

Pistes pour lancer la réflexion sur un référentiel de GRH

En fin de cette étude préparatoire, il nous paraît possible d'envisager de construire un référentiel d'autoévaluation en matière de GRH publique, qui regrouperait les « bonnes questions » à se poser pour améliorer la performance de la GRH et impulser de bonnes pratiques.

Les axes de travail pour en construire le cadre seraient de critériser les réponses à ces questions :

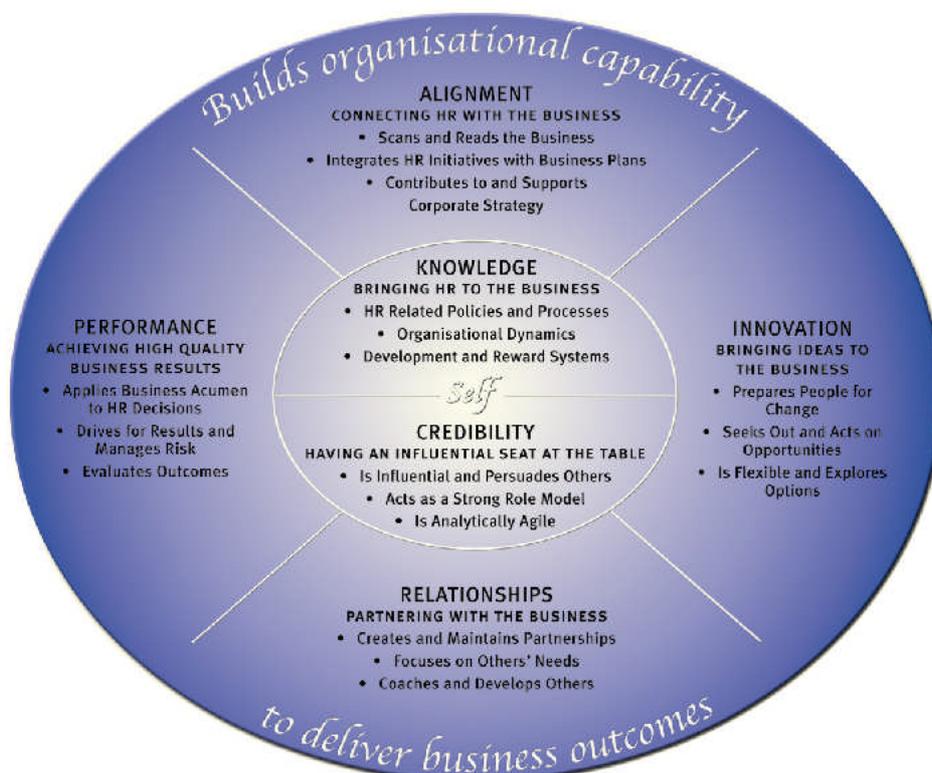
- Quels sont les objectifs stratégiques de l'organisation ? Quels acteurs y contribuent ? Quelles actions RH peuvent-ils mener ?
- Quels sont les indicateurs qui me renseigneront ?
- Quel recueil des informations ? Quel traitement des données ?
- Quels tableaux de bord de suivi existent ? lesquels manquent ?

Lors de cette étude, nous n'avons trouvé qu'un exemple national d'outil d'autoévaluation, en Australie. Ce premier exemple pourrait servir de base à une réflexion collective pour élaborer un outil européen de la qualité de la GRH et de son amélioration continue.

En Australie, le modèle « Builds organisational capability »

L'Australie a mis en place en 2006 un outil de diagnostic de la fonction RH à partir de la définition des composantes nécessaires à une bonne GRH. L'équivalent de la direction générale de la fonction publique apporte son soutien à ce processus.

- **Le Schéma :**



Les principaux critères identifiés pour construire l'efficacité de la fonction RH sont les suivants :

Au centre : Développer les SAVOIRS/Asseoir la CRÉDIBILITÉ

Développer les SAVOIRS	Asseoir sa CREDIBILITÉ
<p>CAPITALISATION Accumule du savoir de façon continue et le transforme en expertise utile Connaît les avancées les plus pointues en matière de GRH Vérifie que les managers appliquent les procédures et guides de bonnes pratiques de RH</p> <p>DYNAMIQUES ORGANISATIONNELLES Comprend la culture de l'organisation et comment elle doit être prise en compte dans la RH Comprend les business plan et ses incidences sur les actions RH Comprend le rapport entre la structure et la culture de l'organisation Sait analyser les lieux et jeux de pouvoir dans l'organisation</p> <p>SYSTEME DE RECOMPENSES ET RECONNAISSANCE Sait comment l'organisation se situe face à ses concurrents, existants ou potentiels Sait ce qui fait de l'organisation un employeur attractif Sait en quoi l'action de RH motive et attire les candidats Sait ce qui forme dans l'organisation la base de la motivation</p>	<p>COMPETENCES A de l'influence Donne une impression positive et de confiance Est capable de convaincre de la pertinence des outils de RH Négocie et sait gérer les conflits Sait communiquer de façon adaptée selon les publics Est exemplaire Agit avec intégrité et incarne les valeurs dans son action Traduit les valeurs en compétences Traite chacun avec équité Ses accords et négociations sont perçus comme équitables, ayant tenu compte de tous les points de vue même s'ils n'ont pas été suivis Dispose de capacités conceptuelles Fait preuve de compétences fortes d'analyse lors de la résolution de problèmes ou conflits Anticipe les difficultés et leurs réponses possibles Sait établir des priorités Développe une pensée originale, hors normes</p>

Haut / Bas : ALIGNEMENT RH sur la stratégie/Relations de PARTENARIAT

Aligner la RH sur la stratégie	Développer des relations de partenariats
<p>MÉTIER Comprend le ou les métiers de l'organisation Sait traduire ces métiers en compétences Reste en contact permanent avec les metteurs en œuvre pour bien diagnostiquer les compétences nécessaires S'assure de la prise en compte de la RH par la direction Fais en sorte que la RH soit intégrée dans le business plan Convainc l'équipe de direction de l'importance de la RH Fait partie de l'équipe de direction S'assure de la prise en compte de la RH par les responsables d'actions publiques Est en relation continue avec eux sur la prise en compte des priorités RH Aide les managers à intégrer les priorités RH avec leurs priorités de résultat</p>	<p>Développe toutes les formes de partenariat Internes à l'organisation Avec les partenaires de l'organisation Avec les usagers Comprends les besoins de tous les partenaires internes et externes à l'organisation Est capable de s'adapter à des partenaires différents Démontre qu'elle sait comprendre et gérer ces différences Aide à développer les agents Sait aider chaque agent ou cadre à développer son potentiel Sait déléguer et mettre en pouvoir et responsabilité Conseille le comité de direction dans la meilleure façon de manager</p>

Droite/gauche : INNOVATION/PERFORMANCE

INNOVATION	PERFORMANCE
<p>Applique les meilleures méthodes du secteur privé Rend cohérente la RH et les stratégies de l'organisation Comprend les conséquences des business plans En maîtrise les implications budgétaires Développe des outils d'évaluation de la RH Sait gérer des projets et des démarches contractuelles Est orientée vers les résultats et sait manager les risques Anticipe, sait mesurer les risques et leur gravité Sait repérer les hauts potentiels Aide à maintenir la motivation même en cas de situation de forte pression ou urgence</p> <p>Évalue la cohérence des actions RH avec le plan stratégique Évalue les actions RH en elles mêmes Évalue l'impact des politiques publiques avec les managers</p>	<p>DÉLIVRER LES MEILLEURS RÉSULTATS Prépare les personnels au changement Sait expliquer les raisons du changement Sait montrer ses propres aptitudes à la conduite du changement Sait mettre en situation et aider les personnels à changer Saisit les opportunités Recherche en permanence des modèles de bonnes pratiques Les met en œuvre Soutient les expérimentations innovantes Est flexible et cherche de nouvelles manières de faire Ne condamne pas mais encourage les nouvelles manières de faire ou de manager Encourage les personnels à innover Recherche de nouvelles idées</p>

La fixation du niveau atteint est faite grâce à un questionnaire et des entretiens qui permettent la notation de 0 à 5 des différentes composantes constitutives du cadre d'auto-évaluation.

Les notateurs sont :

- des agents,
- des managers
- différents partenaires de chaque ministère
- des membres de l'équipe de direction
- un panel d'utilisateurs

De plus des groupes témoins, associant ces différentes catégories, donnent un avis plus qualitatif sur chacun de ces critères et proposent des améliorations.

Les résultats de cette évaluation sont rendus publics.

Cette année est la première année d'expérimentation de ce cadre. Il n'est donc pas encore possible de l'évaluer.

Au-delà des définitions et des libellés propres à chaque partie, l'intérêt de ce modèle est de construire une matrice où les différents éléments sont interdépendants et agencés d'une manière dynamique, semblable à une « roue » pour conduire et améliorer la RH.

On peut tirer de ce modèle les éléments suivants :

- un référentiel d'une bonne GRH
- le fait que la GRH est intégrée aux autres outils de management (planification stratégique, contrôle de gestion ...)
- une évaluation qui résulte d'une enquête auprès de tous ceux qui sont concernés par les processus RH.

VIII . Projet de questionnaire aux pays membres de l'UE

1 . Système de fonction publique

Décrivez votre système de fonction publique

Existe-t-il plusieurs types d'agents publics ? lesquels (mode de recrutement, durée des fonctions) ?

Y a-t-il des statutaires et des non statutaires ?

Existe-t-il plusieurs fonctions publiques avec des statuts et des gestions différents ? (administration nationale/locale, hôpitaux, éducation...)

Quelle proportion de la population active représentent les agents des administrations publiques ?

Quel est l'âge moyen des agents publics ?

Quelle est la proportions de cadres et d'employés ?

2 . Réformes de la fonction publique

Votre pays dispose-t-il d'un budget par programmes et par politiques publiques ?

Votre administration a-t-elle des objectifs de réduction des coûts ? Si oui, comment y répondez-vous ?

Y a-t-il une politique de réduction des effectifs ?

Pensez-vous que votre fonction publique demeure attractive ?

Quels mécanismes de fidélisation avez-vous mis en place (formation, promotions, ..) ? Lesquels sont, d'après vous, les plus efficaces ?

3 . Gestion des ressources humaines

Quel lien y a-t-il entre la GRH et la stratégie de votre administration ?

Avez-vous mis en place une réforme de la GRH publique ? Si oui, quels en sont les objectifs ? Décrivez-en les modalités. Quel bilan en tirez-vous ? une évaluation est-elle prévue ?

Avez-vous mis en place une gestion prévisionnelle des ressources humaines ? Si oui, quel est son impact sur les dispositifs de gestion des ressources humaines (formation, recrutement, évaluation..) ?

Quelles sont les performances attendues de la GRH ? Quels en sont les objectifs ?

Existe-t-il un tableau de bord de la GRH ? quels indicateurs en font partie ? par qui est-il servi ? par qui est-il utilisé ?

4 . Rôles respectifs des différents acteurs

Le partage des fonctions RH entre les différents niveaux (national, ministériel, local)

Décrivez la répartition des rôles en matière de GRH entre les trois niveaux de responsabilité suivants : interministériel, ministériel, local.

Spécifiez, par politique de GRH, lesquelles sont pilotées au niveau national, et lesquelles sont déléguées au niveau ministériel ? au niveau local ?

Les modes de professionnalisation des agents en charge des fonctions RH

Y a-t-il un recrutement particulier pour les agents chargés de la GRH ?

Y a-t-il une formation obligatoire après la prise de fonction en vue de leur professionnalisation ?

Existe-t-il pour eux un référentiel de compétences ? si oui, à quoi sert-il (formation, sélection, carrière) ?

Quelle gestion et quel parcours de carrière leur est proposé ?

Les postes en GRH sont-ils attractifs ?

Recrutement

Quel est le mode de sélection parmi les candidats ? (concours écrits, concours à épreuves professionnelles, centres d'évaluation (assessment centres), choix unilatéral du supérieur)

Comment les recrutements se déroulent-ils ? sont-ils centralisés ? décentralisés ?

Chaque poste fait-il l'objet d'une fiche de poste décrivant les savoirs, expériences et attitudes requis ?

Comment cette fiche est-elle rendue publique ? Quel usage est fait des TIC ?

Existe-t-il des critères explicites de recrutement et lesquels ?

Qui recrute ? (la DRH, le manager, une commission indépendante)

Y a-t-il des jurys de recrutement ? comment sont-ils composés (présence ou non de personnalités extérieures) ?

Le manager direct se voit-il affecter un candidat selon la liste par ordre de mérite ? choisit-il sur une liste par ordre d'aptitude ? quelles sont les contraintes qui encadrent son choix ?

Quelle souplesse de gestion votre système de recrutement autorise-t-il ?

Comment est mesurée la performance de ce système ?

Formation professionnelle continue

Existe-t-il une politique de formation ? si oui, à quel niveau ? définie par qui et avec qui ?

Existe-t-il des plans de formation ? individuels ? organisationnels ? Si oui, quel est leur mode d'élaboration ? Ces plans prévoient-ils des formations obligatoires, fortement recommandées ou librement choisies par l'agent ?

Comment les souhaits de formation des agents sont-ils recueillis ? pris en compte ?

Chaque agent définit-il lors de l'évaluation individuelle ses besoins en formation avec son supérieur hiérarchique ?

Quel est le droit à la formation des agents publics ? Y a-t-il un suivi des exclus de la formation ?

Existe-t-il des processus de validation des acquis de l'expérience ? Existe-t-il des « formations reconversion » ?

Les formations font-elles l'objet d'une évaluation « différée » des acquis en situation de travail ? si oui, le supérieur hiérarchique est-il interrogé pour cette évaluation « à froid » ?

Quelle part de la masse salariale est consacrée à la formation ? Comment évolue-t-elle ?

Quel est le processus de contrôle d'évolution et d'efficacité des coûts de la formation ?

La mise en place de nouveaux axes stratégiques pour l'organisation s'accompagnent-elle de mise en place de formations ?

Existe-t-il des écoles de service public ? si oui, à quel niveau (interministériel, ministériel, par métier) ?

Quel est le nombre moyen de jours de formation par agents publics / par catégorie (classe, groupe...)

La formation est-elle délivrée de manière déconcentrée, près des agents ?

Y a-t-il un lien entre la formation et les progressions de carrière ? décrivez.

Comment est mesurée la performance de ce système ?

Évaluation des agents

L'évaluation individuelle est-elle mise en place ? si oui, pour quelles catégories d'agents publics ?

L'évaluation est-elle précédée par un contrat d'objectifs entre l'agent et son supérieur ?

Quelles sont les méthodes d'évaluation (entretien, note chiffrée, 360°) ? L'évaluation est-elle faite par le supérieur direct ? Revêt-elle un caractère contractuel entre l'agent et son supérieur ?

Quelle part l'évaluation fait-elle à la contribution de l'agent aux objectifs de résultat de l'organisation ?

Y a-t-il un enchaînement vertueux entre les différents niveaux d'attribution des objectifs (en partant de ceux du dirigeant jusqu'à celui de l'agent public) ?

Les supérieurs sont-ils formés pour les entretiens d'évaluation ?

Comment se passe le processus d'évaluation ? (modérateur, durée, rythme)

Comment est mesurée la performance de ce système ?

Rémunérations

Quels sont les déterminants de la rémunération ? (niveau de diplômes, niveau de responsabilité managériale, performance, décision discrétionnaire)

Comment est constituée la rémunération : y a-t-il une part fonctionnelle ? une part liée à l'ancienneté ? une part liée à l'expérience ? une part liée à la manière de servir ?

Mesurez-vous l'écart des rémunérations par catégorie (personnel d'appui, cadres, cadres supérieurs) par rapport au secteur privé ? Cette mesure a-t-elle un impact sur la fixation du niveau de rémunérations ?

Part variable

Existe-t-il une partie variable ? pour qui ? quelle proportion représente-t-elle de la rémunération totale ?

Si elle existe, quels sont les effets de la rémunération variable ?

Existe-t-il un intéressement ? Si oui, est-il individuel ou collectif ? Porte-t-il sur tous les agents ? tous les cadres ou les cadres supérieurs ?

La rémunération est-elle d'après vous un élément déterminant de la motivation ? Quels sont les autres déterminants de la motivation des fonctionnaires ?

Comment est mesurée la performance de ce système ?

Gestion des compétences

L'administration connaît-elle ses besoins à court et moyen terme ? Y a-t-il un plan de recrutement pluriannuel correspondant ?

Existe-t-il des référentiels métiers ? Si oui, à quel(s) niveau(x) : interministériel, ministériel, local ? Leur processus d'élaboration a-t-il été participatif ?

Sont-ils utilisés pour construire : - les plans de formation ? - les fiches de poste ?

Les agents publics sont-ils dotés d'un portefeuille individuel de compétences ?

Si oui, quel en a été le mode d'élaboration (autoévaluation, évaluation hiérarchique, par les pairs) ?

Les compétences individuelles identifiées sont-elles utilisées : pour les recrutements ? pour les mobilités ?
Y a-t-il des possibilités pour les agents en poste d'acquérir de nouvelles compétences pour changer d'emploi ?

Sont-ils contraints de le faire si leurs compétences sont devenues obsolètes ?

Chaque agent a-t-il un plan de développement personnel (parcours de carrière, formations ou mobilités utiles etc.) ? Si oui, qui le fixe, quelle forme prend-il ?

Existe-t-il des questionnaires de compétences ?

Existe-t-il un système de knowledge management ?

Comment est mesurée la performance de ce système ?

Gestion des carrières

Y a-t-il possibilité de voir ses rémunérations augmenter sans changer de fonctions ? Y a-t-il à cet égard des différences entre niveaux de responsabilité (cadres, cadres supérieurs...)

De qui dépend la progression de carrière ?

Chaque agent a-t-il la possibilité de se faire conseiller et aider dans ses choix de poste et de carrière ?

Existe-t-il des outils pour apprécier l'adéquation d'un agent à son poste ? Si l'agent n'est pas adéquat à son poste, quelles sont les mesures possibles ? Sont-elles effectivement mises en œuvre ?

Comment est mesurée la performance de ce système ?

Gestion de l'encadrement supérieur

Comment sont choisis les hauts fonctionnaires ? Par qui sont-ils nommés ?

Dans quelles conditions peut-on mettre fin à leurs fonctions ?

Quelle est la durée moyenne dans un poste de dirigeant ?

Existe-t-il une gestion différenciée ? un groupe particulier ? depuis quand ? Décrivez les différences de gestion par rapport aux autres employés publics (sélection, compétences, formation, carrière)

Certains emplois sont-ils réservés à des « dirigeants » ? lesquels ?

Comment est mesurée la performance de ce système ?

Questions générales

Existe-t-il des conventions collectives nationales ? par ministère ? portant sur quels sujets ?

Comment est assurée la mobilité des agents d'un ministère à l'autre ? d'un niveau de gouvernement à un autre ? A quel niveau est faite la publicité des postes vacants ?

Y a-t-il une politique de diversité des recrutements ou de quotas ? Quels en sont les résultats ?

Y a-t-il des règles sur la parité hommes femmes ?

Comment envisagez-vous l'équilibre vie privée, vie professionnelle ? existe-t-il des chartes ?

Comment se fait la transmission des valeurs ? Qui en est responsable ?