remercions nos partenaires à l'OTAN, en particulier Alice Wilhemi, pour leur aide précieuse et constructive dans la relecture de la version initiale de cet ensemble d'outils. Nous avons également été aidés par les remarques d'Aleksandra Rabrenovic, de Dubravka Prelec, de Neven Aksamija et d'Onahti Cerkez, spécialistes de la Gestion des ressources humaines, ainsi que de Svein Eriksen et d'Annette Hurum, responsables de haut rang au CIDS. Nous exprimons par ailleurs notre gratitude à nos collègues des institutions partenaires des Balkans occidentaux et d'Ukraine, car leurs commentaires nous ont encouragés à mener à bien ce projet. À tous et à toutes, nous sommes reconnaissants d'avoir déployé tant d'efforts.

Enfin, je tiens à remercier l'auteur principal de cet ensemble d'outils, M. Damir Ahmetovic.

Per A Christensen
Oslo, juin 2022

INTRODUCTION

L'idée d'un ensemble d'outils de gestion des ressources humaines est née il y a quelques années, lorsque nous avons constaté que le travail du CIDS dans le domaine de la gestion des ressources humaines (RH) avait abouti à l'élaboration d'un certain nombre d'outils et d'instruments en la matière. Par ailleurs, il existait un manque évident de matériel d'information rassemblant les bonnes pratiques et fournissant des orientations. Nous avons donc pensé qu'un recueil d'un certain nombre d'idées et de principes directeurs destinés aux professionnel(le)s des RH et associés à plusieurs outils pertinents ayant une certaine valeur pratique pourrait être utile aux fonctionnaires responsables de la gestion de personnes. Le but de cet ouvrage est très simple : produire un contenu où les personnes chargées du processus d'élaboration des procédures et des pratiques en matière de gestion des RH trouvent des conseils et des orientations (ou seulement de l'inspiration). Au-delà des fonctionnaires occupant des postes d'encadrement, cette publication s'adresse aux professionnel(le)s de la gestion des RH, aux décideurs publics et même aux chercheurs et chercheuses s'intéressant à la pratique de la gestion des RH dans la fonction publique.

Un grand nombre de ces instruments ont servi dans des pays où le CIDS met en œuvre ses projets (les Balkans occidentaux et l'Ukraine, notamment). Leur application s'y est révélée utile. Les ministères de la Défense de Bosnie-Herzégovine et d'Ukraine, par exemple, ont eu recours à un questionnaire d'analyse fonctionnelle. Celui-ci a débouché sur l'élaboration de documents de référence (à savoir, une analyse de la situation) qui ont ensuite servi à définir le contenu des activités du CIDS dans ces pays, notamment l'élaboration de documents stratégiques de gestion des RH (Politique de gestion des RH en Bosnie-Herzégovine et Stratégie de gestion des RH en Ukraine).

La présente publication comporte dix chapitres qui suivent l'ordre logique des pratiques de gestion des RH dans la fonction publique. Elle commence par un chapitre sur l'analyse fonctionnelle, axé sur la nécessité de poser un diagnostic correct de la situation du système de gestion des RH concerné, et se termine par un chapitre sur la culture organisationnelle – aspect souvent négligé de la gestion des RH, alors qu'il constitue l'une des principales causes de la mauvaise assimilation[1] des réformes. Entre les deux, nous proposons des chapitres sur les fonctions habituelles de la gestion des RH, notamment la planification des effectifs, les fiches de poste (et comment les rédiger), le recrutement et la sélection, l'intégration des nouveaux agents, la gestion des performances, le perfectionnement professionnel et l'intégrité professionnelle. Chaque chapitre suit le même plan : introduction du sujet, présentation de son importance, mode de fonctionnement dans la pratique et rôle des personnes concernées. Enfin, chaque chapitre présente un certain nombre d'outils ou d'instruments de gestion des RH que nous estimons importants pour mettre en place des pratiques modernes, sans que cette liste soit aucunement exhaustive.

Il est essentiel de souligner que l'Ensemble d'outils de gestion des ressources humaines ne doit pas être considéré comme une solution unique ajustable à toutes les situations. Chaque contexte est différent. De fait, nous recommandons fortement que l'adoption d'un instrument ne se fasse qu'après avoir mené une analyse approfondie pour déterminer s'il convient au contexte donné.

La gestion des RH dans la fonction publique est un domaine en pleine évolution. Par conséquent, nous estimons que l'Ensemble d'outils doit être un « document vivant », qui sera enrichi au cours des années à venir par l'introduction de versions mises à jour des instruments actuels et par celle d'autres instruments, totalement nouveaux.

Toutes vos remarques ou propositions sont les bienvenues. Veuillez les envoyer à l'adresse suivante : cids@fd.dep.no.

Bonne lecture !

1 L'assimilation (ou *internalization* en anglais) désigne le processus présenté par John Scott dans son ouvrage intitulé *Internalization of Norms: A sociological Theory of Moral Commitment*. En bref, ce concept implique qu'une personne commence par apprendre une idée ou un concept, avant de comprendre sa valeur puis, finalement, de l'accepter comme étant sa propre opinion. L'expérience du CIDS dans les réformes du secteur public indique que leur mise en œuvre ne s'accompagne pas toujours d'une assimilation pleine et entière.

ANALYSE FONCTIONNELLE DE LA GESTION DES RH

Définition

L'analyse fonctionnelle de la gestion des RH est une démarche d'analyse qui vise à étudier une fonction de la gestion des RH pour obtenir des informations et connaissances sur sa structure, son mode de fonctionnement et la façon dont elle s'inscrit dans son environnement interne et externe. Elle est parfois appelée analyse du système de gestion des RH ou audit de la gestion des RH[2].

Importance

Une analyse fonctionnelle permet aux responsables de haut niveau de mieux comprendre la structure et les processus de la gestion des RH. Cette compréhension est une condition préalable nécessaire pour identifier les obstacles possibles et pour formuler des recommandations permettant de les surmonter. Il s'agit d'un exercice exhaustif de collecte et d'analyse de données visant à obtenir des informations détaillées sur les procédures et les processus de la gestion des RH.

Fonctionnement

Une analyse fonctionnelle fournit de multiples données utiles pour les tâches suivantes : élaboration de documents stratégiques de gestion des RH (stratégies ou politiques de gestion des RH, par exemple), modification et mise à jour de règlements, création de nouvelles procédures de recrutement, formation et perfectionnement professionnel, etc. En fonction de son échelle (institution, secteur ou intégralité de la fonction publique), l'exercice est coordonné par le Service Gestion des RH de l'institution concernée ou par la Direction centrale des RH d'une fonction publique tout entière.

Avant le lancement d'une analyse fonctionnelle, il est recommandé que les institutions entreprennent une étude documentaire pour s'assurer d'avoir identifié et consulté tous les documents pertinents aux échelles nationale, régionale et internationale. En même temps, les institutions peuvent mettre à profit ce processus pour actualiser leurs connaissances sur les tendances, les problèmes de fond et les défis à relever concernant le sujet en question.

Les principales étapes de la procédure d'analyse fonctionnelle sont les suivantes :

1. **Définir les objectifs** : pourquoi est-il nécessaire de mener à bien une procédure d'analyse fonctionnelle ? Que souhaitons-nous accomplir ?
2. **Attribuer les responsabilités** : l'exercice étant très complet, il est indispensable de savoir qui y participera et comment les tâches seront réparties. En bref, il est nécessaire de savoir qui coordonnera l'exercice, qui dirigera les ateliers de sensibilisation, qui effectuera la collecte et l'analyse des données, qui présentera les conclusions aux responsables de haut niveau, etc.
3. **Élaborer des outils de collecte de données** : habituellement, une phase de collecte des données comporte une étude documentaire (portant sur toutes les informations existant sous la forme de documents écrits, notamment règlements, stratégies, politiques, rapports, etc.) et des entretiens structurés. Dans certains cas, d'autres méthodes de collecte des données peuvent aussi être employées, telles que des sondages ou des groupes de réflexion, mais nous nous concentrerons ici sur les entretiens structurés, car ils constituent la pratique la plus courante. Mener des entretiens à l'aide de questions ouvertes s'est révélé être le meilleur moyen pour que les personnes interrogées puissent partager leur expérience et leurs opinions sur les atouts et les faiblesses du système en question. Néanmoins, afin que l'entretien soit le plus efficace possible, il est important d'élaborer un questionnaire susceptible d'être modifié rapidement en fonction du poste de la personne interrogée au sein de l'institution (et du temps disponible).

2 Les définitions employées dans cette publication sont issues du *Glossaire de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique* (publication CIDS-OTAN, 2021), disponible à l'adresse suivante : https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2021/4/pdf/210401-bi-gloss-hrm-ps-fr.pdf

4. **Obtenir l'adhésion interne des responsables de haut niveau** : sans le soutien des responsables de haut niveau, il est peu probable que tout cet exercice donne les résultats attendus. Dans la plupart des cas, il incombe au Service Gestion des RH de présenter à la direction les grandes lignes de l'exercice et ses bénéfices possibles pour l'institution. Si la direction accepte d'entreprendre l'analyse fonctionnelle, l'ensemble des agents doit en être informé afin que tout le monde sache que les responsables de l'exercice bénéficient du soutien de la direction.
5. **Définir les personnes à interroger** : une analyse fonctionnelle prend en compte deux grands types d'avis sur les procédures et les pratiques de la gestion des RH : les avis internes et les avis externes. Les avis et opinions internes sont ceux des personnes travaillant aux postes de gestion des RH ; les avis externes sont ceux des personnes travaillant dans d'autres domaines que la gestion des RH, mais fortes d'une expérience dans la gestion des personnes et ayant des échanges réguliers avec le personnel du Service Gestion des RH. Par conséquent, les personnes à interroger doivent provenir de toutes les unités organisationnelles de l'institution et refléter différentes catégories, en fonction notamment du niveau de responsabilité, du sexe, de l'ancienneté, de l'âge, etc. Les chefs de service désignent des personnes à interroger en fonction du profil de leurs compétences et de leurs fonctions (en commençant évidemment par choisir les personnes le plus souvent amenées à traiter de questions liées à la gestion des RH).
6. **Former les analystes** : le nombre d'analystes à former dépend du nombre de personnes à interroger et du délai fixé pour mener à terme la collecte des données. Dans la mesure du possible, les analystes devraient provenir des rangs de l'institution, de préférence de l'Unité Gestion des RH. Au cours de la formation, il convient que les analystes reçoivent des informations sur les aspects suivants : fonctions et tendances propres à la gestion des RH, données et conseils sur la manière de mener à bien des entretiens structurés, choses à faire et à éviter, etc. La formation devrait être confiée à une personne expérimentée dans la gestion des RH, provenant de l'institution en question ou de la Direction centrale des RH de l'administration publique nationale (Agence de la fonction publique, par exemple).
7. **Effectuer la collecte des données** : un programme des entretiens doit être préparé et une décision doit être prise pour déterminer le lieu où ils se dérouleront. L'idéal est qu'une institution affecte une salle aux entretiens, du fait que des interruptions risquent de les perturber s'ils se déroulent sur le lieu de travail des personnes répondantes et que celles-ci risquent d'éviter de répondre en toute franchise en présence d'autres collègues dans la salle. L'entretien de l'analyse fonctionnelle peut durer entre 60 et 120 minutes, selon les personnes répondantes.
8. **Analyser les données et rédiger le rapport (y compris les recommandations)** : les analystes des données sont responsables du traitement des résultats et de l'élaboration du rapport. Si nécessaire, ces analystes peuvent obtenir de l'aide auprès d'autres personnes qualifiées travaillant dans l'institution.

Une fois le rapport terminé, il doit être présenté à la direction de l'institution puis communiqué à l'ensemble du personnel. Comme expliqué précédemment, ce rapport a pour but d'étayer la prise des décisions de la direction liées aux problèmes de fond et aux défis stratégiques dans le domaine de la gestion des RH. Le graphique ci-dessous représente la procédure d'analyse fonctionnelle :

Graphique n° 1 : procédure d'analyse fonctionnelle

Analyse fonctionnelle de la gestion des RH : rôles et responsabilités

Direction de l'institution	• Participer à la définition des objectifs. • Aider à remporter l'adhésion et le soutien de l'ensemble de l'institution. • Prendre des décisions en fonction des conclusions et des recommandations de l'analyse fonctionnelle.
Service Gestion des RH	• Attribuer les responsabilités. • Élaborer des outils de collecte des données. • Identifier les personnes à interroger. • Former les analystes.
Responsables de haut niveau (chef adjoint(e) ou secrétaire général(e), par exemple)	• Aider le Service Gestion des RH à attribuer les responsabilités et à élaborer le questionnaire d'analyse fonctionnelle. • Aider à remporter l'adhésion du personnel.
Gestionnaires	• Aider à identifier les personnes à interroger.
Analystes	• Effectuer les activités de collecte des données puis leur analyse. • Rédiger la première version du rapport.
Autres membres du personnel	• Participer aux entretiens.
Spécialistes externes (facultatif. À envisager uniquement si l'institution ne dispose pas de ce type d'expertise en interne)	• Étoffer les capacités de l'institution afin de mener à bien l'analyse fonctionnelle de la gestion des RH.

Outils préconisés

Annexe 1 : questionnaire d'analyse fonctionnelle
Annexe 2 : opinion du personnel sur la pratique de la gestion des RH (sondage)
Annexe 3 : l'engagement au travail (sondage)

PLANIFICATION DES EFFECTIFS

Définition

La planification des effectifs est la mise en adéquation de l'effectif et du profil des agents avec les besoins futurs de l'institution, afin de garantir qu'elle dispose du nombre approprié de personnes possédant l'ensemble de compétences adapté au bon moment.

Importance

La planification des effectifs est cruciale pour faire en sorte que l'effectif et le profil des agents dont dispose l'institution soient idéaux pour qu'elle atteigne efficacement ses objectifs stratégiques et opérationnels. Une planification efficace des effectifs permet aux gestionnaires de l'institution de savoir à tout moment combien de personnes sont nécessaires, quels sont les différents profils professionnels requis et quand leurs services feront besoin. Par ailleurs, un plan de gestion des effectifs apporte des précisions sur les moyens permettant de répondre aux besoins : formation complémentaire du personnel existant, transferts internes ou recrutement externe des profils demandés, par exemple.

Fonctionnement

La description ci-dessous présente brièvement chaque phase du processus de planification des effectifs.

Phase 1 : évaluation des besoins organisationnels : phase fondamentale du processus. Les besoins organisationnels dictent non seulement le profil des personnes nécessaires et leur nombre, mais aussi les priorités en matière de recrutement, de transfert ou de perfectionnement professionnel. L'évaluation tout entière tourne autour de deux questions élémentaires : 1) quelles sont nos tâches et nos responsabilités – maintenant et dans un avenir proche ? 2) avons-nous assez de personnel ayant l'ensemble de compétences requis pour les exécuter de manière optimale ?

Ces tâches et ces responsabilités peuvent être influencées par un certain nombre de facteurs : stratégies ou politiques sectorielles et autres documents similaires, objectifs généraux liés à la réforme de l'administration publique nationale, exigences inhérentes à l'objectif d'adhésion à des entités supranationales (UE ou OTAN), différents autres facteurs contextuels, etc.

Les activités décrites ci-dessus ont pour but de satisfaire la demande reflétée dans la planification des effectifs.

Phase 2 : évaluation de l'effectif existant : une fois définis les besoins institutionnels en matière de ressources humaines, le processus se concentre sur l'offre. L'objectif est d'évaluer si les personnes employées par l'institution peuvent suffire à accomplir les tâches futures et à assumer les responsabilités à venir.

L'important n'est pas tant leur nombre que l'ensemble de compétences qu'elles peuvent offrir, en ce qui concerne les connaissances, les aptitudes et les qualités personnelles. Cela ne signifie pas que le nombre d'agents n'ait pas son importance, mais qu'il ne représente qu'un aspect du processus (l'autre étant le profil des personnes). Il est indispensable pour les institutions que leurs procédures de recrutement reposent sur les bonnes qualifications et sur des fiches de poste à jour. Si elles sont inadaptées, ces fiches de poste peuvent nuire gravement à la planification des effectifs, compromettant purement et simplement la fiabilité des décisions relatives au recrutement, aux promotions, aux transferts ou à la formation.

Par ailleurs, des facteurs tels que les départs à la retraite ou les démissions peuvent aussi avoir des effets importants sur l'offre reflétée dans la planification des effectifs. À cet égard, le Service Gestion des RH devrait pouvoir fournir des informations sur le nombre de personnes sur le point de partir à la retraite, ainsi qu'une projection du nombre d'agents susceptibles de quitter volontairement l'institution plus tard. Ces informations et ces projections sont vitales pour une planification des effectifs réussie. Dans ce contexte, les entretiens de départ fournissent souvent des données très fiables sur les raisons qui poussent les personnes à partir. Ces informations peuvent ensuite servir à prédire quelles personnes pourraient éventuellement quitter l'institution dans un avenir proche (un exemple de formulaire d'entretien de départ figure à l'annexe 6).

Certaines pénuries de l'offre peuvent être comblées par le recrutement, alors que d'autres peuvent être résolues en donnant la possibilité d'entreprendre une formation ou des études supplémentaires aux agents déjà en poste qui manifestent un potentiel et une volonté d'acquérir de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences. Dans certains cas, bien sûr, un remaniement interne à l'aide de certaines formes de transfert peut aussi offrir une solution en cas de variation de la charge de travail.

Normalement, les chefs d'unités et les responsables direct(e)s sont les personnes les mieux placées pour décider comment combler les lacunes existantes et à venir.

Élaboration et mise en œuvre du plan de gestion des effectifs : élaborer un plan signifie réunir dans un document indépendant les données et les conclusions issues des phases 1 et 2. Comme il l'a été mentionné précédemment, la collecte des données pour le plan de gestion des effectifs est le travail des gestionnaires. Néanmoins, leur regroupement et leur traitement final incombent au Service Gestion des RH (sans toutefois que ce document ne doive être considéré comme propre à ce service).

Les gestionnaires sont au centre des phases 1 et 2 du processus d'évaluation. Ces personnes ne sont toutefois pas censées mener à bien cet exercice seules, bien sûr. Il leur est conseillé de parler avec leurs subalternes et avec les autres personnes concernées dans l'institution avant de définir la demande et l'offre puis, en fonction de ces deux aspects, de fournir la liste de leurs besoins et de proposer la façon d'y répondre. Pour les unités organisationnelles, une manière de définir les moyens à mettre en œuvre consiste à prendre part aux discussions de groupes de réflexion organisées par le Service Gestion des RH pour chacune d'entre elles. Il convient de transmettre les besoins des services au Service Gestion des RH au moyen d'un formulaire normalisé, afin de garantir à la fois la qualité et la cohérence des données fournies. Un exemple de ce type de formulaire figure à l'annexe 4.

Le Service Gestion des RH peut élaborer un projet de plan de gestion des effectifs pour l'institution à partir des informations reçues (voir une structure possible de plan de gestion des effectifs à l'annexe 5). Le projet de plan devrait spécifier tous les besoins, décrire brièvement la nature de ces besoins et proposer le moyen d'y répondre. Les coûts envisagés doivent également être précisés clairement, car le plan final devra être examiné par l'autorité financière compétente avant sa décision sur la dotation budgétaire proposée pour chaque institution.

Il est particulièrement important que le plan de gestion des effectifs soit communiqué aux autres fonctions de la gestion des RH. Les besoins en matière de formation recensés dans le cadre du processus de planification des effectifs, par exemple, doivent être synchronisés avec le document de l'analyse des besoins en matière de formation. Enfin, la mise en œuvre du plan doit être soumise à un suivi et des changements doivent y être apportés si nécessaire.

La synchronisation des initiatives de planification avec les autres fonctions de gestion des RH et le processus de mise en œuvre sont la responsabilité du Service Gestion des RH.

Planification des effectifs : rôles et responsabilités

Direction de l'institution	• Participer à l'évaluation des besoins de l'institution en matière de personnel. • Approuver la version finale du plan de gestion des effectifs.
Service Gestion des RH	• Coordonner l'exercice (lancement, facilitation des discussions sur les besoins en matière de personnel à l'échelle des services). • Collecter et analyser les informations transmises par les unités organisationnelles. • Élaborer la première version du plan de gestion des effectifs. • Suivre et évaluer la mise en œuvre.
Responsables de haut niveau (chef adjoint(e) ou secrétaire général(e), par exemple)	• Diriger le débat sur les besoins en matière de personnel dans leur domaine de travail. • Contribuer de façon non négligeable à la définition des besoins en matière de personnel et fournir une justification suffisante. • Jouer un rôle actif pour garantir la mise en œuvre efficace du plan de gestion des effectifs.
Gestionnaires	• Diriger le débat sur les besoins en matière de personnel dans leurs unités organisationnelles. • Jouer un rôle actif pour garantir la mise en œuvre efficace du plan de gestion des effectifs.
Autres membres du personnel	• Participer à la définition des besoins en matière de personnel au sein de leurs unités organisationnelles respectives.

Outils préconisés

Annexe 4 : planification stratégique des effectifs (évaluation de la demande et de l'offre)
Annexe 5 : structure du plan stratégique de gestion des effectifs
Annexe 6 : formulaire d'entretien de départ
Annexe 7 : évaluation des compétences des gestionnaires

CONCEPTION DES TÂCHES ET ANALYSE DES EMPLOIS

Définition

La conception des tâches est le processus consistant à définir le contenu (tâches et responsabilités) d'un nouvel emploi, alors que l'analyse de l'emploi est le processus de collecte et d'analyse des données sur un poste existant. Du point de vue de la gestion des RH, l'un des principaux résultats finaux de ces deux processus est la fiche de poste. La conception des tâches permet l'élaboration d'une fiche de poste initiale, alors que l'analyse de l'emploi permet ensuite de la mettre à jour et de la préciser.

Importance

La conception des tâches est essentielle pour l'engagement au travail. Si une personne trouve son travail constructif et stimulant, elle sera motivée pour l'exécuter de son mieux. À l'inverse, si un travail est répétitif, limité et ennuyeux, même la motivation et l'engagement des agents qui étaient d'abord enthousiastes risquent de s'émousser progressivement. Le désengagement de la personne deviendrait alors susceptible de nuire aux performances des autres membres de la même unité organisationnelle et, à terme, de s'étendre à toute l'institution, qui finirait par rencontrer des difficultés dans l'exécution de sa mission.

L'analyse des emplois est au centre du processus de modification des fiches de postes. Lorsque les fiches de postes d'une institution ne sont pas claires ni à jour, toutes sortes de problèmes organisationnels peuvent survenir, comme la duplication des tâches ou le cloisonnement du travail. Des problèmes de communication risquent aussi de se présenter et d'affecter la qualité des relations interpersonnelles au sein de l'institution en question, empêchant les performances des personnes et de l'organisation de maintenir leur niveau optimal.

En outre, le processus d'exécution d'une analyse des emplois permet aux décideurs d'appréhender une multitude de problèmes institutionnels plus généraux, tels qu'une législation défaillante, une culture organisationnelle peu favorable ou des pratiques insuffisantes en matière de gestion.

Fonctionnement

Concevoir un nouveau poste est une activité visant avant tout à répondre aux besoins fonctionnels d'une institution. Les emplois de la fonction publique sont financés par les contribuables et l'introduction d'un nouveau poste doit être justifiée correctement car, outre la nécessité de respecter la réglementation pertinente, elle implique une augmentation du budget. Une telle décision est importante. À l'annexe 8, nous définissons les étapes à suivre au cours du processus de création d'un nouveau poste de travail.

En plus de l'aspect strictement technique de la conception du poste (définition des tâches, des assignations, des responsabilités hiérarchiques, etc.), les responsables de cette opération doivent tenir compte de l'aspect comportemental lié au processus, à savoir, la nécessité de rendre le nouvel emploi motivant pour la personne qui l'occupera. À cet égard, Richard Hackman et Greg Oldhman ont identifié cinq caractéristiques qu'un emploi doit présenter pour qu'une personne le trouve motivant : variété des compétences, identification aux tâches, importance des tâches, autonomie professionnelle et retour d'information[3]. L'annexe 9 apporte des détails sur chacune de ces cinq caractéristiques, ainsi que des conseils pour leur mise en pratique.

Une fois conçu, un poste de la fonction publique doit être soumis périodiquement à des révisions de son contenu. En fonction du contexte, ce processus peut s'effectuer de différentes manières, mais, compte tenu de la nature des emplois de la fonction publique, la démarche probablement la plus adaptée est celle de l'analyse des emplois. Les étapes et les dispositions concrètes de l'analyse des emplois sont décrites aux annexes 10 et 11.

---

3 Pour plus de détails sur le modèle de Richard Hackman et Greg Oldham, consulter leur article phare : *Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory,* publié en 1976 dans la revue *Organizational Behaviour and Human Performance*.

Enfin, les entretiens organisés dans le cadre de l'analyse des emplois révèlent souvent des problèmes liés à la charge de travail. Généralement, les personnes répondantes se plaignent que la quantité de travail qu'elles assument est trop importante compte tenu du temps dont elles disposent. Ce type de situations est source de stress pour ces personnes, en constante lutte pour achever toutes les tâches demandées, au point que ce stress prolongé diminue leurs performances, voire les plonge dans l'épuisement professionnel, qui affecte inévitablement leur vie privée. Il est donc judicieux de compléter l'analyse des emplois par un questionnaire simple d'analyse de la charge de travail (annexe 12), afin de recueillir suffisamment d'informations sur les réponses liées à ce type de déséquilibres.

Conception des tâches et analyse des emplois : rôles et responsabilités

Direction de l'institution	• Évaluer et exécuter les propositions de création de nouveaux postes de travail. • Participer à l'évaluation des conclusions de l'analyse des emplois et prendre l'initiative d'exécuter les recommandations.
Service Gestion des RH	• Coordonner l'analyse des emplois (formation des analystes, élaboration d'un calendrier, organisation de l'analyse des emplois, entretiens et discussions de suivi). • Collecter et analyser les informations transmises par les analystes. • Rédiger le compte rendu de l'analyse des emplois et le présenter aux responsables de haut niveau de l'institution. • Jouer un rôle actif dans la mise en œuvre des recommandations contenues dans le compte rendu de l'analyse des emplois.
Responsables de haut niveau (chef adjoint(e) ou secrétaire général(e), par exemple)	• Évaluer la justification des propositions de création de nouveaux postes de travail. • Examiner les modifications et les créations de fiches de postes. • Désigner les analystes responsables de l'exercice. • Examiner le contenu du compte rendu de l'analyse des emplois.
Gestionnaires	• Fournir une justification de la création d'un nouveau poste de travail. • Rédiger les fiches de poste initiales. • Fournir des recommandations pour la sélection des analystes.
Analystes	• Mener à bien l'analyse des emplois. • Apporter leur concours au compte rendu de l'analyse des emplois.
Autres membres du personnel	• Prendre part aux entretiens de l'analyse des emplois (s'ils ont été sélectionnés).

Outils préconisés

Annexe 8 : étapes de la création d'un nouveau poste
Annexe 9 : créer un emploi motivant
Annexe 10 : guide de l'analyse des emplois
Annexe 11 : questionnaire d'analyse d'emploi
Annexe 12 : questionnaire d'analyse de la charge de travail

FICHES DE POSTE

Définition

Une fiche de poste a pour principal objectif d'établir clairement et sans ambiguïtés les tâches et les responsabilités liées à un emploi donné. En outre, elle comporte la description d'un profil professionnel à posséder pour pouvoir assumer les tâches et les responsabilités requises. Une fiche de poste bien rédigée se rapporte à l'emploi, non à la personne. Elle énumère uniquement les tâches et les responsabilités régulières (alors que celles à exécuter ponctuellement sont résumées par la formule type « exécute d'autres fonctions, selon les assignations de sa/son responsable direct(e) »).

Importance

Une fiche de poste bien définie aide les gestionnaires à déterminer objectivement le nombre de titulaires nécessaires pour chaque poste. En effet, la comparaison et l'analyse de fiches de poste claires et harmonisées révèlent les problèmes possibles liés à d'éventuels déséquilibres de la charge de travail ou duplications des tâches. Une fois ces problèmes résolus, l'institution peut prendre des décisions bien plus éclairées sur le profil et le nombre des personnes dont elle a vraiment besoin. Au-delà de la planification des effectifs, les fiches de poste représentent l'ingrédient essentiel de la prise de décisions liées à d'autres fonctions de la gestion des RH, notamment le recrutement et la sélection, l'évaluation des emplois, le suivi et l'évaluation des performances individuelles ainsi que la formation et le perfectionnement professionnel.

Fonctionnement

Pour qu'une fiche de poste soit rédigée correctement, les trois conditions suivantes doivent être remplies :

a) existence d'un format approprié de fiche de poste ;

b) recours à des pratiques normalisées de conception des tâches et d'analyse des emplois ;

c) participation des gestionnaires et de spécialistes de la gestion des RH ayant reçu une formation appropriée.

Le format d'une fiche de poste a une influence directe sur son contenu, renforce sa clarté et, surtout, guide la pensée des personnes chargées de son élaboration ou sa modification. Par exemple, un format de fiche de poste qui comporte une section consacrée à l'objectif de l'emploi donne aux personnes envisageant de postuler une idée de leur rôle et de leur place dans le contexte plus général de l'institution. Par ailleurs, la nécessité d'énoncer l'objectif du poste (c'est-à-dire la raison pour laquelle il existe) oblige les gestionnaires à connaître son contenu, non seulement, mais aussi à avoir une vue d'ensemble de la place et de l'importance de ce poste dans l'institution.

Néanmoins, aussi importante soit-elle, l'existence d'un format approprié de fiche de poste n'est pas une garantie de la pertinence et de la justesse de son contenu. Il est indispensable que ce contenu soit le résultat d'une collecte des données pertinentes pour le poste effectuée selon une démarche bien définie. C'est à ce stade que les spécialistes de la gestion des RH doivent entrer en jeu et prendre en charge la conception des tâches et l'analyse des emplois (au niveau de l'institution ou de la fonction publique tout entière). De fait, dans de nombreux cas, le format de la fiche de poste reflète la démarche de la conception des tâches et est parfaitement harmonisé avec le questionnaire d'analyse des emplois. En ce sens, l'élaboration des fiches de poste obéit à la logique commune, alors que les modifications ultérieures (résultant de l'analyse des emplois) consistent en un transfert de données relativement simple entre le questionnaire et la fiche de poste. L'annexe 13 fournit un modèle de fiche de poste harmonisé en tous points avec le questionnaire d'analyse des emplois de l'annexe 11.

La mise en place d'une démarche efficace pour créer et modifier des fiches de poste demande un renforcement des capacités cohérent et bien conçu. Pour ce faire, les spécialistes de la gestion des RH ont un rôle essentiel à jouer. Les autres gestionnaires de l'institution devraient se tourner automatiquement vers ces personnes pour toutes les questions liées à la mise en pratique et aux procédures. Idéalement, les gestionnaires et les personnes désignées pour être analystes des emplois devraient bénéficier de stages de formation périodiques sur la conception des nouveaux postes ou l'analyse des emplois existants, organisés par les services Gestion des RH (ou, à l'échelle nationale, par les Directions centrales des ressources humaines). De fait, ces Directions centrales des ressources humaines doivent proposer aux professionnel(le)s de la gestion des RH des formations certifiées et complètes (de type « formations de formateurs/formatrices ») avant que ces personnes assument ces mêmes fonctions dans leur institution nationale.

Fiches de poste : rôles et responsabilités

Direction de l'institution	• Examiner et approuver le format de la fiche de poste (si nécessaire). • Approuver le contenu des nouvelles fiches de poste ou des fiches de poste ayant été modifiées.
Service Gestion des RH	• Créer un modèle de fiche de poste (si nécessaire). • Coordonner le processus d'élaboration ou de modification des fiches de poste dans une institution.
Responsables de haut niveau (chef adjoint(e) ou secrétaire général(e), par exemple)	• Examiner les nouvelles fiches de poste ou les fiches de poste ayant été modifiées et proposer des changements.
Gestionnaires	• Rédiger la version initiale des fiches de poste (pour les emplois existants, ce processus implique également les analystes des emplois).
Analystes	• Rédiger la version initiale des fiches de poste (en collaboration avec les gestionnaires).

Outils préconisés

Annexe 13 : modèle de fiche de poste

RECRUTEMENT ET SÉLECTION

Définition

Le recrutement désigne l'ensemble des activités qui visent à constituer un vivier de candidat(e)s qualifié(e)s pour les postes à pourvoir, alors que la sélection vise à évaluer les personnes postulant à un poste dans l'objectif de choisir celle dont les compétences correspondent le mieux aux exigences du poste en question.

Importance

La qualité des services publics dépend fortement de la qualité des personnes employées dans les institutions publiques. Par conséquent, les procédures et les pratiques en matière de recrutement et de sélection occupent une place centrale dans le système global de la gestion des RH. Par ailleurs, nous sommes témoins qu'en pratique, les systèmes de gestion des RH peuvent être utilisés à mauvais escient par des personnes et des groupes qui, pour une raison ou pour une autre, utilisent le recrutement et la sélection en faveur de leurs intérêts, politiques ou autres. Ces intérêts sont souvent contraires, évidemment, à ceux de la population.

Les structures de gouvernance publique qui se veulent démocratiques ont donc le devoir de protéger l'efficacité et l'intégrité des emplois de la fonction publique. Habituellement, les erreurs dans ce domaine sont très coûteuses et leurs effets durent généralement dans le temps, aux frais du contribuable.

L'importance du recrutement réside dans le fait qu'il constitue le fondement d'une procédure de sélection réussie. En d'autres termes, si une institution échoue à attirer le profil de personnes dont elle a vraiment besoin, les membres du jury de sélection n'auront plus qu'un objectif : retenir la meilleure candidature parmi des candidatures médiocres. Parfois, l'ensemble de la procédure doit être répétée, faute de candidat(e)s qualifié(e)s ; parfois également, les personnes qui remplissent les critères sur le papier obtiennent de mauvais résultats lors des épreuves de sélection. L'issue est la même : l'ensemble de la procédure doit être répétée, retardant l'engagement des nouveaux agents et provoquant une multitudes de dépenses non nécessaires.

Pour la procédure de sélection, les institutions publiques nomment des commissions ou des jurys responsables d'évaluer les candidatures et d'établir un classement des personnes ayant obtenu les meilleurs résultats. Pour ce faire, les personnes candidates sont soumises à une série d'épreuves, qui correspondent généralement à des examens écrits et oraux. Ces épreuves ont pour but de permettre aux membres du jury de sélection de noter les candidat(e)s de manière éclairée, en fonction des connaissances, des compétences et des caractéristiques personnelles qu'ils/elles manifestent. Le choix de la meilleure candidature est une responsabilité immense pour les jurys de sélection, car en cas d'erreur, divers problèmes liés aux performances risquent de nuire à l'esprit d'équipe et à l'ambiance de travail, déstabilisant alors l'institution tout entière.

Fonctionnement

Le recrutement et la sélection dans la fonction publique doivent reposer sur plusieurs principes.

1. **Égalité des chances et non-discrimination** : toute personne remplissant les critères de base (nationalité, âge, casier judiciaire vierge, etc.) doit avoir le droit de se porter candidate aux postes de la fonction publique et de passer les concours de recrutement, de manière juste et équitable. La race, la religion, l'identité de genre, l'orientation sexuelle, la situation économique et tout autre facteur n'ayant rien à voir avec la capacité de la personne à exercer l'emploi n'ont aucun rôle à jouer dans la procédure de recrutement et de sélection.
2. **Transparence** : chaque étape de la procédure de recrutement et de sélection doit pouvoir être consultée par le public. Les contribuables ont le droit d'obtenir des réponses à leurs questions : Pourquoi le recrutement est-il nécessaire ? Pourquoi l'avis de recrutement est-il publié dans un média plutôt que dans un autre ? Qui effectue la présélection des candidatures ? Comment est-elle effectuée ? Qui désigne les membres du jury de sélection ? Comment sont-ils désignés ? Comment les épreuves sont-elles organisées ? Toutes les personnes candidates sont-elles traitées de la même manière par le jury de sélection ? Etc.

3. **Mérite** : les deux principes précédents ne contribuent pas seulement à protéger les droits fondamentaux des citoyens et citoyennes, ils aident également à garantir que le recrutement dans la fonction publique repose sur le mérite. Concrètement, le recrutement au mérite a lieu lorsque les membres du jury retiennent la candidature dont la note cumulée est la plus élevée à l'issue des épreuves de sélection. Il convient de souligner que la personne arrivée en tête du classement n'est pas automatiquement celle qui convient le mieux à l'emploi. De fait, obtenir la note la plus élevée peut n'avoir que très peu de sens si les critères de sélection n'ont pas été bien mis au point (s'ils sont axés, par exemple, sur la capacité des personnes candidates à démontrer leurs connaissances théoriques au lieu de leurs compétences et aptitudes) ou si certains groupes de personnes ont été exclus de la procédure de sélection en raison de pratiques de recrutement iniques (si le vivier des personnes invitées à postuler n'est pas représentatif de la diversité ou si certains groupes de personnes ont été exclus en raison de leur genre, leur race, leur religion, etc., comme décrit ci-dessus au paragraphe « égalité des chances et non-discrimination »).

La mise en pratique de ces principes n'est toutefois pas toujours simple. Les étapes ci-dessous donnent un aperçu de la manière dont ces principes peuvent être mis en pratique.

1. **Annonce des vacances de postes**

Le rôle de l'avis de vacance de poste est d'attirer l'attention des personnes susceptibles de postuler. Pour ce faire, un avis de vacance de poste doit présenter les caractéristiques suivantes :

a) être clair et informatif ;

b) être diffusé dans les médias où il a le plus de chances d'être lu (y compris par des personnes potentiellement candidates et représentatives de la diversité) ;

c) rester actif un nombre de jours optimal.

Le contenu de l'avis de vacance de poste doit être informatif sans compromettre sa clarté. Les personnes susceptibles de se porter candidates doivent pouvoir y trouver les informations essentielles sur l'institution dans son ensemble et sur les avantages généraux qu'elle offre (environnement de travail dynamique ou perspectives de carrière, par exemple). Ensuite, l'avis doit présenter l'objectif de l'emploi et ses principales tâches et responsabilités. Il doit également préciser le profil requis de la personne qui deviendra titulaire (études, années d'expérience et compétences requises, tant sur le plan technique que sur celui du comportement). Par ailleurs, l'avis de vacance de poste doit fournir des informations sur la rémunération et les détails relatifs au dépôt de candidature (documents nécessaires, modalités de l'envoi des documents, date limite, etc.) Ainsi, les personnes susceptibles de postuler doivent disposer de suffisamment d'informations pour décider en connaissance de cause de déposer leur candidature ou non.

Outre la nécessité d'être clair et informatif, l'avis de vacance de poste doit toucher le plus grand nombre possible de personnes susceptibles de postuler. Les supports choisis traditionnellement pour diffuser les avis de vacance de poste, comme les journaux ou un bulletin officiel, sont supplantés par des réseaux sociaux modernes tels que Facebook, Twitter, Instagram ou Linkedin. Ces réseaux font désormais partie de notre vie quotidienne, en ce qu'ils offrent un éventail sans précédent d'informations accessibles au public, y compris, bien sûr, au sujet des vacances de postes. Au-delà de leur popularité, en particulier auprès des jeunes générations, ces réseaux offrent un espace virtuel illimité, généralement gratuitement ou à une fraction du coût prélevé par la presse. Naturellement, si une institution décide de mettre en place un concours interne, elle en tiendra compte pour le choix du support. Dans ce cas, en fonction des dispositions juridiques en vigueur, l'équipe de recrutement pourra choisir d'emprunter les voies de communication internes tels que l'intranet, les systèmes de publipostage interne, voire les tableaux d'annonces traditionnels.

Compte tenu du principe de l'égalité des chances et de la non-discrimination, il est indispensable de savoir quels moyens de communication permettent de toucher les éventuel(le)s candidat(e)s dans toute leur diversité et, bien sûr, d'en tenir compte pour choisir ces canaux de diffusion. Trop souvent, certains groupes sont automatiquement exclus ou désavantagés par un choix malavisé des supports de diffusion des avis de vacance de poste.

En ce qui concerne la durée pendant laquelle maintenir actif l'avis de vacance de poste, les législateurs doivent essayer de trouver un équilibre entre la nécessité, pour l'institution, d'attirer un solide vivier de candidatures de qualité (ce qui pourrait être difficile si l'avis n'est publié que pour une courte période) et le besoin de pourvoir le poste le plus vite possible pour retrouver une activité optimale (ce qui pourrait être compromis si la période de candidature est trop longue). En règle générale, une durée de publication inférieure à sept jours nuit au principe de l'égalité des chances (et ne devrait s'appliquer qu'en cas de concours interne), alors qu'une durée supérieure à deux semaines peut porter préjudice aux intérêts du public, qui doit disposer d'institutions fournissant des services de qualité en temps et en heure aux utilisateurs finaux.

2. **Transmission des candidatures et présélection**

Les candidatures sont à transmettre au moyen d'un formulaire normalisé, accompagné des seuls documents nécessaires à prouver l'éligibilité générale de la personne candidate à travailler dans la fonction publique ainsi que ses qualifications de base pour l'emploi en question (notamment niveau et type d'études, expérience professionnelle). D'autres documents connexes ne devraient être demandés qu'aux personnes passant aux phases suivantes de la procédure de concours. Les institutions devraient encourager le dépôt des candidatures en ligne, non seulement car cette option est plus pratique pour la majorité des personnes susceptibles de postuler, mais aussi car elle est beaucoup plus respectueuse de l'environnement.

Une fois les candidatures reçues, commence la procédure de présélection, qui consiste essentiellement à examiner chaque dossier pour vérifier les points suivants : a) la date limite de dépôt n'a pas été dépassée ; b) toutes les informations et tous les documents demandés sont présents ; c) les profils des personnes candidates remplissent les conditions décrites.

Les candidatures envoyées par courrier ordinaire peuvent arriver en retard pour des raisons qui échappent au contrôle de l'expéditeur/expéditrice. Dans ce cas, la candidature devrait être validée, à condition que la date d'envoi soit antérieure à la date limite de dépôt. En ce qui concerne le profil des personnes candidates, le personnel de la gestion des RH confirme seulement que les critères généraux sont remplis (nationalité, niveau d'études, années d'expérience requises, etc.). L'examen des compétences et des qualifications est laissé au soin des membres du jury pendant les épreuves. Il est important que le personnel de la gestion des RH présente deux dossiers au jury de sélection : l'un contenant toutes les candidatures remplissant les critères du poste et l'autre contenant celles ayant été éliminées, afin que le jury puisse savoir quelles candidatures ont été écartées et pourquoi.

3. **Procédures d'évaluation**

Les épreuves d'évaluation sont organisées pour filtrer les personnes les plus adaptées parmi celles qui postulent. Les institutions publiques ont l'obligation de démontrer qu'elles emploient une procédure protégeant les principes de l'égalité des chances, de la non-discrimination et du mérite. Dans la plupart des cas, les institutions élaborent une combinaison d'épreuves écrites et orales. Néanmoins, pour qu'elle fonctionne, il est nécessaire de structurer les épreuves écrites et orales (entretiens, par exemple) de manière à permettre aux membres du jury de repérer la personne la plus apte pour l'emploi.

Un autre aspect à prendre en compte est le risque de manipulation à laquelle des membres du jury peuvent se livrer au cours de cette partie de la procédure. Pour réduire ce risque, notamment lorsque les procédures d'évaluation sont mal structurées ou que les membres du jury sont susceptibles de manquer d'impartialité, les facteurs suivants doivent être pris en compte :

- *Qui rédige les questions ? Quand et comment a lieu la sélection finale des questions des épreuves ?* Pour éviter toute fuite des questions, les institutions concernées devraient travailler avec des spécialistes et des professionnel(le)s de la discipline afin de préparer une grande quantité de questions dans chaque domaine professionnel (finances, acquisitions, affaires juridiques, gestion des RH, relations publiques, coopération internationale, etc.). Afin de réduire le plus possible les risques de fraude et de manipulation, il est conseillé, si possible, de sélectionner juste avant l'épreuve, par ordinateur, la liste définitive de questions, parmi celles préparées au préalable.
- *Quelles méthodes d'évaluation sont utilisées ?* En pratique, les questionnaires à choix multiple sont très prisés, car ils sont relativement faciles à élaborer et très simples à noter. En revanche, ils ne sont pas particulièrement utiles pour évaluer la capacité d'une personne à répondre aux exigences d'un futur emploi. Ces épreuves permettent principalement d'évaluer les connaissances théoriques de la personne candidate sur un sujet particulier. Les questions de type rédactions sont, en ce sens, une solution beaucoup plus adaptée pour la plupart des emplois de la fonction publique. Posées correctement, les questions de type rédactions illustrent non seulement les connaissances de la personne sur un sujet particulier, mais donnent aussi aux membres du jury l'occasion d'évaluer son aptitude générale à réfléchir et à analyser des informations, ainsi que sa capacité à exprimer ses pensées de manière claire et organisée. Elles sont aussi excellentes pour mettre à l'épreuve les compétences de la personne en langues étrangères, surtout en association avec l'entretien. Néanmoins, la nature de certains emplois fait que le meilleur moyen d'obtenir un aperçu des capacités de la personne est d'organiser des évaluations techniques (pour les emplois dans les domaines de la comptabilité ou des TIC, notamment).
- *Les critères d'évaluation des épreuves sont-ils définis au préalable par les membres du jury ?* La cohérence des critères d'évaluation est essentielle pour garantir le traitement équitable de l'ensemble des candidatures. Il est indispensable d'établir les critères au préalable et de les employer de manière impartiale pour que le recrutement se fasse au mérite.

D'autres aspects à prendre en compte sont liés à la procédure de recours. Outre la nécessité élémentaire de pouvoir contester légalement les décisions relatives à la sélection, il est essentiel que la personne candidate puisse obtenir des informations sur chaque aspect de la procédure. En pratique, cela implique que les personnes qui engagent une procédure juridique doivent avoir accès à toutes les épreuves écrites, ainsi qu'aux enregistrements audiovisuels de l'entretien. Sans cet accès, les candidat(e)s peuvent seulement former des recours contre de possibles défauts de forme de la procédure de sélection, mais pas contre la manipulation éventuelle des notes des épreuves écrites ou la différence de traitement des personnes interrogées pendant l'entretien.

Recrutement et sélection : rôles et responsabilités

	Recrutement	Sélection
Direction de l'institution	• Approuver le lancement de la procédure.	• Désigner le jury de sélection (ou les membres du jury appartenant à l'institution concernée par le recrutement, si la procédure est administrée par la Direction centrale des ressources humaines). • Engager officiellement le/la candidat(e) ayant obtenu la meilleure note.
Service Gestion des RH	• Coordonner l'ensemble de la procédure (à savoir, définir la structure de l'avis de vacance de poste, organiser sa diffusion dans les médias, répondre aux questions des personnes susceptibles de postuler, collecter les candidatures).	• Présélectionner les candidatures. • Fournir une aide technique au jury de sélection. • Informer les candidat(e)s des résultats de la procédure de sélection. • Préparer les documents officiels d'engagement de la personne sélectionnée.

Les gestionnaires et les autres membres du personnel peuvent aussi participer à la procédure en tant que membres du jury de sélection ou en aidant le jury à préparer les questions des épreuves.

Outils préconisés

Annexe 14 : sélection basée sur les compétences : conseils et recommandations
Annexe 15 : entretien d'embauche : formulaire d'évaluation des candidatures
Annexe 16 : exemples d'épreuves de type rédaction

INTÉGRATION DES NOUVEAUX AGENTS

Définition

L'intégration est l'ensemble des activités menées pour permettre à une personne qui entre en fonction de se familiariser avec l'institution.

Également appelée « orientation », l'intégration des nouveaux agents est déterminante pour aider les personnes à s'adapter dans leur nouvel environnement. À travers une intégration structurée et bien préparée, l'institution donne l'image d'un employeur engagé et humain. La personne nouvellement recrutée en retire une impression positive ; elle est satisfaite de devenir membre de l'organisation et motivée pour commencer à apporter sa contribution au travail.

Les pratiques élémentaires de gestion des RH devraient comporter une procédure d'intégration des nouveaux agents, à l'échelle de l'institution ou de la structure d'une fonction publique tout entière. L'exécution concrète du programme d'intégration est la responsabilité de l'Unité RH et de la personne qui supervise le poste de travail en question.

Importance

Un programme d'intégration structuré avec soin aide la nouvelle recrue à s'adapter à son nouvel environnement de travail et à commencer à apporter les contributions attendues d'elle. À l'inverse, un programme d'intégration insuffisant ou inexistant laisse de nombreuses questions sans réponse pour cette personne, ce qui peut facilement devenir une source de confusion, voire de frustration. Elle risque alors de se sentir rejetée, voie de décider de démissionner. Il est donc d'une importance vitale pour l'institution d'organiser un programme d'intégration efficace, car les premières impressions jouent un rôle crucial dans la motivation et la fidélisation du personnel.

Or, le processus d'adaptation se poursuit bien après la fin de la procédure d'intégration, car chaque organisation a sa propre culture, à laquelle un nouvel agent doit s'adapter avant de se sentir vraiment à l'aise dans son nouvel environnement de travail.

Fonctionnement

Les programmes d'intégration sont généralement organisés par modules sur une période donnée. Les institutions publiques trouvent parfois pratique d'organiser la majeure partie du programme sur une semaine. Il peut, par exemple, être structuré en une série de cinq séances de 2 ou 3 heures chacune, programmées en matinée (du lundi au vendredi). À l'issue de ces séances, la personne est censée savoir l'essentiel sur son lieu de travail et sur l'institution. Néanmoins, il faut souvent des mois (voire des années) pour s'intégrer parfaitement à la culture de l'institution, car ce processus requiert une assimilation des valeurs, des habitudes et des coutumes de l'organisation avant de pouvoir affirmer se sentir « chez soi » dans le nouvel environnement.

Concrètement, le contenu de la procédure d'intégration se caractérise par sa durée, le moment où il a lieu et la structure du programme.

La durée envisageable du programme peut être d'une semaine, organisée en fonction des besoins. Dans certains cas, l'expérience antérieure de la nouvelle recrue a une influence sur la durée du programme. La structure du programme devrait indiquer le sujet de chaque séance, sa durée (facultatif) et la partie responsable. Un exemple de programme d'intégration (sous la forme d'une liste) figure à l'annexe 18.

Il convient de réviser périodiquement les programmes d'intégration et de les améliorer si nécessaire. Une façon d'y parvenir consiste à soumettre un questionnaire d'évaluation aux nouveaux agents (annexe 19).

Intégration des nouveaux agents : rôles et responsabilités

Direction de l'institution	• Envoyer un message d'accueil au nouvel agent. • Rencontrer l'agent au cours de l'intégration.
Service Gestion des RH	• Coordonner et diriger tous les aspects de la procédure d'intégration.
Responsable direct(e)	• Expliquer les questions relatives aux processus de travail et à l'organisation. • Montrer brièvement comment s'acquitter des tâches. • Présenter la personne aux collègues dans les autres services.
Autres membres du personnel	• Se présenter à la personne au cours de l'intégration et lui apporter son aide (si nécessaire).

Outils préconisés

Annexe 17 : liste des tâches à accomplir au cours de la procédure d'intégration
Annexe 18 : formulaire d'évaluation de l'intégration des nouveaux agents

GESTION DES PERFORMANCES

Définition

L'essence de la gestion des performances consiste à tirer le meilleur parti des personnes disponibles. Elle a également pour but d'aider à leur perfectionnement professionnel, afin qu'elles puissent exploiter tout leur potentiel. Cette fonction de la gestion des RH profite donc autant à l'organisation qu'à la personne.

Les principaux éléments de la fonction d'évaluation des performances sont les suivants : 1) définir les attentes ; 2) assurer un suivi des performances ; 3) fournir un soutien ; 4) évaluer les performances. Dans la pratique, l'ensemble du concept de la gestion des performances est souvent réduit à un seul élément (l'évaluation des performances), ce qui explique en grande partie que l'exercice ne comble pas toujours les attentes.

Importance

La gestion des performances est cruciale pour la motivation des personnes et leur utilisation optimale dans l'institution, qui, à leur tour, sont fondamentales pour l'engagement des agents au travail. Si le taux d'engagement manifesté par le personnel est faible, l'institution risque de ne pas obtenir les résultats attendus.

Un système efficace de gestion des performances garantit aussi une identification rapide des pénuries de compétences, qui permet aux gestionnaires d'introduire des plans visant à les résoudre. Il s'agit là sans doute de l'une des contributions les plus importantes de la gestion des performances à une institution.

Les débats sur la gestion des performances (en particulier dans les pays en transition[4]) sont souvent à l'origine d'un malentendu, car de nombreux agents considèrent que l'exercice devrait avoir des conséquences sur les rémunérations, les promotions ou les licenciements. Un tel impact renforce évidemment l'importance perçue de la gestion des performances, mais le concept est bien plus qu'un simple motif de récompense ou de pénalisation. Son importance réside avant tout dans le fait qu'il permet d'accorder de l'attention aux personnes, comblant ainsi un besoin humain élémentaire. Il fait en sorte que les personnes se sentent appréciées à leur juste valeur et respectées, lorsqu'elles savent que leur travail fait l'objet d'un suivi permanent et suscite des commentaires en retour sur la qualité de leur travail et la manière dont elle peuvent l'améliorer. De fait, on dit souvent qu'il suffit d'ignorer le travail d'une personne pendant un certain temps pour tuer sa motivation.

Enfin, la gestion des performances est importante car elle constitue un certain type d'agent du changement. La gestion des performances peut modifier la façon dont les personnes travaillent et, par conséquent, l'ambiance dans laquelle elles évoluent. Définir des objectifs professionnels puis mettre en œuvre le suivi, le soutien et l'évaluation des performances des agents façonne les processus au sein de l'institution. Par exemple, la nature de la communication se trouve modifiée, en ce qu'elle devient davantage multidirectionnelle que descendante. L'évaluation des performances favorise aussi la créativité et l'indépendance sur le lieu de travail. En outre, elle permet que les efforts de perfectionnement professionnel continu, notamment, deviennent la norme en matière de comportement dans l'organisation. Pour une institution, un environnement de travail stimulant est donc le meilleur atout pour attirer et fidéliser les talents.

Fonctionnement

La gestion des performances n'est pas un simple concept étriqué de la gestion des RH. Elle touche au cœur de l'institution, à sa mission et à sa culture organisationnelle. Les gestionnaires peuvent avoir recours à la gestion des performances pour communiquer leurs attentes au sujet des qualités et des résultats du personnel au travail. Déterminer si les attentes ont été satisfaites ne peut dépendre que de la perception ou du caprice du/de la gestionnaire ; il faut le faire de manière méthodique, afin de garantir un certain degré d'objectivité. Les institutions emploient pour ce faire une procédure formelle appelée « évaluation des performances ».

4 Ce terme désigne généralement les pays où des changements sont en cours dans les domaines social, culturel, politique et économique. Dans la présente publication, le terme est employé pour désigner principalement les ex-pays communistes en Europe.

L'évaluation des performances permet à une personne de savoir si elle a obtenu de bons résultats et si elle peut encore s'améliorer. Si elle est menée consciencieusement, l'évaluation a le pouvoir d'inciter une personne à s'efforcer d'améliorer son travail, contribuant ainsi à l'atteinte des objectifs fixés pour l'institution.

D'un point de vue technique, l'évaluation des performances devrait tenir compte des caractéristiques suivantes, au minimum :

- **Fréquence appropriée** : l'expérience nous enseigne que la fréquence optimale pour l'évaluation des performances est une fois par an, avec la possibilité d'enclencher une évaluation extraordinaire en cas de graves problèmes de performances. Si deux cycles d'évaluation sont trop espacés, c'est l'efficacité de tout l'exercice qui risque d'être compromise (car la motivation des personnes risque de commencer à s'émousser). À l'inverse, une trop grande fréquence peut être un fardeau pour les agents comme pour les gestionnaires. Les cycles d'évaluation des performances doivent donc être minutieusement programmés et appliqués de manière uniforme pour tous les agents, mais intégrer une certaine flexibilité pour les cas exceptionnels. Par exemple, les personnes qui reçoivent des notes négatives devraient se soumettre à une évaluation extraordinaire de trois mois. En l'absence d'amélioration, leur contrat pourrait être résilié au motif qu'elles ont reçu deux évaluations négatives consécutives.
- **Critères équilibrés** : l'évaluation devrait être une combinaison de deux facteurs : a) la mesure dans laquelle les objectifs de performances sont atteints (pour en savoir plus sur la définition des objectifs de performances, veuillez vous reporter à l'annexe 20) ; b) la perception du travail du/de la subalterne par son/sa supérieur(e), au moyen de critères normalisés (attitude, travail en équipe, indépendance, créativité, sens de l'initiative, etc.). Définir des objectifs de performances peut être une tâche ardue et les institutions devraient veiller à ce que leurs gestionnaires aient la formation suffisante pour le faire correctement. Outre la capacité à définir des objectifs de performances réalistes, réalisables et fondés sur les besoins, les gestionnaires doivent être conscient(e)s des risques associés à un nombre d'objectifs trop grand ou trop petit. La pratique montre que l'adoption de trois à cinq objectifs par poste de travail (en fonction de l'ampleur et de la complexité des tâches et des responsabilités) est une approche optimale dans la plupart des cas.

  Pour le calcul de la note finale, il convient que la pondération entre les deux paramètres (atteinte des objectifs de performances et évaluation selon des critères normalisés) réponde à une logique d'optimisation de la pertinence et de l'objectivité de l'exercice, tout en protégeant la personne évaluée contre l'éventuel arbitraire. En ce sens, l'atteinte des objectifs de performances est la manière la plus objective d'évaluer, sans aucun doute, mais elle est aussi la plus exigeante, car elle requiert que les gestionnaires possèdent les compétences nécessaires pour définir ces objectifs. Par conséquent, dans les environnements où les gestionnaires n'ont pas encore la capacité suffisante pour définir les objectifs de performances, un coefficient de pondération de 50 % à 60 % devrait être attribué à ce paramètre. Dans les autres cas, il est possible d'avoir un système qui repose entièrement sur l'atteinte des objectifs de performances.

- **Subjectivité et arbitraire limités** : les notes données par le/la responsable direct(e) devraient être vérifiées par son/sa propre responsable direct(e).

  Par ailleurs, il est recommandé que les évaluations contiennent une justification des notes les plus élevées et les plus basses. De la sorte, les gestionnaires sont obligé(e)s d'assurer un suivi permanent du travail de leur subalterne et ne prennent aucune décision à la légère en matière de notation, sachant que leur supérieur(e) examinera leurs justifications.

  Par ailleurs, il convient de surveiller la tendance consistant à donner la note du milieu (tendance centrale) : si les gestionnaires ont trop souvent recours à cette possibilité, il est recommandé de remplacer l'échelle de notation impaire (de 1 à 5, par exemple) par une échelle de notation paire (de 1 à 4).

- **Lien avec les autres fonctions de la gestion des RH** : les résultats des évaluations des performances devraient servir à la prise de décision dans d'autres secteurs du système de la gestion des RH et des dispositions juridiques doivent renforcer ces liens. Par exemple, les résultats des évaluations devraient jouer un rôle critique dans les décisions relatives à la promotion et au transfert d'agents, ainsi que pour l'attribution éventuelle de primes ou de récompenses. De même, les informations sur les besoins en matière de formation et de perfectionnement professionnel devraient provenir de la procédure de suivi et d'évaluation des performances.
- **Mécanismes de réclamation ou de recours** : les résultats de l'évaluation des performances étant la base des décisions relatives à la promotion, aux primes et récompenses, au perfectionnement professionnel et aux licenciements, il est nécessaire de donner le droit aux agents de la fonction publique de contester légalement leur évaluation. Cette procédure ne devrait pas se limiter aux aspects formels de l'évaluation des performances ; elle doit aussi permettre de contester la notation proprement dite du travail de l'agent, afin d'empêcher différentes formes d'abus.

Des exemples de moyens envisageables pour le suivi et l'évaluation du travail dans la fonction publique figurent aux annexes 18 et 19, respectivement. Enfin, les gestionnaires de la fonction publique doivent absolument se souvenir de ne pas utiliser l'évaluation des performances pour récompenser les personnes qui exercent avec succès les fonctions et les responsabilités décrites dans leur fiche de poste. Ces personnes ont été recrutées pour faire du bon travail et elles reçoivent un salaire pour cela. Les récompenses ne sont envisageables que dans les cas de performances extraordinaires, par exemple, lorsque la contribution d'une personne dépasse les attentes décrites dans la fiche de poste.

Gestion des performances : rôles et responsabilités

Direction de l'institution	• Effectuer l'évaluation des subalternes direct(e)s (entretien + évaluation). • Répondre aux réclamations ou aux recours formels liés à la procédure. • Délivrer une approbation officielle des récompenses ou des sanctions envisagées.
Service Gestion des RH	• Coordonner toutes les phases de la procédure (informer les agents du début et de la fin de la procédure, répondre aux questions liées à l'aspect technique de l'exercice, préparer des données ventilées à l'issue de l'exercice, formuler des propositions de récompense et de sanction).
Gestionnaires	• Effectuer l'évaluation des subalternes direct(e)s (entretien + évaluation).

Outils préconisés

Annexe 19 : formulaire d'évaluation des performances
Annexe 20 : formulaire de suivi des performances
Annexe 21 : définition des objectifs de performances individuels

PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL

Définition

Le perfectionnement professionnel désigne le processus d'acquisition de nouvelles connaissances ou compétences utiles dans la carrière d'un individu. Dans la fonction publique, le perfectionnement professionnel est souvent désigné comme de la « formation », ce qui ne pose pas de problème tant que les personnes comprennent que la formation n'est qu'une forme de perfectionnement professionnel (l'annexe 21 présente une liste de méthodes courantes de perfectionnement professionnel). Néanmoins, la formation est un moyen mis en œuvre (à savoir, le processus par lequel nous recevons des informations), alors que le perfectionnement est un résultat (les informations ont été transformées en connaissances ou en compétences). De fait, l'un des principaux problèmes liés au renforcement professionnel dans la fonction publique est qu'il est souvent trop axé sur les moyens mis en œuvre (notamment le nombre de jours de formation fournis) mais pas assez sur les résultats (nouvelles connaissances ou compétences acquises).

Importance

D'après l'OCDE, les institutions du secteur public doivent relever le défi de fournir plus de services publics avec moins de dépenses de l'État[5]. Les efforts pour y parvenir ont abouti, entre autres, à l'élaboration de nouveaux processus et services plus efficaces, dont le succès repose sur des activités de formation et de perfectionnement continues, systématiques et axées sur la demande. En outre, les jeunes générations de fonctionnaires s'attendent à exercer des emplois dynamiques offrant la possibilité d'apprendre et d'acquérir de nouvelles expériences. Ne pas pouvoir offrir ces possibilités risque de pousser les fonctionnaires à se tourner vers un autre employeur (surtout celles et ceux possédant des compétences recherchées sur le marché de l'emploi). Le perfectionnement professionnel n'est pas seulement une condition nécessaire à la réussite de la réforme d'une administration, c'est également un facteur important dans la concurrence que se livrent les employeurs pour attirer et fidéliser les talents.

Fonctionnement

Les fonctionnaires acquièrent de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences presque au quotidien. Résoudre un nouveau problème, répondre à une demande inattendue ou démêler une situation complexe lors d'une réunion sont des expériences courantes dans l'environnement de travail d'un(e) fonctionnaire, qui constituent des exemples de nouvel apprentissage. Or, ce sont des exemples d'apprentissage informel. En ce qui concerne les moyens formels de perfectionnement, certaines approches doivent s'appliquer.

Premièrement, entreprendre une forme de perfectionnement professionnel n'est pas une fin en soi. Il doit s'agir d'une réponse à des besoins institutionnels ou individuels (à condition d'être pertinente pour l'institution). Le processus commence donc par une analyse approfondie et objective des besoins. Si cette étape n'est pas abordée ou l'est de manière superficielle, l'initiative de perfectionnement professionnel risque d'être beaucoup plus une dépense qu'un investissement. Des méthodes d'analyse des besoins sont proposées aux annexes 21 et 22.

Deuxièmement, une fois les besoins définis, les responsables et les agents devraient chercher ensemble comment y répondre (autrement dit, quelle forme de mise en œuvre ou quel programme de perfectionnement seraient les plus adaptés). Si, par exemple, la formation nécessaire est de type formel, il faut préciser clairement le type de résultat attendu (renforcement des compétences oratoires, par exemple), le contenu le plus adapté à ce but spécifique (quelques cours théoriques, des exercices pratiques ou des simulations sur mesure pour la fonction publique) ainsi que le style d'exécution privilégié (ateliers interactifs, par exemple).

5 *Improving Public Sector Efficiency: Challenges and Opportunities*, Curristine T., Lonti Z. et Joumard I., *OECD Journal on Budgeting*, vol. 7, n° 1, 2007, p. 4.

Troisièmement, dans le contexte des institutions du secteur public, certaines normes et certains principes doivent être respectés dans le cadre de la mise en œuvre des activités de perfectionnement professionnel. Si, par exemple, une institution prévoit d'améliorer les capacités de son personnel à élaborer des projets d'assistance technique, elle doit suivre les règles de passation des marchés publics pour obtenir les services définis. Il est indispensable que cette procédure soit transparente et garantisse l'égalité des chances de l'ensemble des soumissionnaires. Par ailleurs, il est nécessaire que la qualité du futur prestataire des services requis réponde à certaines normes de qualité (homologation, références).

Quatrièmement, toutes les activités de perfectionnement et leur impact devraient être évalués comme il se doit (voir annexe 23). Les compétences des instructeurs/instructrices étaient-elles à la hauteur des attentes ? Qu'en est-il de leur style ? La durée du stage était-elle adaptée au contenu qu'il devait transmettre ? Il est aussi très important que les gestionnaires évaluent l'impact au travail des nouvelles connaissances ou compétences (voir annexe 24). Le meilleur indicateur de réussite est l'amélioration de la qualité du travail au cours de la période consécutive au perfectionnement professionnel entrepris.

Enfin, pour que tout le système de perfectionnement professionnel fonctionne, il doit faire l'objet d'un effort exhaustif et bien organisé. Les plans d'activités de perfectionnement professionnel, ou « plans de formation », comme les institutions préfèrent souvent les appeler, devraient être de simples documents où sont passées en revue, de manière claire et précise, les activités à mettre en œuvre, les raisons de ces besoins, la manière dont il sera procédé et les personnes qui s'en chargeront. Un modèle de structure de plan de formation figure à l'annexe 25.

Perfectionnement professionnel : rôles et responsabilités

Direction de l'institution	• Apporter son concours à l'analyse des besoins en soulignant les objectifs de l'institution. • Si nécessaire, fournir des données pour la politique de perfectionnement professionnel de l'institution.
Service Gestion des RH[6]	• Coordonner toutes les phases du processus (effectuer l'analyse des besoins, élaborer le plan de formation de l'institution, définir les spécifications techniques pour les procédures d'appel d'offres (lorsqu'il y a lieu), confier les activités de formation à des prestataires extérieurs et négocier avec eux) ; fournir un soutien lors de l'évaluation de la formation. • Périodiquement, mettre au point une politique de formation et de perfectionnement professionnel pour l'institution.

Gestionnaires	• Apporter son concours aux étapes suivantes :
	  • l'analyse des besoin ;
	  • l'élaboration du plan de formation ;
	  • la définition des spécifications techniques pour les appels d'offres ;
	• l'évaluation de l'impact de la formation.

Autres membres du personnel	• Apporter leur concours à l'analyse des besoins.

Outils préconisés

Annexe 22 : méthodes de perfectionnement professionnel
Annexe 23 : formulaire d'analyse des besoins en matière de formation (à l'échelle de l'unité organisationnelle)
Annexe 24 : formulaire d'analyse des besoins en matière de formation (à l'échelle de l'institution)
Annexe 25 : formulaire d'évaluation de la formation
Annexe 26 : formulaire d'analyse de l'impact de la formation
Annexe 27 : structure du plan de formation

6 Dans certaines institutions, la fonction du perfectionnement professionnel est confiée à une unité organisationnelle séparée du reste des fonctions de la gestion des RH. Dans ces circonstances, les informations relatives au Service Gestion des RH s'appliquent aussi pleinement à l'unité en charge du perfectionnement professionnel (souvent appelée Unité Formation et perfectionnement).

INTÉGRITÉ PROFESSIONNELLE

Définition

L'intégrité professionnelle est la qualité consistant à observer un comportement éthique approprié au travail. Les personnes faisant preuve d'une solide intégrité professionnelle affichent une adhésion inconditionnelle aux valeurs et aux principes moraux et éthiques tels que l'honnêteté et l'honneur.

Les fonctionnaires ont l'obligation d'observer des normes très exigeantes en matière d'honnêteté et de comportement éthique, car la tâche et la responsabilité de protéger les intérêts publics leur ont été confiées. Par conséquent, la loyauté envers leur responsable hiérarchique n'est pas aussi importante que celle envers l'État ou l'intérêt public et leur degré d'honnêteté se mesure, entre autres, à l'aune de leur professionnalisme et de leur capacité à s'adresser avec franchise à la hiérarchie.

Importance

L'intégrité professionnelle est le fondement d'un service public professionnel et méritocratique. Si l'intégrité des fonctionnaires est compromise, la mission même de l'institution est en danger. Pourtant, la mise en place et le maintien de normes exigeantes en matière d'intégrité professionnelle sont avantageux pour différentes autres raisons. Par exemple, une institution qui cultive un niveau élevé d'intégrité professionnelle parmi les membres de son personnel pourra retenir beaucoup plus facilement les talents. Les gens apprécient de travailler dans un environnement où l'honnêteté et les principes éthiques sont respectés : cela crée un climat de travail positif et stimulant qui permet au personnel de concentrer son énergie sur ce qui est réellement important.

Fonctionnement

Le développement de l'intégrité (BI) est un processus. Il fait appel au dévouement et aux efforts constants de tous les agents mais, compte tenu de leurs pouvoirs décisionnels, les gestionnaires ont un rôle plus important à jouer en la matière. Ce sont ces cadres qui devraient introduire et favoriser les efforts pour modifier les pratiques et conduire progressivement le processus vers un stade où il peut être proclamé que l'intégrité est devenue une partie intégrante de la culture organisationnelle.

Du point de vue technique, les efforts de développement de l'intégrité devraient être reconnus comme une sous-fonction distincte de la gestion des RH. En fonction de la taille de l'institution, le développement de l'intégrité peut être hébergé dans une unité organisationnelle séparée, par exemple, Éthique et Intégrité. Les suggestions suivantes sont des propositions de contenu pour le travail de l'unité BI :

Introduire des plans d'intégrité et des auto-évaluations périodiques : ce type d'exercices apporte du contenu et de la cohérence aux efforts de développement de l'intégrité (voir annexes 26 et 27).

Surveiller l'adhésion aux principes de l'égalité des chances et de la non-discrimination : ces unités devraient être le premier interlocuteur naturel pour tous les agents victimes ou témoins de traitements injustes ou de discrimination.

Travailler au renforcement d'une culture organisationnelle fondée sur l'éthique et l'intégrité :

organiser des ateliers, des débats de groupes de réflexion ou des tables rondes sur des sujets tels que la liberté d'expression (et le droit d'exprimer des opinions divergentes), la culture du travail en équipe et de la solidarité, l'attitude à adopter à l'égard des problèmes ou des personnes qui compromettent l'intérêt public, les manières de résister aux ordres illicites, la consolidation d'une culture de l'erreur comme source d'enseignement, etc ;

organiser de petits événements en interne pour célébrer l'honnêteté et le travail éthique des agents.

Travailler avec les dirigeant(e)s et les gestionnaires pour leur faire prendre conscience du fait que leurs propres valeurs, actions et pratiques en disent plus long sur leur dévouement au service du développement de l'intégrité qu'une multitude de discours visant à susciter la motivation.

Intégrité professionnelle : rôles et responsabilités

Direction de l'institution	• Indiquer la voie à suivre pour mettre en place ou préserver une culture organisationnelle fondée sur l'intégrité professionnelle.
Service Gestion des RH	• Coordonner les activités liées aux objectifs BI (création de plans d'intégrité, organisation d'auto-évaluations, organisation d'événements BI). • Recevoir les réclamations relatives à l'intégrité et agir pour leur apporter une réponse.
Gestionnaires	• Apporter leur concours à l'élaboration des plans d'intégrité. • Exécuter les activités prescrites dans les plans d'intégrité. • Jouer un rôle actif dans le processus d'auto-évaluation et dans l'organisation des événements BI.
Autres membres du personnel	• Apporter leur concours à l'élaboration des plans d'intégrité (par l'intermédiaire de leur responsable direct(e)). • Exécuter les activités liées aux auto-évaluations et à l'organisation des événements BI.

Outils préconisés

Annexe 28 : méthode d'évaluation des risques de corruption
Annexe 29 : évaluation de l'état de la fonction « développement de l'intégrité »

CULTURE ORGANISATIONNELLE

Définition

La culture organisationnelle est la manière habituelle de percevoir les choses et de se comporter dans une organisation. Il s'agit d'un ensemble de valeurs, d'habitudes et d'attentes ayant une influence sur le comportement du personnel.

Comme la « culture » en règle générale, la culture organisationnelle n'est jamais statique mais change au fil du temps. Les personnes qui travaillent dans les institutions la font évoluer à mesure que leurs comportements se modifient. De ce fait, la culture organisationnelle peut faire l'objet de transformations délibérées et ciblées (pour mieux l'adapter aux circonstances), mais le processus prend du temps et demande de la ténacité, ainsi que différentes initiatives mûrement réfléchies, avant que le changement se produise. Malheureusement, à cause du célèbre biais de négativité, les être humains ont tendance à adopter les changements négatifs plus vite que les changements positifs. Détruire une culture positive est donc beaucoup plus rapide que transformer une culture négative.

Importance

La culture nationale et organisationnelle joue un rôle beaucoup plus important dans l'application des principes qui guident les fonctionnaires dans leur travail que les lois, les procédures ou les capacités techniques de chacun(e). L'expérience des pays post-communistes montre que les règlements peuvent être manipulés (sans être nécessairement enfreints), alors que les compétences les plus précieuses peuvent finalement ne pas être utilisées. Si les personnes ne sont pas prêtes pour le changement envisagé ou ne sont pas convaincues qu'il leur sera bénéfique, elle risquent de faire peu d'efforts pour le mettre en œuvre. C'est pourquoi Peter Drucker, célèbre spécialiste du management, a établi cette image, au sujet de la relation entre la stratégie et la culture : « la culture ne fait qu'une bouchée de la stratégie, dès le petit déjeuner » (*culture eats strategy for breakfast*).

Fonctionnement

Les trois pratiques suivantes peuvent servir à obtenir l'effet souhaité, que l'institution concernée tente de transformer sa culture ou de la préserver :

Gestion des personnes : la manière dont les institutions prennent des décisions sur le recrutement, la promotion ou la formation et le perfectionnement professionnel exerce une influence sur le comportement des personnes. Par exemple, la sélection des candidatures en fonction des compétences comportementales de chaque personne permet aux institutions d'employer quelqu'un dont le profil (valeurs personnelles comprises) est en adéquation avec les efforts de transformation ou de conservation de la culture organisationnelle en place.

Comportement des responsables de haut niveau : les responsables de haut niveau peuvent forger une culture de la créativité ou une culture du contrôle ; ils/elles peuvent défendre une culture de la finalité et de la cohérence ou une culture des décisions erratiques et de l'arbitraire. Il est important que les gestionnaires aient aussi une forte influence sur les deux autres processus mentionnés ci-dessous (sélection du personnel et socialisation).

Socialisation : processus d'adaptation au nouvel environnement, au cours duquel il est expliqué aux nouvelles recrues *« comment se font les choses ici »*. Parmi ces personnes, celles qui acceptent les normes et les valeurs en place sont désignées comme « bonnes » et « acceptables », alors que celles qui manifestent une certaine résistance sont considérées comme « inadaptables », voire « rebelles ».

Il convient de souligner que les institutions affichant des éléments de culture organisationnelle non compatibles avec les valeurs élémentaires de la démocratie et de la bonne gouvernance courent le risque de trahir l'intérêt public. Pour éviter ce risque, il est particulièrement important pour les institutions de renforcer leur intégrité en assurant notamment la protection de l'indépendance professionnelle des fonctionnaires, l'élimination des prises de décisions arbitraires, la protection des lanceurs et lanceuses d'alerte, l'existence de mécanismes de réclamation efficaces et d'autres mesures du même type.

La culture dans les organisations du secteur public peut être modifiée par des règlements ou des codes de bonne conduite qui précisent ce qu'est un comportement acceptable. Elle peut aussi être influencée par des personnes ayant été exposées pendant un certain temps à des valeurs, des croyances et des pratiques spécifiques qu'elles jugent bénéfiques (personnes ayant étudié ou travaillé à l'étranger, par exemple) et qu'elles s'efforcent de généraliser sur leur lieu de travail.

Les institutions peuvent employer d'autres mesures et actions plus spécifiques pour rendre leur culture conforme à leurs objectifs, mais quoi qu'elles fassent, elles devraient être prêtes à accepter que les changements demandent généralement une évolution des mentalités ainsi que du temps et des efforts.

Culture organisationnelle : rôles et responsabilités

Direction de l'institution	• Orienter et diriger la mise en place ou le maintien d'une culture organisationnelle.
Service Gestion des RH	• Coordonner des activités concrètes (organisation de sondages, présentation de données, organisation d'ateliers et d'activités favorisant la cohésion des équipes, etc.).
Gestionnaires	• Jouer un rôle actif dans les activités conçues pour transformer ou forger la culture organisationnelle. • Transférer à leurs subalternes des messages sur les valeurs institutionnelles, les attentes, les espoirs, etc.
Autres membres du personnel	• Prendre part à des activités concrètes. • Faire des efforts pour modifier leur comportement. Résister à la tentation de revenir en arrière.

Outils préconisés

Annexe 30 : évaluation des caractéristiques de la culture organisationnelle

ANNEXES

Annexe 1 Analyse fonctionnelle de la pratique de la gestion des ressources humaines 30
Annexe 2 Opinion du personnel su la pratique de la Gestion des ressources humaines 71
Annexe 3 Sondage : l'engagement au travail 73
Annexe 4 Formulaire de planification stratégique des effectifs 75
Annexe 5 Structure du plan stratégique de gestion des effectifs 78
Annexe 6 Formulaire d'entretien de départ 80
Annexe 7 Évaluation des compétences des gestionnaires 82
Annexe 8 Étapes de la création d'un nouveau poste 86
Annexe 9 Conception des tâches : créer un emploi motivant 87
Annexe 10 Analyse des emplois : guide sommaire 89
Annexe 11 Questionnaire d'analyse d'emploi 93
Annexe 12 Questionnaire d'analyse de la charge de travail 99
Annexe 13 Modèle de fiche de poste 101
Annexe 14 Sélection basée sur les compétences : conseils et recommandations 103
Annexe 15 Entretien d'embauche : formulaire d'évaluation des candidatures 106
Annexe 16 Exemples d'épreuves de type rédaction 108
Annexe 17 Liste des tâches à accomplir au cours de la procédure d'intégration 109
Annexe 18 Formulaire d'évaluation de l'intégration des nouveaux agents 111
Annexe 19 Formulaire d'évaluation des performances 113
Annexe 20 Formulaire de suivi des performances 116
Annexe 21 Définition des objectifs de performances individuels : conseils aux gestionnaires 119
Annexe 22 Méthodes de perfectionnement professionnel 122
Annexe 23 Formulaire d'analyse des besoins en matière de formation (à l'échelle de l'unité organisationnelle) 124
Annexe 24 Formulaire d'analyse des besoins en matière de formation (à l'échelle de l'institution) 127
Annexe 25 Formulaire d'évaluation de la formation 129
Annexe 26 Formulaire d'analyse de l'impact de la formation 131
Annexe 27 Structure du plan annuel de formation 133
Annexe 28 Méthode d'évaluation des risques de corruption 134
Annexe 29 Évaluation de l'état de la fonction « développement de l'intégrité » : perspective de la Gestion des RH 139
Annexe 30 Évaluation des caractéristiques de la culture organisationnelle 141

ANNEXE 1

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (RH) : ANALYSE FONCTIONNELLE

QUESTIONNAIRE[1]

PARTIE A : GESTION GÉNÉRALE DES RH

SECTION 1 : L'UNITÉ RH

A.1.1 Votre institution comporte-t-elle une Unité RH ?	Oui	Non
Dans le cas contraire, qui est responsable de la gestion des RH ?		

A.1.2. L'unité est-elle chargée uniquement des tâches de gestion des RH ? (Dans certains cas, l'Unité RH gère également d'autres fonctions, telles que les affaires juridiques ou les affaires générales.)	Oui	Non
En cas de réponse négative, veuillez indiquer les autres fonctions associées à la gestion des RH.		

A.1.3. Combien de membres du personnel travaillent dans l'Unité Gestion des RH ? Veuillez indiquer l'intitulé de leurs postes (en commençant par le haut de la hiérarchie).
1. 2. 3. …

A.1.4. De qui l'Unité Gestion des RH dépend-elle ?

A.1.5. À votre avis, la structure hiérarchique est-elle optimale ?	Oui	Non
Si ce n'est pas le cas, comment l'amélioreriez-vous ?		

A.1.6. La Gestion des RH bénéficie-t-elle d'une salle ou d'un espace séparés ?	Oui	Non

1 Version modifiée du document élaboré en 2004 dans le cadre du projet *System Review of Public Administration Institutions in Bosnia and Herzegovina*, ayant bénéficié du soutien de l'UE.

SECTION 2 : PLANIFICATION DES EFFECTIFS

A.2.1. Quel type de planification des effectifs effectuez-vous ?	Oui	Non
À long terme (de 3 à 5 ans)		
À moyen terme (de 1 à 3 ans)		
À court terme (plan annuel)		

A.2.2. Quels aspects incluez-vous dans cette planification ?	Oui	Non
Les objectifs pour la période concernée		
Les buts, les réalisations et les résultats attendus sur cette période		
Les priorités pour la période de planification		
Les besoins actuels en matière de personnel		
Les besoins actuels en matière de budget affecté au personnel		
Les propositions de modification des effectifs, de la répartition des tâches, etc.		
Les propositions de création de postes		
Les propositions de hausse du budget du personnel		
Les propositions de formations et de renforcement professionnel et les budgets connexes		
Les propositions d'activités particulières, comme le recrutement et la sélection, et les budgets connexes		
Les calendriers ou les budgets de procédures annuelles particulières, comme l'évaluation des performances		
Des questions, problèmes ou besoins spécifiques à résoudre sur la période		
Les dispositions relatives aux technologies de l'information et de la communication		
Autres aspects :		

A.2.3. Existe-t-il une procédure ou un formulaire normalisés de planification ?	Oui	Non

A.2.4. Existe-t-il un calendrier de planification (cycle annuel) ?	Oui	Non

A.2.5. Que comporte le processus de planification ?	Oui	Non
Une évaluation des réalisations ou des besoins et problèmes restés en suspens de la période de planification précédente		
Une évaluation des besoins de la période à venir		
Une définition des priorités opérationnelles		
Une consultation du personnel ou de ses représentant(e)s		
Une consultation d'organisations externes et d'organisations partenaires		

A.2.6. Qui contribue à la planification ?	Oui	Non
L'ensemble du personnel		
Les chefs de section		
Les chefs de service		
Les responsables de haut niveau		
Le personnel spécialistes des questions financières		

Des organismes externes		
Autre :		

A.2.7. Qui est responsable de l'élaboration du plan ?

A.2.8. Qui approuve la première version du plan ?

A.2.9. Le plan est-il soumis à un suivi ?	Oui	Non
Si oui, comment ? Qui est responsable de ce suivi ?		

A.2.10 Comment sont exploités les résultats du suivi ?

A.2.11. Comment communiquez-vous que les objectifs prévus dans le plan ont été atteints ?

SECTION 3 : ARCHIVES DU PERSONNEL

A.3.1. Existe-t-il un dossier personnel pour chaque membre du personnel ?	Oui	Non

A.3.2. Que contient ce dossier ?	Oui	Non
Les données à caractère personnel de l'agent (nom, lieu de naissance, adresse, état civil, nationalité, parent le plus proche)		
Une copie des documents d'identité		
Des renseignements sur les études et une copie des diplômes		
Une copie des références		
Le contrat de travail		
La fiche de poste (y compris la spécification des tâches)		
Le détail du traitement		
L'historique des congés maladie		
L'état des congés		
Le détail des mesures disciplinaires éventuelles		
Le détail des évaluations des performances		

Le détail des besoins et des activités entreprises en matière de formation et de perfectionnement professionnel		
Autres points :		

A.3.3. Comment sont conservés les dossiers personnels ?	Oui	Non
Dans des fichiers papier		
Dans des fichiers informatiques		
Sur un serveur de type nuage		

A.3.4. Qui conserve et actualise les fichiers ?	Oui	Non
Les chefs de service		
Le personnel des RH		
Les agents eux/elles-mêmes		
Autre :		

A.3.5. Où sont conservés les dossiers personnels ?	Oui	Non
Au bureau des RH		
Dans le service où travaille l'agent		
Au Service Finances, avec les fiches de paie		
Dans des archives centralisées		
Autre :		

A.3.6. Comment est assurée la sécurité des fichiers personnels ?	Oui	Non
Ils sont conservés dans un coffre-fort.		
Ils se trouvent dans une pièce ou une armoire sécurisée.		
Seules de rares personnes possèdent la clé pour y accéder.		
Les fichiers informatiques sont protégés par un mot de passe.		
Autre :		

A.3.7. Qui a accès au fichier personnel d'un agent ?	Oui	Non
Le personnel des RH		
Le/La supérieur(e) hiérarchique de l'agent		
Les responsables de haut niveau		
L'agent		
Autres :		

A.3.8. Comment l'accès aux fichiers personnels est-il contrôlé et enregistré ?	Oui	Non
L'accès aux fichiers papier se fait sous la supervision du personnel des RH.		

L'accès est limité à des personnes spécifiques.		
Seul le personnel des RH peut accéder aux fichiers informatiques et en extraire les informations nécessaires.		
Autre :		

SECTION 4 : INFORMATIONS ET SOUTIEN RELATIFS À LA GESTION DES RH

A.4.1. Quel type d'informations fournissez-vous en matière de gestion des RH ?	Oui	Non
Taux d'absences		
Motifs des absences		
Statistiques relatives au roulement du personnel		
Statistiques relatives à la pyramide des âges		
Statistiques relatives au genre		
Dépenses de personnel		
Coût d'activités particulières, comme le recrutement et la sélection		
Problèmes liés au recrutement, par exemple, taux de conversion des candidatures aux postes pourvus		
Nombre d'heures supplémentaires et coûts engendrés		
Mesures disciplinaires adoptées		
Pénuries de compétences		
Besoins en matière de formation		
Activités de formations et de perfectionnement professionnel mises en place		
Griefs, réclamations et recours du personnel		
Informations issues des entretiens de départ		
Autre :		

A.4.2. Quelles sont les sources de vos informations ?	Oui	Non
Les formulaires remis par les supérieur(e)s hiérarchiques, par exemple, relevé hebdomadaire des absences		
Chaque agent		
Des agents désignés dans les services, unités ou sections		
Les représentant(e)s des syndicats ou du personnel		
Autre :		

A.4.3. À qui fournissez-vous des informations ?	Oui	Non
Aux responsables de haut niveau		
Aux cadres intermédiaires		
Aux institutions centrales de la fonction publique (Agence de la fonction publique, par exemple)		
Aux syndicats		
Autre :		

A.4.4. À quelle fréquence fournissez-vous des informations ?	Oui	Non
Uniquement à la demande		
Chaque semaine		
Chaque mois		
Chaque trimestre		
Chaque année		
Jamais		
Autre :		

A.4.5. Sous quelle forme les informations sont-elles présentées ?	Oui	Non
Sous la forme de rapports oraux		
Sous la forme de rapports écrits		
Sous une forme électronique		
Autre :		

A.4.6. Comment ces informations servent-elles à améliorer les pratiques ?

A.4.7. Quel type de soutien fournissez-vous aux gestionnaires ?	Oui	Non
Conseils généraux sur les procédures de mise en œuvre		
Rédaction de fiches de postes		
Aide à la répartition des tâches		
Conseil en cas de procédures disciplinaires		
Aide à la définition des objectifs de performances individuels		
Aide dans le cadre des entretiens d'évaluation des performances		
Aide à la définition des besoins en matière de formation		
Formation aux procédures spécifiques, par exemple, aux compétences nécessaires à la conduite d'entretiens		
Autre :		

SECTION 5 : NORMES ORGANISATIONNELLES

A.5.1. Existe-t-il un code de bonne conduite qui s'applique à l'ensemble des agents ?	Oui	Non

A.5.2. Qui est responsable de son élaboration et de son application ?

A.5.3. Quels aspects couvre-t-il ?	Oui	Non
Les normes de comportement, par exemple, ne pas ternir la réputation de l'institution (représentation positive)		
Le code vestimentaire		
La ponctualité (observation des horaires)		
L'absentéisme		
La confidentialité et l'utilisation des informations		
Temps complet et temps partiel ; possibilité ou interdiction d'exercer un autre travail rémunéré		
La politique relative à l'acceptation des cadeaux		
Les conflits d'intérêts		
Les fautes donnant lieu à des mesures disciplinaires		
Autre :		

A.5.4. Tous les agents sont-ils/elles au courant de l'existence du code ?	Oui	Non
Si ce n'est pas le cas, pourriez-vous expliquer pourquoi ?		

A.5.5. Comment connaissent-ils/elles l'existence du code ?	Oui	Non
Chaque agent en a reçu une copie.		
Des copies sont publiées sur les sites web des institutions concernées.		
Le contrat de travail en comporte une copie.		
Le personnel des RH explique le code aux agents.		
Les supérieur(e)s hiérarchiques expliquent le code aux agents.		
Autre :		

A.5.6. Quels aspects pensez-vous qu'il faudrait ajouter à ceux déjà couverts par le code ?

A.5.7. Comment les gestionnaires sont-ils/elles informé(e)s de leurs rôles et de leurs responsabilités dans les procédures et les pratiques de la gestion des RH ?	Oui	Non
Ils sont décrits dans leur fiche de poste.		
Le personnel des RH explique aux gestionnaires leur rôle et leurs responsabilités.		
Le personnel des RH fournit des orientations écrites aux gestionnaires.		
Les gestionnaires sont formé(e)s aux procédures et aux pratiques des RH.		
Ils/Elles ne sont pas informé(e)s séparément.		
Autre :		

A.5.8. Quels rôles jouent les gestionnaires dans les procédures des RH ?	Oui	Non
Élaborer les plans et les budgets pour le recrutement de personnel		
Entreprendre les analyses des emplois/Rédiger les fiches de postes		
Participer aux processus de sélection		
Participer à l'intégration des nouveaux agents		
Assurer le suivi des périodes probatoires		
Définir les objectifs individuels de performances pour les agents		
Mener l'évaluation des performances/les entretiens d'évaluation		
Adopter les mesures disciplinaires		
Évaluer les besoins du personnel en matière de formation		
Assurer la formation, l'accompagnement ou le mentorat des agents		
Décider des transferts d'agents		
Décider des licenciements d'agents		
Autre :		

PARTIE B : PRATIQUES RELATIVES A L'EMPLOI

SECTION 1 : RECRUTEMENT ET SÉLECTION

B.1.1. Qui autorise la création d'un nouveaux poste ?	Oui	Non
Le directeur/La directrice de l'institution (où le poste est créé)		
Le directeur/La directrice adjoint(e) de l'institution		
Un(e) responsable du ministère des Finances		
Le/La chef du service		
Le/La chef de la section		
Le/La chef de l'Unité RH		
Un organisme central de la fonction publique (Agence de la fonction publique, par exemple)		
Autre :		

B.1.2. Qui autorise le recrutement pour remplacer les départs ?	Oui	Non
Le directeur/La directrice de l'institution (où le poste est créé)		
Le directeur/La directrice adjoint(e) de l'institution		
Un responsable du ministère des Finances		
Le/La chef du service		
Le/La chef de la section		
Le/La chef de l'Unité RH		
Un organisme central de la fonction publique (Agence de la fonction publique, par exemple)		
Autre :		

B.1.3. Les éléments suivants sont-ils entrepris ou préparés avant le lancement de la procédure de recrutement ?	Oui	Non	Le cas échéant, par qui ?
Analyse fonctionnelle (du domaine de travail)			
Analyse de l'emploi (correspondant au poste en question)			
Fiche de poste			
Spécification des tâches			
Critères de sélection			
Calendrier de la procédure de recrutement et de sélection			
Autre :			

B.1.4. Où les offres d'emploi sont-elles annoncées ?	Oui	Non
Dans un ou plusieurs quotidiens (format papier)		
Dans des journaux en d'autres langues		
À la radio ou à la télévision		
Dans des publications spécialisées		
Sur des tableaux d'annonces		
Sur des sites web		

Dans des bulletins ou des lettres d'information internes		
Autre :		

B.1.5. Qui prépare les annonces d'offre d'emploi ?	Oui	Non
L'Agence de la fonction publique		
L'Unité RH		
Les responsables de haut niveau		
Les supérieur(e)s hiérarchiques		
Plusieurs réponses (préciser)		
Autre :		

B.1.6. Quels éléments contiennent les offres d'emploi ?	Oui	Non
Intitulé du poste		
Résumé de la fiche de poste (rôles et responsabilités)		
Résumé de la spécification des tâches (que recherche-t-on chez les candidat(e)s ?)		
Lieu de travail		
Traitement et avantages		
Informations sur la procédure de dépôt de candidature		
Date limite pour le dépôt des candidatures		
Déclaration d'égalité des chances		
Autre :		

B.1.7. Qui décide de la composition du jury de sélection ?	Oui	Non
La direction de l'institution		
L'Unité RH		
L'Agence de la fonction publique		
Les responsables de haut niveau		
Les supérieur(e)s hiérarchiques		
Plusieurs réponses (préciser)		
Autre :		

B.1.8. Combien de membres comporte généralement un jury de sélection ?

B.1.9. Qui siège au jury de sélection ?	Oui	Non
Le/La chef de l'unité où se trouve le poste en question		
Une personne spécialiste du domaine du poste en question		
Une personne indépendante experte ou spécialiste du domaine en question		

Une personne représentant l'Unité RH		
Cela dépend. (Veuillez préciser.)		

B.1.10. Le jury de sélection est-il constitué de manière à être représentatif de la diversité en termes :	Oui	Non
de genre ?		
d'âge ?		
de groupes politiques ?		
de compétences et d'expériences ?		
Autre :		

B.1.11. Les membres du jury de sélections reçoivent-ils/elles une formation pour exécuter leur tâche ?	Oui	Non

B.1.12. Comment le jury est-il formé ? Par qui ?	Oui	Non	Par qui ?
Des informations sont fournies sur la procédure.			
Des conseils pratiques sont fournis par écrit.			
Des stages de formation sont dispensés.			
Une formation est entreprise pour améliorer les compétences nécessaires pour les entretiens.			
Une période d'« intégration » ou d'« essai » est organisée pour les membres du jury avec un mentor expérimenté.			
Les membres du jury sont accompagné(e)s par des professionnel(le)s expérimenté(e)s.			
Autre :			

B.1.13. Utilisez-vous un formulaire de candidature normalisé ?	Oui	Non

B.1.14. Quels renseignements sont demandés sur le formulaire de candidature ?	Oui	Non
Données à caractère personnel : nom, adresse, âge, date de naissance, etc.		
Études et diplômes		
Expérience professionnelle		
Explication des raisons pour lesquelles la personne remplit les critères de sélection		
Description d'une expérience et de compétences particulières pertinentes (connaissances, aptitudes et caractéristiques personnelles)		
Références		
Un outil d'évaluation (réponses à apporter à des questions ou texte à rédiger)		
Autre :		

B.1.15. Comment obtenir le formulaire de candidature ?	Oui	Non
Se présenter en personne à un point centralisé		
Se présenter en personne à un endroit parmi plusieurs possibles		

En ligne		
Par courrier traditionnel		
Autre :		

B.1.16. Comment les demandes de formulaire de candidature et les dossiers de candidature remplis sont-ils reçus et enregistrés ?	Oui	Non
Les demandes de formulaire de candidature ne sont pas enregistrées.		
Toutes les demandes de formulaire de candidature sont enregistrées.		
Toutes les demandes de formulaire de candidature sont enregistrées avec des détails à l'appui tels que le nom, l'adresse et le genre de la personne.		
Toutes les candidatures remplies et déposées sont enregistrées.		
Toutes les candidatures déposées reçoivent un numéro de référence.		
Tous les formulaires de candidature sont conservés de manière sûre et confidentielle.		
Autre :		

B.1.17. Quelles informations et quel matériel sont fournis aux candidat(e)s ?	Oui	Non
Fiche de poste		
Spécification des tâches		
Informations générales concernant l'institution		
Rapport annuel ou documents de même type		
Détails sur la procédure de sélection		
Détails sur les critères de sélection employés		
Sources pour des informations supplémentaires, notamment nom d'un contact ou site web		
Autre :		

B.1.18. Quelles informations et quel matériel sont fournis au jury de sélection ?	Oui	Non
Fiche de poste		
Spécification des tâches		
Critères de sélection		
Formulaires de candidature		
Conseils pour le déroulement de la procédure de sélection : présélection, entretiens et autres procédures d'évaluation		
Copie des questions convenues pour les entretiens		
Feuilles d'enregistrement/de notation/de compte rendu d'entretien		
Autre :		

B.1.19. Par qui/quoi sont fixés les critères de sélection ?	Oui	Non
La législation applicable		
Les supérieur(e)s hiérarchiques du poste concerné		
Le jury de sélection		

Plusieurs réponses (préciser)		
L'Unité RH		
Autre :		

B.1.20 Qui effectue la présélection ?	Oui	Non
Le personnel des RH		
Les supérieur(e)s hiérarchiques du poste concerné		
Le jury de sélection		
Plusieurs acteurs (préciser)		
Autre :		

B.1.21. Comment les candidat(e)s sont-ils/elles informé(e)s des décisions relatives à la présélection ?	Oui	Non	Par qui ?
Par lettre			
Par téléphone			
Par courriel			
En personne			
Autre :			

B.1.22. Comment les personnes sont-elles invitées à participer à la procédure de sélection finale ?	Oui	Non
Par lettre		
Par téléphone		
Par courriel		
En personne		
Autre :		

B.1.23. Quelles méthodes de sélection sont employées ?	Oui	Non
Entretien d'embauche classique		
Entretien basé sur les compétences		
Épreuves écrites (par exemple, tests de jugement en situation)		
Centres d'évaluation		
Autre :		

B.1.24. Comment la décision finale est-elle prise ?	Oui	Non
Les candidat(e)s sont évalués(e)s en fonction des seuls critères de sélection, sur la base des preuves réunies au cours de la procédure de sélection.		
Les candidat(e)s obtiennent une note pour les critères retenus.		
Les avis des membres du jury sont pris en compte.		

Le profil des candidat(e)s est pris en compte.		
Autre :		

B.1.25. Qui prend la décision de sélection finale ?	Oui	Non
Le jury de sélection		
La direction de l'institution		
La Direction centrale des RH		
Autre :		

B.1.26. La nomination doit-elle être confirmée officiellement ? Par qui ?	Oui	Non	Par qui ?

B.1.27 Des nominations ont-elles été faites sans tenir compte du classement des candidats ?	Oui	Non
Si oui, veuillez préciser.		

B.1.28. Des agents ont-ils/elles été recruté(e)s sans passer par une procédure de recrutement et de sélection ouverte à toute personne ?	Oui	Non
Si oui, veuillez préciser.		

B.1.29. Comment la décision est-elle communiquée à la personne retenue ? Par qui ?	Oui	Non	Par qui ?
Par écrit			
Par téléphone			
Par courriel			
En personne			
Divers			

B.1.30. Une procédure de recours a-t-elle été mise en place pour permettre de contester les décisions relatives à la présélection et à la nomination ? Si oui, à qui s'adresse-t-elle ?	Oui	Non
À l'Unité RH		
Au jury de sélection		
À une commission des recours interne		
À une commission des recours externe		
À la Direction centrale des RH		
Autre :		

B.1.31. Quelles traces sont conservées de la procédure de recrutement et de sélection ?	Oui	Non
Autorisation de recrutement		

Copie de l'offre de d'emploi		
Fiche de poste		
Spécification des tâches		
Critères de sélection		
Formulaires de candidature remplis		
Notes et décisions de présélection		
Questions des entretiens		
Notes et décisions des entretiens		
Notes écrites des jurys d'entretien		
Autorisation officielle d'engagement		
Autre :		

B.1.32. Qui surveille le déroulement de la procédure de recrutement et de sélection ?	Oui	Non
Le personnel des RH		
Les responsables de haut niveau		
Les responsables direct(e)s		
Un(e) conseiller/conseillère ou observateur/observatrice externe		
La Direction centrale des RH		
Autre :		

SECTION 2 : FICHES DE POSTE

B.2.1. Existe-t-il un modèle normalisé de fiche de poste pour tout le personnel ?	Oui	Non

B.2.2. Tout le personnel dispose-t-il d'une fiche de poste ?	Oui	Non

B.2.3. Quelles informations la fiche de poste contient-elle ?	Oui	Non
Nom		
Employeur (institution)		
Service/Unité		
Traitement (tranche, grade, etc.)		
Intitulé du poste		
Responsabilités hiérarchiques (supérieur(e) et subalterne(s) direct(e)s)		
Personne que le/la titulaire remplace		
Objectif du poste		
Responsabilités et tâches du poste		
Spécification des tâches		
Autre :		

B.2.4. Toutes les fiches de poste sont-elles exactes et à jour ?	Oui	Non

B.2.5. Qui prépare les fiches de poste ?	Oui	Non
Le personnel des RH		
Les supérieur(e)s hiérarchiques		
Les agents avec leurs supérieur(e)s hiérarchiques		
Les agents avec le personnel des RH		
Les agents, les supérieur(e)s hiérarchiques et le personnel des RH, en collaboration		
Autre :		

B.2.6. Qui signe les fiches de poste ?	Oui	Non
Chaque agent		
Les supérieur(e)s hiérarchiques		
Les responsables de haut niveau		
La direction de l'institution		
Le personnel des RH		
Autre :		

B.2.7. À quelle fréquence les fiches de poste sont-elles révisées ou mises à jour ?	Oui	Non
Chaque année		
Lorsque les tâches, les obligations et les responsabilités subissent des changements importants		
Après l'évaluation des performances		
Lorsqu'un nouvel agent est recruté(e)		
Autre :		

B.2.8. Qui prend l'initiative de modifier les fiches de poste ?	Oui	Non
Chaque titulaire de poste		
Les cadres intermédiaires		
Les responsables de haut niveau		
Le personnel des RH		
Autre :		

B.2.9. Qui met en œuvre les modifications des fiches de poste ?	Oui	Non
Le personnel des RH		
Les supérieur(e)s hiérarchiques		
Les responsables de haut niveau		
Autre :		

B.2.10. Qui a une copie des fiches de poste ?	Oui	Non
Chaque agent		
Les supérieur(e)s hiérarchiques		
Les responsables de haut niveau		
L'Unité RH		
Les représentant(e)s du personnel		
La Direction centrale des RH		
Autre :		

B.2.11. Dans quelles autres procédures des RH les fiches de poste sont-elles utilisées ?	Oui	Non
Les procédures disciplinaires		
Les évaluations de performance		
Les avis de vacance de poste		
La sélection et la promotion		
Autre :		

SECTION 3 : PÉRIODE PROBATOIRE

B.3.1. Avez-vous un système de mise à l'essai ?	Oui	Non

B.3.2. Quelles activités la période probatoire comporte-t-elle ? Avec qui ?	Oui	Non	Avec qui ?
Présentation de l'institution, du service, de la section, de l'équipe, etc.			
Présentation des attributions et des tâches du poste			
Explication de la manière dont le poste contribue aux objectifs de l'institution			
Définition des normes et des objectifs de performance pour la période probatoire			
Explication des conditions d'emploi et de service			
Communication d'un plan de travail pour la période d'essai			
Activités de formation			
Rapports d'avancement			
Mentorat et accompagnement			
Conseils pour indiquer où trouver des informations et de l'aide			
Auto-évaluation de la personne à l'essai			
Autre :			

B.3.3. Qui exerce la responsabilité globale de la mise à l'essai ?	Oui	Non
L'Unité RH		
Le/La supérieur(e) hiérarchique de la personne à l'essai		
Le/La responsable de haut niveau		
La direction de l'institution		

Autre :		

B.3.4. Combien dure la période probatoire ?

B.3.5. Qui doit se soumettre à une période probatoire ?	Oui	Non
Les nouveaux agents		
Les agents ayant obtenu une promotion		
Les agents ayant été transféré(e)s		
Autre :		

B.3.6. Quels documents sont conservés de la période probatoire ? Par qui ?	Oui	Non	Par qui ?
Le plan de travail pour la période probatoire			
Les objectifs et les normes pour la période probatoire			
Une copie des informations fournies à l'agent à l'essai			
Les notes des rapports d'avancement			
Les notes des auto-évaluations de la personne à l'essai			
Autre :			

B.3.7. Comment est évaluée la période probatoire ?	Oui	Non
Évaluation informelle par le/la supérieur(e) hiérarchique		
Évaluation formelle du respect des objectifs et des normes avec le/la supérieur(e) hiérarchique		
Épreuves pratiques		
Évaluation par les pairs		
Auto-évaluation		
Évaluation formelle par le personnel des RH		
Plusieurs approches (préciser)		
Autre :		

B.3.8. Existe-t-il une voie de recours pour les personnes ne passant pas la période probatoire ?	Oui	Non

B.3.9. Une période probatoire peut-elle être prolongée ? Le cas échéant, pour combien de temps ?	Oui	Non	Combien de temps ?

SECTION 4 : INTÉGRATION DES NOUVEAUX AGENTS

B.4.1. Avez-vous une procédure d'intégration pour les nouveaux agents ?	Oui	Non

B.4.2. Qui exerce la responsabilité globale de l'intégration des nouvelles recrues ?	Oui	Non
L'Unité RH		
Le/La supérieur(e) hiérarchique des agents nouvellement recruté(e)s, promu(e)s ou transféré(e)s		
Le/La responsable de haut niveau		
Autre :		

B.4.3. Combien dure la période d'intégration ?

B.4.4. Comment l'Unité RH organise-t-elle l'arrivée du nouvel agent ou de l'agent promu(e) ou transféré(e) ?	Oui	Non
En aidant le/la supérieur(e) hiérarchique à planifier et à préparer son intégration.		
En fournissant au/à la supérieur(e) hiérarchique des informations sur la nouvelle recrue et à l'attention de celle-ci.		
En fournissant des informations à ses collègues afin qu'ils/elles puissent lui apporter aide et soutien.		
En prenant des dispositions pour rencontrer le nouvel agent le premier jour.		
En organisant une orientation générale et une présentation le premier jour.		
En préparant un dossier d'information pour le nouvel agent.		
En s'assurant que le nouvel agent puisse disposer d'un bureau et de son matériel, entre autres ressources.		
En faisant imprimer des cartes de visite.		
En veillant à l'ouverture d'une ligne téléphonique et à la création d'une adresse électronique.		
Autre :		

B.4.5. Quels rôles les acteurs suivants jouent-ils dans l'intégration des nouvelles recrues ?	
Le/La responsable de haut niveau	
Le/La supérieur(e) hiérarchique	
Les collègues	
Le personnel des RH	
Le personnel du Service Finances	
L'agent	

B.4.6. Comment les agents savent-ils/elles où chercher de l'aide, des informations et des conseils pendant la période d'intégration ?

B.4.7. Comment sont assurés le suivi et l'évaluation de l'intégration ?	Oui	Non
Par une réunion du personnel des RH avec l'agent		
Par une réunion des supérieur(e)s hiérarchiques avec l'agent		
Par un retour d'informations de l'agent		

Autre :		

SECTION 5 : PROMOTION

B.5.1. Y a-t-il eu des cas de promotion sans concours ouvert à toute personne au préalable ?	Oui	Non

B.5.2. Dans quelles circonstances des agents sont-ils/elles promu(e)s sans passer par une procédure de recrutement et de sélection ouverte à toute personne ?

B.5.3. Les personnes nouvellement promues sont-elles soumises à une période probatoire ?	Oui	Non

B.5.4. Qui confirme la promotion ?

SECTION 6 : TRANSFERTS

B.6.1. Dans quelles circonstances des agents sont-ils/elles transféré(e)s ?	Oui	Non
Modification des tâches, des fonctions et des responsabilités d'un domaine de travail		
Réduction de la charge de travail dans un domaine particulier		
Nouvelles priorités		
Modifications du financement		
Redéploiement pour éviter les doublons		
Déploiement temporaire		
À des fins de perfectionnement professionnel		
À la demande de l'agent		
Autre :		

B.6.2. Des critères de sélection objectifs sont-ils employés pour sélectionner les agents à transférer ?	Oui	Non
En cas de réponse négative, veuillez préciser.		

B.6.3 Qui prend la décision de transférer du personnel ?	Oui	Non
La direction de l'institution		
Les responsables de haut niveau		
Les supérieur(e)s hiérarchiques		
Le personnel des RH en consultation avec les gestionnaires		
Autre		

B.6.4. Quelle est la procédure de transfert de personnel ? Énumérez les étapes.

B.6.5. Comment le personnel est-il consulté au sujet d'un transfert éventuel ?	Oui	Non
Il n'est pas consulté.		
Des discussions ont lieu avec le/la supérieur(e) hiérarchique concerné(e) avant le transfert.		
Des discussions ont lieu avec le personnel des RH.		
Des discussions ont lieu avec la personne envisagée comme nouveau/nouvelle supérieur(e) hiérarchique.		
Des discussions ont lieu entre l'agent, le/la supérieur(e) hiérarchique, le personnel des RH et le syndicat.		
Autre :		

B.6.6. Dans quelles circonstances le personnel peut-il refuser un transfert ?	Oui	Non
Les compétences ou l'expérience de l'agent ne correspondent pas aux besoins du nouveau poste.		
Le nouveau poste correspond à un grade inférieur.		
Les nouvelles conditions de travail sont inacceptables.		
Le nouveau lieu de travail est trop éloigné.		
Autre :		

B.6.7. Une procédure d'intégration est-elle prévue pour le personnel transféré ?	Oui	Non

B.6.8. Une période probatoire est-elle prévue après le transfert ?	Oui	Non

B.6.9. Quel suivi du personnel transféré est assuré ?	Oui	Non
Les objectifs de performances sont validés et évalués par le nouveau supérieur hiérarchique/la nouvelle supérieure hiérarchique.		
Le/La supérieur(e) hiérarchique fait le point avec l'agent de manière informelle.		
Le personnel des RH fait le bilan du transfert avec le/la supérieur(e) hiérarchique et l'agent.		
Aucun suivi n'est prévu.		
Autre :		

B.6.10. Que se passe-t-il si un transfert est un échec ?

SECTION 7 : RÉSILIATION

B.7.1. Dans quelles circonstances des contrats de travail ont-ils été résiliés ?	Oui	Non
Au terme d'un contrat de durée déterminée		

En cas de démission		
En cas de licenciement		
En cas de décès en service		
En cas de maladie ou d'incapacité		
En cas de départ à la retraite		
En cas de doublon		
Autre :		

B.7.2. Quelle est la procédure à suivre en cas de résiliation de contrat ? Qui en est responsable ?		
Tâche	Procédure	Responsable
Quels formulaires sont remplis ?		
Quels documents sont archivés ? Où ?		
Comment est gérée la dernière paie ?		
Comment sont gérés les congés non utilisés ?		
Qui est informé du départ d'un agent ?		
Comment est administrée la restitution des effets personnels de l'agent ?		
Qui fournit les références ?		
Autre :		

B.7.3. Un agent peut-il introduire un recours en cas de licenciement ou de non-renouvellement de son contrat ?	Oui	Non

B.7.4. Comment le recours est-il formé ? À qui est-il adressé ?

B.7.5. Qu'est-il fait du dossier de l'agent après son départ ?	Oui	Non	Combien de temps ?
Le dossier papier est conservé à l'Unité RH.			
Le dossier électronique est conservé à l'Unité RH.			
Le dossier papier est archivé.			
Le dossier électronique est archivé.			
Les fichiers sont détruits.			

Autre :			

PARTIE C : STRUCTURES DES EMPLOIS

SECTION 1 : CLASSIFICATION DES EMPLOIS

C.1.1. La classification des emplois répond-elle aux besoins de votre organisation ?

C.1.2. Devrait-il exister un système commun de classification des emplois pour tous les types d'agents ? Pourquoi ?

C.1.3. La classification actuelle des emplois présente-elle des failles ? Lesquelles ?

C.1.4. La classification actuelle des emplois est-elle utilisée comme prévu ?

C.1.5. Quelles modifications aimeriez-vous voir apportées au système de classification des emplois ?

SECTION 2 : ÉVALUATION DES EMPLOIS

C.2.1 Le système actuel d'évaluation des emplois des fonctionnaires est-il approprié ?

C.2.2. Comment les emplois ne relevant pas de la fonction publique sont-ils évalués ?

C.2.3. Toutes les catégories de personnel devraient-elles être couvertes par le même système ? Pourquoi ?

C.2.4. Quels problèmes sont associés au système d'évaluation des emplois ?

C.2.5. Quels changements souhaiteriez-vous voir apportés aux systèmes de notation ? pourquoi ?

SECTION 3 : ANALYSE DES EMPLOIS

C.3.1. Avez-vous un système d'analyse des emplois ?	Oui	Non

C.3.2. Quand avez-vous recours au système d'analyse des emplois ?	Oui	Non
Nous y avons rarement recours.		
Avant le recrutement, afin de mettre à jour la fiche de poste.		
Chaque année, pour évaluer tous les postes.		
À la demande des gestionnaires.		
À la demande d'agents.		
Autre :		

C.3.3.. À votre avis, le dispositif d'analyse des emplois est-il efficace ? Pourquoi ?

C.3.4. Quels critères d'analyse utilisez-vous ?	Oui	Non
Contrôle des ressources		
Contrôle du budget et des finances		
Prise de décision		
Degré d'autonomie au travail		
Créativité, résolution de problèmes, conception des tâches		
Capacités d'évaluation et d'analyse		
Contacts et représentation		
Aptitudes de communication		
Autre :		

C.3.5. Comment les agents sont-ils/elles impliqué(e)s dans l'analyse de leur propre emploi ?	Oui	Non
Les agents ne sont pas impliqué(e)s.		
Les agents remplissent un questionnaire d'évaluation.		
Les agents et leurs supérieur(e)s hiérarchiques discutent de l'évaluation.		
Le personnel des RH et les agents discutent de l'évaluation.		
Autre :		

C.3.6. Concrètement, qui exécute l'analyse des emplois ?	Oui	Non
Le personnel des RH		
Le personnel des RH avec les supérieur(e)s hiérarchiques		
Un jury d'évaluation des emplois		
Des analystes formé(e)s pour cet exercice		

Des analystes externes spécialistes des emplois		
Autre :		

C.3.7. Est-il possible d'introduire un recours contre les résultats d'une analyse des emplois ?	Oui	Non

C.3.8. Comment sont mis en œuvre les changements résultant d'une analyse des emplois ?	Oui	Non
L'Unité RH transmet les informations au/à la supérieur(e) hiérarchique.		
L'Unité RH transmet les informations à l'agent.		
L'Unité RH transmet les informations sur la modification du traitement à l'Unité Finances.		
Le personnel des RH apporte toute modification nécessaire aux fiches de poste.		
Le personnel des RH apporte toute modification nécessaire au contrat de travail.		
Autre :		

PARTIE D : GESTION DES PERFORMANCES

SECTION 1 : ÉVALUATION DES PERFORMANCES

D.1.1. Utilisez-vous la procédure d'évaluation des performances ?	Oui	Non

D.1.2. Appliquez-vous un cycle annuel pour l'évaluation des performances ?	Oui	Non

D.1.3. Qu'est-ce qui déclenche une évaluation des performances ?	Oui	Non
Le calendrier/Le cycle annuel		
Une demande des responsables de haut niveau		
Une demande du/de la supérieur(e) hiérarchique		
Autre :		

D.1.4. À qui s'applique la procédure ?	Oui	Non
Uniquement aux fonctionnaires		
Aux fonctionnaires sous un certain échelon (veuillez préciser)		
Aux fonctionnaires et à certaines catégories de personnel (veuillez préciser)		
À l'ensemble du personnel		
Autre :		

D.1.5. Qu'arrive-t-il aux personnes non concernées par la procédure d'évaluation des performances ?	Oui	Non
Leurs performances ne sont pas évaluées.		
Leurs performances sont évaluées autrement. (Veuillez préciser.)		
Autre :		

D.1.6. Qui assume la responsabilité globale de l'évaluation des performances ?	Oui	Non
Le/La chef des RH		
Un agent des RH		
La direction de l'institution		
Le(s) responsable(s) de haut niveau		
Autre :		

D.1.7. Qui participe à l'évaluation des performances d'un agent ? Quel est le rôle de cette personne ?	Oui	Non	Rôle
Le/La responsable de haut niveau			

Le/La supérieur(e) hiérarchique ou responsable direct(e)			
Un agent			
Un membre de l'Unité RH			
Des collègues			
Autre :			

D.1.8. Quelles performances sont évaluées ?	Oui	Non
L'atteinte des objectifs de performances		
Le travail d'équipe, les relations de travail		
Les gestion et l'utilisation des ressources		
L'analyse, la capacité de jugement et la prise de décision		
La communication écrite et orale		
La qualité du service et autres résultats et réalisations		
L'expertise technique		
Autre :		

D.1.9. Quelles traces sont conservées de l'évaluation des performances ? Où sont-elles conservées ?	
Quelles traces ?	Où ?

D.1.10. Quelle suite est donnée à l'évaluation des performances ?	Oui	Non
Aucune suite n'est donnée.		
Une rémunération au rendement est accordée, lorsqu'il y a lieu.		
Des félicitations sont adressées aux agents ayant obtenu de bons résultats.		
Un avertissement est adressé aux agents dont les résultats sont insuffisants.		
Si nécessaire, les agents dont les résultats sont insuffisants bénéficient d'une possibilité de formation ou de perfectionnement professionnel.		
Les agents ayant obtenu de bons résultats bénéficient d'une possibilité de promotion accélérée.		
Autre :		

D.1.11. Les agents non satisfaits des résultats de leur évaluation des performances peuvent-ils/elles introduire un recours ?	Oui	Non

SECTION 2 : DISCIPLINE

D.2.1. Qui exerce la responsabilité générale des procédures disciplinaires ?	Oui	Non
La direction de l'institution		

Le/La chef des RH		
Les responsables de haut niveau		
Les supérieur(e)s hiérarchiques		
Autre :		

D.2.2. Comment les gestionnaires et les agents sont-ils/elles informé(e)s des procédures disciplinaires ?	Oui	Non
Ils/Elles n'en sont pas informé(e)s.		
Ils/elles reçoivent des instructions par écrit.		
Le personnel des RH explique les procédures, si nécessaire.		
Les procédures sont diffusées sur les tableaux d'annonces.		
Autre :		

D.2.3. Où les normes de discipline sont-elles définies ?	Oui	Non
Elles figurent dans la législation applicable.		
Elles figurent dans un code de bonne conduite écrit.		
La hiérarchie les explique de vive voix.		
Elles figurent dans les fiches de poste.		
Elles figurent dans les contrats de travail.		
Autre		

D.2.4. Les dispositions disciplinaires s'appliquent-elles à tous les agents de la même manière ?	Oui	Non
En cas de réponse négative, veuillez préciser.		

D.2.5. Où sont définies les fautes donnant lieu à des mesures disciplinaires ?	Oui	Non
Elles ne sont pas définies.		
Elles sont définies dans la législation relative à la fonction publique.		
Elles figurent dans un code de bonne conduite écrit.		
La hiérarchie les explique de vive voix.		
Autre :		

D.2.6. Qui est responsable de la formation de la commission de discipline ?

D.2.7. Qui siège à la commission de discipline ?	Oui	Non
Un(e) responsable de haut niveau		
Un(e) supérieur(e) hiérarchique		

Un agent de l'Unité RH		
Une personne représentant le syndicat ou le personnel		
Une personne externe indépendante		
Une personne représentant l'Agence de la fonction publique		
Autre :		

D.2.8. Une formation est-elle fournie sur la procédure disciplinaire ? Le cas échéant, par qui ?	Oui	Non	Par qui ?

D.2.9. Qui est formé à la procédure disciplinaire ?	Oui	Non
L'ensemble des gestionnaires		
L'ensemble du personnel		
L'ensemble des membres de la commission de discipline		
Le personnel des RH		
Les représentant(e)s du personnel ou du syndicat		
Autre :		

D.2.10. Quelles sont les principales étapes de la procédure disciplinaire ?	Oui	Non
Des étapes informelles (discussion entre l'agent et son/sa supérieur(e) hiérarchique)		
Un avertissement oral		
Un premier avertissement écrit		
Un deuxième et dernier avertissement écrit		
Une audience disciplinaire		
Une procédure de recours		
Autre :		

D.2.11. Normalement, qui engage les procédures disciplinaires ?	Oui	Non
Les responsables de haut niveau		
Les supérieur(e)s hiérarchiques		
Le personnel des RH		
Les supérieur(e)s hiérarchiques, en consultation avec le personnel de RH		
Autre :		

D.2.12. Quelles mesures disciplinaires (sanctions) existent ?	Oui	Non
L'avertissement oral consigné dans le dossier de l'agent		
Les avertissements écrits consignés dans le dossier de l'agent		
La mise à pied avec maintien du salaire		
La mise à pied sans versement de salaire		

La rétrogradation		
Le licenciement		
Autre :		

D.2.13. À votre avis, la procédure disciplinaire est-elle efficace ?	Oui	Non
En cas ce réponse négative, veuillez préciser.		

D.2.14. Combien de fois la procédure disciplinaire a-t-elle été utilisée depuis un an ?

D.2.15. Habituellement, quel type de problèmes disciplinaires se présentent ?	Oui	Non
Le non-respect des heures de travail		
L'absentéisme		
Une tenue vestimentaire inappropriée		
Des problèmes de comportement au travail		
Des performances insuffisantes		
Autre :		

D.2.16. Quelles étapes comporte la procédure de recours contre des mesures disciplinaires ?	Oui	Non
Le recours adressé au/à la supérieur(e) hiérarchique		
Le recours adressé aux responsables de haut niveau		
Le recours adressé à l'Unité RH		
La saisine d'une commission des recours interne		
La saisine d'une commission des recours externe		
Autre :		

D.2.17. Quelles fautes déclenchent automatiquement un renvoi sans préavis ?	Oui	Non
Le vol		
La fraude		
Une condamnation à une peine d'emprisonnement		
L'agression d'une autre personne		
Autre :		

D.2.18. Quelles traces sont conservées des procédures disciplinaires ? Où ? Pendant combien de temps ?		
Quelles traces ?	Où ?	Pendant combien de temps ?

D.2.19. Comment sont assurées la sécurité et la confidentialité des procédures disciplinaires et des documents connexes ?	Oui	Non
L'accès aux informations est contrôlé par le personnel des RH.		
Les informations sont conservées dans un lieu sécurisé.		
Les fichiers informatiques sont protégés par un mot de passe.		
Les copies du matériel utilisé par les commissions de discipline et les commissions des recours sont détruites une fois la procédure achevée.		
Autre :		

SECTION 3 : GRIEFS

D.3.1. Existe-t-il une procédure de règlement des griefs ?	Oui	Non

D.3.2. Globalement, qui est responsable de la procédure de règlement des griefs ?	Oui	Non
La direction de l'institution		
Le/La chef des RH		
Les responsables de haut niveau		
Les supérieur(e)s hiérarchiques		
Autre :		

D.3.3. Quelles circonstances peuvent conduire un agent à demander le règlement d'un grief ?	Oui	Non
Attribution injuste des tâches		
Traitement inique		
Discrimination		
Harcèlement (y compris harcèlement sexuel)		
Ressources insuffisantes (pour exécuter certaines tâches)		
Comportement des superviseurs		
Décision déraisonnable de la hiérarchie		
Autre :		

D.3.5. Comment les agents amorcent-ils la procédure de règlement d'un grief ?	Oui	Non
En s'adressant par écrit à leur supérieur(e) hiérarchique		
En s'adressant de vive voix à leur supérieur(e) hiérarchique		
En remplissant un formulaire prévu à cet effet et en l'envoyant aux RH		

En s'adressant par écrit à l'Unité RH (pas de formulaire spécifique)		
En s'adressant de vive voix à l'Unité RH		
Par l'intermédiaire des représentant(e)s du personnel		
Par le biais d'un(e) médiateur/médiatrice		
Autre :		

D.3.6. Comment est menée l'enquête sur le grief ?	Oui	Non
En réalisant des entretiens avec les personnes concernées		
En réunissant toutes les preuves écrites		
En recueillant les déclarations d'autres personnes		
Autre :		

D.3.7. Qui ouvre une enquête ?	Oui	Non
L'Unité RH		
Les responsables de haut niveau		
Les supérieur(e)s hiérarchiques		
Les représentant(e)s du personnel ou du syndicat		
Une personne indépendante		
Autre :		

D.3.8. Quelles réparations sont accordées lorsqu'un grief est reconnu ?	Oui	Non
Annulation d'une décision de la hiérarchie		
Indemnisation de l'agent		
Ouverture d'une procédure disciplinaire à l'égard de la personne responsable du grief		
Réorganisation du travail		
Modification des conditions de travail		
Renforcement des ressources		
Autre :		

D.3.9. En cas de grief entre agents, existe-t-il une procédure de médiation ?	Oui	Non

D.3.10. Qui joue le rôle de médiateur ?	Oui	Non
Un agent des RH		
Un agent ayant reçu une formation spécifique		
Un(e) médiateur/médiatrice externe		
Une personne représentant le syndicat ou le personnel		
Autre :		

D.3.11. Quelles traces sont conservées des procédures de règlement des griefs ? Où sont-elles conservées ? Pendant combien de temps ?		
Quelles traces ?	Où ?	Pendant combien de temps ?

D.3.12. Comment sont assurées la sécurité et la confidentialité des procédures de règlement des griefs et des documents connexes ?	Oui	Non
L'accès aux informations est contrôlé par le personnel des RH.		
Les informations sont conservées dans un lieu sécurisé.		
Les fichiers informatiques sont protégés par un mot de passe.		
Les copies du matériel utilisé lors de la procédure sont détruites une fois la procédure achevée.		
Autre :		

D.3.13. Les agents disposent-ils/elles d'un mécanisme pour signaler les agissements suivants ?	Oui	Non
Népotisme		
Subornation		
Détournement de ressources		
Abus de pouvoir ou d'influence		
Autres formes de comportement corrompu		

D.3.14. Comment fonctionne ce mécanisme ?

D.3.15. En cas de signalement, comment est assurée la protection de l'agent ?

D.3.16. À votre avis, les procédures de règlement des griefs sont-elles efficaces pour le personnel ?

SECTION 4 : RECOURS

D.4.1. Une procédure de recours existe-t-elle ?	Oui	Non

D.4.2. Qui exerce la responsabilité générale du fonctionnement de la procédure de recours ?	Oui	Non
La direction de l'institution		

Le/La chef des RH		
Les responsables de haut niveau		
Les supérieur(e)s hiérarchiques		
Autre :		

D.4.3. Quand peut être déclenchée la procédure de recours ? En lien avec des décisions relatives aux aspects suivants :	Oui	Non
Recrutement et sélection		
Promotion		
Résiliation de contrat		
Évaluation des performances		
Évaluation des emplois		
Mesures disciplinaires		
Autre :		

D.4.4. Combien d'étapes comporte la procédure de recours ?

D.4.5. Existe-t-il une commission des recours interne ?	Oui	Non

D.4.6. Qui siège à la commission des recours ?	Oui	Non
Un agent des RH		
Un(e) responsable de haut niveau		
Le/La supérieur(e) hiérarchique		
Une personne externe indépendante		
Une personne représentant le syndicat ou le personnel		
Une personne représentant l'Agence de la fonction publique		
Autre :		

D.4.7. Comment les membres de la commission des recours sont-ils formés pour leur rôle ? Qui assure leur formation ?	
Comment ?	Qui ?

D.4.9. À quels aspects sont liés les recours ?	Oui	Non
Recrutement et sélection		
Promotion		

Résiliation de contrat		
Évaluation des performances		
Évaluation des emplois		
Mesures disciplinaires		
Autre :		

D.4.10. Comment un recours est-il adressé ?	Oui	Non
Par écrit à l'Unité RH, au moyen d'un formulaire normalisé.		
En s'adressant par écrit à l'Unité RH (pas de formulaire spécifique).		
Par écrit, au/à la supérieur(e) hiérarchique.		
Par l'intermédiaire d'un(e) représentant(e) du syndicat ou du personnel.		
Autre :		

D.4.11. Comment fonctionne l'audience de recours ?	Oui	Non
Un(e) président(e) est désigné(e).		
Un(e) secrétaire est désigné(e).		
Les agents peuvent être représenté(e)s par une autre personne (membre du syndicat, par exemple).		
Des déclarations orales sont entendues.		
Des preuves écrites sont présentées.		
Des déclarations écrites sont reçues.		
Des témoins sont appelé(e)s.		
Chaque partie peut poser des questions à l'autre.		
Les membres de la commission peuvent interroger l'ensemble des participant(e)s.		
Une décision écrite est présentée par la commission dans un délai fixé.		
Autre :		

D.4.12. Existe-t-il une procédure de recours externe ?	Oui	Non

D.4.13. Veuillez énumérer les étapes de la procédure de recours externe.
1. 2. 3. …

D.4.14. Combien de recours ont été introduits depuis un an ?

D.4.15. De quelle nature étaient ces recours ?

D.4.16. À votre avis, les agents sont-ils/elles satisfait(e)s de la procédure de recours ?

D.4.17. Quelles traces sont conservées des procédures de recours ? Où sont-elles conservées ? Pendant combien de temps ?		
Quelles traces ?	Où ?	Pendant combien de temps ?

D.4.18. Quelles réparations sont proposées lorsqu'un recours est admis comme fondé ?	Oui	Non
Lorsqu'une procédure de sélection est jugée inique, le prochain poste adéquat disponible est offert à la personne requérante.		
L'évaluation des emplois est refaite ou modifiée.		
L'évaluation des performances est refaite ou modifiée.		
La décision de renouvellement du contrat est modifiée.		
La mesure disciplinaire est annulée.		
Autre :		

PARTIE E : SOUTIEN DU PERSONNEL

SECTION 1 : INFORMATION

E.1.1. Quel type d'informations le personnel reçoit-il ?	Oui	Non
Les règlements applicables		
D'autres documents pertinents (stratégies, politiques, etc.)		
Une copie de toutes les procédures des RH		
L'annuaire téléphonique		
Des informations sur la santé, la sûreté et la sécurité		
Des informations sur les procédures financières, notamment les notes de frais		
Les règles de confidentialité		
Les règles relatives à l'utilisation du matériel, des ordinateurs, de la messagerie électronique		
Autre :		

E.1.2. Qui est responsable de fournir les informations au personnel ?	Oui	Non
Le personnel des RH		
Le/La responsable direct(e)		
L'agent (les informations se trouvent dans un dossier partagé)		
Autre :		

E.1.3. Comment les informations sont-elles communiquées ?	Oui	Non
Dans le kit d'intégration		
Sur les tableaux d'annonces du personnel		
Par courrier électronique, via les listes de diffusion à l'ensemble du personnel		
Autre :		

E.1.4. À votre avis, le personnel dispose-t-il de suffisamment d'informations ? Si ce n'est pas le cas, quel autre type d'informations devrait-il recevoir ?

E.1.5. Quelles informations sont collectées auprès du personnel ?	Oui	Non
Les problèmes rencontrés		
Ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas		
Les besoins non satisfaits, par exemple, en matière de formation et perfectionnement professionnel		
Des suggestions d'amélioration des pratiques au travail		
Le degré de satisfaction du personnel		
Autre :		

E.1.6. Qui recueille les informations auprès du personnel ? Comment ?	
Qui ?	Comment ?

SECTION 2 : BIEN-ÊTRE

E.2.1. De quel type d'aides au bien-être le personnel bénéficie-t-il ?	Oui	Non
Conseil		
Information		
Aide à la garde d'enfants		
Services médicaux		
Accompagnement psychologique		
Prime de pénibilité		
Congé pour convenances personnelles (rémunéré ou non)		
Indemnité liée à la distance domicile-travail		
Autre :		

E.2.2. Qui est responsable du bien-être ?

E.2.3. Comment sont informé(e)s les agents des dispositions en faveur de leur bien-être ?	Oui	Non
Ils/Elles n'en sont pas informé(e)s.		
Par le personnel des RH, lorsqu'un problème survient.		
La hiérarchie informe le personnel sur les dispositions relatives au bien-être.		
Les informations sont fournies dans un manuel du personnel.		
Les représentant(e)s du syndicat ou du personnel fournissent ces informations.		
Autre :		

E.2.4. Comment est protégée la confidentialité des agents qui reçoivent une aide au bien-être ?

E.2.5. Un budget distinct est-il alloué aux questions de bien-être ?

SECTION 3 : FORMATION ET PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL

E.3.1. Qui exerce la responsabilité générale de la formation et du perfectionnement professionnel dans l'institution ?

E.3.2. Quel est le rôle des acteurs suivants en matière de formation et perfectionnement professionnel ?	
Le personnel des RH	
Les responsables de haut niveau	
Le reste de la hiérarchie	
Chaque agent	

E.3.3. Un budget est-il alloué spécifiquement à la formation et au perfectionnement professionnel ?	Oui	Non
Si ce n'est pas le cas, veuillez expliquer pourquoi.		

E.3.4. Qui est responsable du budget et des dépenses de formation et perfectionnement professionnel ?

E.3.5. Y a-t-il une procédure annuelle de perfectionnement professionnel ?	Oui	Non
Si ce n'est pas le cas, veuillez expliquer pourquoi.		

E.3.6. Qui administre la procédure de perfectionnement professionnel ?	Oui	Non
L'ensemble des agents		
Les fonctionnaires uniquement		
Le personnel de soutien uniquement		
Des catégories professionnelles spécifiques		
Autre :		

E.3.7. À quel niveau sont définis les besoins en matière de formation ?	Oui	Non
Au niveau de l'ensemble de l'organisation		
Au niveau du service		
Au niveau de l'unité		
Au niveau de la section		
Au niveau du groupe de travail		
Au niveau de la personne		
Autre :		

E.3.8. Comment sont identifiés les besoins en matière de formation ? Veuillez énumérer les principales étapes.
1. 2. 3. …

E.3.9. Qui identifie les besoins de formation ?	Oui	Non
L'institution centrale de la fonction publique		
Les responsables de haut niveau		
Les supérieur(e)s hiérarchiques		
Le personnel des RH		
Chaque agent		
Un(e) responsable se consacrant exclusivement à la formation		
Des conseillers/conseillères externes		
Autre :		

E.3.10. À votre avis, la définition des besoins en matière de formation est-elle efficace ? Comment pourrait-elle être améliorée ?

E.3.11. Quelle formation est dispensée en cours d'emploi ?	Oui	Non
Accompagnement professionnel		
Mentorat		
Démonstrations		
Ateliers		
Formation à distance ou en ligne		
Autre :		

E.3.12. Quelle formation externe est proposée ? Veuillez citer des exemples.

E.3.13. Les retombées de la formation sont-elles évaluées ? Par qui ?

E.3.14. Qui participe le plus souvent à des formations ?	Classer par ordre.
Les responsables de haut niveau	
Les cadres intermédiaires	
Les supérieur(e)s hiérarchiques	

Les spécialistes	
Des professions particulières, comme les économistes ou les juristes	
Le personnel de soutien	
Autre :	

E.3.15. À votre avis, la formation est-elle efficace ? Que peut-on faire pour renforcer son efficacité ?

E.3.16. Quels sont les besoins de formation les plus importants dans votre organisation ?

E.3.17. Quelle est la procédure à suivre pour les responsables ou les agents afin d'avoir accès à une formation ou d'en faire la demande ?

E.3.18. Comment les agents sont-ils/elles informé(e)s des possibilités de formation ?

E.3.19. Comment les personnes sont-elles sélectionnées pour participer à une activité de formation particulière ?

ANNEXE 2

OPINION DU PERSONNEL SUR LA PRATIQUE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Sondage

Ce sondage a pour principal objectif de donner à connaître l'opinion des agents sur la qualité et la pertinence de la pratique de la gestion des ressources humaines dans l'institution. Il comprend deux parties : 1) le degré de satisfaction générale concernant l'emploi dans l'institution ; 2) le degré de satisfaction concernant les principales fonctions de la gestion des RH.

Cette enquête, d'une durée de 20 minutes au plus, est totalement anonyme.

1. Satisfaction générale concernant l'emploi dans l'institution

Veuillez cocher la case dans la colonne choisie.

Échelle de notation : 1 = Tout à fait d'accord ; 2 = D'accord ; 3 = Pas d'avis ; 4 = Pas d'accord ; 5 = Pas du tout d'accord.

Déclaration	1	2	3	4	5
Je suis libre de donner mon avis au travail sans craindre d'éventuelles conséquences négatives.					
Mon travail me satisfait.					
Je ne souhaite pas changer de travail, sauf si cela améliorait sensiblement mon enveloppe de rémunération actuelle.					
La qualité des relations interpersonnelles me satisfait, tant dans mon unité organisationnelle que dans l'institution en général.					
La qualité de la coopération entre les unités organisationnelles au sein de l'institution me satisfait.					
J'ai pleinement confiance dans les compétences des collègues de l'Unité RH.					
L'Unité RH me transmet des informations exactes en temps et en heure.					
Les procédures de gestion des RH sont appliquées de manière cohérente dans mon unité organisationnelle.					
Mon/Ma responsable direct(e) s'implique pour motiver les agents et entretenir de bonnes relations interpersonnelles.					
Dans le traitement de ses subalternes, mon/ma responsable direct(e) essaie de « préserver la paix » à tout prix.					
Mon/Ma responsable direct(e) a les caractéristiques d'un(e) leader.					

2. Avis sur la qualité des principales fonctions de la gestion des RH

Veuillez cocher la case dans la colonne choisie.

Échelle de notation : 1 = Tout à fait d'accord ; 2 = D'accord ; 3 = Pas d'avis ; 4 = Pas d'accord ; 5 = Pas du tout d'accord.

Déclaration	1	2	3	4	5
La planification des effectifs nécessaires est permanente et détaillée.					
Une approche plus sérieuse de la planification des effectifs permettrait un recrutement plus rapide pour pourvoir les postes vacants.					
Les fiches de poste sont mises à jour régulièrement.					
L'intitulé et la description de certains postes sont en décalage avec la réalité.					
Le règlement définissant l'organisation interne est compliqué et décourage les gestionnaires de modifier les fiches de poste plus souvent.					
La procédure de sélection repose largement sur les certificats et les documents officiels à fournir comme preuves des qualifications de la personne.					
Les membres des jurys de sélection reçoivent une bonne formation pour s'acquitter de leur tâche.					
Les procédures de sélection reposent entièrement sur des critères normalisés qui prennent en compte la spécialisation et les compétences de la personne candidate.					
Les pratiques actuelles en matière d'évaluation des performances ne sont pas à la hauteur des attentes.					
Le principal problème de l'évaluation des performances individuelles est la réticence des responsables à attribuer des notes objectives (pour « préserver la paix »).					
L'évaluation que je reçois m'aide à faire évoluer ma carrière.					
J'ai suffisamment de possibilités de participer à des stages de formation de qualité.					
Les participant(e)s aux stages de formation sont souvent les personnes qui obéissent à leurs supérieur(e)s, mais pas nécessairement celles qui en ont réellement besoin pour s'acquitter de leurs tâches.					
Les priorités en matière de formation sont définies à l'issue d'une analyse minutieuse des besoins.					
Le niveau de discipline du personnel de l'institution est satisfaisant.					
Je subis parfois des pressions pour suivre des instructions qui ne vont pas dans le sens de l'intérêt public.					
Mon environnement de travail est discriminatoire à l'égard des femmes.					

Merci d'avoir pris le temps de répondre à cette enquête.
Le Service Gestion des RH

ANNEXE 3

SONDAGE : L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL

L'engagement au travail fait référence à la mesure dans laquelle les agents s'engagent à atteindre et à maintenir des normes éthiques et professionnelles exigeantes.

Ce sondage a pour but de collecter des données sur la mesure dans laquelle les agents s'impliquent dans leurs fonctions et font leurs la mission et les valeurs du travail de la fonction publique.

Cette enquête, d'une durée de 20 minutes au plus, est totalement anonyme.

1. Degré d'engagement au travail

Veuillez cocher la case dans la colonne choisie.

Échelle de notation : 1 = Tout à fait d'accord ; 2 = D'accord ; 3 = Pas d'avis ; 4 = Pas d'accord ; 5 = Pas du tout d'accord.

Déclaration	1	2	3	4	5
Globalement, je me sens bien à mon travail dans cette institution.					
Je recommanderais mon institution comme employeur potentiel à des personnes à la recherche d'un emploi.					
J'éprouve fierté et bonheur à l'idée d'aller travailler.					
C'est une joie de travailler avec mes collègues.					
Je trouve que mon travail a un sens. Je peux voir ma contribution aux objectifs plus vastes de l'institution.					
Mon travail et les résultats de mon travail sont reconnus et appréciés par ma hiérarchie.					
J'ai le sentiment d'être soutenu en tant que professionnel(le) par ma hiérarchie.					
Notre culture organisationnelle repose sur des valeurs et des normes qui alimentent la méritocratie, le professionnalisme et l'intégrité.					
Nos dirigeant(e)s sont des modèles de professionnalisme et d'intégrité.					
Mon travail est suffisamment exigeant pour moi.					
J'ai le sentiment de pouvoir exploiter pleinement mon potentiel ici.					
Je vois des perspectives de carrière évidentes pour moi ici.					

Je me vois travailler ici encore de nombreuses années.					

2. Recommandations ou suggestions pour élever le niveau d'engagement

À mon avis, les principaux points forts et les principaux points faibles de cette institution sont : 1. 2. 3. …
Si j'avais la possibilité de changer quelque chose pour améliorer l'engagement au travail, je ferais ce qui suit : 1. 2. 3. …

Merci d'avoir pris le temps de répondre à cette enquête.
Le Service RH

ANNEXE 4

FORMULAIRE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE DES EFFECTIFS : ÉVALUATION DE LA DEMANDE ET DE L'OFFRE

Évaluation de la demande : projection des besoins actuels et futurs en matière de recrutement. Il est essentiel d'anticiper non seulement le nombre de personnes nécessaires (évaluation des effectifs), mais aussi leur profil (évaluation des compétences). Il convient de mener à bien cette activité à l'échelle du service. Les chefs de service sont responsables de collecter les données auprès de leurs subalternes avant de remplir ce tableau.

Veuillez répondre à chaque question de manière claire et concise puis définir un niveau d'urgence pour chaque question. Les questions notées « 4 » doivent être traitées immédiatement, alors que celles notées « 1 » sont à considérer comme non urgentes (maintenant et à moyen terme).

Niveaux d'urgence

1 Ce point n'est pas un problème actuellement (et ne le deviendra probablement pas au cours des trois à cinq prochaines années).
2 Ce point n'est pas un problème pour le moment (mais doit être surveillé car il pourrait le devenir).
3 Ce point pourrait provoquer des problèmes maintenant ou dans les douze prochains mois.
4 Ce point doit être traité immédiatement.

Questions	Justification/Commentaires	Niveau d'urgence (1, 2, 3, 4)
Envisagez-vous que votre unité organisationnelle assume de nouvelles tâches ou responsabilités pour la prochaine période (une à trois prochaines années) ? De quelles tâches s'agit-il ?		
Prévoyez-vous des modifications du budget ? Si oui, quelles conséquences auront ces modifications sur vos besoins en personnel ?		
Compte tenu des objectifs et priorités de l'organisation, une restructuration de votre service ou unité organisationnelle sera-t-elle nécessaire ? Prévoyez-vous qu'il sera nécessaire d'éliminer ou de créer de nouveaux emplois ?		
Les processus actuels propres à votre poste devront-ils être modernisés ? Votre fiche de poste actuelle doit-elle être modifiée ?		

Evaluation de l'offre : identifie les ressources en personnel disponibles de l'institution (actuelles et futures). A partir du niveau actuel des effectifs, l'analyse de l'offre identifie toutes les actions liées au personnel susceptibles de modifier les effectifs futurs (départs à la retraite, démissions, résiliations de contrat, promotions, rétrogradations, transferts, etc.). Comme pour l'évaluation de la demande, l'accent est mis à la fois sur le nombre de personnes nécessaires et sur leurs compétences.

Niveaux d'urgence

1 Ce point n'est pas un problème actuellement (et ne le deviendra probablement pas au cours des trois à cinq prochaines années).
2 Ce point n'est pas un problème pour le moment (mais doit être surveillé car il pourrait le devenir).
3 Ce point pourrait provoquer des problèmes maintenant ou dans les douze prochains mois.
4 Ce point doit être traité immédiatement.

Questions	Justification/Commentaires	Niveau d'urgence (1, 2, 3, 4)
À quoi ressemble le profil actuel des effectifs (âge, genre, ...) ? Quels risques manifestes découlent de ce profil (vieillissement des effectifs, par exemple) ?		
Quels postes sont indispensables à l'exercice de vos fonctions ? Sont-ils indispensables sur le plan des opérations ou de la stratégie ? Seront-ils difficiles à pourvoir ?		
Avez-vous des difficultés à retenir les « bons » agents ? Pourquoi des personnes quittent-elles votre service (ou votre institution en général) ? Des compétences spécifiques se perdent-elles ?		
Avez-vous des difficultés à recruter les bonnes personnes ? Êtes-vous satisfait(e) de la qualité des candidatures ?		
Votre planification de la relève est-elle efficace ? Les postes des agents qui partent à la retraite sont-ils pourvus avec du retard ?		
Pensez-vous que le degré de motivation du personnel de votre service soit satisfaisant ? En cas de réponse négative, veuillez préciser.		

Comment la valeur de la réussite et de la recherche de l'excellence sont-elles reconnues au sein de votre service ?		
Quel est le degré d'implication des agents dans la planification et la prise de décision relatives aux futures activités de votre service ?		
Quels sont les principaux besoins de perfectionnement professionnel des différentes catégories de personnel de votre service ?		
Quelles compétences font défaut au sein de votre service ?		
Quel parcours et quelles perspectives de carrière sont possibles pour le personnel ?		
Les responsables possèdent-ils/elles les compétences nécessaires pour gérer les problèmes de performances ?		
Votre service connaît-il des problèmes de performances ? Le cas échéant, quelles conséquences ont-ils sur le travail au quotidien ?		

ANNEXE 5

Plan stratégique de gestion des effectifs – Exemple de structure

1. Introduction

1.1. But et objectifs
Fournir une brève explication de ce que ce document tente d'établir, notamment les objectifs du plan.

2. Vision stratégique des ressources humaines
Ajouter un bref aperçu de la vision de l'avenir de votre institution et de ses conséquences sur le personnel.

2.2. Priorités nationales et sectorielles
Établir un lien entre les documents stratégiques aux échelons national et/ou sectoriel et leurs conséquences sur la demande de personnel.

3. Évaluation des tâches de l'institution et de ses défis à relever
Décrire le mandat de l'institution et souligner les changements prévus dans la nature et le champ des tâches, des responsabilités et des défis à relever.

- Quelles sont vos tâches et responsabilités actuelles et futures ?

- Quelles sont les conséquences des processus d'intégration (à l'UE et à l'OTAN, par exemple) sur votre institution ?

- Votre institution atteint-elle ses objectifs ? Parvenez-vous à relever les défis ?

- Existe-t-il des moyens d'obtenir de meilleurs résultats avec les effectifs dont vous disposez actuellement ? Si oui, lesquels ?

4. Évaluation des besoins et des priorités en matière de ressources humaines
Décrire la situation actuelle de la demande, en termes de compétences et d'effectifs, ainsi que la capacité de votre personnel actuel à répondre à cette demande. Dresser une projection des conséquences que cette demande est susceptible d'avoir sur les effectifs à court, moyen et long termes.

5. Mesures destinées à combler le déficit de compétences
Énumérer les actions qui seront adoptées pour résoudre les déséquilibres entre l'offre et la demande de personnel.

6. Suivi et révision du plan
Fournir une brève explication des dispositions mises en place pour assurer un suivi du plan et le réviser, si nécessaire.

Suggestions de données relatives au personnel

- Nombre d'agents (effectifs par unité organisationnelle ; effectif envisagé par rapport à l'effectif actuel).
- Analyse des absences
- Analyse de la répartition par genre
- Analyse de la répartition par âge
- Taux de rotation du personnel (dont données issues des entretiens de départ)

ANNEXE 6

FORMULAIRE D'ENTRETIEN DE DÉPART

Nom :	
Intitulé du poste :	
Unité organisationnelle :	
Date d'entrée en fonctions :	
Date d'entrée en fonctions à ce poste :	
Date de cessation de fonctions :	
Autres postes occupés au sein de l'institution :	

Motifs de la cessation de fonctions

Cocher la case de l'option retenue.

Volontaire

- ☐ Autre emploi
- ☐ Motifs personnels
- ☐ Autre.....

Involontaire

- ☐ Restructuration
- ☐ Départ à la retraite
- ☐ Autre.....

Commentaire de l'agent :

Commentaire du/de la responsable de l'entretien :

Questionnaire

1. Quels sont les principaux motifs de votre décision de quitter l'institution ?

2. Qu'avez-vous apprécié le plus dans votre travail ?

3. Quels sont les principaux problèmes que vous avez rencontrés dans l'exercice de vos fonctions ?

4. Avez-vous rencontré des règles, règlements ou procédures qui se sont révélés êtres des obstacles à un exercice efficace de vos fonctions ? Dans l'affirmative, veuillez en dresser la liste ci-dessous :

5. Envisageriez-vous de postuler de nouveau pour le même emploi dans cette institution ?

6. Recommanderiez-vous à d'autres personnes de travailler ici ?

7. Aurions-nous pu faire quelque chose pour vous retenir ?

ANNEXE 7

ÉVALUATION DES COMPÉTENCES DES GESTIONNAIRES

Méthode

Cette méthode a pour but de permettre une évaluation objective du niveau de compétences des gestionnaires, en fonction des critères définis pour chaque rang des gestionnaires de l'institution. Les principaux objectifs de l'exercice sont les suivants :

a) repérer les lacunes possibles, en matière de compétences ;

b) élaborer des programmes de formation individuels (pour combler ces lacunes) ;

c) permettre la prise de décisions objectives et fondées sur le mérite au sujet d'éventuels transferts ou promotions du personnel.

L'évaluation des compétences se fait en deux parties :

1. une évaluation des compétences techniques (connaissance des règlements applicables, compétences en langues étrangères et capacités de communication) ;
2. une évaluation des compétences comportementales (aptitude à diriger, orientation axée sur les résultats).

1. Compétences techniques : épreuve écrite

Pour les compétences techniques, la procédure d'évaluation repose sur une épreuve écrite comportant les trois parties suivantes :

- Partie I : connaissance des règlements applicables et des bonnes pratiques
  Cette épreuve est conçue pour montrer si le/la gestionnaire possède une bonne connaissance des règlements qui régissent son travail quotidien et pour donner un aperçu de sa connaissance des bonnes pratiques ou des tendances dans un domaine précis.

  20 questions à choix multiple (0,5 point par réponse correcte) ; 30 minutes ; en groupe.

- Partie II : maîtrise de l'anglais, à l'écrit, dans les tâches quotidiennes
  Cette épreuve donne une indication de la maîtrise que le/la gestionnaire possède de l'anglais écrit dans le cadre de ses tâches quotidiennes.

  20 questions à choix multiple et questions ouvertes (1 point par réponse correcte) ; 30 minutes ; en groupe.

  NB : Les compétences orales en anglais seront évaluées lors de l'examen des compétences comportementales.

- Partie III : aptitudes en matière de résolution de problèmes et capacités de communication
  Cette épreuve est conçue pour examiner la capacité du/de la gestionnaire à trouver une solution à un problème concret lié à son travail, puis à la présenter de manière convaincante.

  Question unique de type rédaction (/20 points) ; 30 minutes ; en face à face.

  L'évaluation a une durée totale de 90 minutes et s'effectue sur une seule journée.

2. Compétences comportementales : entretien

Les compétences comportementales sont évaluées par un jury indépendant, au moyen d'entretiens avec les gestionnaires des rangs supérieurs et inférieurs. Les personnes sont évaluées en fonction d'un ensemble de compétences comportementales proposées.

Les membres du jury demandent aux gestionnaires de fournir des exemples issus de leur expérience professionnelle passée qui démontrent qu'ils/elles possèdent une compétence particulière. Les gestionnaires des rangs inférieurs sont évalués en fonction d'un ensemble de trois compétences essentielles, alors que les gestionnaires des rangs supérieurs répondent à des questions sur un total de quatre compétences.

Le tableau ci-dessous décrit les principaux éléments de la procédure d'entretien :

Objectif de l'entretien	Évaluer objectivement la mesure dans laquelle chaque gestionnaire possède les compétences comportementales nécessaires à la réalisation optimale de son travail.
Composition du jury	Le jury est constitué d'agents compétent(e)s et expérimenté(e)s, selon la composition suivante : deux (2) agents expérimenté(e)s + un (1) membre de la Direction centrale des RH.
Modalités de l'entretien	• Les entretiens ont lien dans la langue locale, sauf la partie conçue pour évaluer les compétences à l'oral en anglais. • Chaque gestionnaire doit répondre au même ensemble de questions normalisées, ainsi qu'à des questions spécifiques au poste. • Les membres du jury utilisent une grille de notation normalisée (voir exemple ci-dessous).
Lieu et durée de l'entretien	Lieu : Durée : 30 minutes maximum par personne

Notation, évaluation et mesures correspondantes

Chaque épreuve compte pour 50 % dans la note finale : l'épreuve d'évaluation des compétences techniques comporte 50 points (10 points pour l'épreuve d'évaluation des connaissances, 20 points pour l'épreuve en anglais et 20 points pour l'épreuve de résolution de problème), de même que l'épreuve d'évaluation des compétences comportementales.

Le système de notation proposé et les mesures correspondantes sont les suivants :

Note	Évaluation	Mesures
Total inférieur à 50/100	*Insuffisant* : la capacité globale à exercer ce poste ne remplit pas les conditions minimales.	Un transfert ou une rétrogradation devraient être envisagés sérieusement. Dans le cas contraire, la personne doit faire preuve d'une amélioration rapide ; le/la responsable direct(e) doit exercer un mentorat strict. Évaluation suivante à six mois d'intervalle.
Total compris entre 50/100 et 64/100	*Satisfaisant* : la capacité globale à exercer ce poste est légèrement supérieure aux conditions minimales.	Il convient que la personne fasse preuve de certaines améliorations ; le/la responsable direct(e) doit exercer un suivi des performances. Évaluation suivante dans un an.
Total compris entre 65/100 et 79/100	*Bien* : la capacité globale à exercer ce poste est suffisante pour la plupart des tâches.	Il convient que la personne essaie d'améliorer son niveau de compétences ou, du moins, de le maintenir. Évaluation suivante dans un an.

Total compris entre 80/100 et 94/100	*Très bien* : la capacité globale à exercer ce poste est suffisante.	Reprendre les activités régulières. Évaluation suivante dans trois ans.
Total égal ou supérieur à 95/100	*Excellent* : la capacité globale à exercer ce poste est exceptionnelle.	Reprendre les activités régulières. Évaluation suivante dans cinq ans.

Activités logistiques

Avant le début du processus, les membres du jury d'entretien devraient assister à un atelier d'une demi-journée pour discuter des différents aspects pratiques liés à l'évaluation du niveau de compétences des gestionnaires.

Les aspects logistiques de l'organisation de l'ensemble de la procédure devraient être assurés par le Service Gestion des RH, en étroite collaboration avec le personnel participant directement au soutien de la direction de l'institution (ministre, directeur/directrice, secrétaire général(e)).

Liste des compétences requises pour les postes de gestionnaires

1. Aptitude à diriger

Motiver les personnes pour obtenir de bons résultats dans la poursuite des objectifs de l'équipe et de l'organisation.

1.1. Créer un environnement de travail positif

Créer un environnement de travail positif dans lequel le personnel soit motivé pour donner le meilleur de lui.

1.2. Définir les objectifs

Définir des attentes et des objectifs de groupe clairs, importants, exigeants mais réalisables.

1.3. Diriger par l'exemple

Être un excellent modèle : diriger par l'exemple.

2. Planification et organisation

Savoir planifier, organiser, coordonner et surveiller les activités et les tâches, pour soi-même et pour les membres de l'équipe.

2.1. Planifier efficacement

Planifier la meilleure utilisation possible des ressources disponibles : produire des plans de qualité concernant l'activité et le service, qui soient compris par le personnel et qui définissent les compétences et les ressources nécessaires.

2.2. Tenir les membres responsables des résultats de leur travail

Tenir les membres de l'équipe responsables de leurs efforts pour atteindre les résultats convenus.

2.3. Veiller au respect des délais

Adopter les mesures nécessaires suffisamment tôt pour régler les problèmes susceptibles d'allonger les délais, afin de garantir la ponctualité de l'exécution.

3. Direction stratégique (pour les responsables de haut niveau uniquement)

Définir l'orientation stratégique de l'organisation en réponse aux besoins du gouvernement et de la population ; garantir son exécution.

3.1. Assurer la planification stratégique

Élaborer les plans stratégiques pour garantir la réussite future de l'organisation.

3.2. Assurer le suivi des plans stratégiques

Surveiller le déroulement des plans pour atteindre les objectifs stratégiques.

3.3. Assumer la responsabilité de l'atteinte des objectifs stratégiques

Prendre la responsabilité de garantir que les objectifs stratégiques soient atteints.

Formulaire d'évaluation des compétences

Nom :	Unité organisationnelle :
Poste de travail :	Date :

Compétences	Points (0–5)
1. Aptitude à diriger Motiver les personnes pour que leurs efforts visant à atteindre les objectifs de l'équipe et de l'organisation obtiennent de bons résultats.	
1.1. Mise en place d'un environnement de travail positif Mettre en place un environnement de travail positif, où le personnel soit motivé pour donner le meilleur de lui-même.	
1.2. Définition des objectifs Définir des attentes et des objectifs de groupe clairs, importants, exigeants mais réalisables.	
1.3. Soutien aux subalternes Être disponible pour écouter les subalternes et leur donner des conseils ou un avis.	
1.4. Direction par l'exemple Être un excellent modèle : diriger par l'exemple.	

Compétences	Points (0–5)
2. Planification et organisation Savoir planifier, organiser, coordonner et surveiller les activités et les tâches, pour soi-même et pour les membres de l'équipe.	
2.1. Planification efficace Planifier la meilleure utilisation possible des ressources disponibles : produire des plans de qualité concernant l'activité et le service, qui soient compris par le personnel et qui définissent les compétences et les ressources nécessaires.	
2.2. Tenir les membres responsables des résultats de leur travail Tenir les membres de l'équipe responsables de leurs efforts pour atteindre les résultats convenus.	
2.3. Veiller au respect des délais Adopter les mesures nécessaires suffisamment tôt pour régler les problèmes susceptibles d'allonger les délais, afin de garantir la ponctualité de l'exécution.	

Compétences	Points (0–5)
3. Direction stratégique (pour les responsables de haut niveau uniquement) Définir l'orientation stratégique de l'organisation en réponse aux besoins du gouvernement et de la population ; garantir son exécution.	
3.1. Assurer la planification stratégique Élaborer les plans stratégiques pour garantir la réussite future de l'organisation.	
3.2. Assurer le suivi des plans stratégiques Surveiller le déroulement des plans pour atteindre les objectifs stratégiques.	
3.3. Assumer la responsabilité de l'atteinte des objectifs stratégiques Prendre la responsabilité de garantir que les objectifs stratégiques soient atteints.	

Total : **(/50).**	

Signature du membre du jury : .....

ANNEXE 8

ÉTAPES DE LA CRÉATION D'UN NOUVEAU POSTE

1. Identifier les lacunes que le nouveau poste comblera.

   ⇨ Préciser la nature du problème rencontré par l'institution. Quelles sont les causes du problème ? Le problème est-il temporaire ou permanent ?

   ⇨ Expliquer pourquoi la création d'un nouveau poste est une meilleure solution que les autres possibilités envisageables. Le travail pourrait-il être réparti entre les membres du personnel déjà en fonctions ? L'institution pourrait-elle créer une tâche temporaire et embaucher quelqu'un pour une durée déterminée ? Le problème pourrait-il être résolu par des efforts de renforcement des capacités du personnel existant ?

2. Créer un plan détaillé

   ⇨ Trouver un intitulé pour le poste et proposer une place pour celui-ci dans la hiérarchie. Le poste demande-t-il des compétences analytiques ou implique-t-il de fournir des conseils ? Comporte-t-il des tâches d'encadrement ?

   ⇨ Élaborer la première version d'une fiche de poste (objectif du poste, principales fonctions et responsabilités, relations hiérarchiques, etc.) ainsi qu'une spécification des tâches ou, plus simplement, un profil du/de la titulaire (études requises, expérience professionnelle, compétences nécessaires, etc.). Collecter et analyser des informations sur des postes similaires dans d'autres contextes ; élaborer la fiche de poste initiale à l'aide de contenus pertinents.

   ⇨ Proposer une date à laquelle le nouveau poste devrait être pourvu. Expliquer les raisons de ce calendrier envisagé.

3. Présenter l'idée au/à la responsable direct(e)

   ⇨ Expliquer au/à la responsable direct(e) les problèmes que la création de ce nouveau poste prévoit de résoudre.

   ⇨ S'assurer de mentionner tous les avantages que la création de ce nouveau poste est susceptible d'apporter. Insister en particulier sur les bénéfices concrets, tels que les économies financières.

   ⇨ Demander au/à la responsable de faire preuve d'esprit critique à l'égard de l'idée d'un nouveau poste, mais de ne pas la rejeter sans y avoir suffisamment réfléchi. Si la proposition est rejetée sans avoir été suffisamment examinée par le/la responsable direct(e), essayer d'en parler à une autre personne au sein de l'institution, surtout en cas de connaissance d'un(e) responsable de haut niveau susceptible de se montrer plus compréhensif/compréhensive à l'égard de la proposition. En général, un mot d'une telle personne suffit à ce que le/la responsable direct(e) se montre plus disposé(e) à écouter son/sa subalterne.

   ⇨ Adapter la proposition initiale en fonction des commentaires reçus.

4. Présenter l'idée aux décideurs

   ⇨ Se concentrer sur le problème à résoudre et sur la manière dont il affecte l'institution.

   ⇨ Présenter les principaux avantages que la création d'un nouveau poste apportera.

   ⇨ Montrer avoir réfléchi à la manière d'attirer un(e) candidat(e) adapté(e) pour le nouveau poste. Si la solution pourrait être un recrutement interne ou des transferts d'agents, veiller à le mentionner. Si un concours public est nécessaire, présenter des données montrant que l'institution sera capable d'attirer des candidatures intéressantes.

ANNEXE 9

CONCEPTION DES TÂCHES : CRÉER UN EMPLOI MOTIVANT

Concevoir un nouveau poste consiste essentiellement à regrouper les tâches et les responsabilités de manière logique et sensée. Il est indispensable de garder à l'esprit la nécessité que ce nouveau poste soit motivant pour la personne qui l'occupera. Dans leur ouvrage précurseur sur la théorie des caractéristiques des emplois, Richard Hackman et Greg Oldham ont créé un concept selon lequel un poste doit posséder les cinq caractéristiques suivantes pour être motivant : 1) la variété des compétences ; 2) l'identification aux tâches ; 3) l'importance des tâches ; 4) l'autonomie ; 5) le retour d'informations.

Concevoir un poste dans le respect de ces cinq caractéristiques (dans la mesure du possible, bien sûr) est censé avoir des répercussions positives sur l'attitude et les performances de l'agent au travail. Néanmoins, il ne faut pas oublier que les facteurs plus généraux liés au contexte jouent ici un rôle important. Si, par exemple, l'institution opère dans un environnement où la prise de décision est fortement centralisée, où la méritocratie et le professionnalisme sont négligés et où sont implantées d'autres pratiques non démocratiques, les aspects positifs résultant d'une bonne conception de poste seront très probablement neutralisés. Pour que les agents soient motivé(e)s, il est donc essentiel qu'ils/elles évoluent dans une institution démocratique qui fonde ses pratiques en matière de gestion des RH sur la méritocratie et le professionnalisme.

L'importance de la conception d'un poste motivant a une relation directe avec sa position dans la hiérarchie : plus le poste est élevé, plus il est important de veiller à ce qu'il soit motivant. À cet égard, les attentes d'un simple employé administratif seront probablement beaucoup moins élevées en ce qui concerne sa satisfaction au travail que celles d'une personne exerçant des fonctions d'analyste des politiques, de conseiller expert ou de haut responsable. En effet, ces derniers postes demandant de posséder un niveau d'études plus élevé et des compétences plus vastes, les personnes susceptibles de les occuper s'attendent généralement à exercer des fonctions stimulantes et à éprouver la satisfaction de pouvoir contribuer aux grands objectifs de l'institution.

Les cinq caractéristiques des emplois sont détaillées ci-dessous et accompagnées de conseils et de recommandations pour que les responsables de la conception de nouveaux postes puissent créer plus facilement des emplois réellement motivants.

1. Variété des compétences

En règle générale, les personnes souhaitent que leur emploi ne soit pas monotone et répétitif. Malheureusement, dans certains cas (notamment pour le personnel technique et le personnel de soutien), cet aspect est difficile à éviter, mais les responsables de la conception de postes devraient faire de leur mieux pour introduire de la variété dans l'ensemble de compétences nécessaires à l'exécution des tâches. Cette approche doit évidemment être nuancée, les aptitudes requises devant être crédibles, c'est-à-dire fondées sur des besoins réels. Autrement, hausser inutilement le niveau des exigences élèvera sans aucun doute les prétentions salariales (que l'institution risque alors de ne pas pouvoir suivre) et rendra difficile le recrutement des candidat(e)s approprié(e)s.

Les moyens suivants peuvent permettre de diversifier les compétences :

- introduire de nouveaux équipements (tablettes ou smartphones équipés d'applications spécifiques) ;
- moderniser les processus de travail (numériser le système d'archivage, par exemple) ;
- créer des possibilités d'observation en situation de travail (observation d'un(e) collègue plus expérimenté(e) dans l'exercice de ses fonctions) ;
- fournir régulièrement des occasions d'apprendre (au travail et par des stages spécialisés) ;
- permettre de participer à des groupes de travail et de travailler hors des équipes de projet.

2. Identification aux tâches

L'identification aux tâches fait référence à la mesure dans laquelle un agent accomplit un travail ou une tâche du début à la fin. L'identification à l'intégralité de la tâche donne plus de satisfaction à la personne que l'accomplissement de petites portions de travail qui appartiennent à différents projets. Par exemple, rédiger un rapport sur un sujet spécifique, ce qui

demande de faire des recherches documentaires, de réaliser des entretiens, de rédiger une première version, de recevoir des commentaires en retour et de produire le projet final, est plus motivant que se limiter à effectuer un travail de recherche documentaire sur plusieurs sujets différents. Dans le premier cas, l'agent est témoin du résultat final, alors que le second implique la réalisation d'une seule activité dans le cadre d'un processus plus vaste qui constitue la tâche complète.

Lors de la conception d'un poste, il est donc utile de veiller aux aspects suivants :

- le poste donne la possibilité au/à la titulaire de prendre en charge des sections de tâche qui aient une certaine finalité ;
- si le travail fait partie d'un projet plus vaste, le/la titulaire devrait avoir la possibilité de connaître sa contribution au produit final.

3. Importance des tâches

Si un agent a le sentiment que son travail est important pour l'institution, sa motivation sera plus grande. Lors de la conception d'un poste, il est donc essentiel de tenir compte des conséquences de ce poste sur les autres, au sein de l'institution et même hors de celle-ci. En d'autres termes, le lien entre les tâches et leur impact devrait être clairement visible. Si ce lien ne peut être rendu suffisamment visible dans la fiche de poste, le/la responsable direct(e) devrait intervenir pour l'illustrer. Enfin, l'objectif est que l'agent ait le sentiment que son travail est remarqué et que la qualité de ses performances a un impact sur les autres.

Des activités régulières de suivi des performances devraient être suffisantes pour permettre aux responsables de parler avec leurs subalternes du type de travail qu'ils/elles font et de l'utilité de leur travail pour l'institution.

4. Autonomie

L'autonomie désigne le degré d'indépendance d'un agent dans l'exercice de ses fonctions. Plus son autonomie est étendue, plus sa liberté est grande et plus sa motivation est importante. Dans certains environnements, certes, la culture organisationnelle n'est absolument pas démocratique et les personnes acceptent une supervision excessive car elles savent que peu d'autonomie dans la prise de décision réduit le risque d'erreur. Néanmoins, la nature humaine fait que toute personne est beaucoup plus susceptible d'apprécier d'avoir un sentiment d'autonomie dans l'exercice de ses fonctions.

La conception d'un nouveau poste devrait donc tenir compte de ce besoin d'autonomie. Pour ce faire, il est possible de mettre clairement en exergue la responsabilité des activités quotidiennes et de leurs résultats. Il peut être nécessaire de revoir le schéma de délégation de l'autorité de l'institution afin d'accroître le degré de décentralisation, avant d'en tenir compte dans le nouveau poste.

5. Retour d'informations sur le poste

Il est absolument essentiel pour la motivation à long terme des agents de leur fournir un retour d'informations sur la qualité de leur travail. Au lieu de se limiter à des entretiens annuels d'évaluation des performances, ce retour d'informations devrait être périodique et se faire de manière à la fois formelle et informelle, selon les circonstances.

Lors de la conception d'un poste, il est important de prendre en compte la nécessité de fournir un retour d'informations pour que le/la titulaire rencontre son/sa responsable lors de séances individuelles régulières. Ces séances peuvent avoir lieu dans un environnement formel (bureau), avec une prise de notes des deux côtés, ou autour d'une tasse de thé à la cafétéria, l'important étant que la communication entre le/la responsable et le/la subalterne soit régulière et ouverte.

Finalement, chaque agent devrait pouvoir s'en remettre à sa motivation intrinsèque. Les institutions demandent qu'il en soit ainsi lors de la procédure de sélection, mais avoir une motivation intrinsèque n'est pas toujours chose aisée. Parfois, les personnes font preuve d'un degré élevé d'enthousiasme et de motivation pendant les procédures de concours ou lors des premiers mois dans leurs nouvelles fonctions, mais elles ont ensuite des difficultés à tenir le cap. C'est pourquoi les employeurs ont le devoir de fournir des éléments de motivation externes, ce qui implique qu'ils veillent à ce que les postes acquièrent les cinq caractéristiques mentionnées ci-dessus lors de la phase de conception. Ces caractéristiques devraient déboucher sur une motivation personnelle plus forte et, par conséquent, sur de meilleures performances.

ANNEXE 10

CONDUIRE UNE ANALYSE DES EMPLOIS : GUIDE SOMMAIRE

Qu'est-ce qu'une analyse des emplois ? Quel est le principal objectif de cet exercice ?

L'analyse des emplois est le processus consistant à recueillir systématiquement (puis à analyser) les données sur les postes de travail essentiellement dans le but d'améliorer la qualité et la pertinence des fiches de poste.

Quels sont les principaux avantages d'une analyse des emplois ?

Conduite de manière compétente et minutieuse, une analyse des emplois permet à une organisation de disposer de fiches de poste pertinentes et à jour.

L'exercice est utile pour révéler les différents problèmes susceptibles d'affecter les postes de travail. Ces problèmes peuvent être les suivants :

- décalage entre la description écrite des fonctions et celles réellement exercées à un poste ;
- charge de travail insuffisante ou excessive (l'étendue et la complexité des tâches et des responsabilités définies posent problème car elles sont soit trop exigeantes, soit pas assez pour le/la titulaire) ;
- décalage entre l'intitulé du poste et son contenu réel ;
- incohérences entre les descriptions de l'ampleur et la complexité des fonctions et des responsabilités de postes identiques ou similaires (chefs de service, spécialistes, etc.).

L'analyse des emplois permet également aux analystes de discerner les différents problèmes liés à la structure de l'organisation, comme la duplication de fonctions ou la couverture insuffisante d'un processus particulier.

Qui conduit l'analyse des emplois ? À quel moment ?

La responsabilité globale de l'analyse des emplois incombe au Service Gestion des RH, qui est chargé d'organiser et de mettre en œuvre l'exercice. Le/La responsable de la gestion des RH prépare le compte rendu de l'analyse.

Néanmoins, la conduite des entretiens structurés est souvent confiée à un groupe d'**analystes ayant reçu une formation** (surtout dans les grandes organisations). Les entretiens donnent ainsi de meilleurs résultats, car les analystes se sont déjà familiarisé(e)s avec un domaine fonctionnel particulier. Généralement, chaque unité organisationnelle désigne au moins une personne qui reçoit une formation approfondie à l'analyse des emplois. Cette formation peut être assurée par du personnel des RH ou par une personne spécialiste externe, selon les circonstances.

Le Service RH coordonne le travail de ces analystes spécialisé(e)s et en assure le suivi.

Comment se déroule l'analyse des emplois ?

a) Définition de l'ampleur de l'analyse

Les institutions qui entreprennent une analyse des emplois décident souvent de l'appliquer à tous les postes de travail. Or, selon les circonstances, son ampleur peut être plus restreinte. Certaines institutions peuvent décider, par exemple, d'analyser uniquement les postes de gestionnaires, les postes de la fonction publique, voir les postes d'un seul domaine fonctionnel (affaires juridiques, acquisitions, etc.).

La décision concernant l'ampleur de l'analyse des emplois revient aux responsables de haut niveau, mais le Service RH devrait émettre une recommandation en la matière.

b) Définition de la méthode

Selon les circonstances, une analyse des emplois peut s'effectuer de plusieurs manières. Dans une entreprise de production, par exemple, elle peut se faire à l'aide d'une combinaison de méthodes telles que l'observation et l'étude des registres. Un(e) analyste collecte des données sur les problèmes les plus importants rencontrés à un poste de travail particulier.

Néanmoins, une telle approche n'est pas adaptée pour les emplois dans l'administration publique. En effet, la majorité de ce type de postes se concentre sur des tâches telles que la planification stratégique et l'élaboration de politiques, le conseil, la mise au point d'instruments réglementaires, la présentation d'avis juridiques, la création de documents analytiques, l'organisation d'événements, etc.. Ces emplois n'étant pas routiniers ou répétitifs, les analyser par l'observation, voire par l'enregistrement d'une suite d'activités, ne produirait pas les résultats souhaités.

La méthode d'analyse des emplois dans le domaine de l'administration publique doit donc permettre une discussion structurée et approfondie avec les titulaires en poste. Pour que cette discussion soit exhaustive, tous les aspects d'un emploi devraient être examinés, depuis l'objectif même de ce poste, ses principales fonctions et responsabilités ainsi que ses contacts fréquents (internes et externes) jusqu'au profil professionnel requis du/de la titulaire.

Par ailleurs, pour permettre de mener un entretien structuré, un questionnaire normalisé devrait servir à guider la discussion.

c) Désigner les analystes

Deux grands points sont à retenir pour sélectionner les futurs analystes : a) la personne doit bien connaître les processus concernés ; b) la personne devrait posséder une solide expérience et avoir une bonne réputation professionnelle.

La connaissance des processus est importante, car certain(e)s titulaires ont tendance à exagérer l'importance d'un poste, alors que d'autres retiennent plutôt des informations. Seul(e)s les analystes possédant une bonne connaissance de l'ensemble du domaine fonctionnel (et du poste lui-même) peuvent parvenir à guider la conversation et à recueillir une contribution objective. En outre, l'analyste devrait être une personne présentant une solide expérience professionnelle (3 ans au moins) et un parcours impeccable en tant que professionnel(le) compétent(e) et honnête. Outre la crédibilité nécessaire qu'elles donnent à l'exercice dans son ensemble, de telles personnes rencontrent beaucoup moins de résistance de la part de celles opposées à l'exercice ou un tant soit peu réticentes à s'y prêter.

Le nombre d'analystes des emplois dépend de l'ampleur de l'analyse et du temps disponible. Dans des circonstances normales, une seule de ces personnes devrait pouvoir effectuer trois ou quatre entretiens par jour.

Les analystes devraient être désigné(e)s par les chefs des unités organisationnelles les plus haut placées dans la hiérarchie d'une institution, en fonction des recommandations transmises par les gestionnaires intermédiaires (à savoir, les chefs d'unités organisationnelles plus petites).

d) Dispenser une formation aux analystes des emplois

Il est souhaitable que les personnes ayant été désignées comme analystes assistent à un stage de formation d'une journée sur la conduite d'une analyse des emplois. Cette formation doit être conçue pour les familiariser avec le but de l'exercice et leur donner un guide de conduite des entretiens d'analyse des emplois, étape par étape. Au cours de la formation, il est conseillé de donner aux analystes la possibilité de mener des simulations d'entretiens à l'aide du vrai questionnaire d'analyse.

Selon les circonstances, la formation à l'analyse des emplois peut être assurée par un service des RH (à condition que l'expertise nécessaire existe en interne). Sinon, la formation peut être confiée à des spécialistes externes selon la méthode « formation des formateurs et formatrices » (à savoir que le personnel des RH est formé avec le groupe d'analystes désigné(e)s), car cette méthode renforce les capacités internes de l'institution et donne des résultats plus durables.

e) Conduite des entretiens d'analyse des emplois

L'expérience montre qu'un bon travail préparatoire est indispensable pour parvenir à un entretien instructif et de qualité. L'essentiel est de bien faire comprendre aux titulaires le but de l'exercice et ses conditions requises. Aucun agent ne devrait être surpris d'apprendre que son poste va être analysé ni ne devrait avoir de questions sur l'exercice le jour J.

Il est indispensable que le/la titulaire se sente libre de parler de ses fonctions et de ses responsabilités, sans avoir à faire d'effort pour rester dans les limites de son emploi actuel tel qu'il est décrit dans sa fiche de poste. Le but même de l'exercice est de collecter des données sur les fonctions et les responsabilités actuelles de la personne au poste en question. Tout écart éventuel entre les fonctions et les responsabilités décrites dans la fiche de poste actuelle et celles énumérées par un(e) titulaire pendant l'entretien d'analyse de l'emploi fournit à la direction un indice clair de la nécessité d'apporter un changement. Il en va de même des données relatives au profil professionnel (études, expérience professionnelle, compétences) de la personne censée exécuter les fonctions et les responsabilités énumérées.

D'un point de vue technique, les entretiens d'analyse des emplois devraient avoir lieu en tête à tête. Il convient donc d'éviter d'organiser ces entretiens dans de grands bureaux où de nombreuses personnes sont présentes. Mieux vaut donner au/à la titulaire la possibilité de s'exprimer librement et sans interruptions. La meilleure solution est d'avoir une pièce réservée où aient lieu tous les entretiens. L'expérience montre que la durée minimale nécessaire d'un entretien est de 60 minutes, mais les analystes devraient être prêt(e)s à avoir des conversations d'entre 90 et 120 minutes.

Formation du groupe de travail pour l'analyse des emplois et assignation de ses tâches

Analyser et interpréter les données collectées au cours de l'analyse des emplois est sans doute la partie la plus difficile de l'exercice. À ce stade, tous les problèmes mis au jour pendant les entretiens sont examinés et entraînent une réaction. Si, par exemple, un(e) titulaire donné(e) déclare que son emploi demande au moins trois ans d'expérience professionnelle, contrairement aux critères cités dans la fiche de poste actuelle, il est essentiel que les analystes décident s'il convient de modifier ces critères relatifs à l'expérience professionnelle. Naturellement, le compte rendu final de l'analyse des emplois devrait contenir la liste de tous les problèmes abordés, ainsi qu'une justification des mesures adoptées (ou de l'absence de mesures).

Compte tenu de l'ampleur et de la complexité des problèmes susceptibles d'apparaître à l'échelle de l'institution, il est recommandé qu'un groupe de travail interservices soit créé, composé de cinq à dix professionnel(le)s expérimenté(e)s. Les fonctions de ce groupe seraient les suivantes :

- analyser les données recueillies au cours de l'analyse des emplois et les comparer avec les données trouvées dans les fiches de poste actuelles ;
- lorsqu'il y a lieu, proposer des modifications du texte des fiches de poste actuelles en fonction des besoins apparus dans les nouvelles données (qui peuvent être issues des questionnaires d'analyse des emplois ou avoir été obtenues lors de consultations complémentaires des personnes concernées) ;
- formuler des recommandations à l'attention des responsables de haut niveau, au sujet des aspects structurels et fonctionnels de l'organisation ;
- proposer des modifications structurelles, à savoir, de nouvelles dispositions au niveau de l'organisation, par exemple, une hausse ou une baisse du nombre de postes de travail, un fractionnement ou une fusion de postes de travail, ou encore un transfert de postes de travail d'une unité organisationnelle à une autre ;
- proposer des modifications fonctionnelles, à savoir, des modifications au sein d'un poste de travail spécifique, par exemple, la modification de l'intitulé d'un poste de travail, l'ajout de nouvelles fonctions ou responsabilités à un poste de travail ou la modification du profil des compétences requises ;
- produire un rapport final pour les responsables de haut niveau.

Les membres du groupe de travail sont libres de consulter toute personne de l'institution dans laquelle a lieu l'analyse des emplois si ces consultations sont jugées nécessaires (afin que le groupe de travail rende une décision en toute connaissance de cause).

Élaborer le rapport final de l'analyse des emplois

Les membres du groupe de travail sont censés produire un rapport final sur l'analyse des emplois, pour les responsables de haut niveau de l'institution. Il est prévu que la hiérarchie utilise les recommandations énumérées dans le rapport final pour amorcer les modifications structurelles et fonctionnelles nécessaires.

Le temps nécessaire à l'analyse des emplois dépend des facteurs suivants :

- taille de l'institution (nombre de postes à analyser) ;
- capacité des analystes des emplois ;
- efficacité du groupe de travail ;
- implication des responsables de haut niveau.

Dans des circonstances normales (lorsque l'exercice est effectué pour la première fois), il est estimé qu'une institution comportant une centaine d'emplois a besoin de quatre ou cinq mois pour mener à bien l'analyse.

Conclusions

Une analyse des emplois est indispensable pour mettre à jour les fiches de poste. Seules les fiches de poste pertinentes et bien rédigées peuvent servir de base aux décisions de la Gestion des RH dans des domaines tels que la planification des effectifs, le recrutement et la sélection, l'évaluation des performances ou la formation et le perfectionnement professionnel. Par ailleurs, les analyses des emplois donnent l'occasion aux titulaires de postes de définir les points faibles du système actuel et de proposer des moyens d'améliorer les processus ou de rendre la structure de l'organisation plus efficace.

Pour être une réussite, l'exercice doit donc bénéficier du soutien ferme de la direction de l'institution. Seul ce soutien peut faire en sorte que les personnes participant au processus soient motivées pour optimiser les avantages de l'exercice. Naturellement, les erreurs sont inévitables la première fois, mais chaque effort ultérieur produira très probablement de meilleurs résultats.

ANNEXE 11

QUESTIONNAIRE D'ANALYSE D'EMPLOI

1. Informations élémentaires

Service :	
Unité :	
Intitulé du poste :	
Nombre d'agents employés à ce poste :	

2. Informations sur la personne interrogée :

Nom :	
Superviseur direct (nommer uniquement le poste) :	
Nombre de postes subalternes et titulaires :	

3. Objectif du poste

Veuillez décrire de manière claire et concise l'objectif de votre poste. Vous pouvez expliquer la raison pour laquelle votre poste a été créé en premier lieu et son importance pour l'organisation. Quelle est la principale contribution de votre poste à l'institution ?

Ne décrivez pas la manière dont vous vous acquittez de vos tâches. Évitez les déclarations de type : « réalisation des activités du service », « réalisation des activités du ministère » ou « gestion des activités du service ».

4. Principaux domaines de travail

Veuillez grouper vos activités en plusieurs grands domaines de travail. Donnez une indication de la part du temps consacré à chaque domaine de travail (en pourcentage).

Pour décrire des domaines particuliers, veuillez employer des expressions tells que « prise de décisions relatives à… », « formulation d'avis sur…. », « suivi de… », « gestion de… » ou « conseil de… sur… ». Vous pouvez choisir un style de rédaction fondé davantage sur les activités ou davantage sur les résultats. Le style de rédaction fondé sur les résultats est préférable, mais les deux styles sont acceptables. Quel que soit celui que vous retenez, veuillez vous y tenir du début à la fin.

Rang	Principaux domaines de travail	Part du temps consacré à ce domaine (en %)
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
	Total :	**100 %**

5. Activités habituelles dans chaque domaine de travail (voir section 4 ci-dessus)

Les principaux domaines de travail comportent plusieurs activités habituelles qu'un agent exécute dans le cadre de son emploi. Les activités énumérées ci-dessous doivent correspondre aux données fournies à la section précédente. Essayer de lier chaque activité à une réalisation spécifique (collecte et analyse des données afin de préparer les comptes rendus, par exemple).

Le nombre et la nature des tâches et fonctions décrites sont révélatrices de la responsabilité, de la diversité et des caractéristiques propres à l'emploi. Le nombre de tâches ou de fonctions accomplies à ce poste ne nous permet pas de tirer automatiquement des conclusions sur son importance globale. Certains postes ne couvrent que quelques tâches, mais celles-ci sont importantes et longues à exécuter. Ne fournissez pas de description intégrale de la manière dont vous vous acquittez de tâches particulières.

Domaine de travail	Activités habituelles dans chaque grand domaine de travail

Domaine de travail	Activités habituelles dans chaque grand domaine de travail

6. Contacts

Veuillez décrire la fréquence des contacts que vous avez (au sein de l'institution et à l'extérieur), leur objet et le rang des personnes concernées. Dans le cadre de vos relations avec des tiers, représentez-vous votre service, bureau ou institution, normalement ? Si oui, comment ?

Contacts internes (au sein de l'institution) :		
Nom de l'unité organisationnelle avec laquelle vous avez des contacts	**Objet**	**Fréquence (quotidienne, hebdomadaire, mensuelle)**

Contacts extérieurs :		
Nom de l'institution avec laquelle vous avez des contacts	**Objet**	**Fréquence (quotidienne, hebdomadaire, mensuelle)**

7. Profil professionnel du/de la titulaire : études, expérience professionnelle et compétences (connaissances, compétences et caractéristiques personnelles)

Veuillez préciser les qualifications requises pour ce poste :

a) études et expérience professionnelle ;

b) compétences.

Cette partie doit décrire les qualifications minimales requises pour exercer correctement ces fonctions.

La personne interrogée n'est pas nécessairement tenue de confirmer les qualifications décrites dans la fiche de poste actuelle. Au contraire, cette partie a pour but de porter un regard critique sur les qualifications requises actuellement pour s'assurer qu'elles sont réalistes.

Niveau et type d'études, nombre d'années d'expérience professionnelle requis	
Connaissances et aptitudes techniques ou spécialisées requises	

Connaissances et aptitudes techniques ou spécialisées souhaitées	
Compétences personnelles requises	

Le tableau suivant comporte un cadre de compétences qui complète les qualifications requises pour le poste. En fonction de votre opinion personnelle et de votre expérience à ce poste, veuillez indiquer si vous pensez qu'il est important qu'un agent occupant votre poste possède chacune des compétences énumérées. Si vous souhaitez ajouter d'autres compétences que vous estimez essentielles pour ce poste, veuillez le faire dans l'espace prévu à cet effet.

Compétence	Très important	Important	Pas important
1. Communication (Recevoir, traiter et transférer des informations claires et précises, de vive voix et par écrit, en utilisant le langage approprié, au sein de sa propre organisation/institution et avec des organisations ou institution externes).			
2. Travail d'équipe (Nouer et entretenir des relations de travail productives au sein de l'équipe ; reconnaître les contributions individuelles ; coordonner les tâches assignées aux différents membres de l'équipe ; entretenir et élargir des réseaux appropriés dans les administrations et dans son institution).			
3. Aptitude à diriger (Mettre en place un environnement de travail favorable ; encourager, motiver et valoriser le potentiel du personnel afin d'accomplir un travail de qualité ; faire clairement preuve d'un sens de l'intuition et de ténacité pour être une source d'inspiration pour les autres).			
4. Amélioration continue (Savoir évaluer la qualité du travail des agents, en gardant à l'esprit leurs connaissances et leurs aptitudes innées et acquises ; planifier et rendre possible l'amélioration continue de ses propres connaissances et aptitudes professionnelles et celles des agents, dans le but d'obtenir des résultats de bonne qualité ; adopter des mesures positives pour améliorer la qualité des services offerts par l'unité ou l'institution).			
5. Analyse des informations, planification stratégique et prise de décision (Savoir garder une vision globale de la situation en cours ; anticiper l'évolution à long terme et à court terme de la mission et du plan d'action de l'institution, en fonction des informations collectées auprès de diverses sources ; prendre des décisions motivées et avisées).			
6. Tact (Savoir s'adresser aux autres dans des situations difficiles sans les offenser.)			

Compétence supplémentaire n°1 :			
Compétence supplémentaire n°2 :			

8. Informations complémentaires concernant la personne interrogée :

Depuis combien de temps travaillez-vous à ce poste ?	
Est-ce votre premier poste dans cette institution ?	
Si la réponse est « NON » : veuillez préciser les postes que vous avez occupés auparavant.	
Si la réponse est « OUI » : veuillez nommer l'institution où vous travailliez auparavant et le poste que vous occupiez.	
Date de réponse au questionnaire :	
Nom de l'analyste :	
Signature de l'analyste :	

9. Commentaire et suggestions

Cette partie est réservée aux commentaires ou suggestions qu'un agent peut émettre en lien avec son poste de travail. Les commentaires et les suggestions peuvent être liés à n'importe quel aspect du poste, comme les qualifications nécessaires ou souhaitées pour exercer ce poste ou les problèmes éventuels liés aux fonctions et aux responsabilités. L'agent n'est pas obligé de formuler un commentaire ou une suggestion, mais il/elle doit se sentir libre d'exprimer ses idées s'il/elle le souhaite.

ANNEXE 12

QUESTIONNAIRE D'ANALYSE DE LA CHARGE DE TRAVAIL

Ce questionnaire a pour but de définir le niveau de la charge de travail des postes faisant l'objet de l'analyse des emplois.

Il est extrêmement important de fournir des réponses réalistes et étayées. Toute tentative d'exagérer ou de minimiser délibérément les problèmes liés au niveau de la charge de travail risque de fausser les conclusions relatives aux besoins de recrutement de l'institution. Elle pourrait également accroître le risque de conflit et de discorde au sein du personnel, voire mettre en danger la santé des personnes.

Les recommandations finales relatives aux éventuels problèmes liés à la charge de travail doivent également tenir compte des informations collectées au sujet de postes semblables dans d'autres institutions.

1. Votre charge de travail a-t-elle augmenté depuis un an ?

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Je ne sais pas

2. Ces douze derniers mois, avez-vous dû effectuer des heures supplémentaires pour venir à bout de votre charge de travail ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

3. Si vous estimez que vous avez besoin d'allonger votre journée de travail pour terminer les tâches qui vous sont assignées, veuillez préciser le temps supplémentaire dont vous avez besoin (par jour) :

- ☐ Moins de 10 minutes
- ☐ De 10 à 30 minutes
- ☐ Plus de 30 minutes
- ☐ Plus de 60 minutes
- ☐ Plus de 90 minutes

4. Votre charge de travail a-t-elle des conséquences négatives sur votre vie privée ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Dans l'affirmative, veuillez donner un exemple (facultatif).

5. L'une des raisons ci-dessous a-t-elle modifié votre charge de travail ?

- ☐ Incapacité de l'institution à pourvoir des postes vacants
- ☐ Ajout de nouvelles fonctions et obligations
- ☐ Manque d'efficacité de l'utilisation des ressources humaines
- ☐ Incapacité de tiers à exécuter leurs fonctions de manière satisfaisante
- ☐ Manque d'efficacité des procédures
- ☐ Échéances non réalistes

6. Estimez-vous que votre charge de travail nuit à votre santé ?

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Je ne sais pas

7. Ces douze derniers mois, avez-vous dû vous mettre en arrêt maladie à cause d'une charge de travail excessive ?

- ☐ Oui (veuillez préciser le nombre de jours :)
- ☐ Non

8. Parmi les déclarations suivantes, laquelle décrit le mieux votre situation ?

- ☐ En règle générale, ma charge de travail est supportable.
- ☐ J'ai parfois des difficultés à venir à bout de toutes mes tâches pendant mon temps de travail.
- ☐ Ma charge de travail excessive est une source de stress importante pour moi.
- ☐ Il serait plus facile pour moi de supporter l'alourdissement de la charge de travail si ma rémunération était augmentée.
- ☐ Compte tenu de la situation générale dans le pays, je considère cet emploi comme un privilège et je n'ai pas de difficultés à fournir un effort supplémentaire lorsqu'il y a lieu.

9. Pensez-vous que certaines améliorations pourraient alléger le problème de la charge de travail excessive, parmi les suivantes ?

- ☐ Amélioration de la communication entre les collègues, notamment entre les services.
- ☐ Amélioration de l'atmosphère au travail.
- ☐ Renforcement de la volonté des collègues de se montrer solidaires de celles et ceux qui ont plus de travail et de les aider d'une manière ou d'une autre.
- ☐ Modification du style de gestion de mon/ma responsable direct(e).
- ☐ Rémunération des heures supplémentaires.

10. À votre avis, que faut-il faire pour éliminer ou, du moins, alléger le problème de la charge de travail excessive ?

ANNEXE 13

MODÈLE DE FICHE DE POSTE

1. Institution :
2. Catégorie/Poste de travail :
3. Unité organisationnelle :
4. Nombre de titulaires :
5. Responsable direct(e) :
6. Objet du poste de travail :

7. Fonctions et responsabilités du poste de travail[1] :

Domaines de travail	**Temps alloué** (en %)	**Principales fonctions et responsabilités dans chaque domaine**

1 Le/La titulaire est censé exécuter d'autres fonctions et responsabilités à la demande de son/sa responsable direct(e).

8. Contacts

Type de contact	Unité organisationnelle/ Institution	Objet	Fréquence
Interne			
Externe			

9. Qualifications requises du poste de travail (profil du/de la titulaire : études, expérience professionnelles, compétences)

Études requises (niveau et domaine)	**Expérience professionnelle requise** (type et nombre d'années)	**Principales compétences** (connaissances, aptitudes et caractéristiques personnelles)

Titulaire Responsable direct(e) Direction de l'institution

....

Date

.....

ANNEXE 14

SÉLECTION BASÉE SUR LES COMPÉTENCES : CONSEILS ET RECOMMANDATIONS

Les épreuves de sélection basée sur les compétences sont généralement des entretiens, mais il arrive parfois qu'elles se présentent sous la forme d'un examen écrit. Le terme « compétence » désigne les qualifications particulières d'une personne, déclinées sous forme de connaissances, d'aptitudes et de qualités personnelles.

Tester les compétences des candidat(e)s est une méthode de sélection très prisée dans les institutions du secteur public, car elle donne un solide aperçu du futur comportement de la personne au travail (d'après la notion selon laquelle le comportement passé est le meilleur indicateur du comportement futur). Par ailleurs, compte tenu de la privatisation sans cesse croissante de l'enseignement supérieur (en particulier dans les pays en transition), les institutions peuvent s'appuyer sur des tests de compétences pour distinguer les candidat(e)s qui sont en mesure d'étayer concrètement leurs diplômes officiels parmi les autres.

Ce document est conçu pour offrir un ensemble de conseils et de recommandations pratiques tant aux personnes qui posent les questions (les membres des commissions) qu'à celles qui y répondent (les candidat(e)s). Par ailleurs, quiconque souhaite s'informer sur le concept et la procédure de la sélection basée sur les compétences peut également consulter des guides disponibles en ligne, en libre accès[1].

Entretiens basés sur les compétences : Conseils aux membres des commissions

- ⇨ Veillez à accorder au moins 20 minutes à chaque candidat(e) (30 minutes pour les postes de gestionnaires).
- ⇨ Le recrutement pour la fonction publique suscite généralement l'intérêt d'un grand nombre de candidat(e)s potentiel(le)s. Plus ces personnes sont nombreuses à parvenir à l'entretien, plus le temps disponible par candidat(e) risque d'être réduit. Les commissions sont alors contraintes de choisir un nombre réduit de compétences clés à rechercher. Il s'agit là d'une décision importante ; prenez-la en fonction de la fiche de poste et des conseils des membres de la commission possédant la connaissance la plus approfondie des fonctions et des responsabilités du poste.
- ⇨ À l'heure actuelle, les questions d'entretien sont souvent choisies au hasard, par ordinateur, parmi de nombreuses autres, mais dans de nombreux cas, il est aussi demandé aux membres des commissions de préparer des questions eux/elles-mêmes. Le cas échéant, il convient de préparer les questions en fonction du contenu de la fiche de poste, à l'aide du format type de sélection basée sur les compétences. Chaque membre de commission devrait avoir la possibilité de préparer le même nombre de questions, ensuite soumises aux discussions de la commission lors d'une réunion en amont de l'entretien. Les questions ne remplissant pas les critères requis devraient être perfectionnées ou remplacées. Il est préférable d'établir la liste finale de questions le moins longtemps à l'avance possible (afin de réduire le risque de fuite).
- ⇨ Les mêmes questions devraient être posées à toutes les personnes candidates. Ces dernières sont autorisées à poser des questions, mais uniquement pour des demandes de précisions ; elles ne doivent pas les amener à répondre à d'autres questions.
- ⇨ Il n'est pas nécessaire de limiter la sélection basée sur les compétences aux tests de comportement. Les compétences considérées comme techniques peuvent aussi être évaluées à l'aide d'épreuves orales et écrites. Ceci est particulièrement vrai pour évaluer la maîtrise des langues étrangères : lors de ces épreuves, la commission peut décider de demander à un(e) candidat(e) de répondre à l'une des questions dans la langue étrangère requise. Naturellement, il est préférable que les membres de la commission soient en mesure d'évaluer le degré de maîtrise de la langue. Néanmoins, s'ils/elles ne possèdent pas les connaissances nécessaires, les responsables de la sélection peuvent engager un membre supplémentaire pour qu'il/elle siège à la commission dans ce seul but.

1 Les personnes intéressées peuvent télécharger une version pdf gratuite (en anglais) du manuel d'utilisation d'une grille de compétences élaboré avec le soutien de l'UE dans le cadre du projet de gestion des RH en Bosnie-Herzégovine (*Manual for the use of competency framework*, 2015, disponible à l'adresse suivante : http://europa.ba/wp-content/uploads/2016/02/Manual-for-competency-framework-ENG.pdf.).

Entretiens basés sur les compétences : conseils aux candidat(e)s

- Attendez-vous à des questions ouvertes. Ces questions commencent généralement par *« Décrivez-nous une situation où… »*. En fonction du temps disponible, la commission de sélection peut aussi décider de se concentrer sur une ou deux compétences au maximum.
- En tant que candidat(e), vous êtes censé(e) présenter un exemple spécifique qui montre aux membres de la commission le sérieux de votre candidature à ce poste. Vous disposerez de peu de temps : essayez de bien vous préparer. Entraînez-vous chez vous, mais sans en faire trop pour que votre présentation ne paraisse pas trop artificielle. Gardez votre calme et votre concentration ; n'employez surtout pas de jargon.
- La commission utilisera peut-être un scénario imaginaire pour voir si vous êtes capable de réagir rapidement afin de proposer des solutions sérieuses. Dans cette situation, improvisez dans une certaine mesure, mais le mieux est de faire confiance à votre intuition et d'expliquer comment vous réagiriez.
- Pendant votre préparation, pensez à consulter les organismes centraux chargés de la gestion des RH : leurs sites web vous donneront des informations utiles. Par exemple, les emplois de la fonction publique demandent généralement des compétences génériques ou communes en plus de celles spécifiques à chaque poste. Renseignez-vous sur les compétences génériques et essayez de vous préparer à d'éventuelles questions sur celles-ci. Par ailleurs, l'offre d'emploi énumèrera les compétences nécessaires pour ce poste particulier (dans le cas contraire, demandez-en la liste). Servez-vous-en pour préparer l'entretien.
- Donnez des exemples qui vous sont réellement arrivés. Les membres de la commission vous poseront peut-être des questions pour vous faire préciser votre récit. Si vous l'inventez, vous risquez de vous retrouver dans une situation où vous vous trahirez. Si vous ne possédez aucune expérience personnelle sur laquelle vous appuyer, soyez honnête et admettez-le, puis expliquez que votre réponse se fondera sur ce que vous feriez dans cette situation particulière.
- Dans votre réponse, il est essentiel que vous donniez l'impression d'être méthodique et cohérent(e). Pour ce faire, les spécialistes en RH suggèrent d'utiliser la technique « STAR » :
  - **S**ituation : expliquez le contexte/les circonstances aux membres de la commission (Pourquoi est-ce pertinent ? Où et quand est-ce arrivé ?) ;
  - **T**âche : décrivez le défi que vous avez relevé ;
  - **A**ction : décrivez ce que vous avez fait pour surmonter l'obstacle ou résoudre le problème ;
  - **R**ésultat : soulignez le résultat obtenu et indiquez clairement le rôle que vous avez joué pour y parvenir.
- Soyez réfléchi(e) et précis(e) dans votre réponse. N'ayez pas peur de prendre un instant avant de répondre (pour trouver le meilleur terme pour vous exprimer, si besoin). Ne soyez pas trop concis(e) dans votre réponse, mais prenez soin de rester pertinent(e) – évitez de dévier sur un sujet que vous maîtrisez mais qui n'a pas de rapport avec la question posée.
- Si la commission vous offre la possibilité de poser une question, saisissez-la. Évitez bien sûr de poser plus d'une ou deux questions, mais c'est une bonne occasion de montrer que vous avez préparé l'entretien et que vous voulez vraiment obtenir l'emploi. Généralement, les questions posées portent sur les perspectives d'évolution, l'utilisation de technologies spécifiques, l'accès à l'information, etc.
- Les tests de compétences peuvent aussi être des épreuves écrites. Le but du test écrit est identique à celui de l'entretien, de même que la logique de la création des questions. La technique STAR s'applique toujours pour répondre aux questions. Néanmoins, les épreuves écrites permettent généralement d'avoir plus de temps pour répondre. Les candidat(e)s ont ainsi la possibilité d'être encore plus méthodiques et concis(es) dans leurs réponses.

Questions types des épreuves de sélection basées sur les compétences

Question 1

Décrivez une situation où vos capacités de communication ont amélioré une situation.

Compétence visée : aptitude à bien communiquer

Question 2

Donnez un exemple de situation où vous avez identifié une nouvelle approche pour résoudre un problème sur le lieu de travail.

Compétence visée : capacités de résolution de problème

Question 3

Décrivez une situation où vous avez dû surmonter plusieurs obstacles pour atteindre un objectif.

Compétences visées : capacités de résolution des problème, poursuite des résultats

Question 4

Donnez un exemple de situation où vous avez dû gérer un conflit.

Compétences visées : aptitude à bien communiquer, flexibilité, capacité à travailler sous pression

Question 5

Donnez un exemple tiré de votre expérience passée où vous avez fait preuve de solides principes éthiques.

Compétence visée : intégrité personnelle

Question 6

Donnez un exemple qui démontre que vous êtes capable de conserver votre indépendance professionnelle dans l'adversité.

Compétence visée : autonomie professionnelle

Question 7

Donnez un exemple tiré de votre expérience passée où vos qualités d'analyse ont abouti à une issue positive.

Compétence visée : compétences analytiques

Question 8

Décrivez une situation où vous avez réussi à aider votre collègue ou votre subalterne à obtenir de nouvelles connaissances ou compétences.

Compétences visées : perfectionnement des compétences des agents, travail en équipe

Question 9 (pour les postes d'encadrement uniquement)

Donnez un exemple où vos talents de planification et d'organisation ont abouti à une issue positive.

Compétences visées : capacité à planifier et organiser le travail

Question 10 (pour les postes d'encadrement uniquement)

Donnez un exemple tiré de votre expérience passée où vous avez fait preuve de votre aptitude à diriger.

Compétence visée : aptitude à diriger

ANNEXE 15

ENTRETIEN D'EMBAUCHE : FORMULAIRE D'ÉVALUATION DES CANDIDATURES

Candidat(e) :	Institution :
Poste de travail :	Date :

Barème de notation : 1 : insuffisant 2 : satisfaisant 3 : bien 4 : très bien

Critères d'évaluation	**Note**
Professionnalisme	
Motivation	
Compétences de communication	
Réflexion analytique/Capacités de résolution de problème	
Critères supplémentaires	

Total (somme de tous les points divisée par le nombre de critères).....

Résumé des observations	
Principaux atouts du/de la candidat(e) :	**Principaux défis à relever par le/la candidat(e) :**

Signature du membre du jury : .....

Guide de notation

Critères	Notation
Professionnalisme	**1** Comportement inconvenant (trop grande familiarité, manque de respect à l'égard des membres du jury, vocabulaire inapproprié).
	2 Comportement et attitude seulement acceptables.
	3 Comportement professionnel et respectueux (parle poliment, fait preuve de respect à l'égard des membres du jury).
	4 Attitude et comportement très professionnels (mesuré(e), poli(e), loquace, flexible).
Motivation	**1** Manifeste peu d'enthousiasme pour l'emploi ; connaissance très limitée de l'institution et de son rôle dans l'administration publique.
	2 Affiche une certaine connaissance du rôle de l'institution ; manifeste un peu d'enthousiasme pour l'emploi.
	3 Possède une bonne connaissance du rôle de l'institution dans l'administration publique; donne l'impression de vraiment vouloir le poste.
	4 Possède une excellente connaissance du rôle de l'institution dans l'administration publique ; donne l'impression qu'il/elle excellera à ce poste.
Compétences de communication (écrite et orale)	**1** Les compétences de communication sont inférieures au niveau attendu ; le/la candidat(e) a des difficultés évidentes à exprimer une opinion.
	2 Le niveau des compétences de communication est élémentaire ; le/la candidat(e) a certaines difficultés à exprimer une opinion.
	3 Bonnes compétences de communication ; le/la candidat(e) n'a aucune difficulté à exprimer une opinion.
	4 Excellentes compétences de communication ; le/la candidat(e) donne l'impression d'être très organisé(e) dans sa communication écrite et d'être aussi éloquent(e) à l'oral.
Réflexion analytique/Capacités de résolution des problèmes	**1** Mauvaise capacité d'analyse du problème ou de la situation présentés dans le test.
	2 Capacité limitée d'analyse du problème ou de la situation présentés dans le test.
	3 Bonnes capacités d'analyse (raisonnement logique, capacité à séparer le problème en différents éléments).
	4 Excellentes capacités d'analyse (capacité de raisonnement très développée, capacité à envisager le problème ou la situation sous différents angles, capacité à tirer de solides conclusions).

Total : .....

ANNEXE 16

EXEMPLES D'ÉPREUVES DE TYPE RÉDACTION

Pour préparer des épreuves de rédaction efficaces, les institutions du secteur public devraient suivre les quatre critères suivants (d'après les travaux de John M. Stalnaker) :

1. **les réponses doivent être rédigées, non sélectionnées ;**
2. **les réponses doivent comprendre plus d'une phrase ;**
3. **les réponses doivent pouvoir contenir un jugement subjectif ;**
4. **les réponses doivent permettre de s'exprimer avec originalité et authenticité.**

En pratique, une épreuve de rédaction pour le poste de directeur/directrice du Service Gestion des RH d'une institution du secteur public pourrait se présenter comme suit :

1. La gestion des RH dans la fonction publique est souvent considérée comme n'étant « pas assez stratégique », ce qui signifie que les pratiques relatives à la gestion des RH ne vont pas au-delà de l'administration des affaires du personnel. Êtes-vous d'accord avec cette déclaration ? Veuillez développer votre réponse.
2. Veuillez comparer et opposer deux modes de recrutement : le système de l'emploi et le système de la carrière. À votre avis, lequel convient le mieux à l'institution ? Pourquoi ?
3. Quelles seront vos trois premières actions lorsque vous prendrez vos fonctions à la direction du Service Gestion des RH ? Veuillez classer les actions par ordre d'importance et fournir une explication pour chacune d'elles.
4. L'évaluation des performances est un exercice vain, à moins que ses résultats aient une incidence sur les décisions relatives aux promotions, au versement des primes et à la résiliation de contrats de travail. Êtes-vous d'accord avec cette déclaration ? Veuillez développer votre réponse.
5. Veuillez résumer votre plan d'amélioration des normes relatives à l'intégrité qui s'appliquent aux fonctionnaires de l'institution.

Afin de garantir la cohérence de la notation entre les candidat(e)s, il est nécessaire que les membres de la commission de sélection se mettent d'accord sur le contenu attendu des réponses aux questions ci-dessus.

Exemple : *Veuillez résumer votre plan d'amélioration des normes relatives à l'intégrité qui s'appliquent aux fonctionnaires de l'institution.*

- **40 points : compréhension du concept** (connaissance du concept d'intégrité ; bonne compréhension de la différence entre intégrité et éthique).
- **40 points : créativité de la proposition d'activités concrètes** (proposition d'activités telles que l'introduction d'un plan de formation, la désignation d'un agent responsable de l'intégrité, l'amélioration des mécanismes liés à l'intégrité, comme la protection des lanceurs/lanceuses d'alerte, etc.)
- **20 points : clarté de la présentation** (capacité à présenter les informations de manière claire et compréhensible ; bonnes aptitudes rédactionnelles)

ANNEXE 17

LISTE DES TÂCHES À ACCOMPLIR AU COURS DE LA PROCÉDURE D'INTÉGRATION

La liste comporte les actions que les institutions devraient effectuer au début d'une relation de travail avec un nouvel agent. Bien que cette liste soit générique, elle peut servir à toutes les institutions du secteur public (en particulier à leurs unités Gestion des RH) lors de la mise en place ou de la modification d'une procédure d'intégration des nouveaux agents.

Avant la prise de fonctions

Action	Partie responsable	Observations
Communiquer la décision d'engagement	Direction centrale des RH ou Unité RH de l'institution qui recrute	Il convient de demander au/à la candidat(e) d'accepter l'offre officiellement avant que la procédure puisse démarrer.
Confirmer la date d'entrée en fonctions	Direction centrale des RH ou Unité RH de l'institution qui recrute	Il est préférable que la date proposée convienne aux deux parties
Prévoir une personne pour accueillir le/la candidat(e) le premier jour	Direction centrale des RH ou Unité RH de l'institution qui recrute + responsable direct(e)	
Préparer la carte de membre du personnel et obtenir les habilitations de sécurité	Direction centrale des RH ou Unité RH de l'institution qui recrute + Unité Sécurité	Dans certains cas, les cartes ne peuvent être fabriquées à l'avance car le nouvel agent doit d'abord être pris en photo.
Prendre des dispositions pour garantir que le matériel et l'espace de bureau soient prêts à l'emploi (bureau, siège, ordinateur, téléphone, etc)	Direction centrale des RH ou Unité RH de l'institution qui recrute + responsable direct(e)	Le fait que ces aspects aient été pris en charge donne au nouvel agent une première impression positive de son employeur.
Transmettre les informations nécessaires à l'Unité Finances (paie)	Direction centrale des RH ou Unité RH de l'institution qui recrute	
Remettre le kit d'intégration (carte d'identification, identifiants de messagerie électronique, instructions relatives à l'accès aux documents numériques)	Direction centrale des RH ou Unité RH de l'institution qui recrute + Unité Informatique	Le kit d'intégration devrait comporter le moins de documents papier possible. Il est préférable de fournir les informations sous un format numérique (dossiers partagés, clés USB, etc.)

Le premier jour

Action	Partie responsable	Observations
Envoyer un message d'accueil au nouvel agent	Direction centrale des RH ou Unité RH de l'institution qui recrute	
Signer les documents d'engagement	Direction centrale des RH ou Unité RH de l'institution qui recrute	Englobe toutes les formalités nécessaires au déroulement normal des tâches quotidiennes (coordonnées bancaires, plaque d'immatriculation du véhicule, etc.)

Présenter les politiques et règlements liés à l'emploi	Direction centrale des RH ou Unité RH de l'institution qui recrute	
Émettre le laissez-passer	Direction centrale des RH ou Unité RH de l'institution qui recrute + Unité Sécurité	
Effectuer une visite de l'institution	Direction centrale des RH ou Unité RH de l'institution qui recrute	Faire rencontrer les collègues des autres services et présenter le bâtiment (photocopieuse/imprimante, cafétéria, toilettes, etc.)

Activités d'intégration ultérieures

Action	Partie responsable	Observations
Organiser une séance d'information des RH (informations essentielles sur l'institution, son objet et ses responsabilités ; organigramme + présentation des collègues aux postes clés ; point sur les procédures de santé et sécurité, etc.)	Direction centrale des RH ou Unité RH de l'institution qui recrute	Après cette présentation, le/la responsable direct(e) prend en charge le/la candidat(e).
Organiser un entretien sur la gestion des performances (expliquer la procédure d'évaluation, définir les attentes en matière de performance)	Responsable direct(e)	

ANNEXE 18

FORMULAIRE D'ÉVALUATION DE L'INTÉGRATION DES NOUVEAUX AGENTS

Agent :	
Intitulé du poste :	
Unité organisationnelle :	
Supérieur(e) hiérarchique :	
Date d'entrée en fonctions :	
Période d'intégration :	

Avez-vous été accueilli(e) en personne par quelqu'un le premier jour ?	Oui	Non
Veuillez décrire brièvement votre expérience.		

Avez-vous été présenté(e) à vos collègues ?	Oui	Non
Veuillez décrire brièvement votre expérience.		

Avez-vous le sentiment d'avoir reçu assez d'informations sur votre nouvelle organisation et sur votre emploi ?	Oui	Non
Veuillez décrire brièvement votre expérience.		

Pensez-vous que des informations supplémentaires auraient été utiles ?	Oui	Non
Si oui, quel type d'informations ?		

Globalement, quelle note accorderiez-vous au soutien que vous avez reçu de l'Unité RH ? (1 : faible ; 2 : satisfaisant ; 3 : bon ; 4 : très bon ; 5 : excellent)	1	2	3	4	5
Veuillez décrire brièvement votre expérience.					

Globalement, quelle note accorderiez-vous au soutien que vous avez reçu de votre responsable direct(e) ? (1 : faible ; 2 : satisfaisant ; 3 : bon ; 4 : très bon ; 5 : excellent)	1	2	3	4	5
Veuillez décrire brièvement votre expérience.					

Date :.....

Commentaires complémentaires de l'agent :

Commentaires du/de la responsable direct(e) :

Signature de l'agent .....

Signature du/de la responsable direct(e) .....

ANNEXE 19

FORMULAIRE D'ÉVALUATION DES PERFORMANCES[1]

Période évaluée : .....

Informations générales

Agent :	
Poste de travail :	
Unité organisationnelle :	
Institution :	
Responsable direct(e) (nom et poste) :	
Supérieur(e) du/de la responsable direct(e) (nom et poste) :	

Évaluation des objectifs professionnels

Date de définition des objectifs : .....

Notation des performances : 1 : insuffisant ; 2 : moyen ; 3 : bon ; 4 : supérieur aux attentes.

Objectif 1 :				Échéance :
Note :				Commentaire (responsable direct(e))
1	2	3	4	

Objectif 2 :				Échéance :
Note :				Commentaire (supérieur(e) direct(e))
1	2	3	4	

1 Le présent formulaire est une version modifiée du document élaboré initialement en 2011 dans le cadre du projet de création d'un système de gestion des performances dans la fonction publique de Bosnie-Herzégovine (financé par l'ONG PAR Fund).

Objectif 3 :	Échéance :
Note : 1 2 3 4	Commentaire (supérieur(e) direct(e))

Objectif 4 :	Échéance :
Note : 1 2 3 4	Commentaire (responsable direct(e))

Objectif 5 :	Échéance :
Note : 1 2 3 4	Commentaire (responsable direct(e))

Note moyenne 1 **NM1 = somme de toutes les notes/nombre d'objectifs**	

Évaluation des critères normalisés

Veuillez entourer la note qui reflète correctement les performances des membres du personnel.

Critère	Note	Commentaire du/de la responsable direct(e)
Autonomie dans l'accomplissement de ses fonctions	1 2 3 4	
Motivation et attitude au travail	1 2 3 4	
Créativité et sens de l'initiative	1 2 3 4	
Capacité d'analyse et de présentation des informations	1 2 3 4	
Disposition à s'adapter au changement	1 2 3 4	

Note moyenne 2 **NM2 = somme de toutes les notes/5**	

Note globale

Note globale **NG = (NM1 + NM2)/2**	

Notes descriptives

- Performances insuffisantes (de 1,00 à 1,50)
- Performances moyennes (de 1,51 à 2,50)
- Performances satisfaisantes (de 2,51 à 3,50)
- Performances supérieures aux attentes (de 3,51 à 4,00)

Note descriptive globale	

Besoins en matière de perfectionnement professionnel

Type de perfectionnement recommandé et domaine concerné	Justification

Vérification du processus

Commentaires complémentaires de l'agent :

Signature de l'agent .....

Commentaires du/de la responsable direct(e) :

Signature du/de la responsable direct(e) .....

Commentaires du/de la supérieur()e du/de la responsable direct(e) :

Signature du/de la supérieur(e) du/de la responsable direct(e) .....

ANNEXE 20

FORMULAIRE DE SUIVI DES PERFORMANCES

Ce formulaire est conçu pour faciliter l'évaluation des performances individuelles des agents. Il a pour but de permettre aux gestionnaires d'étoffer leurs notes d'évaluation des performances en introduisant systématiquement des informations sur le travail de leurs subalternes.

Les performances subissent un suivi constant, à l'aide de deux paramètres principaux : 1) les réalisations produites ; 2) le comportement affiché.

Les réalisations représentent toute forme de production résultant du travail d'un agent (rapports élaborés, lettres rédigées, idées présentées, etc.) Les gestionnaires devraient garder une trace de ce type de résultats et enregistrer des données sur leur qualité et leur ponctualité.

Le comportement désigne la manière dont un agent exécute ses fonctions, notamment en ce qui concerne sa communication avec les autres, sa flexibilité, son travail en équipe, son mode de pensée positif, etc. Le comportement de l'agent peut avoir des répercussions positives ou négatives au travail et devrait aussi faire l'objet d'une évaluation par son/sa supérieur(e).

Inscrire toute remarque supplémentaire dans la colonne « observations ». Le suivi des performances se fait séparément pour chaque objectif de performance.

Période de performance : de ..... à .....

Objectif de performance n° 1				
Réalisations (résultats produits par un agent au travail)	Date d'enregistrement	Qualité	Ponctualité	Observations
Comportement (manière dont un agent exécute ses fonctions)	Date d'enregistrement	Points positifs	Points négatifs	Observations

Objectif de performance nº 2				
Réalisations (résultats produits par un agent au travail)	Date d'enregistrement	Qualité	Ponctualité	Observations
Comportement (manière dont un agent exécute ses fonctions)	Date d'enregistrement	Points positifs	Points négatifs	Observations

Objectif de performance nº 3				
Réalisations (résultats produits par un agent au travail)	Date d'enregistrement	Qualité	Ponctualité	Observations
Comportement (manière dont un agent exécute ses fonctions)	Date d'enregistrement	Points positifs	Points négatifs	Observations

Objectif de performance nº 4				
Réalisations (résultats produits par un agent au travail)	Date d'enregistrement	Qualité	Ponctualité	Observations
Comportement (manière dont un agent exécute ses fonctions)	Date d'enregistrement	Points positifs	Points négatifs	Observations

Objectif de performance nº 5				
Réalisations (résultats produits par un agent au travail)	Date d'enregistrement	Qualité	Ponctualité	Observations
Comportement (manière dont un agent exécute ses fonctions)	Date d'enregistrement	Points positifs	Points négatifs	Observations

ANNEXE 21

DÉFINITION DES OBJECTIFS DE PERFORMANCES INDIVIDUELS : CONSEILS AUX GESTIONNAIRES

Pourquoi définir des objectifs de performances ?

On dit souvent que l'on ne gère bien que ce l'on mesure. Il est souvent très difficile de mesure et de gérer les performances des postes des institutions publiques. Les réalisations des fonctionnaires font l'objet de critère d'évaluation différents de ceux appliqués dans les entreprises privées, par exemple. Alors que les salarié(e)s du secteur privé consacrent leur travail à contribuer à accroître les bénéfices ou à améliorer la position de leur entreprise sur le marché, les agents de la fonction publique se concentrent sur des tâches et des responsabilités dont le dénominateur commun peut être défini comme la protection de l'intérêt public.

Cette différence concernant le but ultime de la fonction publique donne lieu à deux ensembles distincts de normes et de valeurs à l'origine de la formation de cultures du travail distinctes, qui représentent notamment des idées différentes de ce qui constitue l'efficience et l'efficacité. Par exemple, l'application par une institution publique de longues procédure de recrutement ou de passation de marchés peut sembler une perte de temps pour un observateur extérieur (en particulier s'il vient d'une entreprise privée), les normes renforcées de transparence peuvent paraître excessivement exigeantes et les règlements stricts relatifs aux conflits d'intérêts peuvent être considérés comme un obstacle à l'attraction des talents. Or, du point de vue de l'intérêt public, il est clair que des procédures minutieuses – qui peuvent parfois être longues – ont plus de probabilités de garantir l'égalité des chances, alors que la transparence et une réglementation stricte au sujet des conflits d'intérêts sont les garantes du professionnalisme et de l'intégrité.

Néanmoins, le fait que les emplois de la fonction publique soient soumis à une compréhension spécifique de la notion de performances ne signifie pas que la gestion des performances doive être supprimée purement et simplement de la fonction publique, bien au contraire. Les demandes de la population en faveur d'institutions publiques efficientes, efficaces et réactives n'ont jamais été si fortes. Satisfaire ces demandes est absolument impossible si les institutions ne trouvent pas le moyen d'obtenir des résultats optimaux de chaque agent. Parallèlement, ces agents s'attendent à se voir confier des tâches intéressantes et stimulantes. Ils veulent également que leurs responsables leur fournissent des informations en retour sur la qualité de leurs performances.

Malgré les différences relatives à leur but et à leur mission, les institutions du secteur public doivent donc trouver le moyen de mesurer les performances de leurs agents. Bien que cette tâche ne soit sans doute pas toujours simple et que les critères à mettre en œuvre soient souvent très spécifiques, il est indispensable d'établir une différence entre des performances insuffisantes, des performances moyennes et des performances remarquables. Autrement, les agents risquent de conclure que l'identification et la gestion de ces différences laissent leurs employeurs parfaitement indifférents. Les institutions s'apercevront d'ailleurs rapidement qu'il peut certes être difficile de mesurer les performances, mais que ne pas le faire est beaucoup plus dangereux.

Définir des objectifs de performances : conseils et recommandations aux gestionnaires

- ⇨ Avant de commencer le processus de définition des objectifs de performances, un(e) gestionnaire devrait s'assurer que les fonctions et les responsabilités liées au poste sont pertinentes et bien rédigées. Si les fonctions et les responsabilités sont déconnectées des besoins réels de l'institution, les objectifs atteints par l'agent risquent d'apporter une contribution nette très limitée à l'organisation.
- ⇨ Il convient qu'un(e) gestionnaire applique un style de gestion se caractérisant par son implication personnelle active, s'intéresse à ce que font ses subalternes et fasse l'effort de tirer des enseignements des problèmes et obstacles que ces agents rencontrent aux quotidien. Ces conditions sont fondamentales pour définir de bons objectifs de performances.
- ⇨ Permettez aux subalternes de participer activement au processus de définition de leurs propres objectifs de performances. Certes, les agents risquent d'avoir une opinion subjective, mais un(e) gestionnaire qui connaît leur travail de fond en comble devrait être capable d'éliminer ce biais subjectif. Donner aux agents la possibilité de participer à la définition des objectifs de performances améliorera leur motivation en vue de les atteindre.

- ⇨ N'insistez pas sur des objectifs qui se révèlent irréalistes ou simplement erronés. L'erreur est humaine ; elle est souvent le résultat de circonstances qui étaient impossibles à prévoir au moment où les objectifs ont été fixés. Admettez que les circonstances ont changé, revoyez les objectifs et poursuivez.
- ⇨ Ne confondez pas objectifs et activités. Les activités sont les actions mises en œuvre pour produire certains résultats et sont généralement décrites à l'aide de verbes, comme « remplir des documents », « répondre aux questions des clients », « rédiger des rapports ». Les activités représentent la matière première que les gestionnaires transforment en objectifs de performances en les rendant spécifiques, mesurables, atteignables, pertinentes et temporellement définies (SMART).
- ⇨ Comme il l'a été dit précédemment, mettre au point des objectifs de performances n'est pas toujours simple, mais les efforts se révèlent généralement payants car la motivation et le dévouement du personnel en sortent renforcés. La règle d'or pour définir des objectifs de performances est de leur faire respecter les critères SMART. Dans la pratique, ils doivent donc être :
  - **Spécifiques** : pour être spécifique, un objectif doit avoir un résultat bien défini ;
  - **Mesurables** : donne un indicateur de progrès. Comment pourriez-vous savoir que vous êtes en bonne voie d'atteindre l'objectif ?
  - **Atteignables** : avez-vous ce qu'il faut pour atteindre l'objectif ? Il s'agit parfois d'un ensemble de compétences et d'expérience, parfois d'un soutien financier, parfois simplement de suffisamment de temps ;
  - **Réalistes (ou pertinents)** : l'objectif devrait être lié à l'ensemble des fonctions et des responsabilités décrites dans la fiche de poste de l'agent. Dans certains cas, le lien entre un objectif et les fonctions et responsabilités définies peut être indirect en raison des circonstances, mais sa pertinence est confirmée par le fait qu'il s'inscrit dans les objectifs plus généraux du service ou de l'institution ;
  - **Temporellement définis** : tout simplement, un objectif peut difficilement être considéré comme tel s'il n'est pas assorti d'une date limite d'exécution.

Guide de définition des objectifs de performances, étape par étape

- ⇨ Un(e) gestionnaire doit avoir une idée claire de ce qu'est un objectif de performances en bonne et due forme. Les trois questions suivantes peuvent l'aider à cet égard : QUE FAUT-IL FAIRE ? COMMENT PROCÉDER ? QUELS SONT LES CRITÈRE DE RÉUSSITE ?
- ⇨ La première question doit aider à définir les raisons pour lesquelles la tâche en question devrait faire l'objet des efforts de l'agent. Cette question est étroitement liée aux résultats attendus. Par conséquent, un(e) gestionnaire doit pouvoir avoir une bonne vision du résultat. Des termes axés sur l'action devraient être employés, comme « élaborer », « fournir », « élargir », etc.
- ⇨ La deuxième question doit aider à définir les principaux éléments de l'objectif. Elle permet de déterminer les normes de qualité et d'exhaustivité que le/la gestionnaire favorise (par exemple, rédiger un rapport approfondi sur l'état des pratiques de gestion des RH à partir d'une recherche documentaire, d'entretiens destinés à collecter des données et des conclusions de groupes de réflexion). Elle est également déterminante pour définir certaines étapes et pour fixer une échéance claire pour chacune. Il est essentiel de préciser la qualité, l'exhaustivité (la quantité) et le calendrier attendus afin de pouvoir mesurer ensuite les objectifs.
- ⇨ La troisième question porte sur les résultats ou, plus précisément, sur les conditions nécessaires pour déclarer que les objectifs ne sont pas atteints, sont partiellement atteints ou sont pleinement atteints. En d'autres termes, la troisième question a pour but de permettre de définir des indicateurs de réussite objectivement vérifiables. Par exemple, le but mentionné ci-dessus pourra être considéré comme pleinement atteint si le rapport comporte toutes les informations et toute l'analyse prévues et si les conclusions sont jugées crédibles par les responsables de haut niveau.
- ⇨ D'après la logique décrite ci-dessus, un objectif de performances possible pourrait être le suivant :

  Élaborer un rapport sur l'état de la gestion des RH au sein du ministère, compte tenu du taux de rotation élevé enregistré depuis six mois. Ce rapport devra être suffisamment complet pour servir de base aux futures mesures du ministère (recommandations requises). Son contenu sera enrichi de nombreux graphiques et tableaux. Étape : Présentation PowerPoint des conclusions (à l'attention exclusive du personnel des RH) mi-septembre au plus tard. Échéance : 1er octobre.

- ⇨ Une fois l'objectif défini, il est conseillé que le/la gestionnaire procède à une deuxième vérification de son adéquation avec les critères SMART.

- **Spécifique** : l'objectif est clair et spécifique.
- **Mesurable** : l'objectif peut être mesuré à la fois selon le type de contenu qu'il offrira (exhaustif et instructif) et le calendrier (dates fixées pour l'étape et pour l'achèvement global). En outre, les réactions de la hiérarchie donnent une indication de la qualité globale du rapport.
- **Atteignable** : l'objectif est atteignable si toutes les ressources nécessaires (compétences de spécialistes, accès aux données, temps) sont ou devraient être disponibles.
- **Réaliste (ou pertinent)** : l'objectif est défini en réponse directe à un problème qui porte fortement préjudice à la capacité de l'institution à exercer ses fonctions, ce qui garantit la pertinence de l'objectif.
- **Temporellement défini** : l'objectif a une échéance claire.

⇨ Pour évaluer si les objectifs ont été atteints, il est utile que les gestionnaires se souviennent qu'il convient de mesurer chacun d'entre eux de trois grandes manières :

- **Qualité** : cet aspect montre le type de changement qualitatif produit. Les indicateurs de réussite peuvent être les commentaires en retour (ou le taux de satisfaction) des personnes censées profiter des résultats ou de celles suffisamment qualifiées et compétentes pour évaluer ces résultats (organisations professionnelles ou spécialistes du domaine concerné, par exemple).
- **Quantité** : représentée par un résultat quantifiable de quelque type que ce soit (réduction du taux de rotation de 70 points au cours des six derniers mois).
- **Ponctualité** : visible par l'observation du délai dans lequel les tâches ont été accomplies.

Exemples d'objectifs de performances individuels dans les emplois de la fonction publique

Exemple n° 1 :
Apporter son concours à la nouvelle politique liée au genre de l'institution en résolvant les problèmes suivants [...] et en exprimant vos propres opinions sur les moyens possibles pour améliorer l'équilibre hommes-femmes et réduire la discrimination. Échéance : 15 décembre

Exemple n° 2 :
Améliorer votre aptitude à parler en public au point de pouvoir effectuer des présentations efficaces en public ou vous adresser aux représentant(e)s des médias avec confiance et professionnalisme. Échéance fixée pour l'amélioration : fin de l'année en cours.

N.B. : La direction du Service Relations publiques apportera son assistance au/à la supérieur(e) hiérarchique pour suivre et évaluer les progrès.

Exemple n° 3 :
Renforcer les capacités de rédaction de textes juridiques au point d'être capable de rédiger des textes réglementaires internes sans erreurs. Échéance : 15 décembre

Exemple n° 4 :
Fournir aux chefs de services une formation dans le domaine des marchés publics sur la rédaction des spécifications techniques. La formation devrait aborder le problème des retards dus à une mauvaise rédaction des spécifications techniques dans le cadre des procédures d'appels d'offres. Échéance : formation pour le premier groupe mi-mai au plus tard, formation pour le second groupe mi-juin au plus tard.

Exemple n° 5 :
Moderniser l'infrastructure informatique actuelle de manière à éliminer les coupures de réseau sans fil dans les locaux du ministère. Échéance : 30 jours.

ANNEXE 22

MÉTHODES DE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL

Les institutions du secteur public désignent souvent le perfectionnement professionnel comme de la « formation ». Non seulement erronée – le perfectionnement professionnel est un concept plus large qui englobe différentes méthodes, dont plusieurs formes d'activités de formation – cette équivalence est aussi néfaste pour la perception du perfectionnement professionnel qui, de cette manière, se trouve réduit à un concept opérationnel plutôt que stratégique. Qui plus est, une telle approche contribue à marginaliser les autres méthodes de perfectionnement professionnel.

Le tableau ci-dessous fournit des exemples d'autres méthodes de perfectionnement professionnel susceptibles d'être employées par des institutions publiques, ainsi qu'une indication de leur nature et de leur utilité.

Méthode	Description sommaire	Mise en œuvre
Mentorat	Dispositif par lequel un agent exerce ses fonctions en bénéficiant de l'accompagnement d'un(e) collègue plus expérimenté(e) qui l'observe et lui donne des conseils. Le mentor a vocation à aider la personne accompagnée à élever son niveau de performance au travail. Le mentorat se déroule généralement en trois étapes : établissement de la relation, mise à plat, et application et suivi du plan d'action.	Sert généralement à accompagner les agents qui entrent en fonctions à un nouveau poste dans une institution, à l'issue d'un recrutement ou d'une promotion (en particulier lors d'une promotion d'un poste d'exécution à un poste d'encadrement). Le mentorat peut aussi être employé lorsque les circonstances demandent un transfert rapide de connaissances et de compétences. Les institutions doivent avoir conscience que ce type de dispositif ne peut être que temporaire, car les relations prolongées de mentorat peuvent aboutir à des liens de dépendance.
Accompagnement professionnel	Échanges systématiques qu'un conseiller (« coach ») entretient avec un agent pour faciliter son apprentissage ou la mise en place d'un processus de changement jugé souhaitable du point de vue organisationnel. Plus qu'un transfert de connaissances, l'accompagnement professionnel consiste à révéler le potentiel de la personne accompagnée afin qu'elle puisse apprendre et, ce faisant, mettre en pratique le changement souhaité.	L'accompagnement professionnel peut être une solution lorsque des agents talentueux ne parviennent pas à libérer tout leur potentiel. L'institution peut alors faire le choix d'assigner un « coach » à la personne pour l'y aider. Parfois, l'accompagnement professionnel est aussi adapté aux situations où une personne possède les compétences mais manque de motivation.
Observation en situation de travail	Processus consistant à observer une personne plus expérimentée dans l'exercice de ses fonctions quotidiennes afin de tirer des enseignements sur la nature de son travail. L'observation peut durer de quelques heures à quelques jours et représente une excellente occasion, pour les nouvelles recrues, de poser des questions sur le poste.	Lorsqu'un nouvel agent entre en fonctions ou lorsqu'un agent est transféré(e) ou promu(e) à un nouveau poste.

Détachement	Fait d'affecter temporairement un agent à une autre unité organisationnelle ou à une autre institution ou organisation du secteur public.	En général, le détachement est décidé pour répondre aux besoins de perfectionnement professionnel d'un agent, mais il peut également servir à pourvoir temporairement un poste.
Rotation des postes	Technique de gestion qui consiste à affecter en alternance les agents à différents emplois ou postes de travail. En général, l'objectif est de permettre aux personnes de se familiariser avec différentes tâches et responsabilités au sein d'une institution afin d'accroître leur niveau d'engagement au travail.	Dans la fonction publique, la rotation est parfois utilisée comme outil de lutte contre la corruption : les personnes qui occupent des fonctions sensibles (exposées à la corruption) sont périodiquement affectées à d'autres postes pour éviter que le maintien prolongé d'une personne à un même poste favorise la mise en place et le développement de réseaux de corruption. La rotation des postes ne peut être utilisée comme un moyen de reclasser un agent à un échelon supérieur ou inférieur, ce type de mesures devant obligatoirement faire l'objet d'une procédure de promotion ou de rétrogradation.
Auto-apprentissage	Processus d'acquisition de connaissances et de compétences par soi-même, sans supervision. Dans le processus d'auto-apprentissage, c'est l'individu apprenant qui détermine les contenus qu'il souhaite apprendre, quand et comment. Les personnes qui ont la motivation d'apprendre par elles-mêmes apportent des compétences supplémentaires à l'institution (sans frais), elles montrent l'exemple à suivre aux autres agents et, ce faisant, elles renforcent la culture de l'amélioration continue.	À employer lorsque les connaissances et les compétences requises sont aisément accessibles en ligne (inutile d'attendre des stages formels de formation).

ANNEXE 23

FORMULAIRE D'ANALYSE DES BESOINS EN MATIÈRE DE FORMATION – ÉCHELLE DE L'UNITÉ ORGANISATIONNELLE

Ce formulaire est conçu pour faciliter l'identification des besoins en matière de formation à l'échelle d'une unité organisationnelle. Le/La chef de la Gestion des RH (ou le/la chef de l'Unité Formation, si elle existe) a la responsabilité d'organiser des activités de collecte de données auprès des gestionnaires au sein des unités organisationnelles internes. Chaque gestionnaire est censé(e) fournir des informations sur le domaine dont il/elle est responsable. Les méthodes de collecte de données peuvent être des entretiens individuels ou des discussions de groupes de réflexion.

Les besoins des unités organisationnelles doivent être ancrés dans les objectifs stratégiques de l'unité et dans ceux de l'institution. Par ailleurs, les besoins de formation identifiés au niveau des personnes lors de l'évaluation des performances devraient être ordonnés méthodiquement et également inscrits ci-dessous. Ainsi, les institutions assurent la déclinaison des objectifs, c'est-à-dire la répercussion des besoins individuels sur les besoins des services, qui se répercutent à leur tour sur les besoins institutionnels.

Gestionnaire :	
Unité organisationnelle :	
Date de l'analyse :	

Objectifs stratégiques de l'unité organisationnelle
1.
2.
3.
4.
5.

Principales tâches de l'unité organisationnelle
1. 2. 3. 4. 5.

Objet/Type de la formation	Objectif/Lien avec l'objectif stratégique ou les principales tâches	Degré de priorité/ Budget	Participants proposés
1.			
2.			
3.			
4.			

5.			

Définition des termes

- Type de formation : formation interne, stages externes, mentorat, voyage d'étude, etc.
- Objectif : résultat attendu de la formation (ou besoin censé être comblé par celle-ci)
- Lien avec l'objectif stratégique : indication de l'objectif stratégique sur lequel la formation se répercutera.
- Degré de priorité : indique le niveau d'urgence d'une formation particulière (par exemple, niveau 1 : formation nécessaire immédiatement ; niveau 2 : formation nécessaire dans trois mois au plus tard ; niveau 3 : formation nécessaire dans un an au plus tard ; niveau 4 : formation nécessaire dans deux ans au plus tard).
- Budget : les moyens financiers réunis sont-ils suffisants pour la formation ? D'où proviennent-ils (budget du ministère, budget du gouvernement, aide extérieure, par exemple) ?
- Participants proposés : groupes de professions (juristes, spécialistes des RH), chefs de services, etc. Un nombre de participant(e)s à la formation devrait être fourni à titre indicatif (sans les noms).

ANNEXE 24

FORMULAIRE D'ANALYSE DES BESOINS EN MATIÈRE DE FORMATION – ÉCHELLE DE L'INSTITUTION

Ce formulaire est conçu pour faciliter l'identification des besoins en matière de formation à l'échelle d'une institution. Les besoins institutionnels en matière de formation sont ceux qui traversent différentes unités organisationnelles (formations linguistiques, formation à la gestion, etc.). Le/La chef de la gestion des RH (ou le/la chef de l'Unité Formation, si elle existe) a la responsabilité d'organiser des activités de collecte de données auprès des responsables de haut niveau (chefs des unités organisationnelles les plus haut placées dans l'institution). En principe, les données doivent être collectées lors d'entretiens individuels avec les chefs des unités organisationnelles, mais des discussions de groupes de réflexion peuvent aussi servir de source d'information.

Les besoins identifiés au niveau des l'institution doivent être inscrits dans ses objectifs stratégiques, voire parfois dans les objectifs stratégiques nationaux concernés. Par ailleurs, les besoins institutionnels comportent également une liste des besoins de formation ventilés par unité organisationnelle (voir annexe 23). Ainsi, les institutions assurent la déclinaison des objectifs, c'est-à-dire la répercussion des besoins individuels sur les besoins des services, qui se répercutent à leur tour sur les besoins institutionnels.

Objectifs stratégiques de l'institution
1.
2.
3.
4.
5.

Objet/Type de la formation	Objectif/Lien avec l'objectif stratégique ou les principales tâches	Degré de priorité/ Budget	Participants proposés
1.			

2.			
3.			
4.			
5.			

Définition des termes

- Type de formation : formation interne, stages externes, mentorat, voyage d'étude, etc.
- Objectif : résultat attendu de la formation (ou besoin censé être comblé par celle-ci)
- Lien avec l'objectif stratégique : indication de l'objectif stratégique sur lequel la formation se répercutera.
- Degré de priorité : indique le niveau d'urgence d'une formation particulière (par exemple, niveau 1 : formation nécessaire immédiatement ; niveau 2 : formation nécessaire dans trois mois au plus tard ; niveau 3 : formation nécessaire dans un an au plus tard ; niveau 4 : formation nécessaire dans deux ans au plus tard).
- Budget : les moyens financiers réunis sont-ils suffisants pour la formation ? D'où proviennent-ils (budget d'un ministère, budget du gouvernement, aide extérieure, par exemple) ?
- Participants proposés : groupes de professions (juristes, spécialistes des RH), chefs de services, etc. Un nombre de participant(e)s à la formation devrait être fourni à titre indicatif (sans les noms).

ANNEXE 25

FORMULAIRE D'ÉVALUATION DE LA FORMATION

Première partie :

Veuillez nous transmettre votre impression sur le stage de formation en entourant l'option qui correspond le mieux à votre opinion.

Barème de notation : 1 : faible ; 2 : satisfaisant ; 3 : bon ; 4 : très bon ; 5 : excellent

1. Quelle note globale attribuez-vous à ce stage de formation ?	1	2	3	4	5
2. Quelle note attribuez-vous aux aspects suivants du stage de formation ?					
a) Connaissances de l'instructeur/instructrice sur le sujet	1	2	3	4	5
b) Style de présentation de l'instructeur/instructrice	1	2	3	4	5
c) Utilité des supports imprimés	1	2	3	4	5
d) Mesure dans laquelle vos attentes sont comblées	1	2	3	4	5
e) Qualité de la traduction (le cas échéant)	1	2	3	4	5

Deuxième partie

Veuillez donner votre avis sur les atouts et les faiblesses du stage de formation.

3. Ã votre avis, quels ont été les principaux points faibles de ce stage de formation ?

4. Ã votre avis, quels ont été les principaux points forts de ce stage de formation ?

5. Avez-vous des suggestions sur la manière d'améliorer de futurs stages de formation du même type ?

6. Souhaitez-vous ajouter d'autres remarques ou commentaires ?

ANNEXE 26

FORMULAIRE D'ANALYSE DE L'IMPACT DE LA FORMATION

Ce formulaire a pour but de déterminer les conséquences du stage de formation sur les performances au travail de chaque agent concerné(e). Il doit être rempli par le/la gestionnaire ou responsable de l'agent.

Le/La gestionnaire doit définir les objectifs de formation en consultation avec la personne concernée. Ces objectifs serviront de base à l'évaluation de l'impact du stage de formation.

À la fin du stage, le/la gestionnaire doit assurer le suivi des performances de l'agent afin de déterminer l'amélioration de ses performances sous l'effet de la formation. La durée de la période de suivi est définie par le/la gestionnaire, en consultation avec l'agent. En principe, cette période devrait durer de trois à six mois.

(À remplir par le/la gestionnaire avant le stage de formation)

Objectifs de la formation	1. 2. 3.
Date	

Période de formation prévue	**Type/Durée de la formation prescrite**

(À remplir par le/la gestionnaire après avoir évalué les performances de l'agent au travail à la fin du stage de formation)

Objectifs de la formation (Cocher la case de l'option retenue)	**Objectif atteint**	**Objectif partiellement atteint**	**Objectif non atteint**
Impact observé de la formation			

Actions de suivi proposées	
Commentaire de l'agent	

Date effective de la formation

.....

Signature (gestionnaire)

.....

Date de l'évaluation

.....

Signature (agent)

.....

ANNEXE 27

STRUCTURE DU PLAN ANNUEL DE FORMATION

Introduction

- ⇨ Expliquez pourquoi le plan de formation est créé. Que souhaitez-vous accomplir par cette création ?
- ⇨ Si une institution a des objectifs de formation généraux, incluez-les ici car le plan de formation doit permettre, en dernier lieu, de mieux atteindre ces objectifs, c'est-à-dire, de les atteindre de manière plus efficiente.
- ⇨ Si aucun objectif n'a été défini, envisagez de le faire. Comme solution provisoire, vous pouvez vous appuyer sur les objectifs stratégiques d'une institution : utilisez-les comme point de départ pour élaborer votre plan de formation.
- ⇨ Mentionnez les contraintes et les obstacles rencontrés au cours de l'élaboration d'un plan de formation.

Contexte

- ⇨ Décrivez les rôles et les responsabilités des personnes ayant soutenu l'élaboration du plan de formation.
- ⇨ Décrivez le type d'évaluations des besoins de formation menées à bien au cours du cycle annuel (aux échelons des services et de l'organisation). Incluez les formulaires.
- ⇨ Expliquez comment vous avez obtenu les informations pertinentes sur les besoins en matière de formation (par exemple, formulaires d'évaluation des performances, entretiens avec les gestionnaires, discussions de groupes de réflexion). Le processus s'est-il bien passé ? Avez-vous rencontré des difficultés ? Les gestionnaires ont-ils/elles fait preuve de coopération ? Que faudra-t-il changer à l'avenir ?

Vue d'ensemble des besoins en matière de formation

- ⇨ Fournissez un tableau qui livre une vue d'ensemble des besoins en matière de formation à chaque niveau (à savoir, service, organisation). Vous pouvez également insérer deux tableaux pour plus de clarté.
- ⇨ Chaque tableau doit présenter les informations suivantes : sujet de formation, objectif, type de formation, degré de priorité, budget, participants proposés.
- ⇨ Dans un autre tableau, énumérez les besoins les plus urgents pour l'institution, en matière de formation. Vous pouvez obtenir les informations nécessaires en passant en revue les degrés de priorité indiqués dans les formulaires d'analyse des besoins en matière de formation, aux niveaux des services et de l'institution.

Vue d'ensemble des ressources requises

- ⇨ Presque toutes les formations ont un coût financier. Il est nécessaire que le Service Gestion des RH ait une idée claire des fonds qu'il peut réunir pour financer la formation. Ces fonds peuvent provenir de l'intérieur de l'institution ou de l'extérieur. Les bailleurs de fonds potentiels comprennent les pouvoirs publics et les organismes donateurs.
- ⇨ En fonction du type de formation, certaines activités ne demandent que peu de fonds, voire pas du tout (comme le mentorat au sein de l'institution ou l'auto-apprentissage, par exemple).

Dispositions pour l'évaluation de la formation

- ⇨ Afin d'avoir une idée de la valeur concrète de la formation dispensée, l'Unité Gestion des RH devrait indiquer le moyen par lequel elle prévoit d'évaluer la qualité et l'impact de ces activités.

ANNEXE 28

MÉTHODE D'ÉVALUATION DES RISQUES DE CORRUPTION

La présente méthode a pour but d'aider les institutions à définir la vulnérabilité relative d'emplois ou de postes particuliers face à la corruption, au moyen d'une analyse de données liées à ces postes (contenues essentiellement dans les fiches de poste). L'objectif est de classer les postes de travail en fonction de leur niveau de vulnérabilité à la corruption, afin d'adopter des mesures qui apporteront une réponse adaptée aux risques identifiés.

Méthode d'évaluation des risques de corruption : généralités

En premier lieu, la méthode devrait être juridiquement contraignante, de préférence sous la forme d'un règlement adapté. Chaque institution devrait évaluer son propre contexte avant de décider des moyens de mise en œuvre. Néanmoins, une manière possible de procéder est la suivante :

1. Effectuer une évaluation des risques une fois par an.
2. Confier l'évaluation à une commission de cinq membres désignée par la direction de l'institution pour un mandat de trois ans.
3. Effectuer l'évaluation de la manière suivante :
   a) L'Unité Gestion des RH fournit à la commission les documents internes pertinents (organigramme, fiches de poste) et autres documents connexes.
   b) Le contenu de chaque fiche de poste (fonctions et responsabilités) est examiné à l'aide de six critères prédéfinis élaborés spécifiquement pour cet exercice.
   c) Les membres de la commission analysent les critères lors de débats ouverts. Si nécessaire, la commission peut demander l'aide des titulaires concerné(e)s pour préciser certains points ou dilemmes, afin d'éviter de rendre une évaluation sans disposer de toutes les informations.
   d) À l'issue d'une analyse approfondie, la commission décide de la note qu'elle attribue à chacun des six critères.
   e) L'évaluation comporte deux volets : 1) une évaluation de la probabilité de la corruption ; 2) une évaluation des préjudices potentiels en cas de concrétisation de l'infraction.
   f) L'échelle de notation s'étend de 1 à 5 (1 correspondant à la probabilité la plus faible et aux préjudices potentiels les moins graves).
   g) La note finale est obtenue en multipliant la première note (probabilité de la corruption) par la deuxième note (ampleur des préjudices). La multiplication est nécessaire car il est possible que la probabilité de la corruption soit relativement élevée, mais que les préjudices soient limités, et inversement.
   h) Chacun des six critères reçoit une note de 1 à 25. Le système de notation proposé ici peut être modifié pour l'adapter aux besoins de l'institution.
   i) En fonction du total, à savoir, du degré de vulnérabilité à la corruption, chaque poste entre dans l'une des cinq catégories suivantes :
      - V1 : vulnérabilité minime (1–5 points) ;
      - V2 : faible vulnérabilité (6–10 points) ;
      - V3 : vulnérabilité modérée (11-15 points) ;
      - V4 : vulnérabilité élevée (16-20 points) ;
      - V5 : extrême vulnérabilité (21 points et plus).

j) Afin de réduire le risque de corruption, l'institution peut adopter différentes mesures. Par exemple, lorsque le degré de vulnérabilité à la corruption est élevé, il est envisageable d'appliquer aux cadres une obligation de déclaration annuelle des revenus ou du patrimoine. En outre, l'institution peut confier des inspections impromptues aux unités organisationnelles internes concernées (Inspection générale, par exemple). Concevoir ce type de mesures et imposer des sanctions doivent être la responsabilité de l'institution.

Domaines de travail concernés

Matériel et ressources publiques

Une mauvaise gestion et une utilisation abusive des ressources publiques peuvent nuire à l'intégrité et à l'efficacité opérationnelle de l'institution. Chaque agent est responsable des ressources qu'il/elle utilise ou auxquelles il/elle a accès dans l'exercice de ses fonctions.

Les conduites suivants représentent quelques exemples de risques de fraude et de corruption :

- soustraire régulièrement des ressources (matériel et fournitures de bureau, par exemple) pour une utilisation personnelle au domicile ;
- utiliser un véhicule à moteur ou tout autre appareil (ordinateur, imprimante, etc.) de manière irréfléchie ou non autorisée ;
- négocier différents types de marchés sans y être autorisé(e) ;
- commander délibérément une quantité excessive de ressources afin d'utiliser l'excédent à des fins personnelles.

Finances

Le respect des règles et règlements financiers est obligatoire pour l'ensemble du personnel. L'intégralité des agents qui dirigent et exécutent des opérations financières doit être évaluée en fonction des critères pertinents prévus par la loi et les règlements.

Les conduites suivantes représentent quelques exemples de risques de fraude et de corruption :

- manipuler le système financier en approuvant des dépenses pour des membres du personnel n'y ayant pas droit (frais de déplacement, indemnités journalières, etc.) ;
- approuver des notes de frais pour des dépenses privées ou se mettre d'accord pour le faire pour d'autres ;
- présenter une demande indue de remboursement de frais de déplacements ou d'avance sur frais et en recevoir le bénéfice sans y avoir droit ;
- falsifier, détruire ou détériorer des reçus et autres documents nécessaires à la comptabilité.

Gestion des ressources humaines (RH)

Les pratiques en matière de gestion des RH obéissent aux dispositions contenues dans les lois et règlements applicables à la fonction publique et aux salarié(e)s en général.

Les conduites suivantes représentent quelques exemples de risques de fraude et de corruption :

- manipuler des procédures de recrutement et de sélection (par exemple, désigner des personnes loyales plutôt que des personnes compétentes pour former les jurys de sélection) afin de garantir la nomination d'un(e) ami(e) proche, d'un parent ou d'un(e) collaborateur/collaboratrice (membre d'un parti politique, par exemple) ;
- accorder un traitement de faveur à un agent pour des raisons personnelles (en cas de promotion, notamment) ;
- exercer des brimades, des manœuvres d'intimidation et de la discrimination à l'égard d'agents pour des raisons personnelles (faire un usage illégal de l'autorité dans le cadre de conflits personnels, par exemple) ;
- adopter, depuis la hiérarchie, des mesures préjudiciables à l'égard d'agents ayant signalé une faute professionnelle ou une mauvaise gestion ;

- se livrer à une collusion avec une personne pour qu'elle présente sa candidature à une offre d'emploi et soit sélectionnée, notamment en lui communiquant les questions de l'entretien ou en lui recommandant de gonfler son CV ;
- dissimuler délibérément la conduite corrompue de subalternes depuis la hiérarchie.

Gestion de l'information et technologies de l'information

Les institutions ne cessent d'accroître leur dépendance à l'égard des systèmes de gestion de l'information et des technologies de l'information pour exécuter leurs opérations. Il est indispensable que les informations conservées sur ces dispositifs soient exactes, complètes et non corrompues.

Les conduites suivantes représentent quelques exemples de risques de fraude et de corruption :

- obtenir des informations confidentielles sur son ancienne institution et les communiquer à son nouvel employeur pour l'aider dans ses négociations avec cette institution ;
- utiliser à des fins privées (d'intimidation, par exemple) des informations personnelles et privées obtenues dans le cadre de l'exercice de ses fonctions;
- modifier ou supprimer des données électroniques ;
- profiter d'une mise hors service temporaire (totale ou partielle) des systèmes informatiques pour commettre un acte de corruption ;
- introduire un logiciel malveillant (virus, logiciel espion) dans le système informatique de l'institution afin d'endommager le logiciel ou les informations conservées dans le système ;
- utiliser l'ordinateur d'un autre agent ou introduire ses identifiants pour avoir accès à des données ;
- en tant que fournisseur de services informatiques, communiquer à un tiers des informations sur le système informatique de l'institution ;
- obtenir l'accès aux archives électroniques sans disposer de l'autorité ou de l'accord nécessaire.

Respect des dispositions légales et contractuelles

Une institution passe des marchés en bonne et due forme dans le cadre de sa mission et de son mandat.

Les conduites suivantes représentent quelques exemples de risques de fraude et de corruption :

- s'abstenir de déclarer l'existence d'un conflit d'intérêts mais continuer de travailler avec un(e) proche collaborateur/collaboratrice dans l'exercice de ses fonctions (pour le recrutement d'un agent, par exemple) ;
- demander ou accepter un pot-de-vin pour exercer son autorité d'une certaine manière ou pour s'abstenir de le faire ;
- accepter ou demander un pot-de-vin ou une commission secrète à un soumissionnaire pour porter sur lui un jugement biaisé ;
- s'identifier trop étroitement avec les intérêts d'un contractant, compromettant ainsi la surveillance impartiale de la qualité du travail exécuté ;
- faire le choix de ne pas soumettre une personne ou une entreprise à une vérification en raison d'une relation avec cette personne ou cette entreprise.

Acquisitions

Une institution du secteur public doit veiller au respect de la législation qui s'applique à la passation des marchés publics, afin de garantir que les processus et les procédures respectent l'intégrité de la prise de décision en matière d'acquisitions.

Les conduites suivantes représentent quelques exemples de risques de fraude et de corruption :

- fournir des informations confidentielles à un soumissionnaire, ce qui lui confère un avantage déloyal par rapport à ses concurrents ;
- verser des paiements en réponse à des réclamations frauduleuses liées aux acquisitions, en toute connaissance de cause ;
- fractionner une commande pour éviter de dépasser les plafonds à respecter pour les acquisitions ;

- recevoir des commissions occultes en contrepartie de la mise en place d'un traitement de faveur ;
- ne pas déclarer une relation existante avec le soumissionnaire et chercher à exercer une influence déloyale sur le processus décisionnel.

Propositions de critères pour l'évaluation des postes de travail

Critères	Définition
Niveau hiérarchique	Plus le niveau hiérarchique est élevé, plus la possibilité est grande que le/la titulaire du poste agisse de manière corrompue. La probabilité augmente plus encore en l'absence d'un solide mécanisme de contrôle externe, ainsi qu'en l'absence de sanctions appropriées.
Accès à l'information et aux ressources	L'accès à certaines informations peut avoir une grande valeur pour certains groupes de défense d'intérêts catégoriels. Divulguer ces informations en échange de récompenses pécuniaires ou d'autres types de contreparties peut se révéler très lucratif. Il en va de même pour l'accès à certaines ressources.
Caractère discrétionnaire de la prise de décision/Dispositions juridiques floues ou inexistantes	Les pratiques peu (ou pas du tout) réglementées ouvrent la voie à des prises de décision discrétionnaires, qui peuvent conduire à une progression de l'intérêt privé au détriment de l'intérêt public.
Existence d'un mécanisme efficace de suivi et de contrôle	Si le/la titulaire d'un poste sait n'être soumis(e) à aucun mécanisme de suivi efficace sur le lieu de travail, il/elle dispose d'un motif possible de plus pour commettre des irrégularités.
Degré d'exposition à une pression abusive	Une personne protégée par des dispositions juridiques à son poste de travail est beaucoup mieux placée pour résister à une pression abusive que quelqu'un qui ne bénéficie pas de ce type de protection (un fonctionnaire, par exemple, est beaucoup mieux protégé qu'un agent exerçant des fonctions de soutien ou que le conseiller d'une personne ayant fait l'objet d'une nomination politique).
Existence de sanctions rigoureuses	Si les sanctions contre les activités relevant de la corruption sont trop faibles, une personne ayant l'intention de se livrer à ce type d'activités a peu à craindre si elle est découverte.

Échelle de notation et calcul de la note

Probabilité de la corruption (PC)	Note	Impact potentiel (IP)	Note
Probabilité minime de l'apparition d'une activité relevant de la corruption	1	Impact négligeable	1
Faible probabilité de l'apparition d'une activité relevant de la corruption	2	Faible impact	2
Probabilité modérée de l'apparition d'une activité relevant de la corruption	3	Impact modéré	3
Probabilité élevée de l'apparition d'une activité relevant de la corruption	4	Impact majeur	4
Probabilité très élevée de l'apparition d'une activité relevant de la corruption	5	Impact dévastateur	5

Vulnérabilité à la corruption (VC) = Probabilité de la corruption (PC) x Impact potentiel (IP)

Classement des résultats et mesures possibles

Niveau de vulnérabilité (NV)	Description	Mesures à adopter
NV 1	De 1 à 5 points ⇩ **Vulnérabilité minime**	Maintenir les activités habituelles
NV 2	De 6 à 10 points ⇩ **Faible vulnérabilité**	
NV 3	De 11 à 15 points ⇩ **Vulnérabilité modérée**	Les gestionnaires des titulaires de ces postes doivent être conscient(e)s des risques de corruption (et avoir suivi des stages de formation en la matière, par exemple). Inspections périodiques impromptues (une fois par an)
NV 4	De 16 à 20 points ⇩ **Vulnérabilité élevée**	Les gestionnaires doivent suivre de près les activités. Inspections périodiques impromptues (au moins deux fois par an)
NV 5	21 points et plus ⇩ **Extrême vulnérabilité**	Les gestionnaires doivent appliquer un suivi rigoureux des activités (suivi des réunions organisées dans l'institution et à l'extérieur ; contrôle du courrier électronique professionnel) Inspections ou vérifications impromptues (plusieurs fois par an) Vérifications par sondage (des déclarations de patrimoine)

ANNEXE 29

ÉVALUATION DE L'ÉTAT DE LA FONCTION « DÉVELOPPEMENT DE L'INTÉGRITÉ » : PERSPECTIVE DE LA GESTION DES RH

Questionnaire

Les réponses doivent rester anonymes.

1. **Politiques, règlements et outils**
   - 1.1. Existe-t-il des dispositions juridiques ou des politiques spécifiques relatives au développement de l'intégrité à quelque échelle de l'administration que ce soit ? Dans l'affirmative, quelles sont-elles ?
   - 1.2. Votre institution comporte-t-elle une fonction « développement de l'intégrité » ? Dans l'affirmative, comment s'organise cette fonction (unité séparée, place dans la hiérarchie, effectif) ?
   - 1.3. Votre institution est-elle soumise à une obligation de préparer des plans annuels en faveur de l'intégrité ? Qui est responsable de ce processus ?
   - 1.4. Votre institution effectue-t-elle une évaluation régulière des risques de corruption ? Si oui, comment ? Qui en est responsable ?
   - 1.5. Quel type de mesures sont adoptées pour atténuer les risques ?
   - 1.6. À votre avis, les sanctions légales sont-elles suffisamment strictes pour dissuader les agents de prendre part à des activités de corruption ?
   - 1.7. En règle générale, estimez-vous que votre institution soit armée pour relever les défis dans le domaine du développement de l'intégrité ?
   - 1.8. Pensez-vous que les efforts de développement de l'intégrité mis en œuvre par votre institution puissent être améliorés ? Dans l'affirmative, que recommanderiez-vous ?
2. **Procédures et pratiques relatives à la gestion des personnes**
   - 2.1. Un risque d'arbitraire pèse-t-il sur la décision d'ouvrir une procédure de recrutement ?
   - 2.2. La qualité des procédures de recrutement est-elle suffisante pour garantir que la sélection se fasse au mérite (commissions indépendantes et politiquement neutres, absence de manipulation de la procédure d'évaluation, engagement des candidat(e)s les mieux noté(e)s) ? En cas de réponse négative, veuillez préciser.
   - 2.3. Comment est assurée la transparence de la procédure de recrutement et de sélection ? (Les noms des membres de la commission sont-ils publiés à l'avance ? Les critères de candidature sont-ils annoncés publiquement ? Les résultats du concours sont-ils rendus publics ?)
   - 2.4. Les candidat(e)s peuvent-ils/elles demander à ce qu'un membre de la commission soit écarté en raison d'un conflit d'intérêts ?
   - 2.5. Dans quelle mesure la politique des partis exerce-t-elle une influence sur les procédures de recrutement et de sélection ?
   - 2.6. Des dispositions juridiques claires protègent-elles les fonctionnaires contre la pression abusive ou les instructions inappropriées de responsables de haut niveau ?
   - 2.7. À votre avis, dans quelle mesure la pratique consistant à appliquer une pression abusive aux agents est-elle généralisée ? Les personnes tolèrent-elles cette situation ou d'autres pratiques abusives du même type de peur de perdre leur emploi ?
   - 2.8. Pensez-vous que les personnes soient prêtes à parler avec franchise à leur hiérarchie ?

2.9. Estimez-vous qu'il existe un risque de corruption dans la procédure d'évaluation des performances ou d'attribution des primes ? Veuillez préciser :

2.10. Existe-t-il une base juridique qui prévoie la rotation des titulaires des postes sensibles ? Le cas échéant, cette rotation a-t-elle réellement lieu ?

3. **Développement de l'intégrité et culture organisationnelle**

3.1. Hésiteriez-vous à signaler une activité relevant de la corruption si vous la découvriez (ou si vous obteniez des informations à son sujet) et si votre anonymat était garanti ? Si oui, veuillez préciser.

3.2. Serait-il difficile pour vous de signaler un acte répréhensible de votre collègue ? Si oui, veuillez préciser.

3.3. Pensez-vous que l'auteur d'un signalement de corruption risque d'être persécuté ?

3.4. Trouvez-vous acceptable que certaines personnes enfreignent les règles à cause de difficultés économiques qui les y forcent ?

ANNEXE 30

ÉVALUATION DES CARACTÉRISTIQUES DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

Questionnaire

Les réponses doivent rester anonymes.

Barème de notation : 1 : Pas du tout d'accord ; 2 : Pas d'accord ; 3 : Sans avis ; 4 : D'accord ; 5 : Tout à fait d'accord.

Déclaration	1	2	3	4	5
En règle générale, les personnes de mon institution s'adressent à leurs collègues avec respect.					
Les gestionnaires sont respecté(e)s ; leurs compétences et leur intégrité sont appréciées à leur juste valeur.					
Les personnes n'expriment leur opinion réelle qu'à celles à qui elles font vraiment confiance pour ne pas la répéter.					
Parler franchement à la hiérarchie est jugé risqué.					
Certains sujets sont tabous ; il y a des choses dont on ne discute pas du tout, même entre collègues.					

Les trois choses qui contrarient le plus nos gestionnaires et dirigeant(e)s sont les suivantes : (Par exemple : couverture médiatique défavorable, incapacité à combler les attentes du dirigeant politique, incapacité à faire avancer son propre intérêt, etc.)

1.

2.

3.

Déclaration	1	2	3	4	5
Les interactions informelles dépendent de la position hiérarchique de chacun (les gestionnaires échangent en général avec des gestionnaires).					
Les discours que j'entends dans les bureaux et les couloirs sont souvent assez négatifs et toxiques.					
Je limite délibérément mes interactions informelles avec les autres pour me préserver de la négativité.					

Exprimer des avis différents de ceux de la majorité est mal vu.					
Faire preuve de motivation et de compétences au travail ne servira qu'à vous donner plus de travail.					
La loyauté envers le/la chef est la caractéristique personnel qui paie toujours.					
Des résultats médiocres sont tolérés tant que vous êtes agréable et conciliant envers la hiérarchie.					
Les bons résultats ne sont reconnus que s'ils viennent de quelqu'un que le/la supérieur(e) hiérarchique apprécie.					
Les instructions du/de la supérieur(e) sont exécutées même si elles vont à l'encontre de l'intérêt de l'institution.					
Les actes répréhensibles des dirigeant(e)s sont tolérés de crainte que leur signalement n'aboutisse à aucun résultat positif mais déclenche très probablement une vengeance immédiate.					

0575-22 NATO GRAPHICS & PRINTING