



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

GUIDE

DE PLANIFICATION STRATEGIQUE

DES RESSOURCES HUMAINES DANS LA FONCTION PUBLIQUE



TABLE DES MATIERES

II. Première Partie :	2
La planification stratégique des ressources humaines dans la fonction publique haïtienne :	
Enjeu, cadre institutionnel et présentation schématique de la planification stratégique.	2
Chapitre 1- Enjeu et Cadre institutionnel	3
Chapitre 2 - Présentation schématique de la planification des ressources humaines	4
2.1- Méthodes de planification des ressources humaines	4
2.2 - Les acteurs de la planification stratégique des ressources humaines	6
2.3 - Les étapes de la Planification stratégique des Ressources Humaines	7
Tableau 1 : Étapes de la planification stratégique des RH	8
III. Deuxième Partie :	9
La planification stratégique RH dans la fonction publique haïtienne : Méthodologie détaillée répartie en six (6) étapes.	9
Chapitre 3- <i>Orientation stratégique</i> donnée à la Direction Générale par le Ministre selon la feuille de route établie par le Premier Ministre (étape 1).	10
Tableau 2 – Formulation de la vision du Ministre et de la mission du Ministère	10
Chapitre 4- Détermination du mandat des directions opérationnelles et coordinations d'Unités par la Direction Générale (Étape 2).	11
Tableau 3 – Définition du mandat des directions par la Direction Générale (DG)	11
Chapitre 5- Identification des ressources nécessaires à l'accomplissement du mandat au niveau de chaque direction ou coordination d'Unités (Étape 3).	12
Chapitre 6 – Planification des effectifs par la Direction des Ressources Humaines (Étape 4)	14
4.1 : L'étape de l'analyse de l'effectif actuel	14
Tableau 4: Calcul des effectifs	15
La prévision, le contrôle et les ajustements d'effectifs.	16
Analyse des sorties	16
Tableau 5 – Sorties d'effectifs	17
Analyse des entrées	18
Tableau 6 – Entrée d'effectifs	18
Tableau 7 : Entrées, Sorties et Écarts d'effectifs par Service et Catégorie Socioprofessionnelle	19
Le cas de la mobilité	20
Tableau 8 : Mobilité de poste à poste au sein d'une même Direction X	20
Tableau 9 : Mobilité hiérarchique au sein de l'organisation.	21
Tableau 10 : Mobilité de poste à poste au sein d'une même Direction X	22
OUTIL DE REFLEXION BUDGETAIRE : LA MATRICE DES POSTES	23
Tableau 11 : Matrice des postes.	23
Étape 4.2 - L'étape de l'analyse des besoins futurs	24
Tableau 12 : Besoins à trois ans dans une unité de livraison d'un Ministère ou d'un organisme.	24
Tableau 13 : Analyse des besoins futurs compte tenu du niveau, de l'ETP (Equivalent Temps Plein) et de la zone géographique.	25
Tableau 14 : Analyse des besoins futurs compte tenu de la rareté du profil recherché, de la Zone Géographique et de la concurrence.	26

Étape 4.3 - L'étape de l'analyse des écarts	27
Tableau 15 : Type d'écarts.....	27
ÉTAT DES BESOINS ET ÉCARTS :.....	28
Tableau 16 : État des besoins à horizon N+2 et Écarts.	28
La planification des actions liées aux ressources humaines	29
Tableau 17 : Type d'écarts et type d'actions associé.....	29
Chapitre 7. - Élaboration du plan d'action de la Direction des Ressources Humaines (Étape 5).....	30
Tableau 18 : Plan d'action RH.	30
Chapitre 8. – Suivi et évaluation de la mise en œuvre du plan d'action de la Direction des Ressources Humaines (Étape 6).....	31

AVANT PROPOS

Dans sa déclaration de politique générale par devant le Parlement, le Premier Ministre a pris l'engagement de procéder à la réingénierie institutionnelle des services publics, de renforcer toutes les institutions afin d'offrir de meilleurs services à la population. Dans ce contexte, un accent particulier a été mis sur la rénovation de la Fonction Publique pour la rendre plus attrayante.

La rénovation de la fonction publique passe par la mise en branle, dans tous les ministères et organismes, de mécanismes opérationnels favorisant la gestion prévisionnelle des ressources humaines du secteur public, point de départ de toute gestion efficace, surtout axée sur les résultats. Cette gestion concerne tous les agents publics. En ce sens, conformément aux articles 55 et 56 du Décret du 17 mai 2005 portant révision du Statut Général de la Fonction publique, il vous sera plus aisé d'établir la liste de vos besoins en personnels, soit à titre d'augmentation de l'effectif, soit pour cause de remplacement de fonctionnaires démissionnaires, décédés, révoqués, mis en disponibilité ou à la retraite, soit pour cause d'abandon de poste, etc.

Responsable de la gestion globale des effectifs de la fonction publique et de la carrière des fonctionnaires conformément à l'article 27 du décret, l'OMRH se fait un devoir d'accompagner les directions générales des ministères et organismes visés dans la réalisation de cette activité opérationnelle de la gestion des ressources humaines, essentielle à la mise en œuvre et à la réussite de la réforme de l'État. Cela devrait aider à mettre en synergie l'ensemble des structures de l'État, s'assurant ainsi que toutes les administrations chacune de leur côté atteignent leurs objectifs dans le respect de leurs propres besoins en personnels et moyens. Il nous faut déboucher progressivement sur l'institutionnalisation de la Gestion prévisionnelle des effectifs dans la Fonction Publique.

En effet, la planification prévisionnelle des ressources humaines vise à assurer à l'organisation la disponibilité de ressources humaines compétentes au bon moment. Cette démarche est exigeante parce qu'elle impose des analyses rigoureuses. Il est important de savoir que les activités qui nourrissent la planification stratégique sont aussi celles qui guident la planification prévisionnelle des ressources humaines.

Dans sa perspective prévisionnelle, elle porte un regard sur le futur et exige une analyse rigoureuse de l'environnement. Elle se traduit par le besoin de procéder à des analyses prévisionnelles et par conséquent d'être proactif afin d'anticiper les événements plutôt que de les subir. Le gestionnaire doit prendre des initiatives pour agir sur le cours des choses. De la sorte, il portera attention prioritairement à l'atteinte de résultats plutôt qu'aux activités.

Cette planification permettra aux ministères et organismes visés de :

- Faire des choix éclairés ;
- S'adapter aux changements ;
- Contribuer à l'amélioration du service au citoyen ;
- Éviter les surplus et pénuries de main-d'œuvre ;

Il importe donc de faire participer l'ensemble de la structure (de haut en bas de l'échelle hiérarchique) à la détermination du plan d'action des activités et des ressources de l'institution visée) afin de déterminer l'ensemble des activités et des besoins tout en diminuant, de manière significative, les risques de résistance au changement.

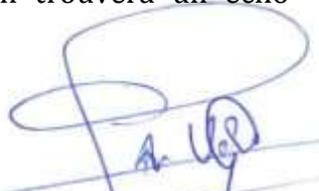
Ainsi lors de cette planification, les besoins identifiés par une direction et qui relèvent de la responsabilité d'une autre seront communiqués aux directions, services ou sections concernées pour les suites nécessaires en vue de leur permettre d'apporter les ajustements nécessaires à leur propre programme de travail et de les intégrer dans leur propre planification. Elle permet d'établir les activités opérationnelles, de déterminer les ressources financières, humaines, matérielles ainsi que les moyens administratifs et informationnels nécessaires à l'atteinte des résultats.

Elle est également un instrument de suivi et de contrôle car le plan d'action des activités et des ressources préparé par chaque unité administrative constitue leur propre plan de suivi et de contrôle en ce qui leur concerne dans la gestion des activités proposées et approuvées par leur supérieur hiérarchique.

Enfin cette activité de planification prévisionnelle des ressources humaines débouche sur les produits suivants :

- a. Calendrier d'exécution des activités identifiées pour chaque niveau hiérarchique ;
- b. Plan des besoins en RH (mouvements de personnel, promotion, nouveaux postes, etc.) y compris un organigramme prévisionnel des ressources humaines.
- c. Plan de formation ;
- d. Plan de suivi et de contrôle pour tous les niveaux hiérarchiques ;
- e. Plan de ressources financières pour réaliser les activités opérationnelles ;
- f. Identification des besoins en ressources matérielles, de biens et d'équipements ;
- g. Identification de besoins en ressources informationnelles ;
- h. Détermination des attentes à fournir par chaque supérieur hiérarchique immédiat aux titulaires des postes relevant de son autorité en prévision de l'évaluation annuelle.

Au vu de tels avantages, nous ne pouvons que vous encourager à vous y consacrer résolument. Nous sommes sûrs qu'un tel instrument de gestion trouvera un écho favorable chez vous.



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

SIGLES ET ABBREVIATIONS

CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CMRA	Comité Ministériel de la Réforme Administrative
CSP	Catégorie socioprofessionnelle
DG	Direction Générale
DRH	Direction des Ressources Humaines
ETP	Equivalent temps plein
GRH	Gestion des Ressources Humaines
OMRH	Office de Management et des Ressources Humaines
PM	Premier Ministre
PSRH	Planification Stratégique des Ressources Humaines
RH	Ressources Humaines
RRH	Responsable des Ressources Humaines
SRH	Service des Ressources Humaines
TDR	Termes de Références
VA	Valeurs ajoutées

I. INTRODUCTION

La planification de la main-d'œuvre est le moteur du développement de toutes les autres activités de gestion des effectifs telles que le recrutement, la sélection, l'encadrement, la formation et la fidélisation. Celle-ci peut représenter une valeur ajoutée pour les institutions publiques haïtiennes si elle est réalisée de façon efficace.

La planification prévisionnelle des ressources humaines vise à assurer à l'organisation la disponibilité de ressources humaines compétentes au bon moment. Cette démarche est opportune parce que, dans sa perspective, elle impose des analyses rigoureuses, particulièrement celle de l'environnement afin d'être proactif de façon à prévoir les événements plutôt que de les subir. Le gestionnaire doit prendre des initiatives pour agir sur le cours des choses. De la sorte, il portera attention prioritairement aux résultats plutôt qu'aux activités. Il est important de savoir que les activités qui nourrissent la planification stratégique sont aussi celles qui guident la planification prévisionnelle des ressources humaines.

Il faut aussi noter que dans l'*Arrêté fixant les procédures et les modalités d'organisation des concours de recrutement donnant accès aux emplois de la Fonction publique*, les articles 14 et 61 notamment ont montré sur la nécessité de cette planification des ressources humaines.

Cette planification permettra aux ministères et organismes publics visés :

- d'effectuer un meilleur recrutement pour la mise en œuvre;
- d'éviter les surplus et pénuries de main-d'œuvre ;
- de contribuer à l'amélioration du service au citoyen ;
- de s'assurer d'un contrôle réel de l'ensemble des activités de l'institution et ce, dans tous les domaines en vue de mieux gérer les besoins en ressources ;
- d'assurer une meilleure gestion des postes, activités et équipes ; et,
- de favoriser le développement des ressources humaines tout en permettant de maintenir le niveau de compétences des individus et de faciliter le développement des polyvalences.

La planification de la main-d'œuvre consiste en un ensemble d'activités dont l'objectif est d'évaluer la demande et l'offre de travail. La première étape examine les divers facteurs qui influencent l'offre de main-d'œuvre sur le marché et évalue les besoins en personnel de l'organisation à court, moyen et long terme. Ainsi, il sera possible de coordonner les efforts pour disposer des ressources compétentes au bon endroit et au moment opportun, afin d'atteindre les objectifs organisationnels.

II. Première Partie :

La planification stratégique des ressources humaines dans la fonction publique haïtienne : Enjeu, cadre institutionnel et présentation schématique de la planification stratégique.

Cette partie est consacrée, d'une part, à une mise en contexte des textes de loi qui appuient la pratique de la planification des ressources humaines eu égard à la réforme de l'État en cours. Elle met, d'autre part, en évidence l'enjeu de la planification des ressources humaines dans la fonction publique haïtienne, son importance. Elle présente aussi les principales méthodes de planification stratégique des ressources humaines. Elle introduit également, à travers une vue d'ensemble, les acteurs impliqués dans le dit processus.

Elle comporte deux chapitres, à savoir :

Chapitre 1 - Enjeu et cadre institutionnel

Chapitre 2 - Présentation schématique du processus de planification RH

Chapitre 1- Enjeu et Cadre institutionnel

La planification des ressources humaines encore appelée planification des effectifs consiste à préciser les besoins en ressources humaines d'une organisation et à développer des plans pour s'assurer que ces besoins sont comblés. Autrement dit, *il s'agit de veiller à ce que les bonnes personnes, possédant les connaissances et les compétences adéquates, occupent les postes qui conviennent en suffisant et au moment opportun.*

En avril 2013, l'Arrêté fixant les procédures et les modalités d'organisation des concours de recrutement donnant accès aux emplois de la Fonction Publique est venu préciser et encadrer davantage les modalités d'attribution des emplois.

Dans ses articles 14 et 61, cet arrêté a aussi fait appel à un processus de recrutement davantage axé sur une approche de planification de main-d'œuvre. Les concours seraient organisés annuellement d'une liste de besoins en personnel approuvée par l'OMRH tel que prévu à l'article 14 de l'Arrêté.

Article 14.- Aux fins de satisfaire leurs besoins en ressources humaines et de pourvoir aux emplois publics vacants, chaque Institution communique à l'OMRH, par l'intermédiaire de leur Direction des Ressources Humaines (DRH) ou Service des Ressources Humaines (SRH) la liste de leurs besoins en personnels, les Termes de Référence (TDR) des emplois à pourvoir et les provisions budgétaires correspondantes pour être autorisée à lancer le processus de recrutement.

L'article 61 des dispositions finales de l'Arrêté prévoit qu'à des fins de planification des ressources humaines, la liste des emplois à pourvoir est transmise annuellement au début d'octobre et peut être mise à jour en mars.

Article 61.- A des fins de prévision et de planification des Ressources Humaines de la Fonction Publique, les Organismes publics, dont les personnels sont régis par le Décret du 17 mai 2005 portant révision du Statut Général de la Fonction Publique, transmettent à l'Office de Management et des Ressources Humaines, à partir de la première semaine du mois d'octobre de chaque année, la liste des emplois à pourvoir par catégories et niveau, soit à titre d'augmentation des effectifs, soit pour cause de remplacement de cadres démissionnaires, révoqués ou mis à la retraite avec possibilité d'une mise à jour de cette liste au cours du mois de mars.

Chapitre 2 - Présentation schématique de la planification des ressources humaines

2.1- Méthodes de planification des ressources humaines

Les organisations ont adopté différentes méthodes pour planifier les effectifs afin de relever certains défis. Voici les plus importantes:

- 1) **Analyse des effectifs** : Parfois appelée « exploration des données sur les effectifs », l'analyse des effectifs permet d'avoir un portrait précis des employés en poste et d'utiliser cette information démographique sur le développement, le rendement ou le roulement pour établir des plans de ressources humaines qui serviront aux futures activités de gestion des employés ou des groupes d'employés.

Cette analyse sert aussi à repérer les « points chauds » ou vulnérables de l'organisation, tel employé ou petit groupe d'employés compétents que l'organisation doit conserver, ou des problèmes tels qu'un roulement trop important, ou encore une situation où un gestionnaire ou une unité organisationnelle accapare le talent. Il s'agit d'une méthode analytique qui utilise des techniques statistiques et financières avancées, telles que la régression multiple, l'analyse des tendances, le rendement du capital investi et les évaluations de la valeur économique ajoutée.

- 2) **Analyse de l'écart** : La méthode classique ou traditionnelle de planifier les effectifs consiste à établir le nombre d'employés dont l'organisation aura besoin dans le futur, c'est-à-dire la demande, à évaluer l'offre, à déterminer l'écart entre les deux et à développer des plans de recrutement, afin de combler l'écart. Cette méthode traditionnelle est souvent vue comme un « dénombrement des effectifs » qui ne tient aucunement compte des méthodes de gestion des ressources humaines plus sophistiquées telles que la planification de carrière et de la relève, la formation et le perfectionnement, et une méthode plus globale de développement et d'accroissement des ressources humaines.
- 3) **Création de scénarios** : Sur la base des idées développées dans le domaine de la gestion des risques, la création de scénarios ou la modélisation a pour but de répondre à la question « et si... ? », qui est de première importance dans le processus de planification. La création de scénarios établit divers plans d'activités qui permettront de cerner les besoins de main-d'œuvre et de développer des plans pour les satisfaire. Les politiques de ressources humaines, telles que la décision d'éliminer la retraite obligatoire ou d'améliorer le régime de retraite afin de favoriser la retraite anticipée, peuvent être mises à l'essai en appliquant les techniques de création de scénarios.
- 4) **Planification du capital humain** : Traditionnellement, la planification de la main-d'œuvre vient après la planification des activités, et le plan de main-d'œuvre ne peut être développé qu'une fois que le plan d'activités a été développé et accepté. La planification du capital humain inverse cette méthode en évaluant les qualités de la main-d'œuvre d'une organisation et en qualifiant l'avantage concurrentiel qu'offre cette main-d'œuvre, et en développant ensuite des plans d'activités à partir de ces évaluations.

La planification du capital humain, tout comme celle de la main-d'œuvre, exige une connaissance approfondie de la main-d'œuvre, surtout en ce qui a trait aux compétences et au rendement. De plus, la planification du capital humain va au-delà de la détermination du nombre d'employés à déployer à un moment ou à un autre. Elle comprend des plans pour le perfectionnement et la mobilité des employés axés sur la croissance et l'utilisation optimale du capital humain.

- 5) Planification stratégique des effectifs :** Contrairement aux autres méthodes de nature plus quantitative et basées sur des chiffres ou portant sur la manipulation et l'analyse de données, cette approche offre une perspective beaucoup plus qualitative. Dans sa forme la plus simple, la planification stratégique des effectifs consiste en une « discussion éclairée » entre les membres de la haute direction. Elle porte sur les forces et les faiblesses des effectifs, et sur l'orientation que l'organisation désire et doit prendre au chapitre du perfectionnement et de leur utilisation pour atteindre un équilibre entre les meilleurs intérêts des employés et des autres parties prenantes. La discussion s'inscrit dans un plus vaste processus de planification stratégique et sert de base à cette dernière.

Pour les besoins de notre analyse, nous utiliserons une combinaison des trois méthodes suivantes :

- 1) Planification stratégique des effectifs ;
- 2) Analyse des effectifs ;
- 3) Analyse de l'écart.

2.2 - Les acteurs de la planification stratégique des ressources humaines

Pour que le processus de planification stratégique des ressources humaines puisse aboutir, il faut l'implication de l'organisation du sommet à la base. La liste des acteurs au processus de la planification stratégique, est la suivante :

Le Ministre donne, à la direction générale, l'orientation stratégique et les priorités stratégiques pour implémentation.

La Direction Générale détermine le mandat de chaque direction technique en fonction des priorités stratégiques définies par le Ministre.

Les Directions techniques et les Coordonnateurs d'Unités établissent les plans d'actions pour les différentes structures de leur direction, au moyen d'une collecte d'informations émanant de ces structures pour recueillir leur proposition d'activités opérationnelles et ressources nécessaires en vue d'atteindre les objectifs de travail fixés par les autorités hiérarchiques.

Les supérieurs hiérarchiques:

A travers l'organisation les superviseurs répercutent le plan d'actions et recueillent les informations utiles à l'élaboration du plan de leur propre direction. Ils sont à même de savoir combien d'employés il leur faut à l'avenir pour réaliser leur participation au plan.

Le Comité Ministériel de la Réforme Administrative (CMRA):

Un Comité Ministériel de la Réforme Administrative (CMRA) est créé avec pour mandat d'assurer la réforme dans chaque ministère et sous la supervision du Directeur Général. Ce Comité est composé de 3 personnes dont le Coordonnateur de l'Unité d'Études et de Programmation (UEP) ; le Directeur administratif et financier (DAF) et le Directeur des Ressources Humaines (DRH). Le CMRA aura pour responsabilité d'examiner les données provenant de chaque direction qui effectue le travail de planification afin de soumettre un tableau d'ensemble à la direction générale.

L'Équipe de direction:

Composée du Directeur Général, des membres du CMRA et des directeurs techniques et Coordonnateurs d'Unités, l'équipe de direction assure le pilotage du processus de planification stratégique. Elle se réunit pour prendre connaissance du statut, donne son avis et peut demander de corriger les éventuelles erreurs au cours du processus.

2.3 - Les étapes de la Planification stratégique des Ressources Humaines

Modèle de Planification Stratégique des ressources humaines	
Étapes	Objectifs
1. Orientation stratégique donnée au Directeur Général par le Ministre selon la feuille de route établie par le Premier Ministre (PM).	Développer une vision, une mission et des objectifs spécifiques et mesurables qui permettent au Gouvernement d'atteindre un niveau futur désiré.
2. Formulation de la mission du ministère par le Ministre.	La mission du ministère ou de l'organisme est définie par le ministre. Développer une vision, une mission et des objectifs spécifiques et mesurables qui permettent au Ministère ou à l'organisme d'atteindre les objectifs fixés par le Premier Ministre.
3. Détermination du mandat des directions opérationnelles et coordinations d'Unités du ministère ou de l'organisme par la direction générale (DG).	La direction générale (DG) définit le mandat de chaque direction opérationnelle en vue d'atteindre de l'objectif du ministère ou de l'organisme concerné (en les invitant à lui faire des propositions, s'il y a lieu).
4. Identification des ressources nécessaires à l'accomplissement du mandat au niveau de chaque direction ou coordination d'Unités.	Chaque direction du ministère ou de l'organisme définit les activités opérationnelles ainsi que les ressources (matérielles, financières, informationnelles, humaines etc.) nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la Direction Générale (DG).
5. Planification des effectifs par la direction des ressources humaines pour l'ensemble de l'institution.	La direction générale transmet les données RH à la direction des ressources humaines pour la planification des effectifs.
5.1. Analyse de l'effectif actuel.	Examiner et évaluer les différents aspects de l'effectif actuel, y compris les exigences du poste, la composition démographique, le financement, les niveaux d'équivalents temps plein (ETP), les compétences, le taux d'attrition, les postes vacants, et le climat organisationnel. Déterminer, en outre, les tendances et les impacts sur la base des données actuelles et historiques.

<p>5.2. Analyse des besoins futurs pour l'ensemble de l'institution</p>	<p>Évaluer l'avenir recherché dans les mêmes conditions que l'étape 2. Sont également considérés d'autres facteurs qui peuvent avoir un impact sur la main-d'œuvre future tels que l'attrition projetée, les départs à la retraite prévus, les changements dans la structure, les changements de mission, de nouvelles technologies, réalignement organisationnel, et / ou une nouvelle compétence.</p>
<p>5.3. Analyse des écarts pour l'ensemble de l'institution</p>	<p>Analyser les différences quantitatives et qualitatives entre l'étape 2 et l'étape 3 pour identifier et hiérarchiser les différences, ou des «lacunes» en fonction de la mission et des priorités stratégiques.</p>
<p>6. Élaboration d'un Plan d'actions pour l'ensemble de l'institution</p>	<p>Élaborer un plan qui décrit les méthodes qui seront utilisées pour combler chaque écart critique. Les plans devraient contenir des informations détaillées sur les mesures d'action nécessaires pour compléter les stratégies, les rôles et les responsabilités et les jalons.</p>
<p>7. Exécution et suivi du plan d'action RH pour l'ensemble de l'institution</p>	<p>Réaliser le Plan d'action main-d'œuvre et suivre les progrès. Revoir et ajuster le plan au besoin.</p>

Tableau 1 : Étapes de la planification stratégique des RH

III. Deuxième Partie :

La planification stratégique RH dans la fonction publique haïtienne : Méthodologie détaillée répartie en six (6) étapes.

Cette partie consacrée à la méthodologie a pour objet de montrer de façon détaillée la procédure à suivre pour la mise en place d'une planification stratégique de ressources humaines dans la fonction publique. A cet effet, elle revient sur les activités préliminaires au lancement de la procédure et sur chacune des principales étapes présentées succinctement dans la première partie.

En raison de son objet, elle comporte cinq chapitres, à savoir :

- Chapitre 3 - *Orientation stratégique* donnée par le Ministre selon la feuille de route établie Premier Ministre (étape 1) ;
- Chapitre 4 - *Détermination dumandat des directions opérationnelles et coordinations d'Unités par la Direction Générale (étape 2) ;*
- Chapitre 5 - *Identification des ressources nécessaires* à l'accomplissement du mandat au niveau de chaque direction ou coordination d'Unités (étape 3) ;
- Chapitre 6 - *Planification des effectifs* par la direction des ressources humaines pour l'ensemble de l'institution (étape 4) ;
- Chapitre 7 - Élaboration d'un Plan d'Action pour l'ensemble de l'institution (étape 5) ;
- Chapitre 8 - Suivi et Évaluation de la mise en œuvre de la planification RH (étape 6) ;

Chapitre 3- Orientation stratégique donnée à la Direction Générale par le Ministre selon la feuille de route établie par le Premier Ministre (étape 1).

Objectif : Développer une vision, une mission, des objectifs précis et mesurables ainsi que des priorités pertinentes en accord avec la vision du Premier Ministre et qui permettent au Ministère d'atteindre l'objectif souhaité dans un délai donné.		
Entrées	Processus	Sorties
<ul style="list-style-type: none"> ❖ La vision du Premier Ministre ; ❖ La Vision et Mission actuelles si existantes ; ❖ Objectifs et buts organisationnels. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Développer ou mettre à jour la mission et vision du Ministère. ❖ Révision de la mission pour voir l'impact de : <ul style="list-style-type: none"> - Nouvelles technologies ; - Nouveaux programmes ; - Nouveaux projets ; - Nouvelles initiatives ; - Elimination de demandes; 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ La vision du Ministre et la mission du Ministère définies.

Tableau 2 – Formulation de la vision du Ministre et de la mission du Ministère

Chapitre 4- Détermination du mandat des directions opérationnelles et coordinations d'Unités par la Direction Générale (Étape 2).

Objectif : Développer une mission et une vision, des objectifs précis et des objectifs mesurables ainsi que des priorités pertinentes en accord avec la vision du Premier Ministre et qui permettent au Ministère d'atteindre l'objectif souhaité dans un délai donné.		
Entrées	Processus	Sorties
<ul style="list-style-type: none"> ❖ La vision du Ministre ; ❖ La charte du Ministère; ❖ La Vision et Mission actuelles si existantes ❖ Listes des fonctions (DG, Administration etc.) ainsi que liste des tâches de supports aux fonctions ; ❖ Objectifs et buts organisationnels 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Révision de la mission pour voir l'impact de : <ul style="list-style-type: none"> - Nouvelles technologies ; - Nouveaux programmes ; - Nouveaux projets ; - Nouvelles initiatives ; - Elimination de demandes; ❖ Identifier des services à faibles valeurs ajoutées (VA), à fortes VA, des fonctions et activités non alignées avec la mission. ❖ Prioriser certaines fonctions/tâches. ❖ Développer un état de l'organisation qui rende possible l'accomplissement des missions tout en subissant des contraintes. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Un plan stratégique de l'organisation qui décrit une vision de l'avenir de l'organisation et de la main-d'œuvre. Le document doit mettre en évidence: <ul style="list-style-type: none"> - L'Énoncé de mission ; - Des objectifs bien définis et mesurables ; - La Fonction/ Priorités des tâches ; - Le résumé des changements importants, les contraintes et les impacts

Tableau 3 – Définition du mandat des directions par la Direction Générale (DG)

Chapitre 5- Identification des ressources nécessaires à l'accomplissement du mandat au niveau de chaque direction ou coordination d'Unités (Étape 3).

Pour chaque direction opérationnelle, il s'agit de définir l'ensemble des activités qu'elle juge susceptibles d'être réalisées sur la période considérée (trois à cinq ans en général). Les questions à se poser à ce niveau de l'analyse sont les suivantes:

- Quel est le mandat fixé par la Direction Générale (DG) pour la direction opérationnelle ?
- Quelle est la structure à mettre en place pour atteindre ces objectifs fixés ?
- Y a-t-il de nouveaux services à offrir ?
- Y a-t-il de nouvelles structures au sein de la direction ?
- Y a-t-il des services à améliorer en fonction des nouveautés (nouvelles technologies, nouvelles décisions de la DG etc.)
- Quels objectifs de qualité des services fournis aux usagers.

Pour prévoir les besoins de main-d'œuvre, il faut déterminer comment opérationnaliser les objectifs fixés à travers toutes les structures de chaque direction ou coordination. *Un modèle de plan opérationnel (réf. : Annexe I.- Plan opérationnel 2014-2015 du ministère/organisme concerné) est proposé sous réserve d'une consolidation des données recueillies sous la supervision de chaque direction ou coordination dans chacune des structures pour leur permettre d'établir leur plan d'action.*

Ce plan d'action détermine les activités opérationnelles, le calendrier d'exécution de ces activités, les ressources (financières, matérielles, informatiques, de communication et humaines) nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la Direction Générale.

En ce qui concerne la direction des ressources humaines, cette étape consiste à identifier clairement les compétences, les ressources nécessaires au ministère ou à l'organisme ainsi que le moment le plus approprié pour l'embauche de personnel afin de mettre en œuvre les actions qui permettront d'atteindre la situation idéale, selon l'échéancier établi. Les questions suivantes facilitent l'identification des besoins:

- Quelle fonction devons-nous combler?
- Comment les fonctions actuelles évolueront-elles?
- Quels types de compétences faudra-t-il?
- De combien de personnes aurons-nous besoin pour effectuer le travail?
- À quel moment et pour combien de temps?
- Au sein de l'effectif actuel, y a-t-il des employés qui peuvent réaliser le travail?
- Avec une formation adéquate, y a-t-il des employés qui pourraient réaliser le travail?

Avant d'embaucher de nouvelles ressources, il est recommandé d'analyser la disponibilité de l'effectif actuel. En évaluant les compétences disponibles et la mobilité du personnel en place, il est possible d'identifier les employés qui sont déjà en mesure de répondre aux nouveaux besoins ou qui le seraient, après une formation appropriée.

Ce plan nous permet de définir le plan de recrutement, le plan de formation, le budget des ressources humaines ainsi que toutes autres activités qui facilitent de façon efficiente la

mobilisation efficace de ces ressources. Pour ce faire, il faut connaître les compétences et les habiletés de tous les employés actuellement en poste et établir pour chacun d'entre eux :

- l'expérience professionnelle ;
- le rendement ;
- la formation et les qualifications ;
- les champs d'expertise ;
- les intérêts, les aspirations et les projets de carrière ;
- les activités d'apprentissage réussies.

Fondamentalement, la planification des effectifs au niveau de la direction consiste à définir les écarts entre l'offre et la demande de ressources humaines et à y remédier, et pour ce faire, un profil rigoureux de la main-d'œuvre et une base de données sont requis. Plusieurs types de données sont nécessaires pour effectuer l'analyse de l'offre et de la demande.

Chapitre 6 – Planification des effectifs par la Direction des Ressources Humaines (Étape 4)

Pour la Direction des Ressources Humaines, cette étape consiste à compiler les éléments de planification RH provenant de chacune des autres directions, de les vérifier, de les consolider et de préparer un tableau de planification global des RH pour la direction générale (DG). Seules données sur les effectifs intéressent la DRH, les autres données sur les activités à mener étant déjà transmises par les autres directions à la DG.

Les outils (tableaux) qui sont développés au cours de cette étape pour planifier les ressources humaines de l'organisation peuvent aussi être utilisés dans une moindre mesure par chaque direction dans sa quête de l'effectif optimal pour atteindre son objectif.

Toutes les sous-étapes suivantes permettent de voir comment arriver à calculer de manière rationnelle l'effectif nécessaire à l'atteinte de l'objectif global de l'organisation.

Une fois l'effectif global planifié par la Direction des Ressources Humaines (DRH), il peut être mis à la disposition de la Direction Générale(DG) qui convoquera les instances concernées de l'organisation a des fins d'analyse, d'implantation et de suivi de l'évolution du plan d'actions associé.

4.1 : L'étape de l'analyse de l'effectif actuel

La notion d'effectif est un thème essentiel de la gestion des ressources humaines. Or, nombre d'organisations publiques ne connaissent pas, à quelques unités près, leurs effectifs à un moment donné.

Il n'en reste pas moins qu'il est essentiel pour les organisations de connaître leurs effectifs et d'en contrôler la structure ainsi que l'évolution dans le temps. Nous allons survoler quelques exemples de mode de calcul ou de prise en compte des effectifs puis nous considérerons le processus de budgétisation des effectifs dans une approche opérationnelle.

Mode de calcul des effectifs

Considérons tout d'abord les six types d'effectifs traditionnels :

Nom	Définition	Méthode de calcul
Effectif théorique	Fonctionnaires et contractuels qui travaillent à temps plein...les stagiaires, les intérimaires, les travailleurs à domicile...	
Effectif inscrit	Pratiquement tous les employés sauf ceux à domicile et ceux dont leur contrat sont suspendus.	
Effectif permanent	Fonctionnaire et (contractuel de longue date ?) inscrits à l'effectif durant toute l'année considérée.	Effectif initial - Départs - CDD - Temps partiels
Effectif initial	Celui inscrit en début d'année fiscale	
Effectif fiscal	Tous ceux qui ont figuré peu ou prou, à l'effectif, et de ce fait ont perçu une rémunération au titre de l'exercice.	Effectif initial + entrées
Effectif présent	Personnes considérées comme présentes à un instant donné « t », qu'elles travaillent ou non pour leur activité principale.	Effectif payé - absents rémunérés
Effectif au travail	L'ensemble des personnes travaillant dans leur activité principale. Exclues les personnes en formation, en détachement, en délégation, en infirmerie etc.	Effectif présent – personnes ne travaillant pas réellement pour leur activité habituelle.

Tableau 4: Calcul des effectifs

Il s'agit maintenant de déterminer les modes de calcul :

Effectif instantané : mesuré à une date donnée.

Effectif moyen : mesuré comme un stock moyen.

Effectif moyen annuel : somme des effectifs mensuels/12.

Effectif inscrit : toute personne est comptée pour 1 quelque soit son type d'emploi.

Effectif pondéré : la pondération est effectuée en fonction du temps d'emploi de chaque salarié, rapporté au temps normal dans l'organisation. On parle d'Equivalent Temps Plein (ETP). C'est le nombre total d'heures travaillées divisé par la moyenne annuelle des heures travaillées dans des emplois à temps plein.

La prévision, le contrôle et les ajustements d'effectifs

Recrutements, départs, promotions, décès affectent le volume et la composition des effectifs. Leur suivi permet d'apprécier la mobilité et la stabilité du personnel et d'anticiper les évolutions dans le futur. Néanmoins, les taux d'entrées et de sorties reflètent largement les mouvements de personnel tant internes qu'externes.

Analyse des sorties

Des sorties prévisibles :

- Les licenciements ;
- Les fins de Contrats ;
- Les départs en pré-retraite et en retraite. Pour ces derniers, les prévisions s'opèrent à l'âge statutaire ou suivant des plans qui sont généralement décidés suffisamment à l'avance pour être budgétisés.
- Les mutations d'un endroit à un autre.

Par extension, nous pouvons avancer les absences justifiées telles les congés maternités, les congés payés de départ. Ils sont certes temporaires et n'entraînent pas de rupture de contrat de travail mais ont des répercussions sur l'effectif «productif». Ces personnes doivent être remplacées.

Budgéter ces données permettent à la DRH de prévoir les besoins de recrutement interne et externes.

Des sorties imprévisibles :

- Les démissions;
- Les décès;
- Les départs en cours de période d'essai ;
- Les licenciements non économiques ;

Le tableau de bord ci-dessous permet d'avoir une idée des sorties enregistrées dans l'organisation.

Causes	N-1		Prévision N		Réalisation N		Ecart	
	Effectif concerné	% effectif inscrit	Effectif concerné	% effectif inscrit	Effectif concerné	% effectif inscrit	Valeur absolue	Analyse des écarts
Arrêt maladie								
Accident travail								
Démission								
Départ en cours de la période d'essai								
Décès								
Licenciement								

Tableau 5 – Sorties d'effectifs

Ce tableau de bord permet d'avoir une vision globale sur l'année, et pour l'ensemble de l'organisation (mais pourrait être mis en place seulement pour le besoin d'un service par exemple ou encore le mensualiser). Il permet donc d'ajuster et de prendre les actions correctives nécessaires pour assurer la bonne marche de l'organisation.

Analyse des entrées

Les entrées de personnel pouvant être prévues de manière certaine sont en général celles qui dépendent de la politique globale de recrutement. Ce mécanisme à moyen et à long terme permet de quantifier annuellement le nombre de :

- Nominations ;
- Détachements ;
- Contrats ;
- Stages ;

Entrées incertaines: Les prévisions incertaines doivent refléter une variation d'activités ponctuelle et exceptionnelle; l'appel à des travailleurs temporaires ou des prestataires extérieurs peut être envisagé.

Avertissement: Les recrutements en dehors de la Direction des Ressources Humaines (DRH) fausseraient totalement tout objectif de planification. Cela ne devrait en aucun cas être possible.

Les deux tableaux de bord ci-dessous vous permettent d'avoir une vision détaillée par service et catégorie socioprofessionnelles, des types d'engagement.

Catégorie Socioprofessionnelle	TYPE ENGAGEMENT	TRIM 1	TRIM2	TRIM3	TRIM4
Ouvrier spécialisé	Nomination	6	0	0	1
	Contrat	1	1	0	0
	Stage	1	0	0	2
	Etc...				
Professeur	Nomination	0	1	1	0
	Contrat	0	1	0	1
	Stage	3	0	0	1
	Etc...				
Directeur d'écoles	Nomination	0	0	1	0
	Contrat	0	0	0	0
	Stage	1	0	0	0
	Etc....				
Autres...	Nomination	2	0	1	1
	Contrat	0	0	0	3
	Stage	0	0	0	1

Tableau 6 - Entrée d'effectifs

RECRUTEMENT (N+1)		DIRECTIONS/SERVICES											
		Comptabilité			Accueil			Juridique			Ressources Humaines		
NOMINATIONS		Projeté	Réalisé	Écart	Projeté	Réalisé	Écart	Projeté	Réalisé	Écart	Projeté	Réalisé	Écart
		CSP 1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0
	CSP 2	1	0	1	2	3	-1						
												
CONTRAT	CSP 1							1	1	0			
	CSP 2												
	CSP 3							2	1	1			
												
STAGE	CSP 1										10	6	4
	CSP 2												
	CSP 3												
												

Tableau 7 : Entrées, Sorties et Écarts d'effectifs par Service et Catégorie Socioprofessionnelle

Le cas de la mobilité

Pour toute organisation, la mobilité est devenue une préoccupation majeure due aux changements technologiques, aux nouvelles méthodes de travail, à la recomposition du mode de fonctionnement des familles de professionnels et enfin à l'évolution du monde du travail. Tout ceci s'inscrit dans:

- La recherche de l'adaptation et du maintien des effectifs ;
- Le développement de la mobilité tant professionnelle que géographique ;
- La recherche d'une meilleure adéquation entre les exigences de l'organisation et les aspirations du personnel.

POSTES POURVOIR	A	MOBILITE DANS LA DIRECTION « X »			
		POSITION 1	POSITION 2	EXTERIEUR	AUTRE
POSITION 1	5%	10%	85%	0%	
POSITION 2	10%	25%	60%	5%	
POSITION 3	40%	55%	0%	5%	

Tableau 8 : Mobilité de poste à poste au sein d'une même Direction X.

La réallocation interne des effectifs a manifestement des incidences sur la gestion prévisionnelle des effectifs à court terme. Dans le tableau ci-dessus, on lit :

Pour 100% des postes à pourvoir en position 2 :

- 10% proviendront de la position 1 ;
- 60% seront recrutés à l'extérieur ;
- 25% seront pourvus par des collaborateurs déjà en position 2 ; et,
- 5% par d'autres.

MOBILITE HIERARCHIQUE	ARRIVEE			
DEPARTS	NIVEAU 2	NIVEAU 3	NIVEAU 4	TOTAL
NIVEAU 1	10%	2%	2%	14%
NIVEAU 2	30%	28%	3%	61%
NIVEAU 3	10%	-	15%	25%
TOTAL	50%	30%	20%	100%

Tableau 9 : Mobilité hiérarchique au sein de l'organisation.

10% des départs seront situés au niveau 1 et recrutés par le niveau 2

50% des arrivées en matière de mobilité interne le seront au niveau 2

61% des départs en matière de mobilité interne le seront aussi au niveau 2.

MOBILITE GEOGRAPHIQUE	ARRIVEE			
DEPARTS	NORD	GRAND-ANSE	ARTIBONITE	TOTAL DEPARTS
NORD	-	18%	12%	30%
GRAND-ANSE	10%	-	20%	30%
ARTIBONITE	15%	25%	-	40%
TOTAL ARRIVEES	25%	43%	32%	100%

Tableau 10 : Mobilité de poste à poste au sein d'une même Direction X.

18% de la mobilité géographique s'opèrent entre le Nord et la Grand-Anse ;

32% des arrivées se situeront dans la région Artibonite

30% des ressources internes seront puisées dans la région Grand-Anse.

OUTIL DE REFLEXION BUDGETAIRE : LA MATRICE DES POSTES

NIVEAUX DE QUALIFICATIONS		CADRES	AM	TECHNICIENS	EMPLOYES	OUVRIERS	TOTAL
ARCHITECTURE	Architecte Chef	1					1
	Architecte Adjoint	1					1
	TOTAL ARCHITECTES	2					2
CONSULTATION	Consultants			1			1
	TOTAL CONSULTANTS			1			1
CONSTRUCTION	Ingénieur en Chef	1					1
	Ingénieur niveau 1	1					1
	Ingénieur niveau 2	1					1
	Contremaitre			1			1
	Maçons					10	10
	Manœuvre					1	1
	Autres					1	1
TOTAL CONSTRUCTION	3			1		12	16
SUPERVISION	Chef de Projet	1					1
	Responsable Maitrise d'œuvre			1			1
	Responsable Maitrise d'ouvrage				1		1
TOTAL SUPERVISION	1		1	1		3	
PAIEMENT	Comptable	1					1
	TOTAL COMPTABILITE	1					1
GRAND TOTAL		7		3	1	12	22

Tableau 11 : Matrice des postes.

La matrice des postes recense les compétences par type d'emplois occupés à partir de la classification des emplois établie pour la paie. Ce tableau nous présente donc l'aspect qualitatif de la gestion prévisionnelle des effectifs.

Les sommes en colonnes (ensemble des postes par niveau) et en ligne (ensemble des postes par sous-unités) montrent l'état des effectifs actuels. Tout l'intérêt de cette matrice réside dans la comparaison entre la cible et l'état actuel. Elle permet :

- d'avoir un aperçu de l'évolution des effectifs des différentes catégories socioprofessionnelles au sein de l'organisation ;
- d'évaluer les possibilités de conversion-formation ; et,
- de contribuer à une gestion efficace des compétences et des carrières à travers les possibilités d'évolution et de mobilité.

Étape 4.2 - L'étape de l'analyse des besoins futurs

Cette étape nous amène à cibler des emplois à un an, trois ans ou même cinq ans, suivant la limite des projections de l'organisation. Des ajustements peuvent être amenés par la suite compte tenu du fait que la planification s'élabore à partir :

- de l'évolution du secteur d'activités ;
- de l'évolution de la technique et de la technologie dans la sphère de services ; et,
- des différentes formes d'organisation possibles pour atteindre les objectifs.

Type de qualification	Effectif actuel	Besoins N+1	Besoins N+2	Besoins N+3
I	6	11	18	19
II	12	33	37	15
III	40	45	68	70
IV	100	76	28	30
V	201	214	249	254
Total	359	379	400	388

Tableau 12 : Besoins à trois ans dans une unité de livraison d'un Ministère ou d'un organisme.

Familie d'emploi	Fonction	Rôle	Demande actuelle			Demande Future (+ 1 an)			Demande Future (+ 2 ans)			Demande Future (+ 3 ans)					
			ETP	Niveau	Zone	ETP	Niveau	Zone	ETP	Niveau	Zone	Geo	ETP	Niveau	Zone	Geo	

Tableau 13 : Analyse des besoins futurs compte tenu du niveau, de l'ETP (Equivalent Temps Plein) et de la zone géographique.

Capacités et techniques recherchées (en ordre critique)	Disponibilité des ressources										Concurrence	Empêchements constatés	
	Fonctionnaires					Contractuels							Note sur le lieu
	Actuel	An 1	An 2	An 3	An 4	Actuel	An 1	An 2	An 3	An 4			
E.g. Spécialiste en "Gestion de Projet"	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	E.g. impossible à Bombardopolis...	E.g. principalement ONG	E.g. Cout très élevé et exigences logement et transport

■ = offre forte
■ = offre modérée
■ = offre très limitée

Tableau 14 : Analyse des besoins futurs compte tenu de la rareté du profil recherché, de la Zone Géographique et de la concurrence.

Étape 4.3 - L'étape de l'analyse des écarts

Cette étape nous amène à cibler des emplois à un an, trois ans ou même cinq ans, suivant la limite des projections de l'organisation.

Une fois les besoins et les disponibilités de main-d'œuvre clairement établis, il faut comparer ces informations afin de vérifier les écarts en comparant le nombre de postes prévus (demande future) dans chaque catégorie d'emploi compte tenu des exigences du poste avec le nombre d'employés susceptibles d'y répondre (par avancement ou promotion). L'analyse permettra ensuite de déterminer si l'écart est quantitatif ou qualitatif (voir tableau ci-dessous).

Écart quantitatif	Un écart quantitatif est constaté quand : <ul style="list-style-type: none">- un manque de main d'œuvre, c'est-à-dire le nombre d'emplois disponibles dans l'organisation est supérieur au nombre de personnes compétentes pour combler le poste ;- un surplus de main d'œuvre, c'est-à-dire le nombre de personnes qualifiées est sensiblement supérieur au nombre de postes à combler.
Écart qualitatif	Un écart qualitatif est constaté quand : <ul style="list-style-type: none">- le personnel n'a pas les compétences et les habilités nécessaires pour combler les postes vacants ;- le personnel est surqualifié par rapport aux postes vacants.

Tableau 15 : Type d'écarts

ÉTAT DES BESOINS ET ÉCARTS :

Catégorie	Effectif Actuel	Turn Over	Départ sur 2 ans	Départ en retraite sur 2 ans	Promotions	Situation à N+2	Besoins à N+2	Écarts
Administrateur	9	0.05	1	1	+3	10	18	- 8
Directeur d'agences	28	0.5	5	1	+6 -3	25	35	-10
Traducteur Interprète	62	0.13	16	4	+6 -6	42	70	-28
Guide touristique	95	0.13	25	7	+18 -6	75	65	+10
Hôtesse d'accueil	302	0.16	96	6	-18	182	350	-168
TOTAL	496	-	143	19	-	334	538	-204

Tableau 16 : État des besoins à horizon N+2 et Écarts.

La planification des actions liées aux ressources humaines

Recrutement, départ et promotions affectent le volume et la composition des effectifs. Leur suivi permet d'apprécier la mobilité et la stabilité du personnel et d'en anticiper les évolutions dans le futur.

Lorsque le type d'écart est bien établi, il est plus facile de choisir les meilleures actions à poser pour combler l'écart constaté parmi les actions possibles suivantes :

Type d'écart	Actions
Écart quantitatif	Embauche
	Programme de recrutement interne et externe
	Retraite anticipée
	Réduction (mise à pied temporaire ou permanente)
Écart qualitatif	Restructuration
	Evaluation de la performance
	Réaffectation des ressources
	Apprentissage, formation et perfectionnement

Tableau 17 : Type d'écarts et type d'actions associé.

Après avoir déterminé la stratégie à mettre en place, un plan d'action doit être élaboré afin d'atteindre les buts et les objectifs fixés. Ce plan doit comporter les objectifs visés, les personnes responsables ainsi que les échéances prévues pour chacune des actions de planification des ressources humaines. Qu'il s'agisse de recrutement, d'embauche ou simplement d'objectifs de formation et de perfectionnement des ressources déjà en place, il convient de consigner les actions à entreprendre afin d'en assurer un suivi précis.

Chapitre 7. - Élaboration du plan d'action de la Direction des Ressources Humaines (Étape 5)

Ce modèle peut être utilisé pour décrire les stratégies et initiatives (par ordre de priorité) choisies et les responsabilités, les principaux indicateurs de performance, la chronologie, les étapes et les besoins en ressources. Les cadres hiérarchiques et les gestionnaires des ressources humaines doivent être insérés dans ce processus pour assurer l'élaboration d'un plan d'action concret et réaliste. S'il y a des liens entre les stratégies et les initiatives existantes et les stratégies et les initiatives identifiées dans votre plan d'action, les responsables de leur mise en œuvre doivent être assurés qu'ils ont les outils nécessaires pour les coordonner.

Stratégies et initiatives	Priorité	Responsabilité	Indicateur de performance clé et cible	Horizon	Etape et livrables	Budget et ressources
Formation du staff de la Direction Y	Haute Basse Moyenne	Chaque service de la Direction Y s'occupe de préparer un plan de formation pour son staff	Formation assurée et réussie, changements positifs constatés.	Nov. - Déc. 2014	Nov. 2014— Préparation des plans de formation Nov. 2014— Inscription Déc. 2014— début des sessions Déc. 2014— fin des sessions Déc. 2014 — évaluation formation.	1 personnels RH (1 gestionnaire RH) et 2 formateurs requis pour les deux mois

■ = haute ■ = moyenne ■ = basse

Tableau 18 : Plan d'action RH.

Chapitre 8. – Suivi et évaluation de la mise en œuvre du plan d’action de la Direction des Ressources Humaines (Étape 6)

Définition: Exécuter le plan d’action et mettre en place un processus de suivi et évaluation de son déroulement.		
Entrées	Processus	Sorties
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Le plan d’action (Étape 5); 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Exécuter le Plan d’action. ❖ Surveiller les progrès en utilisant des indicateurs d’évaluation établis. ❖ Procéder à des examens périodiques des caractéristiques de la main-d’œuvre, de la main-d’œuvre, du budget, des compétences, du climat et des données RH pour évaluer les progrès du plan d’actions. Les examens pourraient inclure, mais ne sont pas limités aux : <ul style="list-style-type: none"> o Examens de la structure organisationnelle o Rapports sur entrées/sorties o Rapports d’analyse démographique o Rapports d’analyse des compétences o Rapports d’évaluation du climat social o recrutement, la rétention et / ou plan de relève ❖ Ajuster le plan le cas échéant sur la base des examens périodiques pour inclure de nouvelles priorités en fonction des écarts constatés. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Plan d’action à jour : <ul style="list-style-type: none"> o Mettre à jour chaque élément de la liste des actions au niveau de chaque étape et mettre son statut (achevé, en cours, annule etc....)

IV. ANNEXE : TABLEAU DE STATISTIQUES ANNUELLES SUR L'FFECTIF

Statistiques annuelles sur l'effectif							
Entrées	Actuel	-1 an	-2 ans	-3 ans	-4 ans	-5 ans	-6 ans
Recrutement							
Nominations							
Transferts							
Total							
Sorties	Current	-1 an	-2 ans	-3 ans	-4 ans	-5 ans	-6 ans
Licenciements							
Transferts							
Démissions							
Retraites							
Redondances							
Décès							
Total							



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