



RÉPUBLIQUE D'HAÏTI

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

Manuel de politiques, normes et procédures de gestion des ressources humaines

Décembre 2014



SOMMAIRE

SOMMAIRE	3
INTRODUCTION.....	6
PARTIE I : PLANIFICATION STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES	9
I.1 : LE PILOTAGE RH.....	9
PARTIE II - POLITIQUE DE RECRUTEMENT ET D'INTEGRATION DU PERSONNEL.....	18
PARTIE III : GESTION DES DOSSIERS DES EMPLOYES, REMUNERATION ET avantages sociaux.....	88
PARTIE IV : LA GESTION DES RELATIONS SOCIALES.....	141
PARTIE V : EVALUATION ET DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES	157
V.1 POLITIQUE DE L'ÉVALUATION DES PERFORMANCES.....	157
V.II - POLITIQUE DE FORMATION	205
V.III - POLITIQUE DE GESTION DE CARRIÈRE	246
PARTIE V : LA MOBILISATION ET LE DEVELOPPEMENT DES RH	272
VI - ANNEXES	283
ANNEXES I – Arrêté fixant les procédures et les modalités d'organisation des concours de recrutement donnant accès aux emplois de la Fonction publique.....	283
ANNEXES II – Arrêté fixant le système d'évaluation de la performance des agents de la fonction publique	292
ANNEXES III – Arrêté fixant la procédure d'octroi et de gestion des bourses d'études au bénéfice des fonctionnaires.....	299

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

INTRODUCTION

Pour avancer dans la réforme administrative de l'État, un seul mot d'ordre : viser la professionnalisation de la fonction RH !

Les activités et les compétences des acteurs de la fonction ressources humaines se déclinent autour des cinq pratiques clés qui sont décrites dans le présent manuel de politiques, normes et procédures RH (*pilotage des RH, gestion administrative, gestion des carrières, gestion des relations sociales, développement des RH*). Ces grands domaines de la fonction RH doivent être développés au sein de l'administration haïtienne, à des degrés divers selon le positionnement de la fonction RH au sein de l'administration et de la mission qui lui est reconnue en interne.

Selon les Termes de Référence de la composante 1 du « *Projet d'appui à la gestion des ressources humaines du secteur public en Haïti* », un diagnostic de la fonction RH haïtienne a été réalisé dans le but d'évaluer les pratiques et les procédures de gestion des ressources humaines dans la fonction publique haïtienne, afin de permettre ensuite une réflexion concertée quant aux politiques, normes et procédures de gestion des ressources humaines indispensables pour faire avancer le processus de la réforme administrative de l'État Haïtien.

Le présent document présente, sous la forme d'un manuel, les étapes essentielles au développement et à la mise en œuvre de politiques, normes et procédures de GRH relatives à la « *planification, la rémunération, la dotation des ressources humaines, aux relations de travail, la mobilisation et au développement des ressources humaines ainsi qu'à la formation et à l'accompagnement du processus de la réforme* ».

RAPPEL DU CONTEXTE DE LA MISSION

L'État haïtien, dans le but de renforcer la capacité d'intervention des services publics, a adopté le Programme Cadre de la Réforme de l'État 2007 - 2012 dont le pilotage a été confié à l'Office de Management et des Ressources Humaines (OMRH), organe de coordination stratégique de la Primature. Ce programme est un effort de réingénierie institutionnelle dont les axes principaux consistent à dynamiser l'appareil administratif central de l'État, à moderniser la gestion des Ressources Humaines et à faire émerger un nouveau leadership dans la gestion publique.

Les dysfonctionnements observés dans l'appareil administratif haïtien ont porté à des interrogations sur le cadre de gestion des Ressources Humaines au sein de l'administration haïtienne qui est une fonction publique affichant un déficit d'organisation, fonctionnant dans une certaine ignorance des techniques modernes de gestion et de motivation des Ressources Humaines. Il en est résulté que la performance s'en trouve substantiellement affectée. Les conditions dans lesquelles évoluent actuellement les Ressources Humaines de l'État méritent d'être renforcées afin de mettre l'administration en mesure d'offrir de meilleurs services à la population. Dans l'état actuel du fonctionnement de ses structures, il y a lieu de questionner les systèmes de gestion des Ressources Humaines mis en place dans les ministères et organismes à caractère administratif, culturel et scientifique vu les difficultés de l'appareil administratif à répondre convenablement à la demande sociale.

Pour répondre aux nouvelles exigences de la réforme, il est nécessaire, dans le cadre de la rénovation de la Fonction Publique, d'établir les orientations, les normes et procédures en gestion des Ressources Humaines en vue de fournir aux responsables des institutions visées les orientations et directives nécessaires devant leur servir de guide pour les changements à apporter dans leur mode de gestion.

La rénovation de la Fonction Publique Haïtienne étant l'un des axes majeurs du précédent Programme Cadre de la Réforme de l'État (2007-2012), repris par le nouveau PCRE (2012 – 2017) il faut, pour mener à bien cette réforme, accorder la plus haute attention à la gestion des Ressources Humaines de manière à :

- Promouvoir une politique globale et active de gestion des Fonctionnaires basée sur la sécurité de l'emploi et une culture de résultats;
- Favoriser le développement personnel et professionnel des Agents de la Fonction Publique ;
- Rendre attractif l'exercice de la Fonction Publique pour s'assurer de la collaboration durable d'un personnel qualifié ;
- Assurer la qualité, l'efficacité et l'efficience des services publics.

DE LA GESTION ACTUELLE DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES MINISTÈRES

D'une manière générale, les dispositifs de gestion mis en place dans les ministères ne cadrent pas avec les orientations définies dans le Statut Général de la Fonction Publique officiellement en vigueur. La gestion des Ressources Humaines dans les ministères présente des disparités et des distorsions dues particulièrement à l'absence de procédures et d'outils de gestion cohérents et standardisés. Cependant, pour être en conformité avec les dispositions de l'article 1 du Décret du 17 mai 2005 portant Révision du Statut Général de la Fonction Publique, il faut mieux gérer les ressources humaines afin de mieux servir la population dont les attentes sont nombreuses.

Aussi, compte tenu de ces impératifs statutaires, il est indispensable que la gestion de la Fonction Publique soit uniformisée dans toutes les institutions en vue d'assurer au mieux la gestion collective et individuelle des Agents de la Fonction Publique.

Il faut en particulier mettre en place des mécanismes de gestion susceptibles de contribuer à une meilleure prise en charge de la carrière des fonctionnaires. Il y va de la nécessité pour les instances décisionnelles de l'État de renforcer les capacités opérationnelles des Ministères en matière de gestion des Ressources Humaines de manière à garantir le succès de la réforme de la Fonction Publique.

Il faut donc que des réponses soient apportées aux besoins des ministères sur les procédures à mettre en œuvre pour mieux planifier, rémunérer, recruter et gérer les ressources humaines qui leur sont nécessaires, et ce, dans la plus grande transparence.

Il est nécessaire de faire du développement de la gestion des ressources humaines dans les administrations non seulement la somme des initiatives et des politiques ministérielles de chaque Ministère, mais aussi et surtout un véritable projet collectif élaboré, soutenu et conduit par l'ensemble des ministères en vue de faire émerger :

- une vision partagée de la gestion des ressources humaines ;
- des pratiques communes de gestion et de prise de décisions ;
- et le leadership nécessaire à la mise en œuvre de la réforme.

En vue d'améliorer la gestion des Ressources Humaines dans la Fonction Publique, l'objectif général de cet outil de travail est d'alimenter le travail de réflexion et de concertation entre l'OMRH et les RRH des différents ministères et organismes autonomes, **étape indispensable** pour le co-développement de politiques, normes et procédures de gestion des ressources humaines dans les domaines d'activités opérationnelles suivants : la Planification, la Rémunération et les Avantages Sociaux, la Classification des emplois, la Dotation des Ressources Humaines, les Relations de travail, la Mobilisation et le Développement des Ressources Humaines y compris le processus décisionnel dans ces domaines.

Des préconisations concernant l'accompagnement de la mise en œuvre de ces activités et la formation des cadres supérieurs en vue de créer le leadership nécessaire à la durabilité et la réussite de la réforme inscrite dans le programme - cadre 2012 - 2017 sont proposées par les experts.

Outre le traitement des dysfonctionnements constatés dans les pratiques administratives actuelles, le renforcement de l'administration du personnel et de la GRH poursuit un double objectif : 1/ préparer la mise en application du décret portant révision du statut général de la fonction publique (Le Moniteur du 22

juillet 2005) et 2/ mettre progressivement en place les outils nécessaires à la gestion prévisionnelle des ressources humaines.

PARTIE I : PLANIFICATION STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

I.1 : LE PILOTAGE RH

Piloter, c'est *disposer d'indicateurs structurants* pour faire avancer, en cohérence avec la stratégie de l'organisation, l'ensemble des valeurs et des hommes qui la composent. C'est comprendre, mesurer et maîtriser la masse salariale, la fidélité des collaborateurs, les évolutions des carrières, et les valeurs des parcours de formation notamment.

Effectuer *une veille permanente, à l'appui d'études et d'analyses internes*, permet par ailleurs de prendre du recul par rapport à sa propre gestion des RH, de comparer sa démarche par rapport à celles des autres ministères ou organismes administratifs, et d'apporter des actions correctives ou de lancer de nouveaux projets.

C'est également à travers cette démarche que l'administration pourra mieux *bâtir une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*. Cette démarche permet d'assurer une meilleure efficacité de la fonction « gestion des ressources humaines » et d'apporter un éclairage qualitatif et quantitatif sur le rôle de cette fonction.

Enfin, *les outils et le système d'information doivent être mis au service des ressources humaines pour répondre aux enjeux actuels de la GRH au sein de l'administration haïtienne* et délivrer les éléments d'analyse attendus pour avancer dans la mise en œuvre de la réforme administrative de l'état haïtien.

Il s'agit de définir les conditions de satisfaction à moyen terme de l'adéquation des ressources humaines aux besoins, tant qualitatifs que quantitatifs, des administrations de l'État et des établissements publics et accompagner la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) pour améliorer l'efficacité de la gestion des ressources humaines.

Parallèlement, la GPEEC est le support de la programmation pluriannuelle des dépenses de personnel, et de la préparation de la loi de finances annuelle.

Principaux savoir-faire à développer :	Les connaissances indispensables :
▪ Mener une analyse stratégique ▪ Piloter un projet ▪ Travailler en réseau et animer des réseaux ▪ Construire des outils ▪ Conseiller et aider à la décision	▪ Statut général de la fonction publique ▪ Gestion budgétaire des effectifs ▪ Fonctionnement des organisations ▪ Outils et méthodes en matière de statistiques ▪ Environnement professionnel ▪ Outils RH, SIRH, référentiels des métiers

- Le **pilotage RH** se décompose en quelques pratiques clés fondamentales et indispensables pour construire une politique de GRH efficace qui sont : la planification RH, la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC), le système d'information de gestion des ressources humaines (SIGRH).

P/I	PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES	PILOTAGE RH
OBJET		

La DRH doit définir des outils de pilotage afin d'implémenter une démarche stratégique de planification des RH afin d'assurer une meilleure efficacité de la fonction « gestion des ressources humaines » et d'apporter un éclairage qualitatif et quantitatif sur le rôle de cette fonction.
<u>TEXTES DE RÉFÉRENCE</u> Décret portant révision du statut général de la fonction publique (2005).
<u>PROCÉDURES</u> Identifier les éléments indispensables pour la construction d'une vraie politique de planification et de pilotage des ressources humaines. Les principaux objectifs d'une stratégie de pilotage RH (à bâtir) : • Définition des outils de pilotage et de suivi du dispositif (systèmes d'information, référentiels) • Développement de la gestion par les compétences. • Professionnalisation de la fonction RH. • Logique interministérielle pour développer des outils tels que le référentiel des emplois et des compétences, pour les actions de formation, pour l'expérimentation de nouveaux outils RH, etc.
<u>ACTIVITÉS / TÂCHES</u> Les « chantiers » prioritaires sont : • la mise en place du système de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) • la conception d'un système d'information de gestion des ressources humaines (SIGRH) permettant un suivi de l'efficacité de la gestion des ressources humaines au sein de l'administration haïtienne.
<u>SERVICE OU PERSONNEL RESPONSABLE</u> Le service de RH en concertation avec l'OMRH. Un comité de pilotage regroupant les représentants de l'OMRH et les RRH des différents ministères et organismes autonomes doit être créé avec une réflexion quant aux modalités de mise en œuvre des axes de travail présentés dans cette section, illustrant les éléments manquants dans le système actuel, en terme de planification RH, de GPEEC et de SIRH
<u>OUTILS</u> P/I - 01 : Fiche guide pour la mise en place d'une démarche de planification des RH P/I - 02 : Fiche exemple de tableau de bord RH P/I - 03 : Fiche exemple « les divers types d'indicateurs sociaux »

P/I - 01 : Fiche guide pour la mise en place d'une démarche de planification des RH

Étapes	Activités	Responsable
Réaliser le budget de la fonction RH	Élaborer, valider et suivre les ressources budgétées pour les activités RH	DRH et Direction / service concernés
Construire le tableau de bord de la fonction RH	Définir des indicateurs de coûts, de résultats et de moyens permettant le pilotage de la fonction RH (cf. exemples d'indicateurs RH ci-dessous)	DRH et Direction / service concernés
Réaliser des mesures et des prévisions sur les variables humaines et sociales du ministère	Concevoir des outils de suivi de l'activité, supports permettant d'avoir une vision prospective et une vision du « réalisé » sur les pratiques telles que les rémunérations, les besoins en recrutement, les évolutions des personnes, etc.	DRH et Direction / service concernés
Construire le bilan social	Bâtir le rapport social détaillant les résultats de la stratégie adoptée par le ministère en tenant compte des dispositions légales liées à cet exercice	DRH et Direction / service concernés
Mettre en place un système de veille sociale interne	Réunir régulièrement des éléments en interne, permettant de définir ou réorienter la stratégie sociale du ministère	DRH et Direction / service concernés
Faire du <i>benchmarking</i> social	Réunir des éléments d'information suffisants, pour pouvoir positionner la stratégie RH par rapport aux autres ministères	DRH et Direction / service concernés
Déployer un audit social sur tout ou partie du ministère	Mettre en place un dispositif sur tout ou partie du ministère, permettant la réalisation et l'analyse d'un audit social	DRH et Direction / service concernés
Réaliser des études de satisfaction du corps social	Mener des études de climat social auprès des collaborateurs, pour qualifier la satisfaction du corps social et valider la stratégie RH	DRH et Direction / service concernés

P/I - 02 : Fiche exemple de tableau de bord RH

Masse salariale	<i>Valeur « n »</i>	<i>Objectif</i>	<i>Ecart</i>
Nombre ETP (équivalents temps pleins)			
Ancienneté moyenne			
Coût masse salariale			
Climat social	<i>Valeur « n »</i>	<i>Objectif</i>	<i>Ecart</i>
Nombre départs			
Nombre embauches			
Taux de satisfaction			
Performance RH	<i>Valeur « n »</i>	<i>Objectif</i>	<i>Ecart</i>
Coût d'une embauche			
Coût de la fonction RH			
Nombre de collaborateurs RH / nombre total agents			
Budget RH	<i>Valeur « n »</i>	<i>Objectif</i>	<i>Ecart</i>
Budget global			
Budget formation			

P/I - 03 : Fiche exemple « les divers types d'indicateurs sociaux »

Les indicateurs **économiques et financiers** mesurent le poids du personnel par rapport à divers agrégats (budget / effectifs, dépenses de personnel / budget, etc.).

Les indicateurs **structurels** caractérisent la structure des effectifs et de l'organisation ou du service : pyramide des âges, taux d'encadrement, pourcentage des catégories A, B, C ou D, pourcentage de personnes en contact direct avec les usagers, pour ces dernières – ratio personnel / usagers.

Les indicateurs « **recrutement** » mesurent l'évolution du coût et des délais de recrutement. On peut également mesurer la qualité du recrutement (personnes recrutées encore en poste dans l'année ou dans les deux ou trois ans qui suivent le recrutement, taux de personnes ayant demandé leur mutation après un recrutement) ; les indicateurs sont à décliner spécifiquement pour des services confrontés à un contexte plus difficile.

Les indicateurs « **formation** » mesurent l'effort de formation (montant consacré à la formation / masse salariale), le ratio de salariés formés (nombre de salariés formés / effectifs, nombre de participants / nombre d'inscrits, *idem* par âge, sexe, ancienneté, nature des actions de formation), comparent le budget réalisé et le budget prévu. Les indicateurs qualitatifs mesurent le nombre de salariés détenteurs de compétences stratégiques / nombre de salariés devant les posséder.

Les indicateurs « **rémunération** » permettent :

- le contrôle de l'évolution de la masse salariale et de la politique de rémunération, avec l'établissement d'un ratio de rémunération moyenne par catégorie (masse salariale / effectif moyen annuel), la progression ou la perte de pouvoir d'achat, etc.

- le contrôle du système « paie », qui s'intéresse aux aspects techniques de la gestion des salaires (système de calcul, édition des bulletins de salaire, ...). On peut alors retenir les indicateurs d'erreur, de délai et de coût, en particulier pour les personnels temporaires.

Les indicateurs **de climat** : le climat social peut être apprécié à partir de plusieurs indicateurs, le turnover, l'absentéisme, les indicateurs de conflictualité, la mesure et la satisfaction du personnel.

P/II	GESTION PREVISIONNELLE DES EFFECTIFS, DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES (GPEEC)	PILOTAGE RH
<u>OBJET</u> La DRH doit remplacer une gestion des effectifs et des emplois au fil de l'eau par une gestion prévisionnelle appuyée sur une analyse des besoins afin de mettre en cohérence l'évolution des missions et des métiers et les politiques de gestion du personnel, notamment le recrutement, la formation et la gestion de carrière des agents.		
<u>TEXTES DE RÉFÉRENCE</u> Décret portant révision du statut général de la fonction publique (2005) notamment en son article 29.		
<u>PROCÉDURES</u> Disposer à chaque instant des effectifs nécessaires pour occuper les emplois disponibles, c'est un objectif fondamental de la fonction RH. L'équilibre qualitatif et quantitatif, à court comme à moyen terme, dépend de la mise en place d'une gestion prévisionnelle, préventive et anticipatrice des effectifs, des emplois et des compétences (G.P.E.E.C.). Consulter aussi le « Guide de la planification stratégique RH » de l'OMRH.		

<u>ACTIVITÉS / TÂCHES</u>
• Analyse de la structure des RH en effectifs, emplois et compétences et de ses évolutions prévisibles • Conseil aux différents services dans la démarche et dans la mise en œuvre d'un plan de GPEEC.
<u>SERVICE OU PERSONNEL RESPONSABLE</u>
Le service RH en concertation avec l'OMRH. Un comité de pilotage regroupant les représentants de l'OMRH et les RRH des différents ministères et organismes autonomes doit être créé avec une réflexion quant aux modalités de mise en œuvre des axes de travail présentés dans cette section, illustrant les éléments manquants dans le système actuel, en terme de planification RH, de GPEEC et de SIRH
<u>OUTILS</u>
P/II - 01 : Fiche guide GPEEC

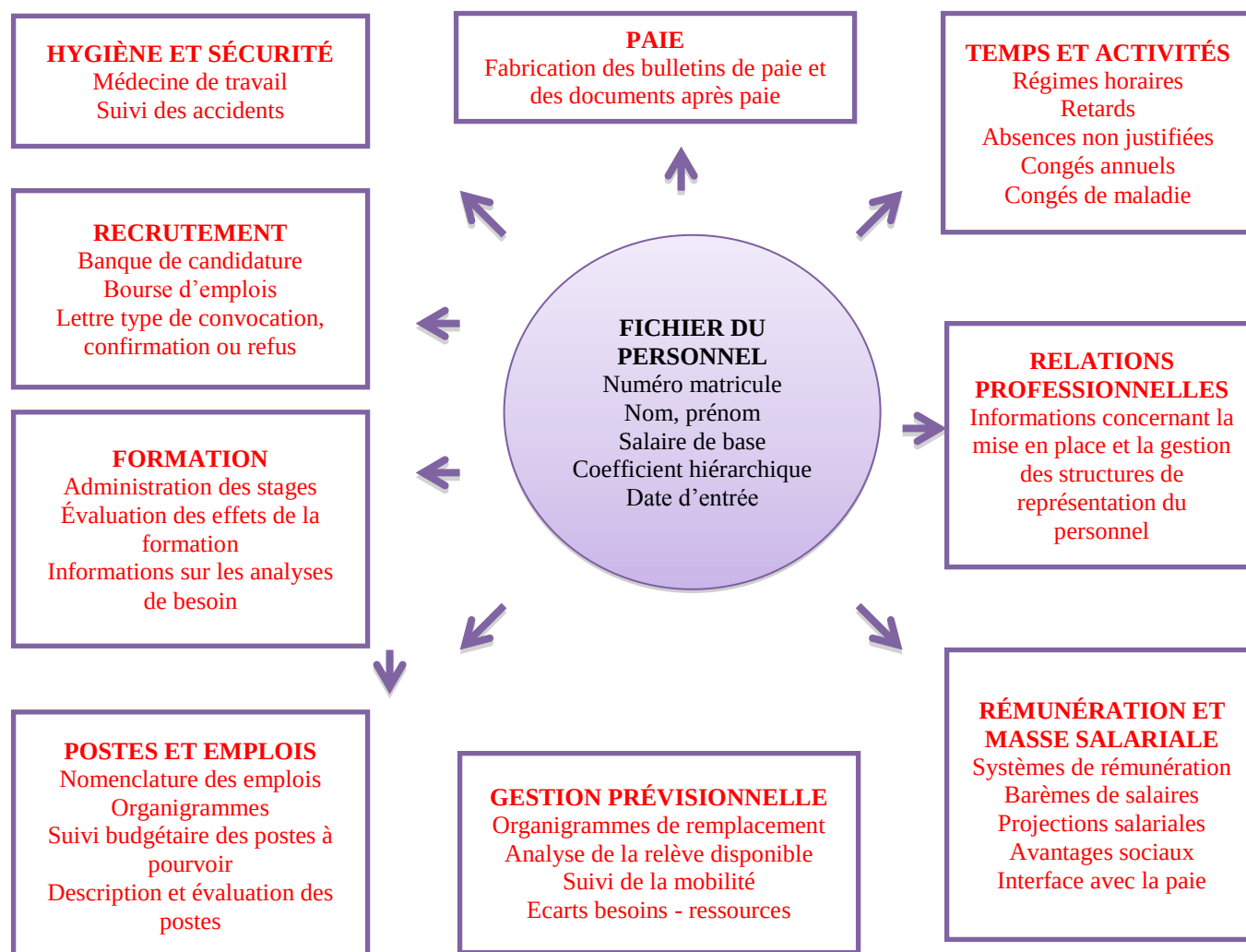
P/II - 01 : Fiche guide GPEEC

Étapes	Activités	Responsable
Établir un diagnostic des métiers et compétences	Sonder puis lister l'ensemble des métiers et compétences existants et attendus dans le ministère.	DRH et Direction / service concernés, en concertation avec l'OMRH
Mesurer et suivre la variation des effectifs	Élaborer la/les pyramides des âges et suivre les variations d'effectifs.	DRH et Direction / service concernés
Identifier les profils des salariés du ministère. Identifier les écarts par catégorie de fonctionnaires	Construire une segmentation des salariés en fonction de leurs caractéristiques signalétiques et professionnelles. Identifier l'écart entre les besoins de l'organisation à moyen terme (en termes de compétences requises nécessaires pour pouvoir atteindre un certain nombre de résultats fixés) et les ressources humaines disponibles.	DRH et Direction / service concernés
Définir des plans d'actions permettant de réduire cet écart	Utiliser la segmentation, les variations et les évolutions organisationnelles constatées pour en <i>décliner des plans d'actions en termes de recrutement, de formation, de promotions, de mobilité, de réorganisation des services ou des méthodes de travail.</i>	DRH et Direction / service concernés

P/III	SYSTEME D'INFORMATION DE GESTION RH	PILOTAGE RH
<u>OBJET</u> L'administration doit se doter d'un système d'information de gestion RH permettant de faciliter les fonctions d'administration du personnel ou la gestion de la masse salariale, ainsi que les actions de pilotage de la gestion des ressources humaines.		
<u>TEXTES DE RÉFÉRENCE</u> Décret portant révision du statut général de la fonction publique (2005).		
<u>PROCÉDURES</u> Les SIGRH recouvrent l'ensemble de données, le plus souvent informatisées, disponibles sur le personnel – renseignements administratifs, salaire, poste occupé, carrière, souvent évaluations et formations suivies. Connectés à des outils de gestion ou de sélection de données, ils permettent d'informatiser la gestion administrative (paie, actes d'administration du personnel), d'établir des bilans ou des simulations sur une fonction (formation, avancement, augmentation de salaire) ou sur une population (les femmes, les seniors). Les SIGRH permettent d'alimenter aisément le bilan social. Ils peuvent également permettre d'enregistrer les compétences acquises par le personnel, à condition que celles-ci soient enregistrées avec un codage homogène. Le SIGRH facilite également le contrôle de la bonne exécution des procédures (le service de GRH peut demander, par exemple, que les évaluations soient rédigées sur support informatique) et, d'une manière générale, le partage des données entre le salarié, le cadre opérationnel et la DRH. Il permet de travailler en mode coopératif.		
<u>ACTIVITÉS / TÂCHES</u> Le SIRH pourra être développé et amélioré une fois que le recensement des fonctionnaires sera réalisé et le fichier central sera exploitable.		
<u>SERVICE OU PERSONNEL RESPONSABLE</u> Le service RH en concertation avec l'OMRH. Un comité de pilotage regroupant les représentants de l'OMRH et les RRH des différents ministères et organismes autonomes doit être créé avec une réflexion quant aux modalités de mise en œuvre des axes de travail présentés dans cette section, illustrant les éléments manquants dans le système actuel, en termes de planification RH, de GPEEC et de SIGRH		
<u>OUTILS</u> P/III - 01 : Fiche guide SIGRH P/III - 02 : Le SIGRH décrit par les processus		

P/III - 01 : Fiche guide SIGRH

Étapes	Activités	Responsable
Définir les besoins informatiques des clients RH	Définir selon les clients RH (collaborateurs RH, agents, managers, etc.) les outils informatiques à mettre en œuvre et les activités à informatiser	DRH et Direction / service concernés
Faire évoluer le système d'information et les outils RH	Mettre en œuvre un système d'information adapté aux évolutions réglementaires, impliquant l'ensemble des processus et acteurs de la chaîne RH (de la gestion administrative au manager de terrain)	DRH et Direction / service concernés, en concertation avec l'OMRH
Définir les fonctionnalités et administrer les outils informatiques RH	Définir les fonctionnalités à intégrer dans les applications informatiques, les habilitations et les modalités d'accès à ces outils	DRH et Direction / service concernés
Gérer la relation avec les prestataires informatiques	Collaborer avec les prestataires internes et externes pour coordonner l'évolution des outils informatiques	DRH et Direction / service concernés

P/III - 02 : Le SIGRH décrit par les processus


PARTIE II - POLITIQUE DE RECRUTEMENT ET D'INTEGRATION DU PERSONNEL

Décrire les politiques et les procédures de recrutement du personnel afin de permettre à l'administration de réaliser ses objectifs et de remplir ses missions.

À travers chaque recrutement, l'administration souhaite améliorer l'adéquation qualitative entre ses ressources et ses besoins à court, à moyen et à long terme. Elle s'efforce d'accroître la performance de son organisation, tout en veillant à respecter les engagements pris en matière de diversité et de non-discrimination.

L'accès à la fonction publique se base essentiellement sur le mérite, sans aucune discrimination de couleur, de race, de sexe, d'appartenance ethnique, d'orientation sexuelle, d'âge, d'opinions politiques et religieuses ni de situation matrimoniale, ou autre statut protégé (art.47). L'Etat haïtien offre des chances égales d'emploi et d'avancement à tous, l'administration s'engage à suivre les normes et les pratiques de travail internationalement reconnues à tous égards et de fournir un environnement de travail équitable.

Le recrutement vise la sélection sur concours des candidats à la fonction publique aptes à exercer certaines fonctions (art.50).

Chaque citoyen peut accéder à la fonction publique, à condition de remplir des conditions suivantes (art.48) :

- Être de nationalité haïtienne;
- Jouir de ses droits civils et politiques;
- Être de bonne vie et mœurs;
- Remplir les conditions de compétence professionnelle et d'aptitudes physiques requises.

Le recrutement et l'intégration sont entrepris à la suite des politiques et des procédures équitables et clairement établies.

Le processus d'admission d'un candidat à la fonction publique comprend les étapes suivantes (art.47) :

- Le recrutement et la sélection ;
- Le stage, la titularisation et la nomination.

NB : A noter la publication de l'arrêté du 11Avril 2013, *Arrêté fixant les procédures et les modalités d'organisation des concours de recrutement donnant accès aux emplois de la Fonction publique. En annexe.*

Activités	Description / Responsables
Expression de la demande	Émane en général du responsable hiérarchique directement concerné. L'origine de la demande peut être un départ, une mutation ou encore un besoin supplémentaire. Le recrutement se fait uniquement sur la base d'une demande écrite de recrutement de personnel qui est soumise au responsable RH en vue d'engager le processus de recrutement. La demande inclut normalement tous les renseignements pertinents sur le poste y compris la description de poste/profil de poste du personnel proposé, le nom du service/département où le personnel doit être déployé, le traitement estimatif et toute autre information pertinente justifiant le recrutement.
Analyse de la demande	L'opportunité de la demande est vérifiée par le SRH, cette analyse s'achève par la décision, négative ou positive, de pourvoir le poste. Pour préparer le recrutement, il faut analyser attentivement la demande et actualiser la description de poste. La DRH est tenue d'adresser à l'OMRH la liste des besoins en personnel, 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 (art.55). La DRH doit aussi communiquer à l'OMRH les disponibilités budgétaires correspondant aux emplois (art. 56).
Définition du poste et du profil	La réussite du recrutement repose sur l'existence d'une définition de poste précise, actuelle et proche de la réalité, qui nécessite une actualisation avant le recrutement. Le profil du poste doit permettre de : - fixer les exigences en compétences requises (compétences transverses, spécifiques, comportementales, en termes de savoir, savoir-faire et savoir-être) en fonction des contraintes du poste et de son environnement ; présenter le poste aux candidats à travers ses finalités, ses missions et ses activités.

GC/II - 02 : La recherche des candidatures

Activités	Description / Responsables
Prospection interne	Le recrutement interne d'un candidat déjà présent dans la structure est possible, sachant qu'il doit répondre aux mêmes exigences et suivre les mêmes procédures que le candidat externe. La prospection interne repose sur : - l'existence d'un système d'information sur les postes à pourvoir permettant une exploitation directe des fichiers existants ; l'existence de plans de carrière : pour chaque vacance, les agents appelés dans leur plan de carrière à occuper le poste et remplissant les conditions pour le remplir sont sollicités.
Choix de la méthode de recherche	Selon l'arrêté du Premier ministre du 11 avril 2013, le recrutement dans la FP haïtienne s'effectue dorénavant sur concours. Les modalités de l'organisation du concours doivent se définir au sein de chaque ministère. La sélection des candidats s'appuie sur des tris, des entretiens et éventuellement des tests ou des épreuves écrites ; l'entretien est l'outil de sélection le plus utilisé.
Recherche des candidatures externes	La recherche des candidatures : prospection interne / prospection externe, candidatures spontanées et stages, deux sources de recrutement les plus pratiquées pour les débutants. Les annonces sont la méthode privilégiée pour les autres cas. L'approche directe concerne essentiellement les postes de haut niveau.

GC/II - 03 : La sélection des candidats

Activités	Description / Responsables
Premier tri (sélection sur dossier écrit des candidats admissibles au concours)	Une première confrontation des caractéristiques de postulants avec les exigences du poste conduit à une première sélection qui se fait sur des critères relativement simples, afin de vérifier que les candidats admis à se présenter au concours remplissent les exigences en termes de formation obtenue, expérience, etc. A ce stade, il est impératif de vérifier l'authenticité des justificatifs prouvant que les conditions de diplôme, de qualification ou d'expérience requises sont réunies. Tout document non conforme conduira systématiquement au rejet de la candidature concernée, sans autre examen.
Entretiens	Le jury organise ensuite le concours en combinant les 2 modalités (entretien et tests ou épreuves éventuelles) afin d'évaluer les compétences des candidats. L'entretien avec le jury doit permettre au candidat de s'exprimer pour qu'il donne le maximum d'informations sur son passé professionnel et sur ses aspirations pour l'avenir, c'est l'occasion pour le candidat de défendre ses points de vue et de présenter ses expériences avec des arguments convaincants. La réussite de l'entretien de recrutement implique qu'il se déroule dans de bonnes conditions matérielles et psychologiques, avec une grille d'entretien permettant de recueillir des données pertinentes pour évaluer les compétences du candidat.
Tests ou épreuves éventuelles	Des tests ou des épreuves spécifiques peuvent aussi permettre de - faire apparaître les points forts et surtout les points faibles éventuels pouvant constituer des contre-indications pour le poste ; classer les aptitudes des candidats et relever les (in)adéquations entre les profils respectifs et le profil du poste.

GC/II- 04 : La sélection des candidats – exemple de grille d'entretien**RECRUTEMENT D'UN COMPTABLE EN CHEF**

NOM ET PRÉNOM DU/DE LA /CANDIDAT (E) : _____

A- Présentation générale

❖ Maintien (Port de tête, tenue du corps, attitude générale, etc.)	3 points	-----	
❖ Habillement (Propreté, harmonie des couleurs, coiffure, chaussures, etc.)	2 points	-----	
Total	5 points		--

B- Communication

❖ Connaissance de la langue de conversation (Clarté, concision, grammaire, vocabulaire, etc.)	5 points -----	
❖ Assurance / conviction / motivation	4 points -----	
Total -----	9 points	--

C- Questions générales et spécifiques au poste

❖ Niveau de connaissances générales	3 points -----	
❖ Connaissance de la Comptabilité Publique	3 points -----	
❖ Habitude dans l'exécution des directives	3 points -----	
❖ Pratique dans l'élaboration et mise en œuvre du budget	3 points -----	
❖ Suivi des activités et élaboration de rapport	3 points -----	
❖ Évaluation de la performance	3 points -----	
❖ Gestion du personnel	3 points -----	
❖ Gestion budgétaire	3 points -----	
❖ Capacité d'analyse et de synthèse	3 points -----	
❖ Leadership et direction d'une équipe multidisciplinaire	3 points -----	
❖ Connaissance en Finances	3 points -----	
❖ Sens de l'initiative	3 points	
Total -----	36 points	--
Total général	50 points	
Total général -----		--

D-Appréciation générale et recommandation

Évaluateur : -----

Date -----

GC/II - 05 : Fiche d'évaluation des candidats

Nom des Candidats				
Critères de sélection				
Premier contact (5 points)				
Expérience pertinente à un poste similaire (10 points)				
Connaissance du ministère et du poste à pourvoir (5 points)				
Compréhension du poste (10 points)				
Bonne capacité de communication orale (10 points)				
Sens de responsabilité (10 points)				
Esprit d'équipe (5points)				
Capacité d'analyse et de synthèse (5 points)				
Capacité à travailler sous pression (5points)				
Aptitude générale du candidat (5 points)				
Disponibilité du candidat (5 points)				
Total des points / 75				
Premier contact: Ponctualité, tenue vestimentaire, capacité à se présenter clairement				
Expérience pertinente à un poste similaire: pertinence et qualité des compétences techniques en relation avec le poste pour apprécier les acquis professionnels				
Connaissance du ministère et du poste à pourvoir: le candidat a-t-il pris le temps d'effectuer un minimum de recherches avant de se présenter pour l'entrevue				
Esprit d'équipe: capacité de travailler en groupe				
Compréhension du poste : le candidat explique sa compréhension du poste et des tâches qui lui seront assignées				
Aptitude générale du candidat: degré de motivation, capacité d'écoute, façon de s'exprimer, aisance relationnelle				
Recommandations:				

Nom de l'évaluateur
Titre

Date

GC/II - 06 : Tableau d'évaluation global

CRITÈRES DE SÉLECTION	ÉCHELLE DE NOTATION	Prénom & Nom			Moyenne
		Eval 1	Eval 2	Eval 3	
1. Premier contact	5				
2. Expérience pertinente à un poste similaire	10				
3. Connaissance du MCI et du poste à pourvoir	5				
4. Compréhension du poste	10				
5. Bonne capacité de communication orale	10				
6. Sens des responsabilités	10				
7. Esprit d'équipe	5				
8. Capacité d'analyse et de synthèse	5				
9. Capacité à travailler sous pression	5				
10. Aptitude générale du candidat	5				
11. Disponibilité du candidat	5				
TOTAL	75	0	0	0	

RECOMMANDATIONS :

Membres du Comité :

Évaluateur 1

Évaluateur 2

Évaluateur 3

Date :

GC/II - 07 : Outil de pré-sélection

[illegible]

GC/II - 08 : Base de données des candidatures reçues

[illegible]

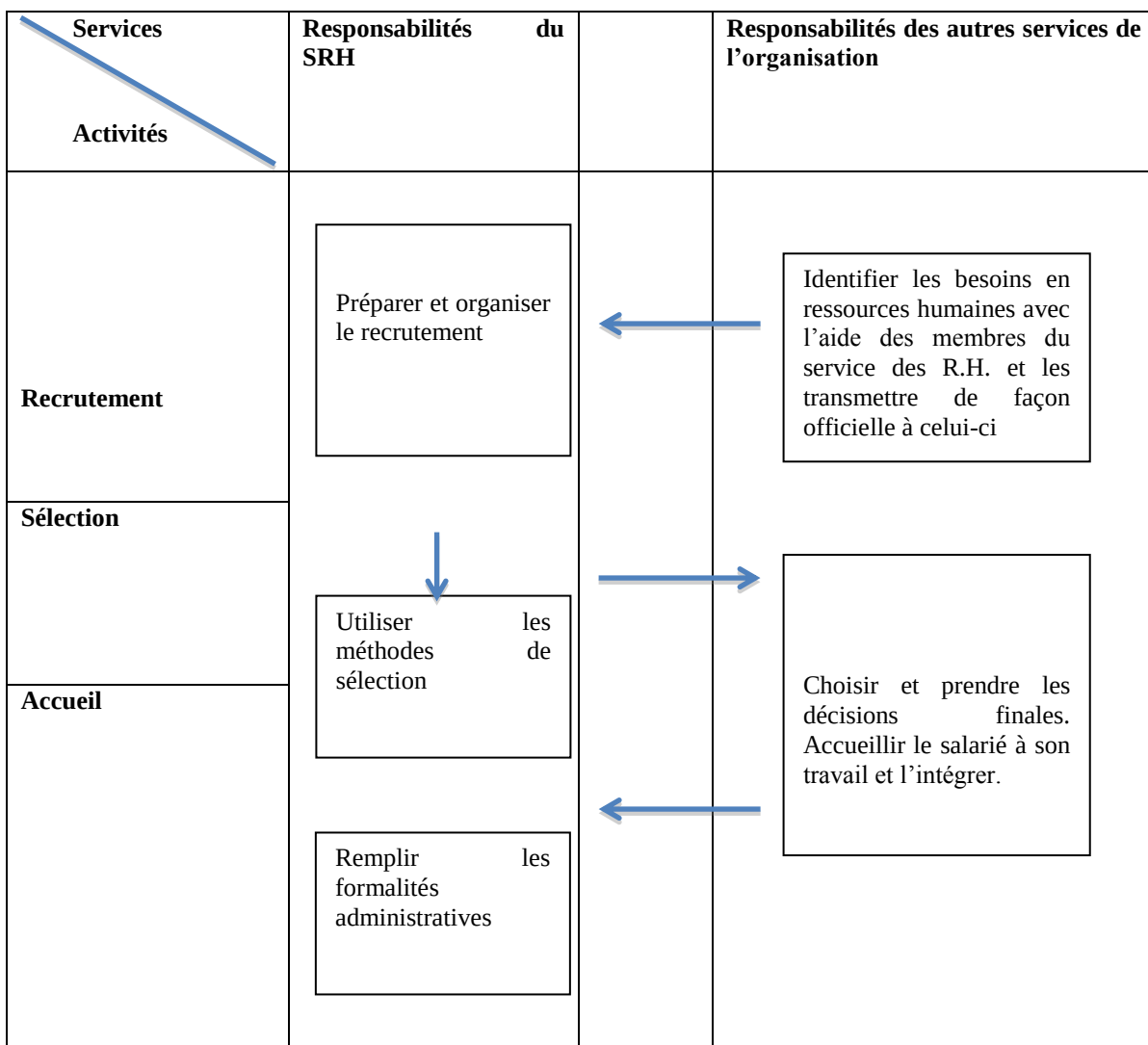
GC/II- 09 : L'accueil et l'intégration

Activités	Description / Responsables
Décision	La décision finale est entérinée et annoncée par le RRH et par le responsable hiérarchique sur la base de la liste d'aptitude ou de classement établie par le jury de sélection dans le cas d'un recrutement par concours. Elle prend la forme soit d'une lettre de nomination, dans le cas d'un fonctionnaire, soit de la signature d'un contrat de travail pour un contractuel (à l'exception le plus souvent des travailleurs journaliers). Préalablement, ces projets de lettre ou de contrat sont communiqués à l'OMRH qui s'assure de leur conformité aux règles de l'emploi public, et de la disponibilité des crédits budgétaires rémunérant l'agent. La signature de ces documents ne peut intervenir qu'après autorisation de l'OMRH.
Proposition au candidat et contractualisation	L'annonce du recrutement au candidat et son accord permettent ensuite la signature du contrat de travail par les deux parties.
Accueil	L'accueil et l'intégration de l'agent peuvent être facilités par l'institution d'un tuteur chargé de - présenter l'agent aux cadres de l'établissement - lui faire visiter les locaux - lui fournir toute la documentation utile - le mettre en contact avec toute personne ou organisme extérieur susceptible de faciliter son adaptation - le suivre et de le conseiller pendant sa période d'adaptation - l'aider à résoudre les problèmes pratiques ou psychologiques que l'agent peut rencontrer.
Intégration et confirmation	Tout nouveau collaborateur a droit à un programme d'intégration pour lui permettre de s'adapter et de s'assimiler à l'organisation. Le programme d'intégration comprend la présentation aux autres membres du personnel et des départements et de passer du temps dans les autres unités de travail pour apprécier leur activité. En plus, les nouveaux membres du personnel doivent être pleinement informés sur les buts, objectifs, mission, vision, les pratiques, politiques et stratégies de l'organisation. La période de l'intégration dure plus longtemps que la simple période d'accueil. On estime qu'il y a 3 phases successives : - une phase d'information qui débute avec l'entrée dans le service, beaucoup de temps est consacré à la prise de connaissance des dossiers de son prédécesseur ou du service, aux présentations aux personnes avec lesquelles il sera amené à travailler, ainsi qu'aux stages d'information sur la direction ou sur la fonction à remplir ; - une phase d'apprentissage de métier sur le terrain qui dure jusqu'au moment où l'agent a acquis une connaissance pratique de son métier ; - la phase de l'apport personnel, avec l'acquisition de l'expérience nécessaire à la réflexion critique sur son travail et à la prise de l'initiative. Le responsable hiérarchique de l'agent a un rôle très important dans la réussite de l'intégration et dans la confirmation à l'issue de la période de stage avec la titularisation et la nomination des agents fonctionnaires. Tous les nouveaux employés reçoivent un exemplaire à jour du Manuel de RH, pour information, et sont tenus de reconnaître par écrit avoir reçu, lu, compris et accepté les dispositions du Manuel. Suite à la nomination de l'agent, la DRH transmet sans délai le procès-verbal d'entrée en fonction à l'OMRH et au Ministère de l'Économie et des Finances (art. 67).
Évaluation et	Les conditions de réussite d'un recrutement sont fondées sur la rigueur de la

audit processus recrutement	du de	démarche, l'efficacité de la recherche des candidats, la qualité des outils de sélection et l'attention portée à l'accueil, à l'intégration et au suivi du nouvel embauché. La réussite du recrutement repose sur la qualité de chacune de ces étapes. L'importance du recrutement justifie des missions d'audit à trois niveaux : - audit de conformité (porte sur le respect des règles légales et procédures internes) ; - audit d'efficacité (vérifie si les principaux objectifs quantitatifs et qualitatifs ont été atteints au meilleur coût) ; - audit stratégique (contrôle la cohérence de la politique de recrutement avec la vision stratégique de la direction).
-----------------------------------	----------	--

GC/II - 10 : le rôle du responsable hiérarchique dans l'accueil et l'intégration

Le rôle de la hiérarchie est essentiel dans le processus et notamment dans les première et dernière étapes. Le schéma ci-dessous illustre un exemple de partage des responsabilités réalisé entre les services de ressources humaines et les autres services de l'organisation.



La réussite du recrutement passe par une coopération forte entre D.R.H. et hiérarchie.

GC/III - 01 : Le stage, la titularisation et la nomination

Période du stage probatoire

Tout candidat à la fonction publique, sélectionné sur concours sera admis à passer une période de stage probatoire dont la durée minimum est de trois (3) mois et sa durée maximum ne peut pas excéder six (6) mois (art. 59). Au cours de cette période d'essai il bénéficie de tous les droits et avantages acquis liés à son poste.

Pendant la durée du stage, les autorités administratives de l'administration à laquelle est affecté le stagiaire, apprécient les connaissances administratives et professionnelles du stagiaire, ainsi que son respect des principes généraux de la fonction publique (art.61).

A la fin du stage, il sera établi par le chef de l'administration concernée un rapport (art. 62) proposant soit :

- La nomination du stagiaire
- La prolongation du stage
- Le renvoi du stagiaire

Le rapport est adressé à l'OMRH et copie en sera communiquée au stagiaire.

La nomination de l'agent

Le stagiaire acquiert le statut de fonctionnaire après une évaluation satisfaisante de son travail et sa titularisation par un acte de nomination de l'autorité compétente dans un grade de la hiérarchie administrative (art. 64). L'acte de nomination indique l'emploi, l'institution d'accueil et la date d'entrée en fonction (art. 65).

La nomination aux emplois de direction des Ministères et des Organismes Autonomes à caractère administratif, culturel ou scientifique est laissée à la discrétion des autorités compétentes (art. 66). Les fonctionnaires de catégorie A sont nommés en priorité à ces emplois. Cependant les autorités compétentes peuvent faire appel à des cadres extérieurs à la fonction publique lorsque les nécessités de service l'exigent.

GC/III - 02 : Guide de la fiche de poste

La fiche de poste est un document élaboré (ou mis à jour) conjointement par l'agent et son responsable hiérarchique direct.

Elle décrit les missions et activités qui incombent à un agent en situation professionnelle dans une structure donnée.

Le RRH doit être associé à la démarche d'élaboration des fiches de poste dans chaque ministère. A ce titre, ce guide a pour objet de vous aider à élaborer ce document.

Il répond essentiellement aux questions suivantes :

- A quoi sert une fiche de poste ?

- Que contient-elle ?
- Comment l'élabore-t-on ?

La fiche de poste est utile pour organiser les services, anticiper les départs à la retraite, améliorer les recrutements et mobilités, l'évolution des carrières, la professionnalisation des agents, la prévention et le suivi médical.

Mais elle présente avant tout l'intérêt d'être un document contractuel pour l'agent qui occupe le poste et pour son supérieur hiérarchique direct.

Elle permet :

à l'agent :	à son responsable :
• de connaître précisément les missions et activités qu'il a à exercer, ses marges de manœuvre, ses interlocuteurs, les moyens mis à sa disposition ainsi que les évolutions possibles du poste, • de voir son travail connu et reconnu par sa hiérarchie, • de solliciter les formations nécessaires par rapport à ses missions, • de connaître les critères objectifs sur lesquels il sera évalué par son supérieur hiérarchique.	• de connaître avec précision les activités exercées par l'agent et en déduire les risques au poste de travail et les mesures de prévention à prévoir, • de faciliter une meilleure délégation et prise d'autonomie et améliorer l'organisation du travail à l'intérieur du service, • de se baser sur des critères objectifs pour évaluer la performance et les compétences professionnelles de l'agent, de proposer à l'agent des formations adaptées aux exigences de son poste.

GC/III - 03 : Que contient une fiche de poste ? Comment remplir les rubriques de la fiche de poste (les éléments indispensables) ?

Intitulé du poste Indiquer l'appellation usuelle du poste de travail occupé par l'agent. Elle complète le grade détenu par l'agent, souvent imprécis sur la qualification professionnelle. Données relatives à l'agent Poste occupé par M., numéro de poste (autorisation budgétaire), matricule (le cas échéant) Missions du poste	Exemple de fiche de poste Intitulé du poste Agent d'entretien de la salle polyvalente Données relatives à l'agent Poste occupé par M. Missions du poste
---	--

Indiquer les domaines d'intervention de l'agent sur son poste de travail (5 missions maximum en principe). Les missions permettent de répondre à la question « Pourquoi ce poste ? » Activités et tâches du poste Activité : ensemble des opérations à réaliser pour chaque mission. Les activités permettent de répondre à la question « Que fait-on dans ce poste ? » Les missions et activités sont décrites par des verbes qui doivent permettre d'appréhender le niveau de maîtrise de l'agent (se reporter à la fiche – outil n°4). Elles déclinent également le niveau de délégation et d'autonomie. Il est possible de subdiviser l'activité en tâches. Cette subdivision n'est pas toujours utile ; on la trouvera généralement sur les postes d'exécution ou les activités à risques. Tâche : description précise des opérations matérielles à réaliser pour chaque activité. Positionnement hiérarchique Il s'agit de situer le poste sur l'organigramme de l'organisation. Indiquer le (ou les) supérieur(s) hiérarchique (s) (remonter au maximum 2 niveaux au-dessus de l'agent). Dans le cas d'un poste d'encadrement, indiquer le nombre de personnes sous la responsabilité de l'agent ainsi que leur catégorie statutaire. Relations fonctionnelles Indiquer les services, les agents de la collectivité ou les interlocuteurs externes avec lesquels l'agent peut être en relation dans son espace professionnel.	• Effectue, sous le contrôle du responsable de service, les travaux de nettoyage et d'entretien de la salle polyvalente • Effectue de petits travaux de maintenance et assure l'entretien courant des matériels et de la salle polyvalente Activités et tâches du poste Activités et tâches liées au nettoyage de la salle : • Nettoyer les sols : • laver les sols 1 fois par semaine et après chaque manifestation • passer l'aspirateur et la serpillière dans les sanitaires après chaque utilisation de la salle • nettoyer les sanitaires après chaque utilisation de la salle • Nettoyer les vitres à portée de bras une fois par semaine • Assurer le réapprovisionnement des locaux en produits d'hygiène (savon, papier hygiénique, essuie-mains) • Maintenir le stock des produits d'entretien et d'hygiène en transmettant les besoins au responsable • Trier et évacuer les déchets Activités et tâches liées à la réalisation de travaux de maintenance et d'entretien du matériel et des locaux : • Maintenir le matériel utilisé en bon état de fonctionnement et signaler les dysfonctionnements au responsable du service • Effectuer des petits travaux de maintenance des locaux • Remplacer les ampoules accessibles avec l'escabeau, signaler au responsable de service les ampoules grillées non accessibles Positionnement hiérarchique Responsable des services techniques Technicien supérieur Responsable du service fêtes et manifestations Agent de maîtrise Agent d'entretien de la salle polyvalente Relations fonctionnelles Relations ponctuelles avec les agents du service technique pour la réception des divers matériels, fournitures et produits.
---	---

Exigences requises Indiquer : le niveau de formation requis pour le poste les autres formations et qualifications nécessaires (ex : permis, autorisation de conduite d'engins, etc.) les compétences nécessaires : • les compétences techniques • les compétences relationnelles • les compétences managériales Cadre statutaire Déterminer la catégorie, la filière et le cadre d'emplois ou grade(s) correspondant au poste de travail. Moyens mis à disposition Décrire les moyens humains, matériels et financiers dont dispose l'agent pour réaliser ses missions. En fonction des objectifs fixés, d'autres rubriques peuvent apparaître dans la fiche de poste : Conditions et contraintes d'exercice Lister toutes les conditions et contraintes	Exemple de fiche de poste (suite) Exigences requises Qualifications nécessaires : Habilitation électrique BO pour le changement d'ampoules Compétences nécessaires : Compétences techniques : • connaître les règles d'utilisation des machines • connaître les conditions d'utilisation et de stockage des produits • connaître et appliquer les règles de base du tri sélectif • connaître les consignes de sécurité (mesures de prévention, n° d'urgence, comportement à observer en cas d'incendie)... • connaître les gestes et postures de sécurité • connaître les créneaux d'occupation des locaux • savoir gérer son temps • savoir lire les étiquettes de produits chimiques et respecter les consignes d'utilisation • savoir détecter les anomalies ou dysfonctionnements et les signaler au responsable de service Compétences relationnelles : • être autonome, efficace, discret Cadre statutaire Catégorie C Filière Technique Cadre d'emplois des adjoints techniques Moyens mis à disposition : • matériel et produits d'entretien • caisse à outils • équipements de protection : blouse, chaussures de sécurité, gants, lunettes de sécurité Conditions et contraintes d'exercice • Travail isolé
---	--

spécifiques liées au poste de travail. Évolutions possibles du poste Ne lister que les évolutions qui vont affecter le poste à moyen terme (exemple : informatisation d'un service, etc.). Indicateurs d'appréciation des résultats Lister les critères quantitatifs et qualitatifs sur lesquels le supérieur hiérarchique peut apprécier le travail de l'agent. Ces critères sont définis à partir des activités et compétences listées auparavant.	• Horaires de travail décalés Indicateurs d'appréciation des résultats • degré de satisfaction du public sur la propreté de la salle (retours positifs et négatifs) • rythme de consommation des produits dans un but d'optimisation des stocks • respect des consignes de sécurité • fréquence de réparation du matériel
---	--

GC/III - 04 : Méthodologie élaboration d'une fiche de poste - guide méthodologique.
--

L'élaboration d'une fiche de poste se décompose en 5 étapes :

- Rassembler des informations
- Recueillir les données sur le poste de travail
- Rédiger la fiche de poste
- Valider la fiche de poste
- Réviser la fiche de poste

Rassembler des informations

Le responsable :

Recueille divers éléments qui l'aideront dans cette démarche

- documents existants dans l'organisation : procédures, consignes, fiches de poste existantes
- documents externes : répertoire métiers (à construire par l'OMRH), documents types d'autres ministères

L'agent :

⇒ Réfléchit à l'ensemble des activités qu'il exerce tout au long de l'année (activités principales et ponctuelles).

Recueillir les données sur le poste de travail.

L'outil utilisé à cette étape est la grille d'entretien (cf. outils).

Cette grille peut être utilisée de plusieurs façons :

- Elle est remise par le responsable à l'agent et remplie individuellement par l'agent
- Elle est remplie conjointement par l'agent et son responsable au cours d'un entretien d'une durée d'1h à 1h30
- Elle est remplie par le responsable au cours d'un entretien collectif avec plusieurs agents occupant le même poste (5 à 6 personnes maximum)

Remarque : Pour décrire plus précisément des activités manuelles, il peut être intéressant pour le responsable de service d'observer l'agent sur son poste de travail.

Rédiger la fiche de poste

Le responsable :

- rédige la fiche, au vu des informations recueillies, en utilisant le modèle présenté dans le présent manuel (cf. fiche – outil n°3). Il est nécessaire de rédiger la fiche le plus simplement possible, en utilisant un vocabulaire commun. Les missions et activités doivent être décrites par des verbes d'action, en s'aidant au besoin du vocabulaire suggéré dans la fiche – outil n°4.
- présente la fiche rédigée à l'agent.

L'agent :

- ⇒ relit la fiche de poste,
- ⇒ apporte toutes les suggestions, compléments et modifications qui lui semblent utiles.

Remarque : Plusieurs allers retours entre l'agent et le responsable peuvent être nécessaires avant la rédaction de la version définitive de la fiche de poste.

Valider la fiche de poste

Le responsable fait valider la fiche de poste par sa hiérarchie et informe l'agent lorsque la fiche est validée (si des modifications sont apportées par la hiérarchie, le responsable fait relire la fiche de poste à l'agent pour arriver à un consensus).

Réviser la fiche de poste

La fiche de poste doit vivre en fonction de l'évolution du service et des missions de l'agent pour rester un outil pertinent aux yeux de tous.

La fiche est révisée conjointement par l'agent et son responsable au cours de l'entretien d'évaluation.

GC/III - 05 : Méthodologie élaboration d'une fiche de poste - grille d'entretien

Intitulé du poste occupé par l'agent

.....

Activités et tâches du poste

Quelles sont les activités que vous réalisez quotidiennement ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

.....

.....

.....

Quelles sont les activités que vous réalisez une ou plusieurs fois par semaine ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Quelles sont les activités que vous réalisez une ou plusieurs fois par an ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Quelles fonctions étrangères à votre activité traditionnelle exercez-vous ?

.....

.....

.....

Positionnement hiérarchique

- Qui est votre supérieur hiérarchique direct ?
- Encadrez-vous des agents au cours de vos activités ? ☐ Oui ☐ Non
- Si oui, indiquez approximativement le nombre d'agents encadrés : agents
- A quelle catégorie hiérarchique appartiennent-ils ? ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D

Relations fonctionnelles

Au cours de vos activités, avec qui êtes-vous en contact au sein de votre structure?

Personne / Fonction ?	Pour quelles tâches/activités ?	Pour chacune des personnes, précisez quel est son rôle : - Donne les consignes - Participe/collabore à la tâche - Contrôle le travail effectué

Au cours de vos activités, quelles sont les personnes extérieures à la structure avec qui vous êtes en contact ?

Personne / Fonction ?	Pour quelles tâches/activités ?

Exigences du poste

Quelles formations et qualifications professionnelles vous semblent requises pour occuper ce poste ?

.....

.....
.....

Selon vous, quelles sont les qualités personnelles nécessaires pour occuper ce poste ?

.....
.....
.....

A votre avis, quelle est la durée moyenne pour maîtriser ce poste ?

.....
.....
.....

Moyens du poste

Quels sont les moyens matériels dont vous disposez pour remplir vos fonctions (outils, machines, fournitures de bureau, produits, équipements de protection...) ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Disposez-vous de crédits qui vous sont propres ? ☐ Oui ☐ Non

Si oui, pour quelles opérations ?

.....
.....
.....
.....

.....
.....

Conditions particulières et contraintes d'exercice du poste

Quelles sont les contraintes que vous rencontrez dans l'exercice de vos fonctions ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

GC/III - 06 : Modèle de fiche de poste

INTITULE DU POSTE

Poste occupé par :

Missions du poste :

-
-

Activités et tâches principales du poste :

- - ⇒ •
 - ⇒ •
-
-

Activités et tâches secondaires du poste :

-
-

Positionnement hiérarchique :



Relations fonctionnelles :

- En interne :

- En externe :

Exigences requises :

- Niveau requis :
- Formations et qualifications nécessaires :
- Compétences nécessaires :

→ Compétences professionnelles

→ Compétences techniques

→ Qualités relationnelles

→ Capacités d'encadrement, le cas échéant

Cadre statutaire :

Catégorie(s) :

Filière(s) :

Cadre(s) d'emplois :

Moyens (humains, matériels, financiers, ...) mis à disposition :

-
-
-

Conditions et contraintes d'exercice :

-
-
-

Indicateurs d'appréciation des résultats :

-
-
-

Évolutions possibles du poste :

-
-
-

Réalisée le :

Mise à jour le :

GC/III - 07 : Élaboration des fiches de poste – liste des verbes d'action

APPRENTISSAGE		MAÎTRISE		EXPERTISE
ADMINISTRER				
calculer	inventorier	administrer	réglementer	
classer	ranger	établir		
compter	recenser	gérer		
enregistrer	répertorier	prendre en charge		
		quantifier		
		régir		
CHERCHER				
chercher		analyser	rechercher	expérimenter
consulter		enquêter	sonder	synthétiser
(se) documenter		étudier		
examiner		observer		
recueillir		prospector		
COMMUNIQUER				
communiquer	exprimer	dialoguer	partager	donner du sens
échanger	renseigner	discuter	rédiger	interviewer
écouter		informer	transmettre	négocier
CONNAÎTRE				
(s)’assurer	indiquer	alerter	être force de proposition	
connaître	informer	déceler		
disposer	renseigner	reconnaître		
formuler	tenir informé	rendre compte		
CONSEILLER				

comprendre	aider analyser clarifier conseiller	éclairer guider proposer	aiguiller diagnostiquer inciter	orienter préconiser recommander
CONTRÔLER				
examiner mesurer	apprécier contrôler enquêter évaluer prouver	surveiller tester valider vérifier	auditer expérimenter superviser	
CREER				
découvrir définir trouver	adapter composer construire créer dessiner	élaborer réaliser renouveler transformer	améliorer concevoir édifier fonder	imaginer innover inventer
DÉCIDER				
définir	arrêter choisir conclure déterminer	fixer opter régler résoudre	arbitrer décider impulser juger	orienter trancher
DÉVELOPPER				
améliorer installer	accroître augmenter développer élargir	étendre implanter lancer progresser	déclencher impulser innover promouvoir	
DIRIGER				
	accompagner animer	diriger guider	conduire déléguer	mobiliser motiver

		commander confier contrôler	instituer manager	faire adhérer impliquer impulser inspirer	piloter réguler responsabiliser stimuler
FORMER					
apprendre		animer entraîner former	instruire sensibiliser	conduire développer éduquer	éveiller veiller
GÉRER					
accomplir acquérir comptabiliser	exploiter réaliser	adapter budgéter consolider équilibrer	explorer engager gérer	amortir capitaliser enrichir investir	optimiser rentabiliser sélectionner valoriser
NÉGOCIER					
consulter discuter		aplanir argumenter conclure démontrer		arbitrer convaincre influencer	négocier persuader
ORGANISER					
arranger définir établir	préparer trier	aménager coordonner distribuer ordonner	organiser programmer répartir	anticiper optimiser planifier	réguler structurer
PRÉVOIR					
informer		concevoir prévoir		anticiper imaginer	
PRODUIRE					
accomplir agir	produire réaliser	bâtir concevoir	traduire transposer		

appliquer	respecter	maîtriser	
assembler	saisir	réagir	
compiler			
confectionner			
contribuer			
effectuer			
exécuter			
faire			
manipuler			
mettre en application			
mettre en œuvre			

Apprentissage

L'agent doit être supervisé par sa hiérarchie avant d'agir.

Maîtrise

L'agent possède la compétence et l'autonomie nécessaires à la réalisation de l'activité. Il rend compte à sa hiérarchie.

Expertise

L'agent possède la compétence nécessaire à la réalisation de l'activité et est en mesure de la transférer à un autre. Il possède la capacité à innover et à faire évoluer l'activité, tant sur le plan collectif (procédures) que sur le plan individuel (appui aux collègues de travail).

RI/I	LA DEMANDE DE PERSONNEL (MOUVEMENTS)	III. RECRUTEMENT ET INTÉGRATION
<u>OBJET</u> La demande de personnel peut procéder d’une décision politique, d’une nouvelle orientation, du remplacement d’un personnel, de la création de poste		
<u>TEXTES DE RÉFÉRENCE</u> - Décret portant révision du statut général de la fonction publique (2005) : articles 46 à 67 - Arrêté fixant les modalités d’accès à la fonction publique 2013		
<u>PROCÉDURES</u> ▪ Anticiper les besoins en effectifs et les insérer dans une prévision annuelle ▪ Planifier les besoins : remplacement, création de poste ▪ Instaurer une procédure de « demande de personnel »		
<u>ACTIVITÉS / TÂCHES</u> ▪ Tenir à jour la base de données ▪ Traiter les demandes ▪ Planifier les besoins et les procédures		
<u>SERVICE OU PERSONNEL RESPONSABLE</u> ▪ Le service Dotation et Recrutement recueille les informations auprès des différentes sources de demandes ▪ Le service Dotation et Recrutement exploite les informations et prépare un plan de mouvement pour l’année suivante, en étroite concertation avec les directions ▪ Tout besoin de recrutement doit être précédé de la transmission par la direction technique à la DRH d’une « demande de recrutement », accompagnée d’une « fiche métier et compétences »		
<u>OUTILS</u> ▪ RI/I-01 : Demande de personnel / décision ▪ RI/I-02 : Planning prévisionnel des mouvements de personnel ▪ RI/I-03 : Procédure de demande de personnel / décision		

RI/I - 01 : Demande de personnel / Décision
--

Origine de la demande :

☐ Direction :

Implantation du poste :

☐ Service :

Poste demandé (Fiche de poste jointe) :

Lieu d'affectation :

Raison de la demande (cochez la raison exacte) :

☐ Remplacement provisoire, motif, et durée prévue :

.....

☐ Remplacement définitif, motif :

☐ **Création de poste** :

Si création de poste, précisez le besoin :

☐ **Extension de service** :

☐ **Création de service** :

☐ **Réorganisation** :

☐ **Nouveaux objectifs** :

☐ **Autre** :

Date souhaitée de prise de fonction :

Nom du responsable hiérarchique demandeur :

Date et signature :

Article budgétaire :

.....

Avis du Directeur demandeur :

Date et signature :

.....

Solution proposée par la DRH : mouvement interne / recrutement / promotion (rayez la mention inutile)

Date et signature :

Décision finale ministérielle :

Date et signature :

RI/I - 02: Plannings prévisionnels des mouvements de personnels

Planning des remplacements provisoires					
Direction / service	Titre/poste	Nom de l'agent à remplacer	Durée du remplacement	Date de début / de fin	Nom de l'agent remplaçant
Planning des remplacements définitifs					
Direction / service	Titre/poste	Nom de l'agent à remplacer	Motif du remplacement	Date de remplacement	Nom de l'agent remplaçant
Planning des créations de postes					
Direction / service	Titre/poste	Date de création	Nom de l'agent recruté	Nom de l'agent transféré	Date de prise de poste

RI/I - 03: Procédure de demande de personnel / Décision

Chronologie	Activités	Responsable	Destinataire
Étape I : Lorsque le besoin apparaît	Remplir la demande	Chef de service	Directeur
Étape II	Avis	Directeur	DRH (Service Dotation et recrutement)
Étape III	Avis	DRH (Service dotation et recrutement)	DRH
Étape IV	Avis	DRH	DG
Étape V	Décision	DG	DRH
Étape VI	Communication de la Décision	DRH	Directeur
Étape VII	Communication de la décision	Directeur	Chef de service
Étape VIII	Mise en œuvre de la procédure de recrutement	DRH	OMRH Jury candidat

RI/II	L'EMPLOI, LE POSTE, LE PROFIL DE POSTE	III. RECRUTEMENT ET INTÉGRATION
<u>OBJET</u> Il faut distinguer l'emploi et le poste : L'emploi est le modèle générique du métier. Le poste est l'emploi tel qu'il se présente lorsqu'il est occupé ou susceptible d'être occupé par un agent précis, dans un service identifié. Fiches de poste et fiches d'emploi comportent les mêmes rubriques. Dans la fiche de poste les rubriques sont plus exactement précisées en fonction des caractéristiques du poste considéré (contexte d'exercice, contraintes ou exigences spécifiques). Le recueil de toutes les fiches d'emploi constitue le référentiel d'emplois et de compétences d'une institution. L'administration haïtienne doit élaborer son référentiel d'emploi et de compétences à partir de la rédaction des fiches descriptives des postes existants, celles-ci servant ensuite à définir les catégories d'emploi et les fiches d'emploi. L'efficacité d'un recrutement dépend notamment de la précision avec laquelle sont définis le poste et son profil. La DRH accompagne les services dans l'élaboration de leurs fiches de poste, à partir d'un modèle existant systématisé. Tous les postes font l'objet de la rédaction d'une fiche de poste qui sert de référence au recrutement, mais aussi à l'évaluation des performances, à la prévision des formations à organiser.		
<u>TEXTES DE RÉFÉRENCE</u> Décret portant révision du statut général de la fonction publique (2005)		
<u>PROCÉDURES</u> Elaborer un profil de référence de chaque poste pour évaluer, former, recruter		
<u>ACTIVITÉS / TÂCHES</u> ▪ Concevoir (pour un poste nouveau) ou réviser la fiche de poste (pour un poste existant à actualiser) en fonction des besoins		
<u>SERVICE RESPONSABLE</u> ▪ La fiche de poste est révisée conjointement par les services Dotation et Recrutement, Administration du personnel, Évaluation et Formation, le Directeur de l'entité concernée et le responsable hiérarchique direct du poste. ▪ A partir de la fiche de poste et de la précision en matière de besoins apportée par le service, le service Dotation et Recrutement extrait les caractéristiques (ou critères de sélection) du candidat recherché, en rédigeant une « fiche de définition du profil du personnel à recruter »		
<u>OUTILS</u>		

- **RI/II-01** : Compréhension des rubriques de la fiche de poste
- **RI/II-02** : Fiche descriptive d'un poste

RI/II - 01 : Compréhension des rubriques de la fiche de poste

Les fiches de poste présentent le profil complet de tout poste à partir de différentes rubriques qui ont été élaborées avec le souci de répondre à plusieurs objectifs : i) permettre **une présentation claire et cohérente** de chaque poste / emploi de **sa place dans l'économie générale des ressources humaines** des ministères, ii) établir un prévisionnel des recrutements, iii) servir de **référentiel de recrutement** et faciliter le choix entre plusieurs candidats, iv) mettre en place une **évaluation régulière des performances** du personnel en poste au regard de ce qui en est attendu, iv) élaborer un **plan de formation interne** afin de renforcer les capacités du personnel recruté.

L'identité du poste regroupe les rubriques qui définissent le poste dans son positionnement institutionnel :

- L'intitulé du poste indique la dénomination attribuée au poste. L'intitulé doit refléter le plus clairement possible **la mission essentielle du poste**, ainsi que **son positionnement hiérarchique** dans l'organisation. L'intitulé exprime de manière condensée **la légitimité** du poste qui est conférée au personnel recruté lors de sa nomination.
- Le statut et la catégorie précisent les conditions statutaires de recrutement. Elles sont impératives et encadrent le niveau de recrutement du personnel : elles en constituent les conditions *sine qua non*.
- Les responsabilités exercées délimitent les attributions du poste. Elles correspondent aux missions dévolues au poste, dont elles reprennent parfois les termes.
- La situation hiérarchique précise dans quelle position de subordination est placé le poste, et quel type d'autorité hiérarchique il doit exercer. La position hiérarchique est impérative, et doit être nettement identifiée. Toute position hiérarchique imprécise génère incertitudes, difficultés à exercer les responsabilités confiées, et crises potentielles.
- La situation fonctionnelle indique les types de relations professionnelles qui sont impliquées par l'exercice des responsabilités. Moins contraignante que la situation hiérarchique, elle n'est pas présentée de façon exhaustive et est susceptible d'évoluer en fonction du contexte professionnel et/ou de l'interprétation qu'en fait le titulaire du poste ou son supérieur hiérarchique.
- Le positionnement dans la structure est à préciser lorsque le poste peut être exercé soit au siège, soit dans un autre lieu.

Les contenus du poste précisent ce qui est attendu du poste en terme de **missions et d'activités**. Les contenus présentent le cœur du métier à exercer :

- Les missions délimitent les responsabilités et champs d'intervention du poste. Elles définissent les finalités du poste, sa raison d'être.
- Les activités listent les opérations que le poste doit accomplir. Chaque activité englobe plusieurs tâches qui la constituent. La fiche de poste ne présente pas les différentes tâches constitutives des activités lorsqu'il s'agit de postes de responsabilité (et non d'exécution), afin i) d'éviter de figer l'activité et de l'empêcher ainsi d'évoluer en fonction des circonstances, des besoins, des interprétations du titulaire du poste ou de son responsable hiérarchique, ii) de favoriser l'autonomie et la prise de responsabilité du titulaire dans l'interprétation des tâches constitutives de son activité.

N.B. Pour les postes de direction, les activités incluent à la fois les activités exercées en direct, et les activités exercées par l'intermédiaire des subordonnés (pour lesquels l'encadrement exerce une responsabilité d'impulsion, de coordination, de contrôle et supervision).

Les conditions d'accès au poste rassemblent les rubriques qui permettent d'identifier les acquis du personnel susceptible d'occuper le poste et son potentiel d'adaptation au poste :

- La formation et le niveau de qualification requis permettent lors du recrutement de sélectionner les seuls candidats disposant du niveau requis. En cas de recrutement par défaut d'un personnel d'un niveau inférieur

ou d'une formation partiellement adaptée, cette rubrique permet de fixer un objectif de formation complémentaire pour satisfaire aux exigences du poste.

- Les compétences requises : les compétences regroupent les connaissances, les méthodes et les savoir-faire observables et éventuellement mesurables dont doit disposer le titulaire du poste. Elles sont le fruit combiné des formations et des expériences.
- Les qualités et aptitudes ciblent la complexité de la personnalité. Elles relèvent plutôt d'une approche qualitative d'appréciation du potentiel du personnel.
- Les expériences requises identifient les expériences nécessaires parce qu'elles permettent de comprendre les compétences, qualités et aptitudes dont le candidat au poste a dû faire preuve lors de ces expériences, et que le poste exige.
- La formation complémentaire d'adaptation au poste permet de retenir un profil de candidat qui ne dispose pas de la totalité des compétences, aptitudes ou expériences requises mais dont le potentiel est suffisant pour estimer qu'avec une formation complémentaire il sera à même d'occuper le poste. Cette rubrique impose la mise en place d'une procédure d'accompagnement en renforcement des capacités (après recrutement) permettant de satisfaire à toutes les exigences du poste.
- Les types et modalités de recrutement complètent les conditions d'accès au poste en précisant les stratégies de recrutement mises en place afin de sélectionner les candidats les plus compétents et potentiellement les plus performants.

Les spécificités du poste regroupent deux rubriques qui précisent certaines conditions annexes de tenue du poste, dont le candidat particulièrement doit être informé :

- Les contraintes et conditions particulières d'exercice indiquent notamment les obligations du poste ou les règles particulières auxquelles il doit satisfaire.
- L'évolution probable ou possible du poste annonce les modifications que le poste est susceptible de subir : augmentation ou diminution de charge, ajout de nouvelles missions, délocalisation, modification du périmètre de responsabilité du poste, etc.

RI/II - 02 : Fiche de Poste (TDR du poste)

1. Identité du poste	
Intitulé	
Statut et catégorie	
Responsabilités exercées	
Situation hiérarchique	
Situation fonctionnelle	
Positionnement dans la structure	

1. Contenus du poste	
Missions	
Activités	

2. Conditions d'accès au poste	
Formation et niveau de qualification	
Compétences requises	Savoirs : Savoir faire :
Qualités et aptitudes	
Expériences requises	
Formation complémentaire d'adaptation au poste	
Type et modalités	

recrutement	
-------------	--

4. Spécificités du poste	
Contraintes et conditions particulières d'exercice	
Évolution probable ou possible du poste	

RI/III	RECHERCHE ET SÉLECTION DES CANDIDATURES	III. RECRUTEMENT ET INTÉGRATION
<u>OBJET</u> La recherche et la sélection des candidatures s'effectuent en concertation étroite entre la DRH et la Direction ou le service concerné et l'OMRH.		
<u>TEXTES DE RÉFÉRENCE</u> Le recrutement s'effectue selon les procédures fixées par l'arrêté de 2013 fixant les modalités d'accès à la fonction publique		
<u>PROCÉDURES</u> ▪ Déterminer le type de recrutement : recrutement interne ou externe, statut de titulaire ou de contractuel ▪ Mettre en œuvre la procédure de recrutement ▪ Sélectionner la personne la plus apte à occuper le poste		
<u>ACTIVITÉS / TÂCHES</u> ▪ Analyser la demande de personnel et la fiche de poste qui l'accompagne ▪ Vérifier la pertinence du besoin au regard du plan de recrutement (budget prévu) ▪ Evaluer les ressources humaines disponibles dans le fichier du personnel ▪ Proposer la solution la mieux adaptée : mouvement interne de personnel ou recrutement externe et type de statut ▪ Publier l'offre d'emploi ▪ Mettre en œuvre la procédure d'entretien et de sélection des candidats en utilisant : ○ l'étude du dossier de candidature (CV + lettre de motivation) ○ les tests de personnalité (ou psychotechniques) ○ le ou les entretiens avec le candidat		
<u>SERVICE OU PERSONNEL RESPONSABLE</u> ▪ La DRH (service Dotation et Recrutement) prend avis de l'OMRH pour la mise en œuvre de la procédure de recrutement selon le cadre réglementaire du décret ▪ Le service Dotation et Recrutement propose à la Direction concernée la formule de recherche et le type de statut les mieux adaptés, après avoir analysé le poste, vérifié sa pertinence, évalué les ressources humaines et les ressources budgétaires disponibles ▪ Le service Dotation et Recrutement effectue l'appel à candidatures internes : lancement d'un « avis de recrutement » dont la diffusion est limitée au ministère ou le lancement d'un « avis de recrutement » à diffusion large, via l'OMRH.		

- La sélection des candidatures est effectuée par un jury composé d'un représentant de la DRH et de représentants de la direction qui recrute

Outils de gestion :

- **RI/III - 01** : Procédure de recrutement externe (concours)
- **RI/III - 02** : Procédure de recrutement interne
- **RI/III - 03** : Appel à candidature pour un poste à pourvoir par recrutement externe ou interne

RI/III - 01 : Procédure de recrutement externe (concours)

Étapes	Activités	Responsable	Destinataire
Dès identification du besoin	Définition du poste et de son profil si nouveau poste (création de la fiche de poste) ; mise à jour de la fiche de poste existante si poste existant (cf. outils) Demande de personnel (cf. outils)	Chef de service / responsable du personnel	Directeur
	Demande de personnel (cf. outils)	Directeur	DRH
3 mois avant la date prévue d'admission en stage probatoire	Si avis favorable, prévoir les dispositions pour l'organisation du recrutement	DRH	OMRH
	Appel à candidatures (cf. outils)	DRH	OMRH Candidats
	Dépôt des candidatures	Candidats	DRH
	Réception des candidatures	DRH	Candidats
	Organisation du concours	DRH	OMRH
	Désignation d'un jury de sélection	DRH	OMRH
	Vérification des candidatures et sélection des candidats admis à passer les épreuves du concours	Jury	DRH
	Informations sur la nature du concours	DRH / Service Recrutement	Candidats
8 jours avant les épreuves	Convocation	DRH	Candidats
	Concours	OMRH – DRH - Jury	Candidats
	Candidats empêchés inscrits sur une liste pour d'autres concours FP	OMRH	Candidats
A la fin du concours	Évaluation et sélection, inscription sur une liste de qualification des candidats retenus, sur une liste d'attente des candidats suivants	Jury	Candidats
	Évaluation orale par entretien des candidats retenus	Jury	Candidats, DRH, OMRH
	Publication des résultats	Jury	Candidats, DRH, OMRH

3 à 6 mois	Stage probatoire dans l'administration publique qui recrute	Administration qui recrute	Candidat
A l'issue du stage	Rapport d'évaluation	Administration qui recrute	OMRH
	Proposition de nomination sur rapport favorable ou prolongation du stage	DRH-OMRH	Candidat
	Acte de nomination	Ministre	Candidat
	Accueil du nommé	DRH	Candidat
	Titularisation	Ministre	Candidat

RI/III - 02 : Procédure de recrutement interne

Étapes	Activités	Responsable	Destinataire
Dès identification du besoin	Définition du poste et de son profil si nouveau poste (création de la fiche de poste) ; mise à jour de la fiche de poste existante si poste existant (cf. fiche RI/II-02) Demande de personnel (cf. fiche RI/I-01)	Chef de service / responsable du personnel	Directeur
	Demande de personnel (cf. fiche RI/I-01)	Directeur	DRH
	Choix de la procédure pertinente : - Recrutement par promotion - Recrutement par concours - Recrutement par mobilité (affectation)	DRH / Direction concernée	
Cas du recrutement par promotion	Proposition du personnel à promouvoir sur le poste	Direction / service	DRH
	Examen de la proposition et avis	DRH	Direction / service
	Avis au personnel recruté	DRH	Personnel recruté
	Installation dans le poste	DRH / Direction / service	Personnel recruté
Cas du recrutement par concours	Appel à candidatures (cf. formulaire RI/III-04)	DRH	Candidats
	Organisation du concours et diffusion de l'information	DRH	Candidats potentiels
	Sélection des membres du jury	DRH / Direction / service recruteur	Jury
	Concours	DRH	Candidats
	Corrections et décision	Jury	DRH / Direction / service
	Avis au candidat lauréat	DRH	Candidat lauréat
	Installation dans le poste	DRH / Direction / service	Personnel recruté
Cas de recrutement par mobilité (affectation)	Appel à candidatures (cf. formulaire RI/III-04)	DRH	Candidats
	Organisation d'un entretien	DRH / Direction / service	Candidats

	Avis au candidat retenu	DRH	Candidat retenu
	Procédures d'affectation et installation dans le poste	DRH	Candidat / Direction / service /

RI/III - 03 : Appel à candidature pour un poste à pourvoir par recrutement externe ou interne
--

Direction :

Service :

Titre du poste à pourvoir (fiche de poste jointe) :

Lieu d'affectation :

Date estimée de prise de poste :

Statut : titulaire / contractuel

Traitement et avantages proposés :

Faire acte de candidature auprès de la DRH, en joignant :

- son CV (candidat externe) :
- son descriptif de carrière (candidat interne) :
- dans tous les cas, une lettre de motivation :

Dates, heures et lieux d'ouverture et de clôture des inscriptions :

Modalités prévues de recrutement :

- Dossiers : oui / non
- Titres : oui / non
- Épreuves spécifiques : oui / non
- Concours externe : oui / non
- Concours interne : oui / non
- Entretien avec Directeur et /ou chef de service : oui / non
- Entretien avec DRH : oui / non
- Entretien avec jury : oui / non
- Stage probatoire : oui / non

Date de publication de l'annonce :

DRH, vu et approuvé, signature :

PJ : Fiche de poste

RI/IV	ENTRETIEN DE RECRUTEMENT	III. RECRUTEMENT ET INTÉGRATION
<u>OBJET</u> L'entretien de recrutement permet un échange d'informations entre le candidat et une ou plusieurs personnes intéressées au recrutement (jury).		
<u>TEXTES DE RÉFÉRENCE</u> Décret 2013 : Modalités d'accès à la Fonction publique (cf. Fiche RI/III-01)		
<u>PROCÉDURES</u> Mettre en place l'entretien de sélection, avec les objectifs suivants : • Pour le recruteur (ou le jury) : - vérifier que le profil du candidat correspond bien au profil du poste, en termes de formation, d'expérience, de compétence et de personnalité, - évaluer sa capacité d'intégration à la culture du Ministère et à l'équipe de travail, - Apprécier sa motivation pour le poste. - Apprécier son potentiel d'évolution • Pour le candidat : - évaluer l'intérêt du poste et son environnement, - vérifier que la mission du poste correspond bien à son projet professionnel et à ses compétences, - convaincre qu'il dispose des compétences et des motivations nécessaires pour réussir dans le poste.		
<u>ACTIVITÉS / TÂCHES</u> Analyser et classer les dossiers des candidats et en prendre connaissance avant l'entretien Organiser et mettre en œuvre l'entretien : le recruteur ou le jury de sélection explore les potentialités du candidat : • sa formation : études réalisées et diplômes obtenus, • ses compétences en relation avec le poste à pourvoir • son expérience : connaissances, principales réalisations, postes occupés • sa personnalité : activités extra-professionnelles, goûts et aptitudes • sa motivation : connaissance du service, du poste, attentes en matière de rémunération, d'environnement professionnel, de conditions de travail...		
<u>SERVICE OU PERSONNEL RESPONSABLE</u> Le service Dotation et Recrutement prépare les documents nécessaires à l'entretien de sélection : fiches guide		

d'entretien, dossiers des candidats, fiche du poste à pourvoir, fiche d'évaluation des candidats, et les transmet au jury avant l'entretien.

Il organise la procédure d'entretien.

Il participe éventuellement à l'entretien et à la sélection du candidat.

Outils de gestion :

- **RI/IV-01** : Guide d'entretien pour un recrutement

RI/IV - 01 : Guide d'entretien pour un recrutement

Thèmes du questionnement	Questions (à titre indicatif)
1. Expérience antérieure	▪ Quels postes avez-vous occupé précédemment ? Lesquels vous ont le plus satisfait ? Pourquoi ? ▪ Qu'est-ce qui dans ces expériences vous prépare au poste pour lequel vous postulez ?
2. Intérêt pour le poste proposé	▪ Qu'est-ce qui vous intéresse dans le poste ? ○ Salaire ? ○ Conditions matérielles d'exercice ? ○ Secteur d'exercice ? ○ Type d'activités ? ○ Type de responsabilité ?
3. Compétences pour le poste (cf. fiche de poste)	▪ Quelles sont les difficultés du poste selon vous ? ▪ Quelles sont les aptitudes ou les compétences dont vous pensez pouvoir disposer pour ce poste (points forts) ? ▪ Quelles sont celles qui vous manquent selon vous (points faibles) ? Comment pensez-vous pouvoir les acquérir ?
4. Commentaires sur les épreuves ou tests subis (s'il y a lieu)	▪ Que pensez-vous des tests ou des épreuves que vous avez subis ? ▪ Vous ont-ils permis de mieux vous représenter ce qu'on attend de vous dans le poste ?
5. Perspective d'évolution envisagée	▪ À partir de ce poste, quels sont vos projets de carrière ? ▪ Quels renforcements de capacités envisagez-vous ou souhaitez-vous (formation interne, universitaire, professionnelle...) ?
6. Autres	

RI/V	PRISE DE DÉCISION DE RECRUTEMENT	III. RECRUTEMENT ET INTÉGRATION
<u>OBJET</u> La décision de recrutement d'un candidat fait l'objet d'une réflexion entre les différents responsables concernés, permettant de peser les points forts et les points faibles de tous les candidats. La prise de décision est toujours relative aux profils des candidats et à leur degré de concordance avec les attentes (profil du poste).		
<u>TEXTES DE RÉFÉRENCE</u> Décret 2013 : Modalités d'accès à la Fonction publique		
<u>PROCÉDURES</u> • Choisir le futur titulaire ou contractuel du poste parmi les candidats présélectionnés • Négocier les conditions de nomination du candidat • Prendre la décision finale de nomination et en informer le candidat		
<u>ACTIVITÉS / TÂCHES</u> ▪ Utiliser une grille d'évaluation des candidats ▪ Prendre la décision finale ▪ Informer les candidats par courrier ▪ Informer les recalés par courrier		
<u>SERVICE OU PERSONNEL RESPONSABLE</u> ▪ Le service Dotation et Recrutement s'entretient avec la Direction concernée pour effectuer la sélection finale des candidats, le choix étant fait sous la responsabilité de l'unité utilisatrice ▪ Le service Dotation et Recrutement informe tous les candidats : notification au candidat retenu et réponse négative aux candidats non retenus ▪ Le service Administration du personnel effectue les formalités de nomination ou d'embauche (variables selon le statut de l'agent) : - constitution du dossier individuel de l'agent - établissement du contrat de travail (cas du contractuel) - déclaration auprès des organismes légaux - procédures d'accueil et d'intégration		
<u>OUTILS</u> • RI/V-01 : Grille d'évaluation des candidats • RI/V-02 : Courrier type au candidat retenu		

- **RI/V-03** : Courrier type aux candidats non-retenus

RI/V - 01 : Grille d'évaluation des candidats
--

Profil du poste (cf. fiche de poste et exigences du recrutement)		Appréciation des candidats				
		Nom	Nom	Nom	Nom	Nom
Critères		Note	Note	Note	Note	Note
Age						
Sexe						
Résultats aux tests / au concours						
Motivation						
Missions						
Activités						
Formation et niveau de qualification requis						
Compétences requises						
Qualités et aptitudes						
Expériences requises						
Nécessaire formation complémentaire d'adaptation au poste						
Contraintes et conditions particulières d'exercice						
Evolution probable ou possible du poste						
TOTAL du candidat						

RI/V - 02 : Courrier type au candidat retenu

Port-au-Prince, le.....

Notification de Recrutement

Monsieur /Madame :

Direction :

Service :

Fonction :

ou

Adresse personnelle :

Monsieur, Madame,

J'ai l'avantage de vous informer que vous avez satisfait aux différentes étapes de la procédure de recrutement. Vous avez donc été sélectionné(e) pour occuper le poste de dans ce Ministère.

Vous voudrez bien noter que vous émargerez à l'article du Budget de l'exercice en cours avec des appointements de **GOURDES (G.....)**.

J'espère que par votre travail et par votre discipline, vous justifierez la confiance placée en vous.

Votre nomination est effective à partir du

Recevez, Madame, Monsieur, mes salutations distinguées.

Par délégation du Premier Ministre, le Ministre,

P.J. Notes et classement au terme de la procédure de recrutement :

C.C :

RI/V - 03 : Courrier type au candidat non retenu

Port-au-Prince, le.....

Notification de refus de recrutement

Monsieur /Madame :

Direction :

Service :

Fonction :

ou

Adresse personnelle :

Monsieur, Madame,

J'ai le regret de vous informer que vous n'avez pas satisfait aux différentes étapes de la procédure de recrutement. Vous ne pourrez donc accéder au poste deauquel vous postuliez.

Toutefois d'autres postes seront proposés au recrutement qui pourront vous convenir, n'hésitez pas à postuler à nouveau.

Recevez, Madame, Monsieur, mes salutations distinguées.

Par délégation du Premier Ministre, le Ministre,

P.J. Notes et classement au terme de la procédure de recrutement :

C.C :

RI/VI	AFFECTATION D'UN AGENT	III. RECRUTEMENT ET INTÉGRATION
<u>OBJET</u> L'affectation d'un agent est la consécration des étapes précédentes, depuis le lancement du recrutement jusqu'à la sélection du personnel. Elle se concrétise par la prise de fonction de l'agent.		
<u>TEXTES DE RÉFÉRENCE</u> Absence de texte de référence		
<u>PROCÉDURES</u> • Officialiser le recrutement de l'agent • Intégrer l'agent au sein de son unité		
<u>ACTIVITÉS / TÂCHES</u> ▪ Préparation de la lettre de nomination (transmise au Ministre) et de la lettre d'affectation ▪ Préparation de la lettre d'information du mouvement à la Direction Générale ▪ Transmission d'une copie des lettres de nomination et d'affectation au service budgétaire et financier ▪ Création d'un nouveau dossier individuel et saisie d'une nouvelle fiche dans la base de données du personnel.		
<u>SERVICE OU PERSONNEL RESPONSABLE</u> Le service Administration du personnel assure toutes les procédures d'affectation de l'agent. Il transmet les documents utiles au service d'affectation de l'agent Il transmet à la DAAB les lettres de mouvement pour paiement de la rémunération Le service Dotation et Recrutement met à jour la base de données		
<u>OUTILS</u> • RI/VI-01 : Document d'installation dans le poste d'un fonctionnaire • RI/VI-02 : Contrat de service pour un contractuel personnel de soutien • RI/VI-03 : Contrat de prestation de service pour un consultant		

RI/VI - 01 : Document d'installation dans le poste pour un fonctionnaire

Monsieur/Madame :

Est titularisé en date du :

Avec le grade de :

Avec le titre de :

Il est nommé sur le poste de :

Direction :

Service :

A compter du :

Le ministre

P/Le Directeur Général des Services, le DRH :

Procès-verbal d'installation dans le poste

Monsieur/ Madame :

Est installé dans son poste ce jour :

Le DRH

Le chef de service

Le fonctionnaire

RI/VI-02: Contrat de service pour un contractuel personnel de soutien

CONTRAT DE SERVICE

Personnel de soutien

Entre

L'État Haïtien, représenté par, identifié (e) par sa CIN et son NIF, demeurant et domicilié (e) à Port-au-Prince, agissant en ses qualités de....., ci-après dénommé (e) « L'Employeur»

Et

M Monsieur/Madame, identifié (e) par sa CIN et son NIF, demeurant et domicilié (e) à.....(**adresse complète**) , ci-après dénommé (e) le/la Contractant

a été convenu et arrêté ce qui suit :

Article 1.- Objet du contrat

L'Employeur engage le/la Contractant (e), qui l'accepte, à titre de

Article 2.- Pièces constitutives

Les documents contractuels sont les suivants :

- Le contrat dûment signé par les deux parties;
- La description de tâches du/de la contractant (e);
- Copie de la CIN et du NIF du/de la contractant (e).

Article 3.- Obligation du/de la contractant (e)

Le/La Contractant (e) s'engage à accomplir ses tâches avec compétence, loyauté et dévouement.

Article 4.- Statut du/de la Contractant (e)

Le/la Contractant (e) est un agent contractuel. Il/Elle ne sera pas considéré (e), à quelque fin que ce soit, comme fonctionnaire de l'État et ne sera donc pas couvert (e) par le Statut Général de la Fonction Publique. Il/Elle ne peut en aucun cas prétendre à des droits autres que ceux contenus dans le présent contrat.

Article 5.- Rémunération

L'Etat Haïtien versera mensuellement au/à la Contractant (e), après service fait, le montant de gourdes en prélevant les retenues exigées par la loi.

Article 6.- Horaire de travail

Le/La contractant (e) s'engage à travailler huit heures par jour, du lundi au vendredi. Cependant il/elle peut être appelé (e), en cas de besoin, à travailler au-delà des heures et ou jours réglementaires.

Article 7.- Durée du Contrat

Le contrat est conclu pour une durée de débutant le et prenant fin le

Article 8.- Obligation de confidentialité

Le/La Contractant (e) s'abstiendra de communiquer à toute personne, à toute entité ou à tout organisme étranger à la Primature et au service d'affectation, les documents et les informations dont il/elle aurait eu connaissance dans le cadre de l'exécution de ses tâches conformément au présent contrat.

Article 9.- Normes de Conduite

Le/La Contractant (e) est tenu (e) à l'obligation de réserve, à l'obligation de discrétion professionnelle et au respect du principe hiérarchique. Il/elle Contractant (e) doit se conformer à l'horaire de travail en vigueur et ne doit se livrer à aucune activité incompatible avec la mission de la Primature ou nuisible à l'accomplissement des tâches définies dans le présent contrat.

Article 10.- Responsabilité relative au matériel de Service

Le /la Contractant (e) reconnaît que le matériel mis à sa disposition pour les besoins du service reste et demeure la propriété de la Primature et qu'il /elle doit le gérer en bon chef de famille.

Il /elle engage sa responsabilité en cas de vol, perte, détérioration ou dégradation, ou toute autre cause pouvant affecter le bon fonctionnement ou la valeur du matériel pour laquelle il/elle ne peut pas se dégager de sa responsabilité directe.

Ce matériel doit être restitué à la Primature à la fin du contrat.

Article 11.- Discipline

Le/La Contractant (e) reconnaît que le manquement à ses obligations en vertu du présent contrat constitue une faute disciplinaire qui l'expose à une sanction disciplinaire sans préjudice des réparations liées à sa responsabilité civile et des peines prévues par les dispositions du Code Pénal consécutives à une infraction de droit commun.

Les sanctions disciplinaires auxquelles est exposé le/la Contractant (e) sont subordonnées au principe de proportionnalité par rapport à la gravité de la faute. Elles peuvent être notamment l'avertissement, le blâme, la retenue de un à cinq trentièmes de salaire, la suspension d'une semaine, la résiliation.

Article 12.- Congé

Le/la Contractant (e) a droit à un congé régulier payé de 15 jours ouvrables pour une année de service. Ce congé pourra être obtenu sur demande adressée au responsable du service d'affectation. Toutefois, le congé n'est dû qu'après 6 mois de service.

Article 13.- Fin du contrat

Le présent contrat prend fin de plein droit le

De même ce contrat prend automatiquement fin et sans aucune responsabilité pour aucune des parties :

- par le décès du/de la contractant (e) ;
- par le consentement mutuel des parties ;
- en cas d'incapacité dûment constatée du/de la Contractant (e) ;
- en cas de compression du personnel, moyennant un préavis ;
- dans les autres cas prévus par la loi.

Article 14.- Résiliation

Le présent contrat sera résilié de plein droit et sans indemnité :

- a) pour non-respect des clauses du contrat ;
- b) pour rendement insatisfaisant du/de la Contractant (e) ;
- c) en cas de conflit d'intérêts ;
- d) pour faute grave du/de la Contractant (e).

Article 15.- Règlement des conflits

Tout différend relatif à l'interprétation ou à l'application du présent contrat qui ne pourra être résolu à l'amiable sera tranché par la Cour Supérieure des Comptes et du Contentieux Administratif.

Article 16.- Loi applicable

Pour tout ce qui n'est pas stipulé dans le présent contrat, les parties devront se référer aux lois de la République.

Fait à Port-au-Prince, en double original, le

Premier Ministre

Contractant

Vu par :

**Président de la Cour Supérieure des Comptes
et du Contentieux Administratif**

RI/VI-03: Contrat de prestation de service pour un consultant
--

CONTRAT DE SERVICE

Entre

L'État Haïtien, représenté par Monsieur **Laurent Salvador LAMOTHE**, identifié par sa **CIN : XXXXXX** et son **NIF : XXXXXXXX**, demeurant et domicilié à Port-au-Prince, agissant en ses qualités de Premier Ministre et de responsable de la Primature, ci-après dénommé « L'Employeur »

Et

Madame **XXX**, identifiée par sa **XXX** et son **XXX**, demeurant et domiciliée au **XXX**, ci-après dénommée la « Contractante »,

Il a été convenu et arrêté ce qui suit :

Article 1.- Objet du contrat

L'Employeur engage la Contractante qui l'accepte, à titre d' **XXX** à l'Office de Management et des Ressources Humaines (OMRH).

Article 2.- Pièces constitutives

Les documents contractuels sont les suivants :

- Le contrat dûment signé par les deux parties;
- La description de tâches de la contractante;
- Copie de la CIN et du NIF de la contractante.

Article 3.- Obligation du contractant

La Contractante s'engage à accomplir ses tâches avec compétence, loyauté et dévouement au bon fonctionnement de l'OMRH telles que définies dans ses termes de référence. Elle s'engage à présenter régulièrement au Responsable du Service d'affectation des rapports de ses activités et un rapport global à la fin du contrat.

Article 4.- Statut du Contractant

La Contractante travaillera sous l'autorité immédiate du Responsable du Service d'Affectation.

La Contractante est un agent contractuel. Elle ne sera pas considérée à quelque fin que ce soit, comme fonctionnaire de l'État et ne sera donc pas couverte par le Statut Général de la Fonction

Publique. Elle ne peut en aucun cas prétendre à des droits autres que ceux contenus dans le présent contrat.

Article 5.- Respect de la légalité

La Contractante reconnaît qu'elle est astreinte au respect de la loi dans tous ses agissements sous peine de voir la responsabilité de l'Administration ou la sienne propre engagée et d'attirer sur elle des sanctions disciplinaires ou pénales.

Article 6.- Clause d'éthique

La Contractante ne peut user de sa qualité, de son emploi ou des attributs de sa fonction en vue d'obtenir ou de tenter d'obtenir l'octroi d'un avantage de quelque nature que ce soit. De même, elle ne peut user de sa qualité pour entreprendre des démarches ayant pour objet une faveur personnelle, ou exercer une pression quelconque sur des tiers à des fins personnelles.

Article 7.- Obligation de réserve – Obligation de discrétion professionnelle

La Contractante est tenue à une obligation de réserve et doit notamment s'abstenir, même en dehors du service, de tout acte incompatible avec la dignité de la fonction qu'il occupe.

Elle est liée par l'obligation de discrétion professionnelle pour tout ce qui concerne les faits, les informations et les documents dont elle a connaissance dans l'exercice ou à l'occasion de sa fonction.

Article 8.- Obligation de confidentialité

La Contractante s'abstiendra de communiquer à toute personne, à toute entité ou à tout organisme étranger à la Primature et au service d'affectation, les documents et les informations dont elle aurait eu connaissance dans le cadre de l'exécution de ses tâches conformément au présent contrat.

Article 9.- Normes de Conduite

La Contractante est tenue à l'obligation de réserve, à l'obligation de discrétion professionnelle et au respect du principe hiérarchique. Elle doit se conformer à l'horaire de travail en vigueur et ne doit se livrer à aucune activité incompatible avec la mission de la Primature ou nuisible à l'accomplissement des tâches définies dans le présent contrat.

Article 10.- Rémunération

L'Etat Haïtien versera mensuellement à la Contractante, après service fait, le montant de XXX & 00/100 (**XXX**) Gourdes en prélevant les retenues exigées par la loi.

Article 11.- Horaire de travail

La Contractante s'engage à travailler huit heures par jour, du lundi au vendredi. Cependant elle peut être appelée en cas de besoin, à travailler au-delà des heures et ou jours réglementaires.

Article 12.- Durée du Contrat

Le contrat est conclu pour une durée de Douze (12) mois débutant le 1^e octobre 2014 et prenant fin le 30 septembre 2015.

Article 13.- Droits de propriété

Les droits de propriété, droits d'auteur et tous autres droits de quelque nature que ce soit sur toute étude ou toute œuvre produite en application des dispositions du présent contrat restent la propriété exclusive de la Primature.

Article 14.- Responsabilité relative au matériel de Service

La Contractante reconnaît que le matériel mis à sa disposition pour les besoins du service reste et demeure la propriété de la Primature et qu'elle doit le gérer en bon chef de famille.

Elle engage sa responsabilité en cas de vol, perte, détérioration ou dégradation, ou toute autre cause pouvant affecter le bon fonctionnement ou la valeur du matériel pour laquelle elle ne peut pas se dégager de sa responsabilité directe.

Ce matériel doit être restitué à la Primature à la fin du contrat.

Article 15.- Discipline

La Contractante reconnaît que le manquement à ses obligations en vertu du présent contrat constitue une faute disciplinaire qui l'expose à une sanction disciplinaire sans préjudice des réparations liées à sa responsabilité civile et des peines prévues par les dispositions du Code Pénal consécutives à une infraction de droit commun.

Les sanctions disciplinaires auxquelles est exposé la Contractante sont subordonnées au principe de proportionnalité par rapport à la gravité de la faute. Elles peuvent être notamment l'avertissement, le blâme, la retenue de un à cinq trentièmes de salaire, la suspension d'une semaine, la résiliation.

Article 16.- Congé

La Contractante a droit à un congé régulier payé de Quinze (15) jours ouvrables pour une année de service. Ce congé pourra être obtenu sur demande adressée au responsable du service d'affectation. Toutefois, le congé n'est dû qu'après Six (6) mois de service.

Article 17.- Fin du contrat

Le présent contrat prend fin de plein droit le 30 septembre 2015.

De même ce contrat prend automatiquement fin et sans aucune responsabilité pour aucune des parties :

- par le décès de la Contractante;
- par le consentement mutuel des parties ;
- en cas d'incapacité dûment constatée de la Contractante;
- en cas de compression du personnel, moyennant un préavis ;
- dans les autres cas prévus par la loi.

Article 18.- Résiliation

Le présent contrat sera résilié de plein droit et sans indemnité :

- a) pour non-respect des clauses du contrat ;
- b) pour rendement insatisfaisant de la Contractante;
- c) en cas de conflit d'intérêts ;
- d) pour faute grave de la Contractante.

Article 19.- Règlement des conflits

Tout différend relatif à l'interprétation ou à l'application du présent contrat qui ne pourra être résolu à l'amiable sera tranché par la Cour Supérieure des Comptes et du Contentieux Administratif.

Article 20.- Loi applicable

Pour tout ce qui n'est pas stipulé dans le présent contrat, les parties devront se référer aux lois de la République.

Fait en triple exemplaire, à Port-au-Prince, le 1^e octobre 2014.

Premier Ministre

Contractante

Vu par :

**La Cour Supérieure des Comptes
et du Contentieux Administratif**

RI/VII	ACCUEIL ET INTÉGRATION	III. RECRUTEMENT DU PERSONNEL
<u>OBJET</u>		
Tout agent nouvellement embauché est soumis à une procédure d'intégration		
<u>TEXTES DE RÉFÉRENCE</u>		
Pas de texte de référence connu.		
<u>PROCÉDURES</u>		
• Faciliter l'intégration de l'agent par une information sur les différents services • Organiser le stage ou la période d'essai, si besoin est • Evaluer les potentialités de l'agent pendant et en fin de période probatoire s'il y a lieu		
<u>ACTIVITÉS / TÂCHES</u>		
▪ Accueillir le nouveau recruté, lui communiquer tous renseignements utiles (remise du livret d'accueil) et lui indiquer la localisation des principaux services. ▪ Organiser la période de stage ou de période d'essai s'il y a lieu ▪ Au terme du stage, prononcer l'opportunité ou non de la titularisation, sur rapport du tuteur de stage.		
<u>SERVICE OU PERSONNEL RESPONSABLE</u>		
Le service Protection sociale et Service aux personnels est chargé de procéder à l'accueil et à l'intégration du nouvel agent.		
<u>OUTILS</u>		
• RI/VII-01 : Livret d'accueil du personnel • RI/VII-02 : Procédure d'accueil et d'intégration d'un agent		

RI/VII-01: Livret d'accueil du personnel

Un livret d'accueil et d'intégration est remis à chaque personnel lors de son intégration au Ministère (à créer)

RI/VII-02: Procédure d'accueil et d'intégration d'un agent

Étapes de l'accueil	Responsable	Agent
Étape I	Le DRH reçoit l'agent et l'informe de sa situation, lui remet le livret d'accueil, lui donne toutes les informations nécessaires	L'agent signe son procès-verbal d'installation
Étape II	Le directeur du service dans lequel est nommé l'agent le reçoit, signe le procès-verbal d'installation, le fait parvenir au DRH	L'agent se présente dans son service
Étape III	Le responsable du personnel de la Direction de l'agent le reçoit, lui donne les informations nécessaires à sa bonne intégration	L'agent s'informe
Étape IV	Une séance d'orientation est organisée chaque mois pour les nouveaux agents publics	L'agent assiste à la séance. Un agent accompagnateur peut si nécessaire lui être désigné.

PARTIE III : GESTION DES DOSSIERS DES EMPLOYES, REMUNERATION ET AVANTAGES SOCIAUX

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) est aujourd'hui une fonction à part entière, avec des outils reconnus. Aux côtés de la direction générale, elle assure la dotation de l'administration en ressources humaines compétentes, leur formation continue, la gestion de leur carrière, le dialogue social, etc. Elle gère les effectifs, les qualifications et les compétences à court, moyen et long termes.

Ses orientations stratégiques se déclinent, sur le plan opérationnel, en processus de gestion du personnel, dans le cadre réglementaire de la fonction publique et de la protection des données personnelles.

La gestion administrative des RH assure la collecte, la mémorisation, le traitement et la diffusion des informations relatives aux agents publics, dans tous les processus de leur gestion, du recrutement jusqu'au départ.

Dans une organisation, la Direction des RH peut décentraliser certaines procédures de GRH. Les managers en sont alors responsables pour le seul personnel de leur équipe et doivent assurer la charge de certaines activités administratives relatives aux processus concernés.

Le manager devient un interlocuteur de la DRH, dans le cadre du Système d'Information de gestion des ressources humaines (SIGRH) de l'organisation et de ses procédures de gestion administrative des RH. La direction RH doit assurer la gestion administrative et la paye des agents des administrations et établissements publics de l'État. Gérer les ressources humaines, c'est s'assurer de détenir les bonnes informations sur les collaborateurs et la bonne livraison opérationnelle des décisions stratégiques prises.

Administrer, c'est disposer d'une base de références et de connaissances, la plus complète possible, sur la relation professionnelle et les éléments signalétiques des agents publics. Bien souvent, l'ensemble de ces données est conservé dans un système d'informations *ad hoc*.

Administrer, c'est aussi produire les documents obligatoires à communiquer aux agents publics et reporter aux autorités compétentes dans l'application des textes réglementaires, conventionnels et légaux, et du calendrier qui rythme chacune de ces activités.

Une part significative de la gestion administrative des ressources humaines consiste à assurer le suivi de la nomination de l'agent, de sa création à la rémunération des individus. Rémunérer les collaborateurs est un acte essentiel de la fonction ressources humaines. La masse salariale représente une part significative du budget des ressources humaines, du budget de l'état. La maîtrise de la masse salariale dans un contexte démographique et économique en plein bouleversement est devenue un des enjeux majeurs de la fonction RH.

La **gestion administrative** est composée de quatre pratiques clés qui sont : la gestion du dossier administratif, la gestion des temps de travail, la paie, et le contrat de travail pour l'agent contractuel.

Les fiches descriptives de la procédure générale comportent une référence :

- La lettre majuscule indique la partie thématique du manuel concernée : A pour Administration du personnel
- Le chiffre romain indique l'ordre numérique de la fiche dans le manuel : A/I, A/II, A/III, etc.

Les fiches outils et procédures comportent une référence :

- La référence de la fiche thématique correspondante : A/I ou A/II, etc.
- Suivi du numéro d'ordre de la fiche outil ou procédure : A/I – 01, A/I – 02, etc.

Ce système de référence permet de laisser le Manuel de Procédures ouvert de façon à le compléter au fur et à mesure de l'extension des compétences, des moyens et des objectifs de GRH.

A/I	GESTION DES DOSSIERS INDIVIDUELS	GESTION ADMINISTRATIVE DU PERSONNEL
<u>OBJET</u> Constitution et mise à jour des dossiers du personnel.		
<u>TEXTES DE RÉFÉRENCE</u> Décret portant révision du statut général de la fonction publique (2005) : Article 68. Il sera tenu, en double exemplaire, un dossier individuel de chaque fonctionnaire dont l'un est destiné à l'OMRH et l'autre, à l'institution d'affectation du fonctionnaire. Article 69. Le dossier individuel de chaque fonctionnaire doit contenir toutes les pièces intéressant la situation administrative du fonctionnaire. Les pièces sont enregistrées, numérotées et classées sans discontinuité. Ne pourra figurer au dossier aucune mention faisant état des opinions politiques, philosophiques ou religieuses du fonctionnaire.		
<u>PROCÉDURES</u> ▪ Collecter et conserver toutes les pièces officielles et documents justificatifs de la situation personnelle et professionnelle de chaque agent : actes d'état-civil, dossier de candidature (CV, copie des diplômes et certificats), lettre d'engagement, contrat de travail, courriers échangés avec l'Administration, actes relatifs à la gestion du personnel, fiches d'évaluation et bulletins de notation, attestations de stages de formation, décisions d'affectation, d'avancement, de mutation, de promotion, etc. ▪ Rechercher des informations concernant un agent dont les relations contractuelles ont été rompues (départ définitif). ▪ Conserver les informations sous la forme papier et la forme numérisée (base de données).		
<u>ACTIVITÉS / TÂCHES</u> ▪ Effectuer un plan de classement rationnel (dossiers actifs et dossiers radiés) ▪ Affecter des meubles de rangement adaptés et étiqueter les dossiers / disposer d'un logiciel de traitement de la base de données et des compétences requises ▪ Organiser chaque dossier : classement et vérification des documents / des données ▪ Définir une procédure de mise à jour des dossiers en fonction des événements		
<u>SERVICE OU PERSONNEL RESPONSABLE</u> Le service Administration du personnel exécute les tâches qui accompagnent les événements suivants : ▪ Arrêté d'intégration ou d'affectation : création du dossier ▪ Modification de la situation personnelle et professionnelle de l'agent : mise à jour ▪ Départ définitif de l'agent : archivage du dossier		

Les dossiers du personnel sont classés dans des meubles de rangement fermant à clés et situés dans le bureau du gestionnaire chargé du suivi de ces dossiers.

Le service Administration du personnel transmet les informations au service Dotation et Recrutement qui les enregistre dans la base de données.

OUTILS

- **A/I - 01** : Principes de classement des dossiers
- **A/I - 02** : Le dossier-type
- **A/I - 03** : Procédures de gestion des dossiers
- **A/I - 04** : Dossier individuel
- **A/I - 05** : Le contrat de travail
- **A/I - 06** : La gestion des temps de travail
- **A/I - 07** : La paie

A/I - 01 : Principes de classement des dossiers

Le classement des dossiers des personnels est effectué selon les principes suivants :

I. Dossiers actifs :

- a. classés par entité (direction ou unité) : un classeur ou un casier par entité
- b. dans chaque entité, le classement distingue les catégories de personnel (A, B, C, D) par une couleur d'identification différente (couleur de chemise ou d'onglet)
- c. à l'intérieur de chaque catégorie, le classement est alphabétique

II. Dossiers radiés : retraités, décédés, ayant quitté,

- a. Classés par 10 années de départ et par ordre alphabétique

A/I - 02 : Le dossier – type

- I. Le dossier de l'agent est classé dans une chemise plastifiée, suffisamment large pour contenir l'ensemble d'une carrière, et comportant un onglet de lecture.
- II. A l'intérieur du dossier plastifié, des sous-chemises plastifiées organisent les thématiques suivantes constitutives de l'historique de l'agent au ministère :

1. Carrière : dossier individuel, actes d'état civil, nominations (lettres) et fiches de postes correspondantes, missions spécifiques (lettres de mission), promotions et ajustements de salaire
2. Formation : formation initiale (diplômes et attestations), formation continue (demandes, attestations ou certification, rapports de formation)
3. Évaluation et notation : rapports d'évaluation et bulletins de notation
4. Sanctions et récompenses : selon la nomenclature du décret 2005
5. Congés et autorisations de départ : tous documents relatifs aux différents types de congés et autorisations d'absences sollicités, obtenus ou refusés
6. Divers : Attestations de service pour servir ce que de droit, incidents de carrière, rapports et courriers de l'intéressé sur tous sujets hors les thématiques précédentes
7. Assurances et prestations sociales : tous documents relatifs aux prises en charge sociales

A/I - 03 : Procédures de gestion des dossiers

Procédures	Service / personnel concerné	Activités
Décision d'embauche	Ministre, DG	Décision de recrutement
Création du dossier	DRH, service administration du personnel, agent d'archive	Création du Dossier
Modification de la situation personnelle et professionnelle de l'agent	DRH, service administration du personnel, agent d'archive	A chaque événement touchant l'agent
Départ définitif	Ministre, DG ,DRH, service administration du personnel, agent d'archive	Révocation, cessation d'activité, retraite

A/I - 04 : Dossier individuel

- 1.- Nom----- Prénom-----
- 2.- Sexe : Mas () Fém. () 3.- Date de naissance-----Lieu de naissance-----
- 4.- État Civil : Célibataire () Marié () Divorcé () Veuf ()
- 5.- Nom de jeune fille----- 6.- Nom du conjoint-----
- 7.- Nombre de personnes à charge : Ascendants () Descendants () Nif-----
- 8.- CIN :-----
- 9.-Numéro d'Identification Fiscale (NIF) :-----
- 10.- Adresse Permanente-----
- 10.- Tel-----
- 11.- Email -----
- 12.- Formation initiale

Formation (dernier diplôme)	Nom de l'Institution et Localisation	Dernière Classe/Certificat ou Diplôme obtenu	Date
Primaire			
Secondaire			
Professionnelle			
Universitaire			
Autres			

12.- Connaissances des langues

Connaissance des langues	Parlée			Écrite			Lue		
	TB	B	Insuffis.	TB	B	Insuffis.	TB	B	Insuffis.
Créole									
Français									
Anglais									

Espagnol									
Autres									

13.- Emplois précédents (commencer par le dernier emploi occupé)

Titre de Poste	Nom de l'Institution	Date	Salaire mensuel
1)			
2)			
3)			

14.- Articles ou travaux publiés (date de publication)-----

15.- Accepterez-vous de fréquents déplacements ?

En Province ? Oui () Non () A l'Étranger oui () non ()

16.- Date d'entrée dans la fonction publique -----

Je certifie, par la présente, que tous les renseignements ci-dessus mentionnés sont exacts.

Date

Signature du candidat

POSTES OCCUPÉS AU MINISTÈRE

Titre du Poste	Code du Poste	Lieu d'affect.	Date	Salaires	Primes et avantages sociaux	Total

Événements de carrière significatifs

Événements	Date	Incidence

A/I – 05 : Le contrat de travail

La « *contractualisation* » de la relation de travail se déroule différemment pour les agents fonctionnaires et pour les agents contractuels dans la fonction publique.

Dans le cas des contractuels de la fonction publique, il faut respecter les étapes suivantes pour l'établissement du contrat :

- a) renseignements demandés à l'agent : sa C.I.N. (carte d'identité nationale), son numéro d'identification fiscale (N.I.F.)
- b) élaboration de la description des tâches : Qui ? le RRH avec le responsable hiérarchique ; Quand ? avant la signature du contrat ; Comment ? liste des différentes tâches que la personne va assumer ; Où ? on ajoute en annexe au contrat les 3 documents (C.I.N., N.I.F., plus la description des tâches)
- c) le contrat signé par le contractant et l'employeur est approuvé par la Cour Supérieure des Comptes et du Contentieux Administratif (CSCCA), après accord de l'OMRH.

A/I – 06 : La gestion des temps de travail

L'horaire de travail dans la fonction publique est établi par arrêté du Premier Ministre (art. 70). Les modalités d'application de cet arrêté sont à établir au sein de chaque ministère.

A/I – 07 : La paie

Le processus de paie est géré par les directions de ressources humaines (DRH) des ministères et organismes concernés qui envoient après vérification de la présence des agents public les documents nécessaires au versement des salaires par le MEF (Ministère de l'Economie et des Finances).

A/II	RÉMUNÉRATION ET MOUVEMENT DU PERSONNEL	GESTION ADMINISTRATIVE DU PERSONNEL
<u>OBJET</u> La rémunération représente la contrepartie de la prestation de l'agent. Elle se compose du traitement de base, des indemnités familiales et de toutes autres indemnités et primes instituées par les textes législatifs ou réglementaires.		
<u>TEXTES de REFERENCE</u> Décret portant révision du statut général de la fonction publique (2005) : Article 33. Les décisions portant recrutement, nominations, promotions et mises à la retraite doivent faire l'objet d'une publication par l'Office de management et des Ressources Humaines (OMRH). Article 34. Les Directions ou Services des Ressources Humaines communiquent systématiquement la liste des emplois vacants à l'ensemble du personnel de l'administration concernée et en font rapport à l'OMRH via les voies hiérarchiques.		
<u>PROCÉDURES</u> • Communiquer au MEF l'avis de nomination ou de mouvement, ou l'avis de cessation, ou l'avis de réintégration concernant les agents et ayant une incidence sur leur rémunération • Adresser copie de l'avis à la DAF		
<u>ACTIVITÉS / TÂCHES</u> ▪ Etablir mensuellement les documents relatifs aux rémunérations à servir (payroll) ▪ Transmettre ces documents au service financier du Ministère ▪ Assurer le suivi de la situation comptable des personnels en intégrant les différents événements susceptibles d'affecter la rémunération : promotion, primes exceptionnelles, etc.		
<u>SERVICE OU PERSONNEL RESPONSABLE</u> Le service Administration des personnels effectue toutes les opérations administratives permettant l'établissement des rémunérations mensuelles des agents publics. Le MEF (Ministère de l'Économie et des Finances) assure le paiement des rémunérations des agents publics à partir des informations fournies par l'institution qui bénéficie des prestations de l'agent concerné. Le service Protection sociale transmet au service Rémunération et Avantages sociaux les éléments de rémunération qu'il sert (remboursements de l'assurance, primes d'assistance exceptionnelles, etc.)		
<u>OUTILS</u> A/II-01 : Document de gestion des mouvements et rémunérations A/II-02 : Lettres de mouvement dans le personnel A/II-03 : Certificat de pension		

A/II-04 : Attestation de service liquidation de la pension

A/II - 01 : Document de gestion des mouvements et rémunérations

MINISTERE « XYZ »

NOMINATION – INTEGRATION – REINTEGRATION – MISE EN DISPONIBILITE – MISE A LA RETRAITE -REVOCATION – AFFECTATION – TRANSFERT – CHANGEMENT DE STATUT – DEMISSION – PROMOTION – STAGE

OBJET :

NOMINATION	:	MISE A LA RETRAITE
INTEGRATION	:	AFFECTATION
REINTEGRATION	:	TRANSFERT
REVOCATION	:	CHANGEMENT DE STATUT
CONFIRMATION DE NOMINATION	:	CONFIRMATION D’AFFECTATION\
DEMISSION	:	STAGE
MISE EN DISPONIBILITE	:	MISE EN DETACHEMENT
PROMOTION	:	MISE A DISPOSITION

AUTRE

Nom / Prénom :

Ancien poste ----- Direction :

Nouveau poste Affectation :

BUREAU CENTRAL

DIRECTION DECONCENTREE

DIRECTION----- DEPARTEMENT-----

SERVICE----- DISTRICT-----

SECTION----- PROJET-----

SALAIRE : -----

BUDGET----- ARTICLE----- NIF-----

MOTIF-----

TRANSMIS PAR : _____

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES : _____

DATE-----

APPROUVE PAR : _____

DIRECTION GENERALE

A/II - 02 : Lettres de mouvement dans le personnel

Notification de Changement de Titre

Port-au-Prince, le-----

Monsieur /Madame.....

Direction : -----

Service : -----

Fonction :

Monsieur, Madame,

La Direction Générale du Ministère XYZ se référant au diplôme qui vous a été délivré par -----
----- reconnaît vos capacités à travailler comme -----

En conséquence, la Direction Générale vous informe que votre titre change
de..... à celui de

Il demeure entendu que l'ajustement de salaire subséquent à ce changement de statut s'effectuera au gré des
disponibilités budgétaires du Ministère.

Recevez, Monsieur /Madame, ses salutations distinguées.

Le Directeur Général :

Le Ministre :

C.C :

Notification de Nomination

Port-au-Prince, le.....

Monsieur /Madame

Direction :

Service :

Fonction :

Monsieur, Madame,

J'ai l'avantage de vous informer que vous avez été désigné pour occuper le poste
de..... à ce Ministère.

Vous voudrez bien noter que vous émargez à l'article..... du budget de l'exercice en cours avec des
appointements de gourdes.

J'espère que par votre travail et par votre discipline, vous justifierez la confiance placée en vous.

Votre nomination est effective à partir du

Recevez, Madame, Monsieur, mes salutations distinguées.

Par délégation du Premier Ministre, le Ministre,

Signature du Ministre

C.C :

Notification de Confirmation de Nomination

Port-au-Prince, le.....

Monsieur/Madame.....

Direction :

Service :

Fonction :

Madame, Monsieur,

J'ai l'avantage de vous informer qu'il a été décidé de confirmer votre nomination effective depuis leau poste de au Ministère

Vous voudrez bien noter que vous émargerez à l'article du Budget de l'exercice en cours avec des appointements de **GOURDES (G.....)**.

Recevez, Madame, Monsieur, mes salutations distinguées.

Le Ministre,

Signature du Ministre

C.C :

Notification de Promotion

Port-au-Prince, le.....

Monsieur/Madame.....

Direction :

Service :

Fonction :

Madame, Monsieur,

J'ai l'avantage de vous informer que vous êtes promu à compter de ce jour au grade de , à la Direction

J'espère que par votre travail, vos compétences et par votre discipline, vous justifierez la confiance placée en vous.

Dès réception de la présente, vous voudrez bien entrer en contact avec le Directeur de votre Direction d'affectation pour les suites nécessaire.

Recevez, Madame, Monsieur, mes salutations distinguées.

Le Directeur Général,

Le Ministre,

C.C :

Notification d'affectation

Port-au-Prince, le.....

Monsieur / Madame

Direction :

Service :

Fonction :

Madame, Monsieur,

La Direction des Ressources Humaines du Ministère XYZ vous informe que vous êtes affecté(e) à la Direction Service....., titre de.....

Dès réception de la présente, vous voudrez bien prendre contact avec votre Directeur pour les suites nécessaires.

Recevez, Monsieur, Madame, ses salutations distinguées

La Direction des Ressources Humaines,

Vu et Approuvé, le Directeur Général

C.C :

Notification de Réintégration

Port-au-Prince, le.....

Monsieur / Madame

Madame, Monsieur,

J'ai l'avantage de vous informer qu'il a été décidé de vous réintégrer à ce Ministère à titre de

Vous voudrez bien noter que vous émargerez à l'article du Budget de l'exercice en cours avec des appointements de **GOURDES (G.....)**.

J'espère que par votre travail et par votre discipline, vous justifierez la confiance placée en vous.

Recevez, Madame, Monsieur, mes salutations distinguées.

Par délégation du Premier Ministre, le Ministre,

Signature du Ministre

C.C :

Notification de l'Autorisation de Départ

Port-au-Prince, le.....

La Direction Générale du Ministère XYZ autorise, de la de
Direction....., Service..... à se rendre à du
..... pour participer à un programme....., du
.....au..... .

Autorisation d'utilisation d'un véhicule de service : Oui Non

En foi de quoi, la présente lui est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.

Le Directeur Général : _____

C.C :

Notification de Transfert

Port-au-Prince, le.....

Monsieur / Madame

Direction :

Service :

Fonction :

Madame, Monsieur,

La Direction des Ressources Humaines du Ministère XYZ vous informe que vous êtes transféré de votre poste actuel (Direction.....) au poste de, de la Direction à titre de

Dès réception de la présente vous voudrez bien entrer en communication avec le Directeur ou le Coordonnateur de pour les suites nécessaires.

Recevez, Madame, Monsieur, mes salutations distinguées

La Direction des Ressources Humaines

Vu et approuvé par le Directeur Général : _____

C.C :

Notification de Détachement

Port-au-Prince, le.....

Monsieur /Madame

Direction :

Service :

Fonction :

Madame, Monsieur,

J'ai l'avantage de vous informer qu'il a été décidé de vous placer en détachement auprès de l'Organisme de conformément à la demande de..... et suivant l'article portant révision du statut général de la fonction publique.

Cette mesure est effective à compter du

Recevez, Madame, Monsieur, mes salutations distinguées.

Le Ministre,

C.C :

Notification de Mise en Disponibilité

Port-au-Prince, le.....

Monsieur / Madame :

Direction :

Service :

Madame, Monsieur,

Le Ministère XYZ accuse réception de votre lettre datée du par laquelle vous sollicitez votre mise en disponibilité pour une période de

En réponse, ce Ministère vous informe que votre demande a été agréée à compter du pour une durée de.....

Recevez, Madame, Monsieur, Monsieur, nos salutations distinguées.

Par Délégation du Premier Ministre, le Ministre

C.C. :

OU

Le Ministère XYZ a le regret de vous informer qu'il a été décidé de vous mettre en disponibilité pour abandon de poste depuis.....

Recevez Mlle/ Madame/ Monsieur nos salutations distinguées.

Notification de Révocation

Port-au-Prince, le.....

Monsieur /Madame :

Direction :

Service :

Fonction :

Madame, Monsieur,

Suite au rapport de votre supérieur hiérarchique en date du,
relatif à, j'ai le regret de vous informer qu'il a été décidé de mettre fin à vos
fonctions au sein du Ministère XYZ.

Cette mesure est effective dès réception de la présente.

Conformément aux articles 31 et 46 du décret portant révision du statut général de la fonction
publique, vous pouvez contester cette décision devant le Conseil supérieur de l'Administration et
de la Fonction publique en saisissant l'OMRH, ou en introduisant un recours juridictionnel devant
la Cour supérieure des Comptes et du Contentieux administratif.

Recevez, Madame, Monsieur, mes salutations distinguées.

Le Ministre,

Le Premier Ministre,

C.C :

A/II-03 : Attestation de service

Notification de Certificat de Service

Port-au-Prince, le.....

La Direction des Ressources Humaines du Ministère XYZ certifie que Monsieur / Madame travaille dans ce Ministère depuis le.....

Actuellement, il est affecté à la Direction à titre de

Ses appointements mensuels et frais fixes s'élèvent à

En foi de quoi, la présente attestation lui est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.

Direction des Ressources Humaines

A/II-04 : Attestation de service liquidation de la pension

Attestation de Service pour liquidation de Pension

Port-au-Prince, le.....

La Direction des Ressources Humaines du Ministère XYZ certifie que Monsieur / Madame a travaillé dans ce Ministère du... au ... au titre de

Actuellement, il est affecté à la Direction au titre de

Son plus haut salaire s'élève à

Le plus haut salaire qu'il a perçu au cours de sa carrière s'élevait à

En foi de quoi, la présente attestation lui est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.

Direction des Ressources Humaines

A/III	GESTION DES CONGÉS	GESTION ADMINISTRATIVE DU PERSONNEL
<u>OBJET</u>		
Un agent bénéficie de droits à congés spéciaux, à congés ordinaires, à congés maladie ou maternité.		
<u>TEXTES DE RÉFÉRENCE</u>		
Décret portant révision du statut général de la fonction publique (2005) :		
▪ Articles 107 à 126 : congé annuel, de formation, de maladie, de maternité et paternité, de présence parentale ▪ Articles 147 à 148.5 : congé de maladie de longue durée		
<u>PROCÉDURES</u>		
▪ Appliquer les règles de gestion du personnel attachées à chacune des positions et à chacun des droits ouverts		
<u>ACTIVITÉS</u>		
▪ Attribuer les congés conformément aux règles fixées par le décret, et conformément à l'intérêt de service		
<u>SERVICE OU PERSONNEL RESPONSABLE</u>		
• Le service Administration du Personnel planifie annuellement les congés • Il décompte et enregistre ces actes dans le dossier personnel de l'agent • Il transmet au service Dotation, qui enregistre dans la base de données les informations		
<u>OUTILS</u>		
• A/III-01: Planning des congés spéciaux • A/III-02 : Demande /autorisation de congé spécial • A/III-03 : Procédure d'attribution d'un congé spécial • A/III-04 : Planning des congés annuels par direction ou unité • A/III-05 : Demande / autorisation d'un congé annuel • A/III-06 : Procédure d'attribution d'un congé annuel • A/III-07 : Récapitulatif des congés maladie/maternité par direction ou unité • A/III-08 : Demande / autorisation d'un congé maladie / maternité • A/III-09 : Procédure d'attribution d'un congé maladie / maternité • A/III-10 : État récapitulatif des congés annuels d'un agent • A/III-11 : Formulaire demande de congés par un agent		

A/III - 01: Planning des congés spéciaux (formation – parental)

Le planning des départs en congé spécial est un document rempli par chaque direction ou unité et transmis à la DRH (service administratif) dans les délais prescrits.

PLANNING DES CONGÉS SPÉCIAUX				Année d'exercice :	
DIRECTION ou UNITE :					
Service	Nom/prénom	Date/ décision	Date/départ	Date/retour	Motif

A/III - 02 : Demande / autorisation de congé spécial

Date :

Nom /Prénom :

Fonction :

Direction / Service :

État de Carrière au Service de l'État :

----- de ----- à -----

----- de ----- à -----

----- de ----- à -----

Total..... années et.....mois

Conformément aux articles : **107 à 110** du décret sur la Fonction Publique.

Je, soussigné (e) sollicite un congé spécial :

Du ----- **au**-----

Motif :

Justificatif joint :

Soit au total : -----

Signature de l'Employé : -----

Avis du Directeur

☐ **Favorable / Défavorable dans l'intérêt du service** (rayez la mention inutile)

Date et signature :

☐ **Contrôle de la DRH**

Justificatif joint : oui / non

Décision de la Direction Générale

Congé accordé / Congé refusé (rayez la mention inutile)

Date et signature :

Vu la DRH :

A/III – 03 : Procédure d’attribution d’un congé spécial

Echéances	Activité	Auteur	Destinataire	Type d’acte
1 mois avant la date de départ lorsqu’elle est connue	Formulaire d’attribution d’un congé spécial O/A10	Agent demandeur	Chef de service / Directeur	Formulaire O/A 10 Avec justificatif
	Transmission	Agent demandeur	Responsable du personnel	Formulaire O/A 10 Avec justificatif
	Transmission de O/A 10	Responsable du personnel	DRH	O/A10 avec justificatif et avis
	Vérification des droits et proposition de décision	DRH (service administration)	DG	O/A10 avec justificatif et avis
	Décision	DG	DRH	O/A10 et décision
	Archivage Transmission	DRH	Responsable du personnel	O/A10 et décision
	Transmission	Responsable du personnel	Agent demandeur	O/A10 et décision
	Archivage / Information	Responsable du personnel	Directeur	O/A10 et décision

A/III – 04 : Planning des congés annuels par direction ou unité

Le planning prévisionnel des départs en congé annuel est un document rempli par chaque direction ou unité et transmis à la DRH (service administratif) dans les délais prescrits.

PLANNING DES CONGÉS ANNUELS			Exercice en cours :		
DIRECTION ou UNITE :					
Service	Nom/prénom	Date/ décision	Date/départ	Date/retour	Durée

A/III – 05 : Demande / autorisation de congé annuel (à remplir en double exemplaire)

Date :

Nom /Prénom :

Fonction :

Direction / Service :

État de Carrière au Service de l'État :

----- de ----- à -----

----- de ----- à -----

----- de ----- à -----

Total..... années et.....mois

Conformément aux articles **107 à 110** du Décret portant révision du statut général de la Fonction publique (2005),

Je, soussigné (e) sollicite un congé annuel :

Du ----- **au**----- Exercice : -----

Exercice : -----

Soit au total (-----) Jours ouvrables

Signature de l'Employé : -----

Avis du Chef de Service

☐ Favorable / Défavorable dans l'intérêt du service (Rayez la mention inutile)

Date et signature : _____

Avis du Directeur

☐ Favorable / Défavorable dans l'intérêt du service (Rayez la mention inutile)

Date et signature : _____

DRH :

Contrôle des droits : nombre de jours autorisés : (.....) Nombre de jours restants : (.....)

Directeur Général

Direction des Ressources Humaines

Congé accordé / Congé refusé (rayez la mention inutile)

Date, signature et fonction autorisée :

A/III – 06 : Procédure d’attribution d’un congé annuel

Echéances	Procédures	Auteur	Destinataire	Type d’acte
1 mois avant la date de départ prévue	Demande d’attribution d’un congé annuel A/III-05	Agent demandeur	Responsable du personnel / Chef de service	A/III-05
	Transmission de A/III-05	Responsable du personnel	Directeur	A/III-05 avec avis
	Transmission de A/III-05	Directeur	DRH – Service administratif	A/III-05 avec avis
	Transmission de A/III-05	DRH – Service administratif	Directeur Agent demandeur	A/III-05 avec décision

A/III – 07 : Récapitulatif des congés maladie /maternité par direction					
PLANNING DES CONGÉS ANNUELS – Exercice en cours :					
DIRECTION ou UNITE :					
Service	Nom/prénom	Date/ décision	Date/départ	Date/retour	Durée

A/III – 08 : Demande / autorisation d'un congé maladie / maternité

A remplir en double exemplaire

Date :

Nom /Prénom :

Fonction :

Direction / Service :

Conformément aux articles : **121 à 123** du Décret ,

Je, soussigné (e) sollicite un congé de maladie / maternité (rayez la mention inutile) :

Du ----- **au**-----

Soit au total----- Jours calendaires ()

P.J. Certificat médical

Signature de l'Employé : -----

Date et signature du Directeur : _____

Date et signature du DRH : _____

A/III – 09 : Procédure d’attribution d’un congé maladie / maternité ou paternité.

Échéances	Procédures	Auteur	Destinataire	Type d’acte
Dès la date de départ prévue	Demande d’attribution d’un congé maladie /maternité A/III-08	Agent demandeur	Chef de service	A/III-08avec certificat
	Transmission de A/III-08	Chef de service	Directeur	A/III-08 avec certificat
	Transmission de A/III-08	Directeur	Responsable du personnel	A/III-08 avec certificat
	Vérification A/III-08	Responsable du personnel	DRH, service administration	A/III-08 avec certificat
	Vérification Décision	DRH	Responsable du personnel	A/III-08 avec décision
	Décision	Responsable du personnel	Agent demandeur	A/III-08 avec décision

A/III – 10 : État récapitulatif annuel des congés d'un agent

Direction / service :

Nom /prénom :

Fonction :

Exercice fiscal :

Dates début et fin	Durée en jours	Motif (Congé annuel, de formation, de maladie, de maternité et paternité, de présence parentale, de maladie de longue durée)

A/III – 11 : Formulaire demande de congés par un agent

Date : _____

NOM: _____

PRENOM : _____

Fonction/titre: _____

Direction : _____

Nombre d'années:

1- Dans la fonction publique : _____

2- Au Ministère : _____

Date d'entrée: _____

Conformément à la loi sur la fonction publique, le/la soussigné/e sollicite un congé:

Régulier (...) Allant du au janvier 2014 Total/jours:

Maladie () " " " " " " " " " " " "

Maternité () " " " " " " " " " " " "

Spécial () " " " " " " " " " " " "

Autres () " " " " " " " " " " " "

Balance de 2014 :

Motif () _____

Date de retour: _____

Signature de l'Employé : _____

Signature de DRH : _____

Approuvé par :

Directeur Général

N.B. Article 64 - L'Agent de la Fonction Publique qui ne se présente pas à son poste à la fin de congé est mis en disponibilité (décret portant révision du statut général de la Fonction Publique).

La Direction se réserve le droit d'échelonner les congés annuels et/ou en autoriser le fractionnement.

La demande de congé régulier doit être soumise à la Direction des Ressources Humaines au moins 1 mois avant la date.

A/IV	GESTION DES PRÉSENCES AU POSTE	GESTION ADMINISTRATIVE DU PERSONNEL
<u>OBJET</u> Le contrôle des présences au poste est le premier acte de GRH permettant de contribuer à l’efficacité des prestations dues		
<u>TEXTES DE RÉFÉRENCE</u> Décret portant révision générale du statut général de la Fonction Publique (2005) Article 167. le fonctionnaire doit consacrer au service de l’administration la totalité des heures réglementaires d’activités Article 182. Le fonctionnaire qui ne respecte pas ses obligations fait l’objet de poursuites disciplinaires. Article 183. L’action disciplinaire est engagée suite à une faute constituée par le manquement du fonctionnaire soit à ses obligations professionnelles, soit à celles liées à sa qualité de fonctionnaire.		
<u>PROCÉDURES</u> Mettre en œuvre le contrôle des présences au poste et appliquer les sanctions qui s’imposent en cas de manquement.		
<u>ACTIVITÉS / TÂCHES</u> • Contrôler quotidiennement les présences par service • Établir des bilans réguliers par service et direction • Signaler les manquements • Appliquer les sanctions		
<u>SERVICE OU PERSONNEL RESPONSABLE</u> Le service Administration du personnel assure le contrôle des présences en relation avec les responsables du personnel de chaque entité. Il enregistre les sanctions prononcées par les chefs de service et veille à leur application Il établit des bilans réguliers, analyse les situations problématiques et propose des stratégies d’amélioration pour les services en difficultés.		
<u>OUTILS</u> A/IV - 01: Feuille de présence quotidienne A/IV – 02 : Rapport de présence mensuel A/IV – 03 : Procédure de contrôle des présences dans les Directions et Unités centrales		

A/IV – 01 : Feuille de présence quotidienne

Direction ou Unité :												
Service :												
Nom	Prénom	Titre de poste	Lundi		Mardi		Mercredi		Jeudi		Vendredi	
			MA	AP	MA	AP	MA	AP	MA	AP	MA	AP
Contrôlé par : Date : Signature :												
Approuvé par : Date : Signature :												

- Retard motivé : RM
- Retard non motivé : RNM
- Absence motivée : AM
- Absence non motivée : ANM
- Congé : CO
- Maladie : MA
- Mission : MI

A/IV – 02 : Rapport de présence mensuel

Il est prévu que le SIGRH fournisse des rapports de présence hebdomadaire, à partir desquels il sera aisé d'établir les rapports mensuels.

A/IV – 03 : Procédure de contrôle des présences dans les Directions et unités centrales

Échéances	Activités	Responsable
Chaque jour	Faire émarger la feuille de présence matin et après-midi. Transmission à DRH (Service administratif)	Responsable du personnel
Début de semaine suivante	Bilan de semaine précédente par service et Direction Signalement des cas problématiques	DRH (Service administratif)
Fin de mois	Rapport mensuel et analyse transmis aux Directions et à la DG	DRH (Service administratif)
	Sanctions proposées	Directeurs / DRH /DG
Annuellement	Rapport annuel par services et Directions / Analyse de situation et recommandations	DRH (Service administratif)

PARTIE IV : LA GESTION DES RELATIONS SOCIALES

Formaliser les outils et les méthodes de gestion des relations sociales.

Préparer les textes législatifs absents permettant de gérer les conditions de travail, les réclamations, les instances de régulation.

Le climat social qui prévaut au sein d'un organisme public est un facteur de contribution à la qualité du service rendu à l'utilisateur. Lorsque les instances de représentations du personnel sont présentes, la conduite des relations sociales au quotidien, en proposant des solutions adaptées à la prévention et à la résolution des conflits, devient une pratique permanente.

La préparation et l'animation de rencontres avec les représentants du personnel deviendront, au-delà des étapes réglementaires, des moments d'échanges forts qui permettent d'analyser le climat social.

Des outils dédiés peuvent, par ailleurs, être mis en œuvre pour mieux observer le corps social, recueillir des éléments factuels sur les pistes d'amélioration des conditions de vie professionnelle, mais aussi sanitaire et sociale, à mettre en place.

Une politique de **gestion des relations sociales** doit être définie autour des deux pratiques clés qui sont le **dialogue social et l'environnement du travail**.

Le dialogue social

Une politique de dialogue social doit permettre de mettre en œuvre et développer les relations sociales avec les partenaires sociaux d'une administration ou d'un établissement public de l'État.

Une loi est nécessaire définissant le mode d'organisation du dialogue social.

Un système de représentation des salariés doit être construit progressivement, avec la mise en place de plusieurs institutions complémentaires capables d'assurer les trois fonctions de base des relations sociales : la réclamation, l'expression collective et la négociation.

La DRH assure les activités suivantes :

- Organisation et participation aux différentes réunions des instances consultatives ministérielles ;
- Organisation et pilotage des élections professionnelles des instances représentatives du personnel
- Proposition de solutions adaptées à la prévention et à la résolution des conflits
- Conseil aux cadres de la filière RH et aux managers sur le plan des relations sociales
- Développement de la communication sociale (analyse de la situation sociale, de son périmètre, mise en œuvre des moyens d'observation du climat social)
- Veille sociale et réglementaire sur l'évolution des règles relatives à l'organisation du dialogue social.

L'environnement de travail

La DRH doit veiller à mettre en œuvre la réglementation en matière de protection de la santé et de la sécurité au travail.

- Environnement professionnel et règles relatives à la santé et à la sécurité, habilitations et autorisations par métier
- Organisation et conditions de travail
- Méthodes d'analyse de risques et de diagnostic
- Méthodes de résolution de problèmes et de définition des actions correctives
- Appliquer les techniques de contrôle du domaine
- Élaborer un programme de prévention
- Amélioration de la prise en charge des risques psycho-sociaux
- Rôle d'expertise et de conseil auprès des décideurs
- Évolution de la réglementation concernant la sécurité et la santé au travail

GRS/I - 01 : Exemple d'enquête sociale

Voici des questions représentatives de six thèmes qui structurent les enquêtes sociales. Les réponses proposées sont toujours identiques, soit « oui, toujours », « oui, parfois », « non, rarement » et « non, pas du tout ».

Management : la qualité du management mesure la satisfaction que les salariés ont de leur supérieur hiérarchique direct et de l'ensemble de la ligne hiérarchique.

Questions : Votre supérieur hiérarchique vous donne-t-il les moyens de progresser ? Votre mission et votre activité sont-elles clairement explicitées ?

Motivation : expression de l'engagement des salariés lorsqu'ils sont satisfaits de leur travail, des conditions de leur activité et des différentes rétributions qu'ils perçoivent en échange de leur travail. Cela permet de mesurer l'attraction de l'organisation et de la représentation qu'ont les salariés de son projet.

Questions : Avez-vous le sentiment d'être reconnu(e) par rapport au travail que vous réalisez ? Connaissez-vous les valeurs de l'organisation ?

Communication : les questions de ce thème ont pour objectif d'évaluer la performance des dispositifs de communication et de voir si ces derniers jouent pleinement leur rôle de coordination.

Questions : Êtes-vous informé(e) sur le présent et le futur de l'organisation ? La communication entre services est-elle bonne

Les changements : il s'agit de mesurer la connaissance et l'adhésion des salariés aux grands projets de changement que l'organisation vit ou a vécu.

Questions : Selon vous, les grands projets de l'entreprise sont-ils pertinents ? Les projets de changements créent-ils des problèmes néfastes au fonctionnement de l'organisation ?

La stratégie : pour évaluer l'état de connaissance, de compréhension et de mise en œuvre de la stratégie de l'organisation auprès des salariés.

Questions : Selon vous, l'organisation a-t-elle une stratégie claire pour l'avenir ? Parlez-vous de la stratégie de l'organisation avec vos collègues ?

L'environnement de travail : ce thème vise à interroger les salariés sur leurs conditions de travail tant matérielles qu'en termes de rémunérations.

Questions : Pensez-vous travailler dans de bonnes conditions matérielles ? Votre rémunération vous semble-t-elle juste ?

A/V	POLICE D'ASSURANCE VIE ET SANTÉ	GESTION ADMINISTRATIVE DU PERSONNEL
<u>OBJET</u> Il existe un service d'assurance aux fonctionnaires chargé d'assurer des prestations en matière de santé		
<u>TEXTES DE RÉFÉRENCE</u> Décret portant révision du statut général de la fonction publique (2005) : Article 153. L'État garantit la protection sociale des fonctionnaires. Les fonctionnaires bénéficient d'un système d'assurance instauré par l'État et qui donne droit au remboursement des dépenses occasionnées par les maladies et les accidents. Ces assurances couvrent également les cas de décès.		
<u>PROCÉDURES</u> Mettre en œuvre le service de l'assurance et veiller à la régularité de l'attribution des prestations à tous les personnels.		
<u>ACTIVITÉS / TÂCHES</u> • Recueillir les adhésions • Transmettre les adhésions au MEF et à la compagnie d'assurance • Gérer les opérations permettant le versement des prestations à l'agent (réclamation des indemnités) • Contrôler la qualité des services rendus		
<u>SERVICE OU PERSONNEL RESPONSABLE</u> Le service Protection sociale met en œuvre les dispositifs d'adhésion, de cotisation, de liquidation des prestations Il contrôle l'efficacité des dispositifs et des services rendus aux personnels		
<u>OUTILS</u> A/V – 01 : Formulaire d'adhésion A/V – 02 : Formulaire de réclamation des indemnités A/V – 03 : Procédures d'attribution des prestations A/V – 04 : Attestation de droits		

A/V – 05 : Formulaire suivi assurance

A/V - 01: Formulaire d'adhésion

A intégrer

A/V - 02 : Formulaire de réclamation des indemnités

A intégrer

A/V - 03 : Procédures d'attribution des prestations

A intégrer

A/V - 04 : Attestation de droits à l'assurance

Certificat d'assurance

Port-au-Prince, le -----

La Direction des Ressources Humaines du Ministère XYZ certifie que **Melle/Mme M**-----

Est couvert(e) par l'Assurance Collective Santé-Vie de l'État Haïtien effective depuis le.....

Statut de l'assuré (e) :

Nom & Prénom :

Date de naissance :

Date de Nomination dans l'emploi.....

Poste occupé----- **NIF**-----

Salaire Actuel (brut) -----

Nom & Prénom du Dépendant (e) -----

Date de naissance du Dépendant (e)-----

Vu et Approuvé :

Chef du Service de Protection Sociale : _____

DRH : _____

A/V – 05 : Formulaire suivi assurance

ASSURANCE DU PERSONNEL DU MINISTÈRE : PERIODE							
NOMS	PRENOMS	TITRE	SALAIRE	STATUT		DEPENDANT	BENEFICIAIRE
	NAISS/AN.NIF/NV.NIF	DEFP/CODE BUDG.	AN.& NV	CATEGORIE	ADRESSE	NAISS/LIEN-PARENTE	LIEN-PARENTE/ %

A/VI	GESTION DES CONDITIONS DE TRAVAIL ET PRÉVENTION	GESTION ADMINISTRATIVE DU PERSONNEL
<u>OBJET</u> La DRH est chargée de veiller aux bonnes conditions de travail des personnels. Elle doit assurer la prévention des accidents et gérer les cas qui surviennent.		
<u>TEXTES DE RÉFÉRENCE</u> Décret portant révision du statut général de la fonction publique (2005)		
<u>PROCÉDURES</u> ▪ Faire respecter les consignes d'hygiène et de sécurité du travail. ▪ Réduire le risque d'accidents du travail et de trajet, afin de protéger la vie des agents et limiter l'absentéisme. ▪ Faire respecter les normes en matière d'ergonomie et de conditions de travail		
<u>ACTIVITÉS / TÂCHES</u> • Affichage et diffusion des consignes d'hygiène et de sécurité • Formation à la sécurité des nouveaux agents exposés à des risques (exemple : conducteurs automobiles et engins, magasiniers, etc.) • Inspection des locaux et situations de travail • Analyse systématique des causes d'accidents du travail • Mise en alerte de la DG sur les situations de travail problématiques • Mise en œuvre des procédures de mise aux normes des locaux et équipements		
<u>SERVICE OU PERSONNEL RESPONSABLE</u> Le service Protection sociale accomplit les opérations suivantes : • Établissement et inspection des normes de sécurité par métier à risques • Établissement et inspection des normes en matière d'ergonomie et de conditions de travail • Établissement d'une Déclaration d'accident du travail par la DRH • Réunion à provoquer suite à un accident du travail • Rédaction d'un procès-verbal		
<u>OUTILS</u> A/VI – 01 : Modèle de rapport d'inspection des normes de sécurité d'un métier à risques A/VI – 02 : Procédure d'inspection des conditions de sécurité et d'ergonomie A/VI – 03 : Modèle de rapport d'inspection des normes en matière d'ergonomie et de conditions de travail		

A/VI – 04 : Déclaration d'accident du travail ou de trajet

A/VI – 05 : Procédures de gestion d'un accident du travail ou de trajet

A/VI – 01 : Modèle de rapport d’inspection des normes de sécurité d’un métier à risque

Nom et fonction de l’inspecteur :

Service inspecté :

Lieu de l’inspection :

Date et heure de l’inspection :

Personnel présent :

☐ **Nom – prénom :**

☐ **Fonction :**

☐ **Service :**

☐ **Direction :**

Observations :

☐ **Conditions de travail à risques**

☐ **Actions ou comportements à risques**

☐ **Préconisations pour l’amélioration des conditions de sécurité**

Signature du chef de service : _____

Signature de l’inspecteur : _____

A/VI – 02 : Procédure d’inspection des conditions de sécurité et d’ergonomie

Chronologie	Activités	Responsable
Dès la fin de l’inspection	Remplir la feuille de rapport	Inspecteur et chef de service ou Directeur
	Transmettre le rapport à la DRH au Service protection sociale	Inspecteur
Dès réception du rapport d’inspection	Analyse des conclusions	DRH (Service protection sociale)
Dans le mois	Mise en œuvre d’une procédure de concertation afin de résoudre les difficultés constatées	DRH (Service protection sociale) + Directeur + chef de service

A/VI – 03 : Modèle de rapport d’inspection en matière d’ergonomie et de conditions de travail
--

Nom et fonction de l’inspecteur :

Service inspecté :

Lieu de l’inspection :

Date et heure de l’inspection :

Personnel présent :

☐ **Nom – prénom :**

☐ **Fonction :**

Observations :

☐ **Conditions de travail inadaptées**

☐ **Actions ou comportements inappropriés**

☐ **Préconisations pour l’amélioration des conditions de travail**

Signature du chef de service : _____

Signature de l’inspecteur : _____

A/VI – 04 : Déclaration d'accident du travail ou de trajet¹

Nom / Prénom de l'agent ou des agents concernés :

Fonction de chaque agent :

Direction / service :

Date et heure de l'accident :

Lieu de l'accident :

Circonstances de l'accident :

Causes de l'accident :

Responsabilités éventuelles :

Date :

Signature du déclarant² :

¹ Rayez la mention inutile

² Si le déclarant n'est pas l'accidenté : Nom/prénom, Direction / Service, Fonction

A/VI – 05 : Procédures de gestion d'un accident du travail ou de trajet

Chronologie	Activités	Responsable
Dès l'événement	Remplir la déclaration d'accident et la transmettre à la DRH (Service Protection sociale)	Auteur ou chef de service
Dés réception du rapport	Démarches de prise en charge	Chef de service Protection sociale

A/VII	GESTION DES LITIGES, CRISES, CONFLITS	GESTION ADMINISTRATIVE DU PERSONNEL
<u>OBJET</u> La DRH est chargée d’assurer veille, prévention et assistance en cas de litige, crise ou conflit		
<u>TEXTES DE RÉFÉRENCE</u> Cf. Règlement intérieur Décret portant révision du statut général de la fonction publique (2005) sur le régime des sanctions		
<u>PROCÉDURES</u> Mettre en œuvre toutes les procédures facilitant, prévenant ou rétablissant les conditions optimales de relations au travail		
<u>ACTIVITÉS / TÂCHES</u> • Organiser la prévention des litiges et conflits • Résoudre les difficultés par la médiation • Assurer des arbitrages fondés sur les règles en vigueur • Maintenir l’autorité de référence de l’État		
<u>SERVICE OU PERSONNEL RESPONSABLE</u> Le service Protection sociale est chargé de mettre en œuvre ces différentes activités. Il dispose d’un agent formé à la gestion des conflits.		
<u>OUTILS</u> A/VII - 01 : Fiche guide de prévention et résolution des conflits		

A/VII - 01 : Fiche guide de prévention et résolution des conflits

Étapes	Activités	Responsable
Dès survenue de la situation problématique	Saisir la DRH (direction) de la situation	Directeur ou chef de service
Selon degré d'urgence	Diagnostic de situation	DRH et service concerné
Post-diagnostic	Procédure de résolution du problème	DRH et Direction / service concernés
	Prise de décision	Direction / service concernés, DRH, etc....

PARTIE V : EVALUATION ET DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

La fonction de développement des ressources humaines pilote l'évolution des différentes populations de l'entreprise par le biais de la gestion de l'emploi et des compétences, des carrières, de la formation, et le pilotage des règles de rémunérations et de promotion.

Dans cette partie, nous nous attarderons un peu sur la fonction de l'évaluation des compétences qui nous amènera à celle de la formation du personnel pour finir avec la gestion des carrières.

NB : A noter la publication dans le journal officiel « Le Moniteur du 19 Septembre 2014 des *arrêtés suivants, en annexes:*

- 1) Arrêté fixant le système d'évaluation de la performance des agents de la fonction publique*
- 2) Arrêté fixant la procédure d'octroi et de gestion des bourses d'études au bénéfice des fonctionnaires.*

V.1 POLITIQUE DE L'ÉVALUATION DES PERFORMANCES

Mettre en place l'entretien annuel professionnel pour l'ensemble des agents pour intégrer l'aspect « évaluation » dans le cadre de la démarche de gestion prévisionnelle des ressources humaines, afin de mieux appréhender les dimensions compétences, métier et mobilité.

Les fonctionnaires sont évalués *une fois par an* sur la base de critères préalablement à définir dans les statuts particuliers, notamment en fonction de la nature des emplois et des objectifs qui leur ont été assignés dans le cadre des objectifs généraux du service ou de l'administration (art. 71).

Les valeurs et les appréciations générales concernant le fonctionnaire tiennent compte de ses connaissances professionnelles, de son efficacité, du sens de l'organisation et de la méthode dans le travail, ainsi que des qualités dont il fait preuve dans l'exécution du service (art. 72).

Les résultats d'évaluation servent de référence notamment à l'avancement du fonctionnaire et à l'identification des besoins de formation. L'évaluation fait l'objet d'un entretien entre le fonctionnaire et son supérieur hiérarchique immédiat. Un cadre du service peut assister au déroulement de l'entretien (art. 73).

L'objectif est de faire de l'entretien annuel, non seulement un instrument d'appréciation, mais aussi un véritable outil de management qui puisse s'inscrire dans une démarche dynamique, de dialogue et de développement personnel et professionnel, dans un milieu aux évolutions constantes et souvent imprévisibles. La réalisation des différents outils et l'élaboration d'une méthodologie, amènent à mettre en place une démarche participative et transversale qui peut nécessiter plus d'un an de travail afin de respecter chaque étape du projet.

L'entretien d'évaluation des agents constitue un véritable pilier de la gestion des ressources humaines. En effet, il représente un outil de management qui permet à l'agent de mieux se situer et de faire connaître ses attentes. C'est aussi un moment d'échanges et de dialogue privilégié entre l'agent et sa hiérarchie.

Rappel des principes

L'évaluation de la performance des agents dans une organisation recouvre en fait deux démarches qui sont souvent confondues :

- L'évaluation de la performance proprement dite
- L'évaluation de la valeur professionnelle de l'agent, autrement dit la notation de l'agent selon

l'expression traditionnelle.

1) **Tout d'abord, qu'est-ce que la performance ?**

Cette notion désigne le produit de l'activité du service public et de ses agents. Elle ne comporte pas l'idée de l'exploit, comme le sous-entend souvent le vocabulaire sportif.

Mais l'administration doit veiller à améliorer ses activités, à délivrer le meilleur produit ou la meilleure prestation pour répondre aux priorités fixées par le gouvernement et aux attentes du public. Cela passe par l'évaluation systématique de la performance individuelle et collective du service public.

2) **L'évaluation de la performance**

Elle s'effectue au regard, à la fois, de son efficacité et de son efficience :

- *Par la mesure de l'efficacité*, on veut s'assurer que les priorités politiques du gouvernement, traduites en objectifs à atteindre par les administrations, ont été mises en œuvre et qu'elles ont obtenu les résultats attendus.
- *Par la mesure de l'efficience*, on veut s'assurer que la performance a été réalisée de façon optimale, en termes d'utilisation des moyens, en particulier les moyens budgétaires et humains, ainsi qu'en termes d'impact. En ce sens, l'efficience, c'est l'efficacité au moindre coût.

L'évaluation de la performance doit être aussi objective que possible. Elle repose sur l'examen de faits, de résultats quantifiés, et d'indicateurs définis de façon rigoureuse.

C'est pourquoi l'évaluation de la performance doit être placée dans un cadre méthodologique strict, décrivant le plus précisément possible le contexte de la performance :

- Quelle politique publique est mise en œuvre ?
- Quelle est le niveau de la structure concernée ?
- Comment ce niveau est-il organisé ?
- Quels sont les objectifs généraux assignés à ce niveau ?
- Quels sont la place et le rôle de l'agent à ce niveau ?
- Existe-t-il une batterie d'indicateurs de performance chiffrés ? Quels sont les résultats quantifiables attendus de l'agent ?
- Quels sont les procédures dont il a la charge, de quels pouvoirs dispose-t-il ?
- Quels sont les moyens humains, budgétaires, matériels mis à sa disposition pour atteindre ces résultats ?
- Quelles sont les capacités professionnelles requises pour accomplir la mission ?

La réponse à ces questions est évidemment variable selon l'étendue des responsabilités confiées à l'agent. Elle sera brève, rapide et simple à formuler quand il s'agit d'un agent d'exécution ; elle sera beaucoup plus complexe et nécessitera un travail préparatoire approfondi et documenté pour l'évaluation de la performance d'un cadre, a fortiori d'un cadre supérieur de l'administration.

Plus l'agent à évaluer est chargé de responsabilités, et plus sa performance doit être appréciée dans son contexte. Ce qui signifie que l'évaluation de la performance d'un agent est l'occasion d'une réflexion sur la partie de l'institution où elle se déroule : buts, organisation, modes de fonctionnement, moyens disponibles.

De ce point de vue, l'évaluation de la performance d'un agent est aussi, d'une certaine manière, *l'évaluation de la performance du couple hiérarchique supérieur - subordonné*. Cette évaluation se fait au regard de la mission qui les réunit, l'un fixant les objectifs et les contrôlant, l'autre les réalisant et rendant compte. Sans cette relation indissociable, la mission ne serait pas exécutée. Cette simple évidence montre que l'exercice d'évaluation de la performance place, jusqu'à un certain point, le subordonné et le supérieur hiérarchique dans un rapport d'égalité, chacun étant indispensable à l'autre pour l'accomplissement de la tâche.

L'issue de cette évaluation peut conduire à la redéfinition de la mission, à la réorganisation du service, à des modifications de procédures, à une nouvelle répartition des moyens. L'évaluation de la performance est un élément clé du management général de la performance, à travers les outils que sont les projets de services, les programmes de formation, la gestion des programmes budgétaires.

Pour le subordonné évalué, cela peut amener à une meilleure compréhension de sa mission, des objectifs à atteindre et des tâches à accomplir, ainsi qu'à une meilleure appréciation de sa contribution personnelle à la performance, par son comportement, ses qualités professionnelles et humaines, mais aussi ses insuffisances et ses défauts. S'il a lui-même des responsabilités d'encadrement, il pourra en tenir compte dans l'évaluation de la performance de ses subordonnés.

De même, l'évaluation peut conduire aussi à une nouvelle réflexion du supérieur sur sa propre façon d'appréhender sa mission et d'exercer son autorité. À son tour, il pourra tirer profit de l'évaluation de ses subordonnés pour préparer l'évaluation de sa propre performance par son supérieur hiérarchique.

C'est ainsi que, de proche en proche, c'est toute l'institution qui tendra à l'amélioration de sa performance collective à travers l'évaluation des performances individuelles, tout en renforçant la cohérence de son activité.

Au plan pratique, on voit bien que l'évaluation de la performance relève en premier lieu des directions métiers : c'est à elles que sont assignés les objectifs généraux de leur mission, elles qui en gèrent les moyens juridiques, administratifs et financiers, elles enfin qui emploient les agents. C'est aux services métiers qu'il appartient de réunir toutes les informations du dossier de base de l'évaluation de la performance.

3) L'appréciation de la valeur professionnelle (la notation)

L'évaluation de la performance est aussi à la base de la gestion des ressources humaines. :

- D'une part, elle doit déboucher sur la reconnaissance de la performance accomplie par l'agent, dans un système d'incitations ou de sanctions, afin d'entretenir la motivation de l'agent
- D'autre part, elle permet de proposer à l'agent un parcours de carrière lui permettant d'exprimer tout son potentiel professionnel, tout en recherchant pour le bien de l'institution l'affectation optimale des agents, là où ils rendront les meilleurs services tout au long de leur carrière.

Ces deux séries de préoccupations conduisent, au-delà de l'évaluation de la performance, à **évaluer sa valeur professionnelle de l'agent**. Cette valeur est appréciée non seulement en termes d'efficacité et d'efficience, qui caractérisent la performance, mais aussi en référence à la personnalité de l'agent, à ses qualités personnelles et humaines, à ses goûts et préférences, à son contexte familial et social, à son histoire personnelle, susceptibles d'interférer avec sa vie professionnelle.

Autrement dit, une performance médiocre ne signifie pas forcément que l'agent est médiocre : des facteurs extra professionnels ont pu affecter sa performance, la maladie, la situation familiale etc.; à l'inverse, une performance brillante ne conduit pas forcément à une nouvelle affectation ou l'accès à de plus hautes responsabilités : l'agent a peut-être tout simplement trouvé le poste qui correspond le mieux à ses capacités, sans espoir de les faire évoluer etc.. Parfois, le rapport subjectif entre l'agent et son supérieur hiérarchique peut constituer un facteur inhibant, ou au contraire stimulant.

Dans tous les cas, ***l'évaluation de la performance doit trouver une forme de reconnaissance immédiate, proportionnée, objective, selon des règles connues et annoncées à l'avance : c'est l'objet du système des primes et indemnités et des avancements d'échelon*** qui ont une incidence directe sur le revenu de l'agent. La direction de la ressource humaine s'attachera, en la matière, à élaborer les règles de concordance entre la performance et le régime indemnitaire des agents, en liaison avec les directions métiers.

Mais l'évaluation de la valeur professionnelle doit viser, sur le plus long terme, à *détecter le potentiel d'évolution de la carrière d'un agent, sa vocation à accéder à des responsabilités plus élevée, son aptitude à la mobilité professionnelle, tant fonctionnelle que géographique*. L'évaluation périodique de la valeur professionnelle d'un agent permet de faire le point à chaque étape de son parcours, d'envisager l'étape suivante, et ainsi de tracer progressivement sa carrière. Ceci constitue un processus d'apprentissage par lequel l'agent est préparé à l'accès à de nouvelles responsabilités par acquisition de nouvelles compétences et savoir-faire, accumulation d'expériences, et suivi de formations professionnelles qualifiantes.

Au plan pratique, l'appréciation de la valeur professionnelle est plus directement placée sous le contrôle de la Direction des Ressources humaines, qui a la charge de gérer les carrières et la politique de formation professionnelle et de perfectionnement des agents.

4) L'entretien d'évaluation :

La méthode privilégiée de l'évaluation est l'entretien, par lequel l'agent évalué dialogue avec son supérieur, en face à face.

La difficulté de l'évaluation de la valeur professionnelle d'un agent est qu'elle va au-delà de l'évaluation de la performance. Celle-ci se fonde d'abord sur des faits, des indicateurs de résultats concrets et chiffrés, tandis que celle-là comporte inévitablement une part de subjectivité. C'est pourquoi l'évaluation de la valeur professionnelle doit suivre une procédure stricte, tendant à réduire le plus possible cette part de subjectivité.

Dans l'idéal, compte tenu de ce qui précède, l'évaluation de la performance et l'appréciation de la valeur professionnelle ne devraient pas être conduites par les mêmes personnes, pour assurer l'objectivité du processus. Trois formules sont possibles :

- L'évaluation est menée par un organisme tiers, tel qu'une inspection générale, ou un expert indépendant ;
- L'évaluation de la performance est effectuée par le supérieur hiérarchique immédiat, tandis que l'appréciation de la valeur professionnelle est faite par l'autorité hiérarchique, c'est-à-dire au-dessus du supérieur hiérarchique direct (chef de service, directeur). Ainsi le recul de cette autorité lui assure une plus grande objectivité de jugement ;
- L'évaluation de la performance et celle de la valeur professionnelle sont effectuées par le supérieur direct, mais sous le regard de l'autorité hiérarchique.

La première formule a l'inconvénient de déposséder la hiérarchie d'une prérogative importante, qui est un attribut de l'autorité. En outre elle prive le couple supérieur - subordonné de ce rendez-vous périodique, moment d'échange privilégié.

La seconde constitue une procédure lourde, en imposant à l'agent et à sa hiérarchie deux évaluations qui, pour bien faire, demandent du temps et sont difficiles à inscrire dans le calendrier administratif.

La dernière, dans ces conditions, est ici préférée bien que ce soit la plus exposée au risque de subjectivité. L'intervention de l'autorité hiérarchique supérieure est là pour tempérer ce risque.

L'objectivité de l'évaluation de la performance et de l'appréciation de la valeur professionnelle des agents est aussi recherchée par un encadrement strict de la méthodologie et de la procédure. En particulier, la démarche d'évaluation de la performance doit être clairement distincte de celle de la valeur professionnelle.

5) La conclusion de l'évaluation : un quasi-contrat

L'entretien d'évaluation se termine en principe par le constat de points d'accord entre l'agent évalué et son supérieur hiérarchique. A la base, les deux devraient normalement tomber d'accord sur la description de la performance réalisée, puisqu'elle repose sur des éléments factuels et/ou quantifiés. Sur cette base, ils peuvent partager l'analyse et le diagnostic de la situation, montrant qu'ils ont une commune compréhension de la performance. Enfin, ils doivent convenir d'un accord sur les objectifs nouveaux à atteindre et les moyens à mettre en œuvre : ce point est crucial, car cet accord servira, lors de l'évaluation suivante, à déterminer les responsabilités respectives dans l'accomplissement de la performance.

L'objectif est de parvenir à un équilibre entre les missions ou les tâches assignées à l'agent, les moyens mis à sa disposition et les efforts à fournir. Les suites, en termes de reconnaissance de la performance et d'évolution de la carrière, doivent également être claires. Ces éléments devraient normalement, au terme de la négociation, faire l'objet d'un consensus entre l'agent et son supérieur. En cas de désaccord partiel, l'agent peut faire valoir ses réserves ou en appeler à l'arbitrage de l'autorité hiérarchique (chef de service, etc...), mais en dernier ressort, c'est la décision du supérieur hiérarchique qui s'impose. Lors de l'évaluation suivante, les réserves formulées en début de période seront prises en compte, selon leur pertinence, et pourront venir en atténuation de la responsabilité de l'agent. Elles pourront également engager la responsabilité du supérieur hiérarchique qui aura passé outre les observations de son subordonné et imposé une performance irréaliste, ou impossible à atteindre avec les moyens accordés.

C'est en cela que *la fiche annuelle d'évaluation de l'agent constitue un quasi-contrat objectifs-moyens* entre l'agent et l'administration.

Les fiches de procédures qui suivent doivent être comprises et appliquées en tenant compte de ces préoccupations.

GRH/III	LE SYSTÈME D'APPRÉCIATION DES PERFORMANCES (ÉVALUATION DES AGENTS PUBLICS)	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
<u>OBJET</u> L'appréciation régulière du personnel sur la base d'une procédure et de critères équitables contribue à l'amélioration de la performance et de la motivation des agents, ainsi qu'à l'efficacité du service public. Elle permet de prévoir les formations, les mouvements de personnels, les évolutions de carrière ainsi que les sanctions ou récompenses. Elle renseigne sur les évolutions de service nécessaires. Elle permet à la fois un bilan et une prospective (objectifs atteints / nouveaux objectifs fixés) pour l'agent et pour le service		
<u>TEXTES DE RÉFÉRENCE</u> Décret portant révision du Statut Général de la Fonction Publique : Section IV : De l'évaluation, article 71 à 75.		
<u>PROCÉDURES</u> ▪ L'évaluation doit se pratiquer à intervalles de temps réguliers. Une évaluation optimale s'effectue annuellement. ▪ L'évaluation est effectuée par le responsable hiérarchique direct de l'agent, celui qui est en mesure d'observer son travail. ▪ L'appréciation s'effectue au cours d'un entretien préparé qui s'appuie sur plusieurs documents : la fiche individuelle d'évaluation, le guide d'entretien, la fiche de l'entretien précédent, la fiche de poste de l'agent, les objectifs précédemment fixés à l'agent, tous éléments permettant d'apprécier la contribution de l'agent à la performance du service. ▪ Les performances obtenues par rapport à des critères sont traduites sous forme d'une notation inscrite dans le dossier de l'agent et déterminant la progression de carrière ainsi que l'octroi éventuel de primes. ▪ L'entretien d'évaluation permet d'identifier les besoins en renforcement de capacités de l'agent, et de construire les plans de formation.		
<u>ACTIVITÉS / TÂCHES:</u> ▪ Préparation de la procédure et des outils d'appréciation et de diffusion dans les entités du ministère et organisme, ▪ Planification des entretiens et du traitement des évaluations ▪ Contrôle du respect de la procédure et de l'organisation des entretiens ▪ Collecte des fiches individuelles d'appréciation remplies ▪ Exploitation des résultats : vérification de l'application des règles et des critères d'appréciation, contrôle du calcul des notations, synthèse des éléments exprimés en terme de proposition d'avancement, de promotion, de mutation, de formation, d'organisation de service, d'objectifs fixés à l'agent, etc. ▪ Transmission des résultats des évaluations : aspect bilan / aspect prospective		

SERVICE OU PERSONNEL RESPONSABLE

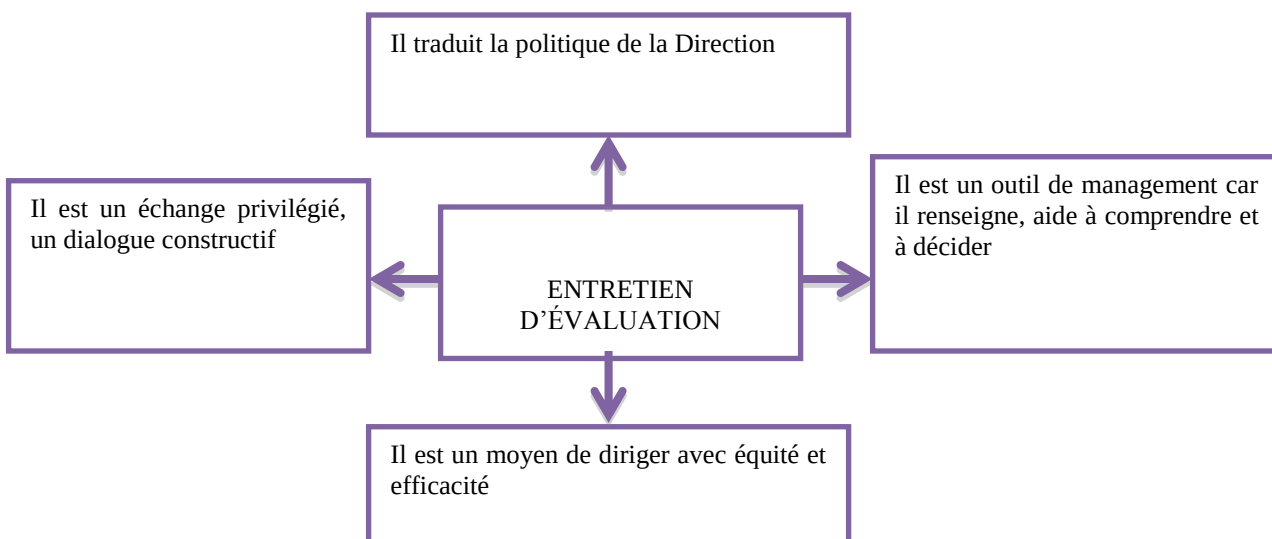
- Le service Évaluation et Formation transmet aux Directions le dispositif et les outils d'évaluation, ainsi qu'un planning prévisionnel de la préparation et de la tenue des entretiens
- Les Directions élaborent un calendrier d'organisation des entretiens (convocations et conduite des entretiens)
- Les Directions transmettent au service Évaluation et Formation la fiche individuelle d'appréciation à l'issue de chaque entretien avec la notation, et la proposition éventuelle de formation, de promotion, de primes
- Le service Évaluation et Formation effectue les vérifications énoncées ci-dessus et exploite et transmet les résultats des évaluations à la DG

OUTILS

- **E/III-01** : L'entretien annuel d'évaluation – la démarche générale
- **E/III-02** : L'entretien annuel d'évaluation – méthodologie : comment mettre en place l'entretien annuel d'évaluation ?
- **E/III - 03** : L'entretien annuel d'évaluation – méthodologie : comment remplir la fiche d'entretien ?
- **E/III - 04** : L'entretien annuel d'évaluation (méthodologie) – les étapes de l'entretien d'évaluation
- **E/III - 05** : Principes et finalités de l'évaluation
- **E/III-06** : Le processus d'évaluation et ses résultats
- **E/III-07**: Les acteurs et les objectifs de l'évaluation
- **E/III-08** : Évaluer pour évoluer
- **E/III -09** : Les conditions de réalisation des entretiens d'évaluation
- **E/III -10** : L'entretien d'évaluation est un face à face : des outils et savoir-faire nécessaires
- **E/III -11** : Le guide d'entretien
- **E/III -12** : Fixer les nouveaux objectifs de l'agent (1)
- **E/III -13** : Fixer les nouveaux objectifs de l'agent (2)
- **E/III-14** : Barème et composition de la notation
- **E/III -15** : Modèle de Fiche individuelle d'évaluation comportant une grille de critères, un bilan global, les nouveaux objectifs fixés, les propositions (formation, promotion, mutation, sanction, récompense, ...)
- **E/III -16**: Le dispositif d'évaluation annuel

E/III - 01 : L'entretien annuel d'évaluation – la démarche générale

L'entretien est donc un dialogue construit, qui reprend et analyse les faits de l'année écoulée (n-1), compte tenu des objectifs fixés, des moyens et des attentes de chacune des parties (agent /responsable hiérarchique). Il aboutit à une sorte de « contrat » entre l'agent et son responsable.



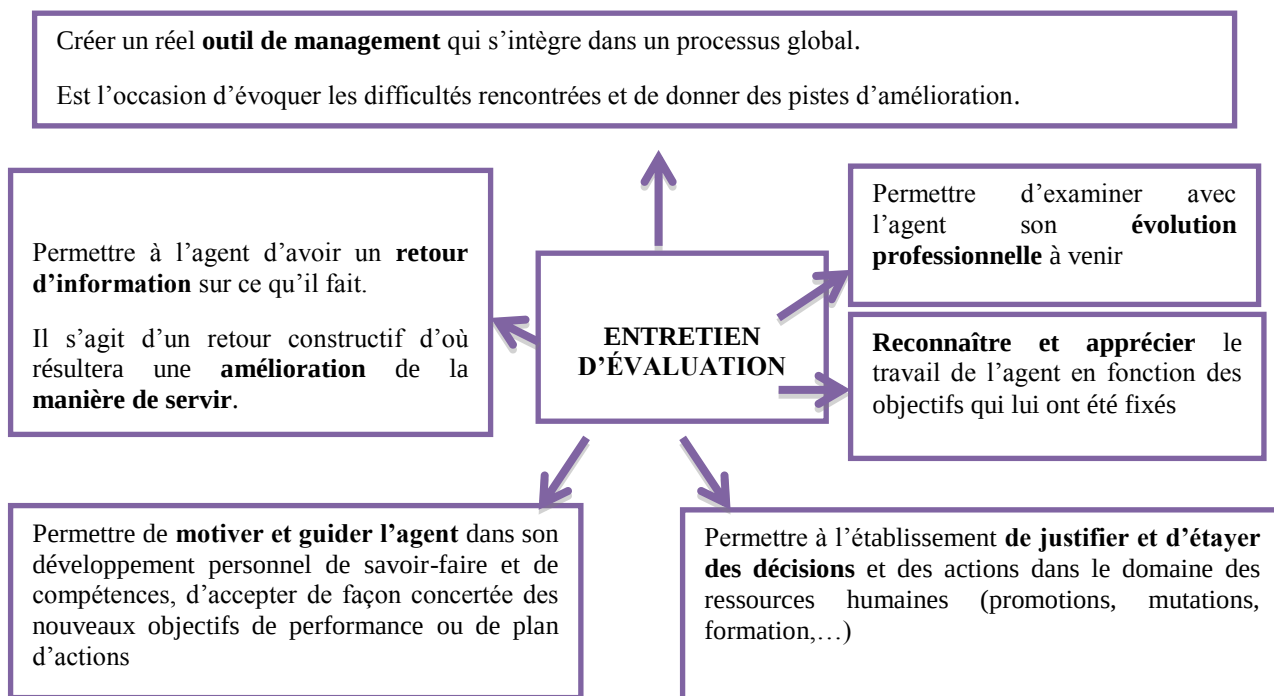
Pourquoi mettre en place l'entretien annuel d'évaluation ?

L'entretien annuel a pour premier objectif de vérifier la manière dont le collaborateur assure la tenue régulière de son poste de travail et sa contribution à la bonne marche de l'établissement.

En tant que tel, il n'a aucune incidence directe sur la rémunération du collaborateur. Il peut, en revanche, permettre de mieux appréhender les évolutions possibles dans le poste ou au sein de l'établissement.

Il permet, par ailleurs, d'engranger un certain nombre d'informations, pouvant ultérieurement contribuer à mieux gérer l'évolution du personnel et faciliter un suivi régulier de ses compétences actuelles et potentielles.

En effet, les objectifs de cet entretien sont multiples, aussi bien pour l'agent que pour la hiérarchie.



L'entretien annuel : un outil stratégique de dialogue

Il y a des préalables incontournables :

Une telle démarche doit être précédée d'une sensibilisation des cadres, d'une formation à l'évaluation et à la manière de conduire un entretien, d'une campagne de communication.

Il faut ensuite attacher une attention très particulière à l'entretien lui-même. Il est essentiel d'écouter les souhaits des agents, de fixer des objectifs réalistes et précis à partir d'un formulaire, de responsabiliser les collaborateurs au suivi et à l'exploitation des entretiens.

Le dialogue instauré permet de mettre en lumière, au-delà du recueil des besoins de formation et des souhaits de mobilité, la nécessité d'un échange pour aboutir à des accords stables et des engagements mutuels entre les agents et leur hiérarchie.

L'entretien d'évaluation : un outil complémentaire de gestion

Mettre en place l'entretien individuel d'évaluation qui consiste en un entretien entre l'agent qui fait l'objet de l'évaluation et son supérieur hiérarchique direct.

Ce nouveau mode de dialogue nécessite de formaliser dans un document intitulé « fiche d'entretien d'évaluation » l'entretien qui accompagnait jusqu'alors la notation annuelle.

Cet entretien annuel doit être pour le supérieur hiérarchique et son collaborateur un moment privilégié d'écoute, de dialogue et de concertation.

Il doit permettre de :

- faire ensemble le bilan du travail de l'année écoulée et l'analyse des conditions dans lesquelles il est réalisé
- préparer l'année à venir
- définir les objectifs à atteindre et les conditions d'obtention
- recueillir les besoins individuels de formation
- de répondre aux vœux exprimés
- de déterminer si les conditions sont remplies en termes de valeur professionnelle pour les avancements d'échelon et de grade et la promotion interne
- examiner les possibilités d'évolution de carrière

Sont concernés par l'entretien d'évaluation tous les agents en activité.

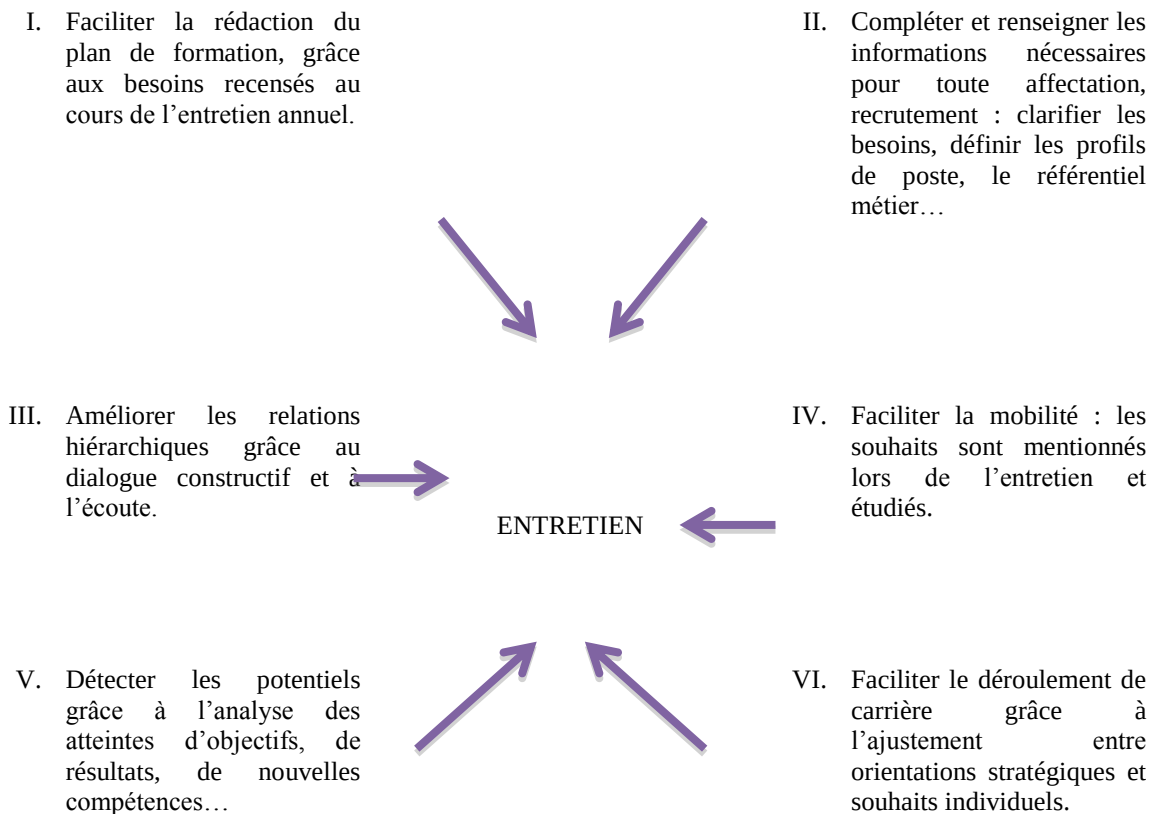
Les fiches d'entretien d'évaluation accompagnées des profils de poste sont transmises aux directions.

Des documents d'information concernant l'entretien d'évaluation et s'adressant à l'évaluateur ainsi qu'à l'agent évalué seront également adressés à chacun.

Des formations à l'entretien d'évaluation sont prévues pour les évaluateurs et les agents évalués.

L'entretien au cœur des procédures de GRH

Pour donner sa pleine efficacité à l'entretien annuel, il convient de faire vivre cette procédure en la reliant aux autres procédures de gestion des Ressources Humaine



E/III - 02 : L'entretien annuel d'évaluation – méthodologie : comment mettre en place l'entretien annuel d'évaluation ?

L'entretien s'inscrit dans une démarche en mode projet, c'est pourquoi un certain nombre d'étapes doivent être respectées :

1. Mettre en place un **groupe projet**, un comité de pilotage, qui formalisera les règles, une méthodologie à suivre, avant de lancer une campagne d'information et de communication.

Réunir dans ce groupe des représentants des directions, les chefs de services. Il est préférable que le groupe de travail soit constitué sur la base du volontariat.

Ce groupe a en charge la **formalisation des règles** à mettre en place pour cet entretien.

Dans ce but, il doit rassembler sur un document écrit un certain nombre d'indications :

- ⇒ l'objectif de l'entretien et donc les **motifs stratégiques de la direction** ;
- ⇒ les **moyens** qui seront mis en œuvre : la formation des évaluateurs, les recours en cas de désaccord, la prise en compte des attentes de chacun par un dialogue véritable ;
- ⇒ la **périodicité de l'entretien**, sa date, sa durée moyenne, les circonstances dans lesquelles il devra avoir lieu (calme, temps choisi au maximum, période de préparation prévue pour une attitude constructive), l'indication de la personne qui évaluera (*qui évalue qui ?*) ;
- ⇒ une **fiche d'entretien** comprenant un lexique et un guide afin que tous les termes soient compris de façon commune.

2. Fixer des **échéances**.

3. **Communiquer** auprès des agents sur les objectifs, la méthode, les échéances.

Une trame méthodologique est proposée en exemple, qui est indicative et non un modèle exhaustif.

Méthodologie à mettre en œuvre pour préparer le projet

Expression du besoin	⇒ Mise en place de la démarche GPEEC ⇒ Changement du mode de management ⇒ Amélioration de la procédure de notation
Impulsion de la Direction 1/ Création du comité de pilotage (membres du comité de direction) 2/ Composition du groupe projet (toutes les catégories et toutes les filières)	⇒ Appropriation de la démarche et des orientations du projet ⇒ Large panel d'agents pour une représentation optimale
Méthodologie du groupe projet 1/ Élaboration du cahier des charges 2/ Réalisation des outils	⇒ État des lieux sur les pratiques existantes (perception du management) ⇒ Les points de progrès : améliorer la mobilité, GPEEC. ⇒ Restructuration des missions des agents et des services ⇒ Grille d'évaluation ⇒ Guide d'accompagnement pour l'évalué et pour l'évaluateur ⇒ Préparation de la communication
Validation finale par le comité de pilotage	
Formation des évaluateurs	Formation des membres du groupe projet Formation des évaluateurs

Mise en place de la démarche	
Communication	⇒ Réunion de l'ensemble du personnel pour présenter la démarche ⇒ Courrier de la Direction générale et explication par les responsables de services
Programmation des entretiens	⇒ En fonction de l'organisation ⇒ Décliner par service, par catégorie...
Préparation de l'entretien	⇒ Diffuser les documents et inciter l'intéressé à se préparer (recensement des missions, des résultats...)
L'entretien	⇒ Réunir les conditions matérielles ⇒ Durée : une heure environ
La transmission des documents	⇒ Conclusion de l'entretien (rappel du positif et du négatif) - 1 exemplaire pour l'agent, - 1 pour l'évaluateur, - 1 archivé à la DRH
Analyse des entretiens et actions à mettre en œuvre	⇒ Synthèse par service, par filière, pour l'ensemble de l'organisation des informations recueillies (plan de formation, mobilité, moyens humains et matériels...)
Suivi des entretiens	⇒ En fonction des changements d'organisation

E/III - 03 : L'entretien annuel d'évaluation – méthodologie : comment remplir la fiche d'entretien ?

La fiche d'entretien doit faire l'objet d'une utilisation rigoureuse et cohérente, dans l'intérêt de l'agent lui-même et de l'administration.

En effet, elle répond à deux finalités bien complémentaires :

- ⇒ susciter et faciliter le dialogue entre l'évaluateur et l'évalué
- ⇒ recueillir des informations à même de faciliter le suivi de la personne reçue en entretien.

Afin de vous faciliter la rédaction de cette fiche d'entretien, nous vous proposons d'en découvrir les rubriques successives, avec des clés de lecture.

Nom, Prénom : Grade :

Direction : Service : Fonction :

Ancienneté : dans l'organisation : dans le poste :

Date de l'entretien :

Nom et fonction du responsable hiérarchique direct :

I. Renseignements sur le poste occupé :

1. Mission :
2. Principales activités du poste :
3. Relations professionnelles internes et externes :
4. Moyens à disposition dans le poste :
5. Animation de personnel / responsabilités hiérarchiques :
6. Faits marquants de l'année écoulée :

II. Contributions dans le poste occupé :

Activités :	Acquis	En cours d'acquisition

III. Autres domaines de compétence et d'intérêts (rubrique facultative) :

IV. Résultats dans le poste : (évaluation de la performance proprement dite)

1/ Rappel des objectifs de l'année écoulée :

Objectifs :	Délais :	Résultats :

2/ Objectifs pour l'année à venir :

Objectifs :

Délais :

Moyens éventuels

V. Compétences et aptitudes observées : (évaluation de la valeur professionnelle)

		Importance de l'élément	Adéquation dans le poste	Observations
Connaissances	⇒ Connaissances professionnelles ⇒ Maintien et développement du savoir – faire...			
Organisation personnelle	⇒ Autonomie ⇒ Réactivité...			
Relations humaines	⇒ Ecoute ⇒ Sociabilité...			
Management gestion	⇒ Animation d'équipe ⇒ Délégation...			

VI. Évolution professionnelle et axes de développement

1. Souhaits de l'agent :

a. Orientation de carrière :

b. Evolution au sein du service / mission :

c. Formation(s) souhaitée(s) :

d. Projet de mobilité et motivation :

2. Avis de l'évaluateur sur les souhaits exprimés :

3. Besoins de formation constatés par l'évaluateur :

1/ Le descriptif du poste occupé

Afin de rendre l'échange le plus constructif possible, il est important que les deux parties se mettent d'accord sur une vision commune du poste. Ce peut être aussi l'occasion de mettre à jour, chaque année, la liste des principales activités du poste.

Pour ce faire, il faudra procéder en deux temps : le responsable hiérarchique et l'agent auront réfléchi, chacun de leur côté, avant l'entretien, à la façon de remplir ces rubriques.

Ce n'est que lors de l'entretien qu'ils rempliront ensemble et de façon définitive, les rubriques concernées.

La mission (1/1) doit être rédigée en une phrase simple. C'est la réponse à la question : “*pourquoi le poste existe-t-il ?*” ou encore “*à quoi sert le poste ?*”.

Les principales activités du poste (1/2) doivent décrire les principales composantes du poste dans son activité régulière. Elles doivent être exprimées en quelques lignes et répondre à la question “*qu'est-ce que je fais principalement ?*”.

On s'efforcera ici d'être synthétique, en n'encombrant pas la liste de détails trop précis. L'objectif visé est de partager une vision claire du poste, permettant ensuite aux deux parties de disposer d'une base commune actualisée, pour évaluer la contribution de l'agent lors de l'année écoulée.

Les relations professionnelles (1/3) de l'agent dans son poste devront être énumérées aussi bien en interne qu'en externe, afin de préciser dans quel environnement professionnel travaille l'agent.

On précisera aussi **les moyens mis en œuvre** dans le poste (1/4) : budget alloué, matériel utilisé... ainsi que les actions d'animation de personnel (1/5) nécessaires à la tenue du poste, notamment pour les cadres.

Les faits marquants de l'année écoulée (1/6), sont les événements qui dépassent le cadre de la mission permanente ou une contribution particulière tels, que cela mérite d'en faire référence.

On veillera bien entendu à préparer suffisamment à l'avance cette partie de l'entretien pour ne pas consacrer trop de temps à ce qui ne devrait constituer, hormis la première année éventuellement, qu'un simple rappel ou une mise à jour.

2/ La contribution dans le poste occupé

Il s'agit ici, au vu de ce qui a été rappelé et consigné dans le chapitre 1 (“Renseignements sur le poste occupé”), de regarder avec objectivité et sincérité la façon dont l'agent s'acquitte de son poste de travail à travers ses activités principales, ses relations professionnelles et, s'il occupe un poste d'encadrement, ses tâches d'animation.

L'évaluateur prendra note d'une part de “*ce qui va bien*” (acquis), dans la première colonne, en précisant les activités dont il y a lieu d'être satisfait. Dans la deuxième colonne, il précisera “*ce qui pourrait aller mieux*” (en cours d'acquisition), en énumérant les pistes de perfectionnement et les actions de progrès à mettre en place.

Ainsi, pourront être arrêtées de commun accord avec l'agent, des actions de progrès lui permettant d'améliorer la tenue et la maîtrise de son poste de travail.

L'objectif poursuivi n'étant pas d'attribuer une note administrative mais plutôt d'examiner en commun :

⇒ d'une part, quel est le degré d'adaptation au poste et de maîtrise de ses activités,

⇒ d'autre part, quelles actions de progrès peuvent lui permettre de se perfectionner afin d'améliorer durablement cette maîtrise et donc, sa propre efficacité professionnelle.

Les deux interlocuteurs prendront bien garde ici de **n'évoquer que des faits concrets et des situations observables**, ce qui sera d'autant plus facile qu'ils auront pris le soin de préparer leur entretien au préalable.

La qualité du dialogue durant cette phase de l'entretien, comme durant l'ensemble de l'entretien, sera tout à fait primordiale.

3/ Les autres domaines de compétence et d'intérêts (rubrique facultative)

Il s'agit là de noter les centres d'intérêts, les expériences professionnelles ponctuelles non contenues dans les activités principales du poste ou encore les activités extra-professionnelles que l'agent souhaiterait porter à la connaissance de la collectivité, afin de mieux se faire connaître.

Cette rubrique est libre et facultative et n'a d'autre objectif que d'améliorer la connaissance de l'agent. Bien entendu, l'exploitation ultérieure de ces données ne pourra être réalisée qu'en fonction des besoins réels de l'établissement.

4/ Les résultats dans le poste

Durant l'entretien on commencera, bien entendu, par évaluer les résultats atteints sur les objectifs de l'année écoulée avant de fixer de nouveaux objectifs sur l'année à venir. Evidemment pour le premier entretien, cette rubrique restera vide (4.1).

4.1 Le rappel des objectifs de l'année écoulée :

On rappellera ici brièvement les objectifs fixés lors du précédent entretien **en restant scrupuleusement fidèle à ce qui avait été convenu alors**.

La mesure des résultats obtenus sera grandement facilitée par :

- ⇒ le rappel des moyens, délais et modalités de mesure initialement fixés
- ⇒ le suivi régulier en cours d'exercice des objectifs.

Il est indispensable que la mesure des résultats soit rigoureuse.

4.2 Les objectifs pour l'année à venir :

Dans un souci d'efficacité, leur nombre est au maximum de 3. Ce sont des *objectifs de progrès* qui, en tant que tels se distinguent des *objectifs permanents* du poste.

Un objectif de progrès est une situation prévisionnelle que l'on cherche à atteindre. Il doit contribuer à faire progresser la performance de l'agent ou du service. Il doit donc être exprimé en verbes d'action et être précis tout en étant succinct.

Par exemple, pour un poste de comptable, procéder à la réalisation du bilan comptable annuel constitue un objectif permanent du poste ; par contre, diminuer les délais de réalisation de ce bilan de 15 jours peut constituer un objectif de progrès.

La pertinence d'un objectif dépend, par ailleurs, de son niveau de réalisme et de la prise en compte par les deux parties des difficultés qu'il représente.

Pour cela il doit faire l'objet d'une discussion afin d'être accepté et validé par les deux parties.

Pour être efficace un objectif de progrès doit être :

- ⇒ *Simple*, c'est à dire aisément compréhensible
- ⇒ *Mesurable*, c'est à dire facile à évaluer
- ⇒ *Accessible*, c'est à dire pouvant être atteint par le collaborateur
- ⇒ *Réaliste*, c'est à dire tenant compte des contraintes réelles
- ⇒ *Temps*, c'est-à-dire planifié dans le temps.

Les délais :

Chaque fois que l'objectif envisagé constitue une action ponctuelle s'insérant dans un plan d'action plus global, il est préférable de fixer un délai précis pour éviter tout dérapage qui pourrait générer un litige sur l'appréciation des résultats.

Si les délais varient en cours d'exercice, il est souhaitable :

- ⇒ de mettre à jour la fiche annuelle,
- ⇒ d'en tenir compte lors de l'évaluation finale.

Enfin, un pilotage régulier des objectifs permettra de garantir, dans la plupart des cas, le respect des délais.

De leur précision au moment de la formulation des objectifs dépendra :

- ⇒ la facilité de l'appréciation des résultats,
- ⇒ le consensus au terme de l'entretien, c'est-à-dire l'absence de litige.

Pour faciliter le choix des modalités de mesure, posez-vous la question : “ *A quoi verra-t-on que l'objectif a été atteint ?* ”

Par exemple :

- ⇒ un objectif de qualité peut être mesuré par l'absence de toute réclamation (zéro réclamation) ou par la diminution du nombre de ces réclamations
- ⇒ un objectif d'exploitation pourra être mesuré en termes de délais moyens de traitement.

Selon la nature des objectifs d'autres modalités de mesure pourront être définies :

- ⇒ Si un délai précis est fixé, on peut convenir dès le départ d'un délai minimum correspondant à un objectif atteint à 100 % et d'un délai maximum au delà duquel on considérera que l'objectif n'a pas été atteint.
- ⇒ S'il s'agit d'une action à entreprendre ou à mener à terme : on établira un échéancier au départ de l'opération et on mesurera le niveau d'avancement de l'action par rapport à cet échéancier.
- ⇒ Chaque fois qu'il s'agira d'objectifs quantitatifs on prendra bien garde à formuler de façon précise la nature du résultat attendu.

En tout état de cause, les modalités de mesure devront être fixées impérativement lors de la formulation des objectifs et définies de façon explicite et concertée.

Les moyens :

Ce sont les éléments qui pourront faciliter si nécessaire l'atteinte des objectifs.

Ils doivent découler d'une réelle discussion entre l'agent et sa hiérarchie au moment de la formulation des objectifs.

Si l'objectif ne nécessite pas la mise à disposition de moyens spécifiques, il est préférable de ne pas chercher à remplir la rubrique, puisque devront y figurer uniquement des actions ou des objets concrets : attribution d'un budget, inscription à une formation, équipement supplémentaire, mise à disposition de personnel, assistance hiérarchique précise, etc.

5/ Les compétences et aptitudes observées

Cette partie permet de dresser en commun un " profil " de l'agent au vu :

- ⇒ des compétences requises à son poste de travail
- ⇒ des aptitudes qu'il semble manifester dans certains domaines, même si elles sont d'une importance relative pour la tenue de son poste de travail.

Différentes compétences et aptitudes sont listées et regroupées en quatre catégories (détails donnés dans le lexique) :

- ⇒ les connaissances
- ⇒ l'organisation personnelle
- ⇒ les relations humaines
- ⇒ management et gestion (pour l'encadrement ou ceux qui ont un rôle d'animation)

Dans chaque catégorie, le responsable de pôle précisera avant tout si les compétences et aptitudes évoquées sont « essentielles », « importantes », « secondaires » dans le poste occupé par l'évalué ou encore si elles « ne concernent pas le poste ».

On évaluera ensuite le positionnement de l'agent par rapport à ces critères selon cinq niveaux :

- ⇒ **excellent** : la qualité du travail fourni est excellente, donne entière satisfaction, l'agent dépasse de beaucoup les attentes significatives.
- ⇒ **bon** : la qualité du travail fourni est très bonne, l'agent dépasse les attentes significatives.
- ⇒ **satisfaisant** : la qualité du travail fourni donne satisfaction, bon travail. L'agent remplit les attentes significatives.
- ⇒ **à améliorer** : la qualité du travail fourni peut être améliorée. Travail convenable mais les résultats ne sont pas suffisants.

⇒ **insuffisant** : la qualité du travail fourni laisse apparaître des difficultés et des carences. Les résultats sont nettement insuffisants.

Cette évaluation devra se faire en comparant l'avis de l'agent et celui de l'évaluateur. L'objectif étant, une fois de plus, de rechercher les pistes de perfectionnement souhaitables afin de mettre en cohérence la prestation de l'agent et la prestation attendue par son responsable hiérarchique.

6/ Evolution professionnelle et axes de développement

Cette partie doit constituer la conclusion logique de l'ensemble de l'entretien. Il doit être la concrétisation des échanges fructueux entre l'agent et son responsable hiérarchique.

On notera ici les souhaits, suggestions ou attentes de l'agent concernant son poste ou sa vie dans l'organisation, qu'il s'agisse d'un simple enrichissement des tâches ou de l'accession à de nouvelles responsabilités.

De la qualité des échanges durant l'ensemble de l'entretien dépendra la pertinence des suggestions et des souhaits exprimés.

A la rubrique « **Mobilité** » seront notés les souhaits ou les disponibilités de l'agent pour telle ou telle expérience mettant en jeu une mobilité professionnelle.

On précisera en outre s'il s'agit d'une *mobilité ponctuelle* (remplacement momentané, tâche occasionnelle, ...), *fonctionnelle* (sur un autre poste, un nouveau métier) ou *géographique* (sur un nouveau lieu de travail).

Dans ces cas, il sera utile de motiver les souhaits de l'intéressé et de préciser à compter de quelle date ils peuvent être pris en considération.

L'évaluateur précisera, à la fin de l'entretien (6.2 du tableau), son avis sur les attentes de l'agent, exprimées en 6.1, et rappellera, si nécessaire, ses propres attentes envers l'agent (pistes de perfectionnement, actions de progrès mises en place, etc.).

La dernière rubrique, " **Besoins en formation constatés par l'évaluateur** " (6.3), permettra à l'évaluateur soit de reprendre les souhaits exprimés par l'agent en 6.1, s'il les considère comme utiles et pertinents dans le développement professionnel de l'agent, soit de définir des besoins en formation à même d'améliorer la maîtrise du poste occupé par l'agent.

Enfin, une dernière relecture de l'ensemble du formulaire par les interlocuteurs permettra de vérifier qu'aucune rubrique n'aura été oubliée et que les conclusions de l'entretien et les résolutions adoptées apparaissent clairement pour les deux parties.

E/III - 04 : L'entretien annuel d'évaluation (méthodologie) – les étapes de l'entretien d'évaluation

PROCESSUS	ACTEURS	MOYENS	CLÉS DE RÉUSSITE
Invitation à l'entretien	Le responsable hiérarchique	• Fixer la date et l'heure de rendez-vous de l'entretien. • Remettre au collaborateur un exemplaire de sa fiche d'entretien	• Convenir en commun de cette date au moins quinze jours avant l'entretien. • La première année, expliquer le contenu des principales rubriques de la fiche.
Préparation de l'entretien	Les deux parties	• Se remémorer les faits marquants de l'année écoulée • Noter les réussites ou points forts et les échecs ou difficultés • Remplir la fiche d'entretien	• Les deux protagonistes doivent remplir chacun de leur côté la fiche d'entretien. L'évaluateur peut s'aider d'une fiche de poste et du plan de formation de l'année écoulée. • Se souvenir que toute surévaluation ou sous-évaluation sera dommageable à terme.
La réalisation de l'entretien	Les deux parties	• Respecter date, heure et conditions matérielles d'écoute et d'attention. • Comparer objectivement les fiches d'entretien	• S'appuyer sur des faits concrets, • Accueillir positivement les suggestions, • Ne pas formuler de promesses inconsidérées et bien peser les engagements, • Rechercher ensemble les moyens de progresser sur le plan des compétences, du comportement
La conclusion de l'entretien	Les deux parties	• Relecture à deux de la fiche d'entretien • Signature du formulaire par les deux interlocuteurs	• Chaque rubrique doit être correctement remplie - et les conclusions doivent être suffisamment précisées. • Les résolutions doivent être prises en commun.

1. L'évaluation est particulièrement adaptée à un système d'organisation

- qui doit s'adapter à un environnement évolutif,
- qui préconise l'instauration de management par objectifs
- qui responsabilise tous les échelons hiérarchiques dans l'exercice professionnel
- où la communication est pluridirectionnelle (descendante, remontante et en réseau) et ne se limite pas à la transmission d'informations, mais inclut un partage des analyses et objectifs

2. L'évaluation est une démarche prospective

A la différence du contrôle qui est rétrospectif (recherche de la conformité à une norme) : l'évaluation est une recherche et une construction collectives et partagées du sens des pratiques professionnelles et une recherche de leur plus grande pertinence.

3. L'évaluation a besoin de la durée :

- durée du temps de préparation par l'évaluateur et l'évalué avant la tenue de l'entretien d'évaluation
- durée minimale nécessaire de l'entretien d'évaluation
- durée annuelle où le temps fort ritualisé de l'entretien s'articule sur d'autres moments de régulation qui constituent des étapes intermédiaires d'évaluation : l'évaluation est un *continuum*
- durée pluriannuelle où chaque entretien annuel d'évaluation sert de base et de référence à l'entretien suivant

4. Qui évalue qui ?

L'évaluateur est le supérieur hiérarchique immédiat de l'agent

5. L'évaluation suppose qu'évaluateur et évalué soient professionnellement reconnus comme légitimes l'un par rapport à l'autre. Cette légitimité comporte une triple entrée :

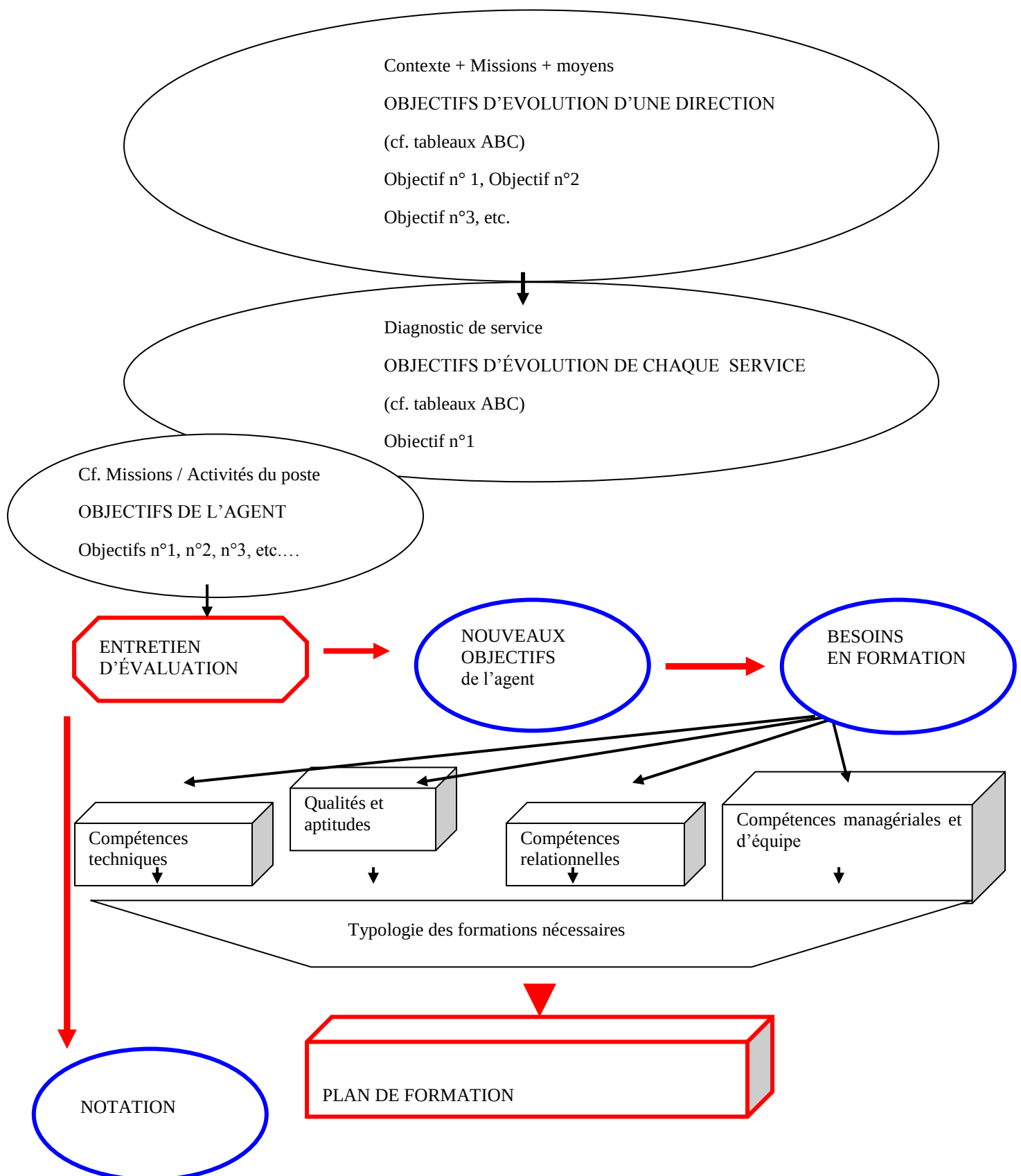
- institutionnelle : statut, positionnement hiérarchique clair
- de compétence : maîtrise des savoir-faire du poste
- de reconnaissance : reconnaissance respective des postures d'évaluateur et d'évalué

6. L'évaluation suppose qu'il existe à tous les niveaux hiérarchiques un pouvoir d'action et de transformation (espace de jeu) de l'activité professionnelle (objectifs, moyens humains, matériels, organisation...).

La question de « l'espace de jeu » nécessaire rend problématique l'articulation *évaluation / notation* dans le domaine de l'évolution de carrière lorsque celle-ci est déterminée davantage par les péréquations nationales de la notation que par les performances de l'agent validées lors de l'évaluation.

Il faut alors distinguer la *procédure de notation* qui a un impact sur la carrière de l'agent, du *processus d'évaluation* qui vise l'amélioration de la qualité du service rendu par l'agent.

E/III - 06 : Le processus d'évaluation et ses résultats



E/III - 07 : Les acteurs et les objectifs de l'évaluation

A qui sert l'entretien d'évaluation ?

A quoi sert l'entretien d'évaluation ?

Pour l'évalué	+/-	Pour l'évaluateur	+/-	Pour le service	+/-	Pour la direction	+/-
• S'exprimer : - Faire part de ses réussites, de ses difficultés - Faire partager sa compréhension de sa situation professionnelle • Se situer dans le service : - Etre reconnu professionnellement - Savoir ce qu'on attend de lui (objectifs) • Participer à une analyse critique : - Examiner ses activités (bilan) au regard des objectifs - Co-définir les objectifs d'évolution - Co-définir les moyens nécessaires (formation, moyens matériels ...) • Exprimer des demandes, des besoins : - en formation - concernant la mobilité interne, les aménagements de poste...		• Recueillir des informations, une compréhension de l'activité professionnelle de l'agent • Faire un bilan de l'activité en rappelant les objectifs de l'agent au sein du service • Recueillir et comprendre les besoins, les demandes : - matériels - humains (formation, évolution du poste...) • Fixer et planifier les nouveaux objectifs de l'agent • Apprécier son mode de management par le retour critique de l'évalué. • Mettre en cohérence évaluation et notation		• Faire le bilan d'activité du service • Rappeler / redéfinir le cadre, les objectifs • Penser l'évolution du service au sein de l'organisation • Assurer la cohésion du service : - réguler les relations professionnelles, les méthodes de travail, l'organisation - prévenir, gérer les conflits • Prévoir les actions de formation communes aux agents du service		• Recueillir des informations : obtenir une vision d'ensemble • Réguler une politique d'organisation : - les objectifs - les ressources humaines (management, compétences, postes) - les moyens matériels - l'organisation • Mesurer le degré d'appropriation du projet et des objectifs (sont-ils partagés ?) • Mesurer la cohérence de l'activité et la cohésion des personnels • Réintroduire un principe de réalité	

N.B. Les colonnes +/- servent à indiquer ce qui vous paraît le plus important (+) et le moins important (-) selon vous, ou selon le contexte du ministère.

E/III - 08 : Evaluer pour évoluer

		RAPPEL DES OBJECTIFS DU SERVICE (cf. Tableaux ABC)					
							
		EVALUER			EVOLUER 		
		Objectifs de l'évaluation précédente	Analyse partagée des faits observés depuis l'évaluation précédente	Nouveaux objectifs fixés à l'agent	Moyens à mettre en œuvre		
					Formation	Organisation	Matériel
F I C H E D E P O S T E	OBJECTIFS d'activités et de tâches						
	OBJECTIFS de compétences (compétences techniques, managériales, etc. ...)						
	OBJECTIFS d'évolution professionnelle (mutation, formation, etc. ...)						

E/III - 09 : Les conditions de réalisation des entretiens d'évaluation

Les conditions de réalisation de l'entretien d'évaluation doivent faire l'objet d'une réflexion collective qui conduit :

- à l'explicitation et à la lisibilité des **règles du jeu** collectivement acceptées,
- au souci d'implanter et de développer les **savoir-faire** nécessaires (formations éventuelles)
- à la construction **d'outils d'évaluation** validés et utilisés par tous.

Règles du jeu, savoir-faire et outils sont susceptibles d'évoluer et d'être modifiés au fur et à mesure de l'appropriation de la démarche d'évaluation par l'organisation et de l'évolution des besoins.

N.B. Les colonnes oui/non permettent d'identifier ce qui selon vous existe (oui) ou manque (non)

I. CONDITIONS ENVIRONNEMENTALES DE L'ENTRETIEN (EXTERNES)

Règles du jeu	oui	Savoir faire	oui	Outils	oui
Ces règles existent-elles dans le ministère ?	non	Ces savoir-faire sont-ils maîtrisés ?	non	Ces outils existent-ils ?	non
• Obligation de notation ? • Statut clair des personnels (classification des emplois et grades ? • Principe d'évaluation acquis par tous ? • Objectifs d'évolution des services fixés (Tableaux ABC) ? • Missions définies des agents et objectifs d'activités ? • Clarification et consensus sur les règles de l'entretien : planification, durée, lieu, modalités, objectifs, contenus ? • Les évaluateurs (chefs de service) sont-ils acceptés par les évalués ? • La notation découle de l'évaluation • Il existe des primes de		• Les chefs de service savent-ils manager les personnels ? • Y a-t-il un consensus sur l'évaluation ? • Y a-t-il une marge de jeu réelle pour mettre en œuvre les objectifs issus des évaluations ? • La démarche d'évaluation est-elle transparente et honnête ? • Les cadres évaluateurs sont-ils formés à l'évaluation ? ?		• Les ABC des directions et unités . • Les ABC des services ? • Des objectifs fixés et réactualisés annuellement ? • Les Fiches de poste des agents à évaluer ? • La fiche d'évaluation ? • Un Guide d'entretien d'évaluation (modalités, contenus, organisation...) pour l'évalué, pour l'évaluateur ?	

récompense de la performance ? • Il existe un plan de formation continue ?				• Un bilan d'activités du service ? • L'évaluation précédente ?	
---	--	--	--	--	--

II. CONDITIONS DE RÉALISATION INTERNES À L'ENTRETIEN

Règles du jeu	oui	Savoir faire	oui	Outils	oui
Ces règles existent-elles dans le ministère ?	non	Ces savoir-faire sont-ils maîtrisés ?	non	Ces outils existent-ils ?	non
• Descriptif de la procédure d'évaluation servant de cadre à tous et garantissant une égalité de traitement en entretien d'évaluation : - durée - modalités - contenus - objectifs • Légitimité de l'évaluateur par rapport à l'évalué, reconnue par l'un et par l'autre • Engagement sincère réciproque évaluateur / évalué • Préparation de l'entretien par l'évaluateur et par l'évalué		• Maîtrise d'une approche professionnelle de l'évaluation : ni confessionnal, ni interrogatoire, ni tribunal, ni jury, ni interview... • Relation d'adultes • Respect de la notion de "réserve". • Maîtrise de la conduite d'entretien pour l'évaluateur, capacité à l'expression et à l'auto-évaluation pour l'évalué • Compétence à l'écoute active, empathique • Compétence à la reformulation (différents types) • Compétences à la rédaction : prise de notes et synthèse • Maîtrise du temps de l'entretien (pour l'évaluateur) : savoir organiser, séquencer l'entretien		• Notes personnelles (évaluateur et évalué) issues de la préparation de l'entretien • Bilan d'activités de l'évalué • Guide d'entretien : fiche technique décrivant les modalités de l'entretien • Fiche d'évaluation • Fiche de poste de l'agent • Objectifs d'évolution du service (Tableaux ABC)	

E/III - 10 : L'entretien d'évaluation est un face à face : des outils et savoir-faire nécessaires

L'entretien d'évaluation est considéré comme un échange exploratoire et constructif, destiné à produire une vision partagée, et un double engagement d'amélioration.

1. L'entretien d'évaluation est d'abord pour l'évaluateur **un exercice d'écoute, de prise d'information**, et pour l'évalué **un temps d'expression et de communication**. On peut estimer la répartition des temps de parole à 80% pour l'évalué, 20 % pour l'évaluateur (proportion indicative et non normative bien sûr). Il

convient de préciser cependant que l'évaluateur demeure en situation de **conduire l'entretien** et que son écoute est une écoute active et orientée en fonction des objectifs professionnels de l'entretien. L'écoute est **une écoute empathique (d'accueil et de respect)**, qui facilite notamment l'expression et l'exploration des difficultés professionnelles rencontrées.

2. L'entretien d'évaluation suppose **une certaine durée planifiée**.
3. Evalueur et évalué ont **préparé l'entretien** : ils disposent de leurs notes de préparation ; ils prennent des notes au cours de l'entretien.
4. L'évaluateur, en cours d'entretien, **analyse, synthétise, classe** les éléments recueillis auprès de l'évalué : il effectue une intervention d'organisation des matériaux recueillis.
5. La technique de **reformulation** est une technique de base de l'entretien : elle soutient la démarche écoute / parole. Elle assure la compréhension partagée des éléments communiqués, elle instaure respect et confiance ; elle permet d'approfondir l'échange en suscitant rectifications et compléments. Il existe plusieurs modalités de reformulation : la reprise des termes de l'interlocuteur sous une forme différente, la synthèse, le prolongement de la réflexion... La pratique de la reformulation se substitue au questionnement direct (l'entretien n'est ni un interrogatoire, ni un interview journalistique).
6. L'entretien d'évaluation doit conduire à recueillir quatre types de matériaux :
 - **des informations, des faits** (éléments objectifs, observables),
 - **des opinions, des appréciations** (éléments d'analyse ou de ressenti subjectifs),
 - des propositions,
 - des besoins, des demandes.

E/III - 11 : Le guide d'entretien

L'entretien ne peut être en principe inférieur à 1h ni excéder 2h. La durée optimale sera déterminée en fonction du contexte et des pratiques fixées par le ministère.

PHASES	DURÉE (indicative)	CONTENU	MODALITÉS
Phase I	3 mn	Accueil Rappel des règles de l'entretien Rappel des objectifs	Énoncé par le cadre qui fixe les bases de sa conduite d'entretien
Phase II	30 mn à 40 mn	Bilan et analyse : Revue de l'année écoulée, examen des faits, des circonstances, comparatif des objectifs (cf. N-1 et fiche de poste) et des activités effectives.	Dialogué avec temps de parole supérieur de l'évalué. Interventions de sollicitation, demandes de précisions de l'évaluateur à l'évalué Auto-analyse de l'évalué et appréciation de l'évaluateur.
Phase III	30 mn	Synthèse du bilan et objectifs d'évolution : • Du service • Du poste • Personnels de l'agent • Planification de la réalisation des objectifs • Moyens à mettre en œuvre (service, agent)	Synthèse dialoguée, conduite par l'évaluateur. Recherche des points de convergence. Énoncé clair des divergences s'il y a lieu. Fixation des objectifs de l'agent
Phase IV	10-15 mn	Conclusion synthétique globale verbalisée et rédigée. Chiffrage de la notation.	Si possible partagée, sinon énonçant les points d'accord et divergences. Émargement immédiat ou différé après rédaction finale par l'évaluateur, selon les pratiques
Phase V	Après l'entretien	Transmission hiérarchique	Selon dispositif prévu
Phase VI	Après l'ensemble des entretiens sur toute la chaîne hiérarchique	Retour des validations et décisions : • Objectifs validés • Moyens octroyés (organisation, mobilité, formation...)	Transmission aux évalués. Opérationnalisation des objectifs validés. Modalités d'accompagnement décidées (formation, moyens matériels...)

		• Avancement, s'il y a lieu	
--	--	---	--

E/III - 12 : Fixer les nouveaux objectifs de l'agent (1)

Rappel de la Fiche de poste	Rappel des objectifs du service (cf. Tableaux ABC)	Nouveaux objectifs de l'agent et moyens d'accompagnement
Intitulé du poste : Responsable de bureau de l'unité opérationnelle Mission principale : Gestion budgétaire des recettes et dépenses de 2 établissements infra-UO Position hiérarchique : - Sous l'autorité du responsable de l'unité opérationnelle - Encadre 2 adjoints administratifs Missions (détails) Gestion budgétaire et comptable Conduite de l'équipe et organisation des tâches Activités : - Gestion technique de la ventilation des budgets des deux établissements - Mandatement des dépenses - Gestion du compte de commerce (dépenses de cantines et rémunérations des détenus) - Passation des marchés publics	Objectifs généraux du service (cf. Tableau A) : Assurer l'efficacité de la gestion de l'unité opérationnelle Objectifs d'évolution du service (cf. tableau B - C) : - Gagner en efficacité - Améliorer le fonctionnement de l'équipe	Nouveaux objectifs de l'agent évalué : - Améliorer la cohésion de son équipe : gérer les conflits - Améliorer son mode de management - Améliorer l'organisation et la performance du service Moyens sollicités pour l'amélioration professionnelle de l'agent : - Formation à la gestion de conflit - Formation aux outils de gestion informatiques - Rédaction des fiches de poste du service précisant les missions et activités de chaque agent - Planification de l'atteinte des nouveaux objectifs

E/III - 13 : Fixer les nouveaux objectifs de l'agent (2)**PRINCIPES** : Un objectif doit être

- Accessible, réaliste, en rapport avec les possibilités de la personne et du Ministère ou du service
- Cohérent avec la fonction de l'évalué, ses compétences, ses moyens (cf. Fiche de poste)
- Coordonné avec ceux de ses collaborateurs, du service
- Observable et éventuellement mesurable
- Accompagné des moyens appropriés
- Planifié dans le temps
- Limité en nombre et hiérarchisé
- Négocié et accepté
- Décliné en plan d'action opérationnel
- Formulé en termes précis et concrets

À FAIRE	À NE PAS FAIRE
Lier les objectifs individuels aux objectifs du service	Établir des objectifs trop partiels
Etablir les objectifs conjointement, et indiquer qu'ils sont révisables en fonction des évolutions	Remettre une copie des objectifs sans les avoir négociés et faits valider
Récolter le maximum d'informations pour fixer les objectifs au niveau de pertinence et difficulté approprié	Fixer des objectifs trop modestes ou trop exigeants
Fixer un nombre d'objectifs réaliste, et hiérarchisés par ordre d'importance	Fixer trop ou trop peu d'objectifs
Fixer des objectifs dont la réalisation est observable et éventuellement mesurable	Fixer des objectifs vagues ou trop généraux
Prévoir et négocier les moyens nécessaires	Fixer des objectifs complexes sans négocier les moyens mis en œuvre et les plans d'action
Co-élaborer les plans d'actions permettant de réaliser les objectifs	Ignorer les contraintes liées à la réalisation
Prévoir un calendrier négocié de suivi et de régulation	Évaluer la mise en œuvre seulement lors de l'entretien annuel
Négocier les critères d'évaluation et de suivi de l'atteinte des objectifs	Supposer que les critères vont de soi
Prévoir un document de suivi	Ne rien écrire
Fixer les objectifs en tenant compte du potentiel de performance du collaborateur, du service	Être trop critique sur le passé
Fixer les objectifs en tenant compte des besoins exprimés par le collaborateur	Ignorer les besoins de développement du collaborateur

Obtenir l'adhésion de l'agent aux objectifs	Accepter des objectifs non pertinents par rapport au service
---	--

E/III - 14 : Barème et composition de la notation

Compétences à évaluer	Niveau évalué pour chaque compétence				
Respect des règles professionnelles	Excellent	Très Bon	Moyen	Insuffisant	Très insuffisant
Compétences techniques			(12-13-14)		(1-2-3-4-5)
Qualités et aptitudes personnelles	(18-19-20)	(15-16-17)		(9-10-11)	
Qualités et capacités relationnelles					
Qualités et capacités managériales					

Appréciation de l'évolution du progrès pour chaque compétence, par rapport à l'évaluation précédente			
Compétences à évaluer	En progrès (3)	Constant (2)	A améliorer (1)
Respect des règles professionnelles			
Compétences techniques			
Qualités et aptitudes personnelles			
Qualités et capacités relationnelles			
Qualités et capacités managériales			

La notation est obtenue en combinant les résultats des deux tableaux (niveau de compétence acquis / progression par rapport à l'évaluation précédente)

E/III - 15 : Modèle de fiche individuelle d'évaluation

La fiche comporte : une grille de critères, un bilan global, les nouveaux objectifs fixés, les propositions (formation, promotion, mutation, sanction, récompense, ...)

PARTIE I : A REMPLIR PAR LA DRH (Service Évaluation et Formation)

NOM - Prénom :	_____
EMPLOI (Titre) :	
Catégorie :	
Niveau :	
DIRECTION :	
SERVICE :	

PARTIE II : A REMPLIR PAR LA DRH OU LE CHEF DE SERVICE DE L'AGENT

<u>Description du poste occupé</u> (depuis le : _____) • Intitulé du poste : • Mission(s) (cf. fiche de poste) : • Activités (cf. fiche de poste) :
--

PARTIE III : BILAN DE L'ANNÉE ÉCOULÉE

Activités / Objectifs fixés / Compétences acquises	
Avis de l'évaluateur	Avis de l'évalué
1) Activités conduites au cours de l'année écoulée	
Activité n°1	
Activité n°2	
Activité n°3	
Activité n°4	
Activité n°5	
Activité n°6	
Activité n°7	
Activité n°8	
2) Atteinte des objectifs fixés pour l'année écoulée	
Objectif n° 1 :	
Objectif n° 2 :	
Objectif n° 3 :	
3) Compétences et savoir-faire acquis dans l'année	

--	--

PORTE IV : GRILLE D'APPRÉCIATION ET D'ÉVOLUTION (A remplir par l'évaluateur, à communiquer à l'évalué)

Compétences	Niveau de compétence						Appréciation		
	Excellent (18-19-20)	Très Bon (15-16-17)	Moyen (12-13-14)	Insuffisant (9-10-11)	Très insuffisant (1-2-3-4-5)	Sans objet	En progrès (3)	Constant (2)	A améliorer (1)
Respect des règles professionnelles									
Ponctualité									
Respect des règles de travail									
Respect des consignes									
Compétences techniques									
Compétences techniques principales du poste									
Adaptation aux difficultés									
Souci de perfectionnement									
Maîtrise des nouvelles technologies									
Qualités et aptitudes personnelles									
Sens du service public									
Fiabilité et conscience professionnelle									
Esprit d'initiative et dynamisme									
Adaptation aux									

changements									
Capacité de travail									
Qualités et capacités relationnelles									
Travail en équipe									
Sociabilité									
Qualités et capacités managériales									
Organisation du service									
Gestion des RH									
Capacité à évaluer et contrôler le travail									
APPRÉCIATION GLOBALE									

A REMPLIR PAR L'EVALUATEUR ET L'ÉVALUÉ

PARTIE V : OBJECTIFS DE L'ANNÉE À VENIR

☐ Objectifs d'évolution ou d'amélioration des activités :

☐ Objectifs d'évolution ou d'amélioration des compétences relatives au service (cf. fiche de formation ci-après) :

☐ Objectifs d'évolution ou d'amélioration professionnelle et/ou personnelle (mobilité, préparation de

concours, carrière...) :

PARTIE VI : CONCLUSION DE L'ENTRETIEN

Synthèse rédigée par l'évaluateur (concertée avec l'évalué) :

Note proposée (à partir des dominantes constatées dans la grille d'appréciation et d'évolution) :

Date et Signature :

Observations de l'agent :

Date et Signature : _____

Avis du chef de service (s'il n'est pas l'évaluateur)

Note définitive (confirmation ou modération de la note proposée par l'évaluateur en fonction des péréquations et contraintes budgétaires) :

Date et signature :

Avis du Directeur :

Note définitive (confirmation ou modération de la note proposée par l'évaluateur en fonction des péréquations et contraintes budgétaires) :

Date et signature :

Pour l'année suivante

PARTIE VII : DEMANDES INDIVIDUELLES DE FORMATION (Fiche à transmettre au service formation)

Nom et prénom de l'agent
Service et Direction
Grade
Fonction

(à compléter conjointement par l'agent et l'évaluateur)

1/ Quelles sont les formations utiles pour développer les compétences sur le poste ?

Thème de formation	Objectif de la formation	Niveau de formation*	Priorité**

2/Quelles formations pourraient accompagner le projet professionnel de l'agent ?

Préparation de concours, formation diplômante

Thème de formation	Objectif de la formation	Niveau de formation*	Priorité**

*Niveau de formation demandée : initiation (1), approfondissement (2), expertise(3).

**classer les demandes (la priorité 1 étant la plus importante).

DATE

Signature de l'agent : _____

Avis et signature du chef de service : _____

Avis et signature du Directeur : _____

E/III - 16 : Dispositif d'évaluation annuel

Étapes	Activités de la DRH	Service de la DRH concerné	Activités des Directions et entités
Étape I	Préparation de la procédure et des outils d'appréciation et de diffusion à destination des entités du ministère	Service Évaluation et Formation	
Étape II	Transmission des fiches d'évaluation à remplir en entretien Transmission d'un guide de l'évaluation Éventuellement formation / information des cadres et personnels des Directions et entités	Service évaluation et Formation	Réception et compréhension des outils et recommandations. Compréhension du dispositif d'évaluation, des objectifs, des conditions efficaces de mise en œuvre
Étape III	Planification globale des entretiens et du traitement des évaluations (date de début / date de retour des évaluations à la DRH) et transmission aux Directions et entités du ministère	Service Évaluation et Formation / DRH Validation par le DG	Planification interne Organisation des évaluations : désignation des évaluateurs (N+1) ; programmation des entretiens et des retours des fiches d'entretiens
Étape IV	Contrôle du respect de la procédure et de l'organisation des entretiens	Service Évaluation et Formation	Déroulement des évaluations
Étape V	Collecte des fiches individuelles d'appréciation remplies	Service évaluation et Formation	Transmission des fiches d'évaluation au Service Évaluation et Formation
Étape VI	Exploitation des résultats : vérification de l'application des règles et des critères d'appréciation, contrôle du calcul des notations, synthèse des éléments exprimés en terme de proposition d'avancement, de promotion, de mutation, de formation, d'organisation de service, d'objectifs fixés à l'agent, etc.	Service Évaluation et Formation	
Étape VII	Élaboration du rapport annuel d'évaluation intégrant des préconisations	Service Évaluation et Formation / DRH	

Étapes	Activités de la DRH	Service de la DRH concerné	Activités des Directions et entités
	en matière de GRH		
Étape VII	Transmission des résultats des évaluations : aspect bilan / aspect prospective (préconisations) à la DG et aux Directions et entités	DRH	Prise de connaissance du rapport
Étape VIII	Exploitation des résultats et mise en œuvre des préconisations		

V.II - POLITIQUE DE FORMATION

Décrire les politiques et les procédures de formation du personnel afin de permettre à l'administration publique d'assurer la formation initiale des fonctionnaires (art. 35) ainsi que la formation continue et le perfectionnement³ des fonctionnaires en cours de carrière en fonction de l'évolution d'une filière professionnelle et des nouvelles technologies à appliquer dans l'administration publique (art.40).

L'administration haïtienne considère que la formation et le développement de ses ressources humaines qu'elle entend privilégier doivent contribuer à l'atteinte des objectifs suivants :

- maintenir et augmenter la qualité des services offerts;
- assurer la meilleure adéquation possible entre la compétence des personnes et l'évolution des besoins de l'organisation;
- assurer que le cadre légal et normatif en matière de formation et de développement des ressources humaines est respecté.

En adoptant la présente politique, l'administration haïtienne reconnaît que la formation et le développement personnel des agents constituent le moyen par excellence non seulement de maintenir mais surtout d'augmenter la qualité de ses ressources humaines. Cette reconnaissance est d'autant plus importante que la qualité des services offerts à la population est directement reliée à la qualité des ressources humaines qui ouvrent au sein de l'administration.

Chaque individu étant responsable de sa formation et de son développement personnel, cette politique se veut un outil mis à sa disposition afin de l'aider dans sa démarche et de situer dans quel cadre il doit rechercher l'atteinte de ses objectifs et ceux de l'organisation.

La présente politique vise également à faciliter la prise de décision des gestionnaires impliqués dans le processus en déterminant la ligne de conduite de l'établissement en matière de formation et de développement des ressources humaines. Elle décrit également les principes, les modalités, les responsabilités et les ressources nécessaires pour sa bonne mise en œuvre.

La politique de formation a pour but d'établir une vision claire et un cadre stratégique, permettant de transformer la formation du service public en un instrument dynamique et basé sur la satisfaction des besoins dans le processus de la réforme de l'État.

Dans ce cadre, la politique de formation s'appuie sur les principes suivants :

- Assurer l'égalité d'accès à des formations de qualité
- Les programmes de formation sont basés sur l'évaluation concrète des compétences dont ont besoin les employés
- Les budgets de formation sont attribués sur la base de ces évaluations
- Les activités de formation se déroulent dans le contexte du Programme Cadre de la Réforme de l'État et des plans stratégiques de changement de chaque ministère
- La formation est placée sous la responsabilité de chaque institution afin d'assurer que les programmes sont adaptés aux besoins de chacune d'elles
- Les programmes visent aussi à assurer l'évolution de carrière des employés
- Les programmes de formation sont liés aux politiques internes de recrutement, de promotion, de classement des employés et l'appréciation de la performance

³ Le « perfectionnement » entend « l'amélioration des connaissances et des techniques dans une spécialité déjà acquise » (art.43).

- Les programmes de formation sont conçus de sorte qu'ils soient directement applicables et servent à améliorer les compétences.

La politique de formation est la composante 3 du Plan Cadre de la Réforme de l'État. Cette composante liste les objectifs visés et les activités à entreprendre dans ce cadre.

Formation initiale

La création de l'École Nationale d'Administration et de Politiques Publiques (ENAPP) doit permettre d'assurer une formation de qualité pour les Hauts Cadres de la Fonction Publique (art. 37). Les conditions d'admission des candidats à l'École Nationale d'Administration et de Politiques Publiques sont déterminées dans les modalités des concours visant le recrutement des Hauts Cadres de la Fonction Publique (art. 39). En fonction de leur vocation et de la spécialisation des tâches à accomplir, des écoles de formation propres à certains Ministères ou à d'autres institutions publiques peuvent être créées par la loi (art. 41).

Formation continue

La formation continue doit répondre à deux types de besoins :

- Améliorer la performance des agents dans leurs tâches quotidiennes et les préparer à l'exécution des tâches qui leur seront confiées dans l'avenir (adaptation et préparation au changement)
- Satisfaire le besoin des agents de progresser dans leur carrière en s'enrichissant de nouveaux savoir-faire.

Les fiches descriptives de la procédure générale comportent une référence :

- Les lettres majuscules indiquent la partie thématique du manuel concernée : F pour FORMATION
- Le chiffre romain indique l'ordre numérique de la fiche dans le manuel : F/I, F/II, F/III, etc.

Les fiches outils et procédures comportent une référence :

- La référence de la fiche thématique correspondante : F/I, F/II, etc.
- Suivre du numéro d'ordre de la fiche outil ou procédure : F/I-01, F/I-02, F/I – 03 etc. ; F/II-01, F/II – 03, F/II-04, etc.

Ce système de référence permet de conserver le Manuel de Procédures ouvert de façon à le compléter au fur et à mesure de l'extension des compétences, des moyens et des objectifs de GRH.

F/I	ANALYSE DES DEMANDES ET DÉFINITION DES BESOINS DE FORMATION	FORMATION
<u>OBJET</u> La définition des besoins de formation procède à la fois des missions et activités pérennes du Ministère et des orientations politiques fixées par l'État. L'analyse des demandes de formation vise à comprendre les besoins réels des différentes unités du Ministère. C'est un processus itératif entre la DRH et les Directions. La DRH doit déterminer quelle est la meilleure réponse aux besoins manifestés par les demandes exprimées : formation ou réorganisation de service, recrutement, amélioration du management, etc.		
<u>TEXTES DE RÉFÉRENCE</u> Décret portant révision du Statut Général de la Fonction Publique : Chapitre I - Section III - Des organes de formation : Articles 35 à 45, et particulièrement article 45 Chapitre IV - Sous-section II – Du congé de formation : Articles 111 à 119 Chapitre IV - Section III – De la mise en disponibilité : Article 139		
<u>PROCÉDURES</u> ▪ Évaluer la pertinence de l'action de formation en réponse au besoin de l'unité qui en formule la demande ▪ Rechercher l'adéquation entre les pré requis pour suivre la formation et le niveau des agents concernés,		
<u>ACTIVITÉS / TÂCHES</u> ▪ Synthétiser les demandes indiquées dans les fiches d'évaluation ▪ Conduire des entretiens avec les services et les agents demandeurs pour déterminer la pertinence de la formation demandée et définir les contenus, les méthodes, les modalités les plus adaptés ▪ En fonction des besoins de formation identifiés, définir les publics et les pré requis pour le suivi de la formation ▪ Le cas échéant concevoir des tests permettant de vérifier les pré requis		
<u>SERVICE OU PERSONNEL RESPONSABLE</u> Le service Évaluation et Formation synthétise les demandes de formation portées dans les fiches d'évaluation des personnels, il collecte également toutes les demandes de formation émanant des directions en dehors des évaluations. Le service Évaluation et Formation conduit les entretiens avec les responsables de service et les agents demandeurs. Il analyse les demandes et rédige ses conclusions : il redéfinit certaines demandes et retient les formations nécessaires, en concertation avec les directions. Il élabore, en collaboration étroite avec les Directions, les tests permettant de vérifier les pré requis		
<u>OUTILS</u>		

F/I-01 : Processus d'identification des besoins en formation

F/I-02 : Processus d'identification des besoins en formation - les étapes

F/I-03 : Guide d'entretien pour la détermination des besoins (fiche technique)

F/I-04 : Profils actuels de compétences des agents

F/I-05 : Évaluation des besoins en formation – la démarche globale

F/I-06 : Évaluation des besoins en formation – les étapes

F/I-07 : Évaluation des besoins en formation – le document de synthèse

F/I-08 : Évaluation des besoins en formation – demande individuelle de participation à une activité de formation

F/I-09 : Grille d'identification des besoins collectifs de formation

F/I - 01 : Processus d'identification des besoins en formation - la démarche globale

Le recensement des besoins en formation se fonde sur deux types d'informations.

- Les **entretiens d'évaluation des personnels**, qui permettent d'identifier les besoins des individus en relation avec leur travail actuel et futur,
- Les **enquêtes de besoins exprimés par les employés**, qui déterminent leurs besoins dans le cadre de leurs aspirations de carrière.

Dans le cas où les entretiens d'évaluation n'ont pas été mis en place, il faudra interroger les responsables d'unités (chefs de service, chefs de bureau), afin de recenser les domaines sur lesquels ils estiment que leurs équipes devraient progresser.

On utilise pour cela les **fiches de postes**, lorsqu'elles existent, ou les analyses fonctionnelles, ou les cadres organiques, lorsqu'ils décrivent aussi les fonctions de l'unité.

On procède donc à une *analyse des fonctions* et on cherche à identifier les tâches qui posent problème, celles où l'efficacité n'est pas la meilleure.

Il ne s'agit pas là de pointer les erreurs ou l'inefficacité des uns ou des autres, mais bien de repérer les compétences qui peuvent être améliorées afin de maximiser les performances.

En général, il vaut mieux éviter de demander directement aux employés, ou à leur superviseur, quelles formations ils souhaitent suivre, car le résultat est une liste sans rapport avec les fonctions de l'unité et de l'employé. En effet, la formation demandée est souvent plus en rapport avec les souhaits d'évolution de carrière qu'avec les besoins immédiats de l'unité.

L'évaluation des besoins de formation se fait idéalement chaque année, afin de concevoir un plan de formation annuel qui corresponde aux besoins les plus actuels. Le plan de formation doit être financé et inclus au budget du Ministère.

Dans un deuxième temps, on doit chercher à savoir si la formation est le meilleur outil pour améliorer la situation.

La faible performance peut avoir de multiples causes, et toutes ne sont pas traitables par la formation. Il est important de vérifier que la cause est bien liée à un manque de compétence, avant d'identifier un besoin en formation.

Dans le cas où la performance est faible mais que les agents sont compétents, la cause peut être le manque de motivation, la mauvaise organisation, ou d'autres causes.

En effet, la formation permet d'acquérir des savoir-faire, de faire évoluer des savoir être, mais ne saurait remotiver des employés démotivés, par exemple. On ne peut pas tout régler avec la formation !

Il est donc important de bien identifier les besoins réels en formation, et d'éliminer les cas où la formation n'aura aucun impact.

Il faut noter aussi que la formation peut être effectuée au bénéfice collectif d'une équipe : lorsque la performance mesurée d'une unité est inférieure aux objectifs, la formation ne doit pas concerner des individus mais l'équipe en tant que telle. Ainsi, une équipe peut être invitée à participer à une action de formation destinée spécifiquement à la faire progresser.

Cela peut aussi être le cas lorsque cette équipe doit mettre en œuvre un changement de méthode, une nouvelle technologie ou s'intégrer dans une nouvelle organisation.

Dans ce contexte, il est souvent très efficace de monter une formation – action : le formateur intervient dans l'unité sur le lieu de travail et agit avec l'unité sur les cas réels de la vie de l'unité. Le formateur travaille avec l'unité et aide à améliorer les méthodes de travail.

Méthodes de collecte

On peut avoir recours à plusieurs méthodes de collecte :

Entretiens: rencontre avec les responsables de chaque service, en se concentrant sur l'analyse des fonctions et des tâches et en cherchant à identifier les problèmes d'efficacité, de savoir faire, ou de savoir être dans l'unité en question.

Questionnaires auto administrés: envoi limité aux responsables d'unités, en posant des questions fermées autant que possible, et en identifiant l'unité concernée.

Mixte: l'utilisation d'un questionnaire peut aussi être limitée à la quantification des besoins sur des thèmes de formation déjà identifiés. Après avoir interrogé les responsables hiérarchiques sur les besoins de leur organisation, il suffit de valider le nombre d'employés à former sur chaque thème par un questionnaire fermé.

F/I - 02 : Processus d'identification des besoins en formation - les étapes
--

Étapes	Activités	Acteurs
Étape I	Le service Évaluation et Formation synthétise les demandes de formation portées dans les fiches d'évaluation des personnels,	Service Évaluation et Formation
Étape II	Le service Évaluation et Formation reçoit les orientations politiques fixant les évolutions attendues définies par le Ministre	Ministre DG DRH Service Évaluation et Formation
Étape III	Le service Évaluation et Formation conduit les entretiens avec les responsables de service et les agents demandeurs afin de déterminer l'écart entre les compétences existantes et les compétences attendues (cf. les orientations politiques). Le service Évaluation et Formation reçoit les autres demandes des cadres et agents	Service Évaluation et formation Directeurs Cadres responsables de services Agents
Étape IV	Le service Évaluation et Formation analyse les demandes et l'état des compétences constatées au regard des orientations prescrites.	Service Évaluation et Formation DRH DG
Étape V	Le Service Évaluation et Formation définit les axes prioritaires de formation ainsi que les publics visés en concertation avec les directions.	Service Évaluation et Formation Directions (correspondants GRH des Directions)

F/I - 03 : Guide d'entretien pour la détermination des besoins (fiche technique)

1. Quels sont les objectifs assignés à votre Direction ou service :
 - Les objectifs pérennes (cf. les missions de la Direction, du service?)
 - Les nouveaux objectifs (cf. nouvelles orientations nationales)
2. Quelles difficultés rencontrez-vous au quotidien pour accomplir les missions prescrites (d'ordre organisationnel, matériel, humain, etc.) ?
3. Quelles difficultés apparaîtront du fait des nouvelles orientations ?
4. Quelles sont les situations de travail les plus complexes et qui requièrent, de votre point de vue, le plus de compétences ?
5. Y a-t-il des postes qui sont appelés à évoluer à court terme ? Lesquels ?
6. Établissez un ordre de priorité entre les différents besoins que vous avez énoncés

F/I - 04 : Profil actuel de compétences des agents

DIRECTION OU UNITÉ :					
NOM Prénom	Formation initiale	Poste actuel	Expérience dans le poste (nombre d'années)	Formation continue suivie	Compétences acquises

F/I - 05 : Évaluation des besoins en formation – la démarche globale

On prendra soin de classer les réponses par thème et par catégorie de personnel, afin d'obtenir une table listant les quantités de personnes à former par thème, et les niveaux des formations à organiser pour chaque thème.

La liste des besoins doit comporter en effet, les effectifs prévisionnels à former pour chaque thème, et doit si possible mentionner les affectations des personnels.

Ainsi, lorsqu'il s'agira d'établir un plan, on pourra décider si l'on doit former ensemble des agents appartenant à un même service, ou au contraire en les mêlant à d'autres, en fonction des nécessités du service et des spécificités du thème par rapport à leur fonction. (Par exemple, une formation en RH est plus spécialisée lorsqu'elle est destinée aux personnels de la DRH que pour les managers de proximité).

Le résultat de l'analyse des besoins est un tableau :

Thème de formation	Service (unité fonctionnelle)	Position hiérarchique	Nombre de stagiaires potentiels

En outre, l'un des bénéfices accessoires de la formation est la rencontre inter services qui permet aux agents de se rendre compte que leurs besoins sont les mêmes que ceux de leurs collègues.

F/I - 06 : Évaluation des besoins en formation – les étapes

QUI	QUOI	QUAND	COMMENT	COMBIEN
Direction de la Formation continue	Envoi des questionnaires aux Directeurs et Responsables hiérarchiques d'unités fonctionnelles	En amont de la préparation du plan de formation, et donc du budget	Organise une réunion générale et remet les questionnaires Courrier ou courrier électronique pour les services déconcentrés	Un questionnaire par unité fonctionnelle
Responsables hiérarchiques	Répondent aux questionnaires, en utilisant les formulaires d'entretiens individuels annuels ou en interviewant leurs subordonnés et en analysant les performances	Dès réception des questionnaires	Entretiens individuels ou analyse des formulaires d'entretiens de performance	
Direction de la Formation continue	Interviewe les responsables hiérarchiques sur l'adaptation nécessaires des savoirs faire aux exigences stratégiques	En amont de la préparation du plan de formation	Organise une réunion, ou des entretiens individuels des cadres sur les besoins induits par les plans stratégiques ou les évolutions technologiques	
Employés	Indiquent leurs souhaits en matière de formation pour leur poste et l'évolution de leur carrière	Lors de l'entretien individuel annuel	Interview, ou questionnaires.	

F/I - 07 : Évaluation des besoins en formation – le document de synthèse

Nom Prénom	Poste actuel	Compétences acquises	Compétences requises (cf. orientations politiques et demandes)	Besoins en formation

F/I - 08 : Évaluation des besoins en formation – demande individuelle de participation à une activité de formation

1. IDENTIFICATION DE L'EMPLOYÉ OU EMPLOYÉE		
Employé ou employée	Nom de l'employé ou employée	Service
Titre d'emploi :		Statut :

2. IDENTIFICATION DE L'ACTIVITÉ DE FORMATION			
Nom de l'activité :	Ressource (institution, firme, etc.) :	Endroit :	
Date :	Durée en jours et nombre d'heures	Jours	Heures

3. ANALYSE DE BESOIN

3.1. Quels aspects de votre travail visez-vous à améliorer par votre participation à cette activité ?

3.2. Cette activité s'inscrit-elle à l'intérieur de votre plan de carrière ?

☐ Oui ☐ Non

Commentaires :

3.3. Expliquez comment les autres membres de votre service pourront tirer profit de cette activité, c'est-à-dire les moyens que vous utiliserez pour transférer les connaissances ou apprentissages acquis par cette formation :

4. COMMENTAIRES ET DÉCISION DU GESTIONNAIRE	
☐ Accepté ☐ Refusé	
Signature du gestionnaire :	Date :
Visa du service formation (DRH) :	Date :

F/I - 09 : Grille d'identification des besoins collectifs de formation

Cette grille constitue un outil à la disposition de tous les gestionnaires pour alimenter leur réflexion quant aux besoins de formation d'un groupe d'employés.

Direction :	
Service	Gestionnaire

1. Besoins découlant de l'évaluation de l'efficacité de l'équipe

1.1. Indiquer les objectifs les plus fréquents que doivent rencontrer vos employés ?

1.2. Indiquer quels comportements, connaissances, habiletés, attitudes, le personnel pourrait développer pour atteindre les objectifs décrits ci-dessus ?

2. Besoins concernant un groupe d'employés

2.1. Indiquer tout besoin de formation relié à un groupe spécifique. (ex. : personnel administratif, technique et de soutien)

2.2. Ressortir tout besoin qui aurait été identifié dans d'autres démarches. (ex. : difficultés particulières rencontrées en réunion de service, etc.).

3. Besoins nécessités par les priorités organisationnelles ou de direction.

3.1. Quelles sont les compétences ou connaissances que vos agents doivent acquérir pour rencontrer les priorités organisationnelles ou de direction ?

3.2. Décrire l'état d'une situation propre au fonctionnement actuel dans votre groupe pour laquelle une activité en formation serait nécessaire. (ex. : climat organisationnel, continuité et/ou amélioration des soins et services)

3.3. Indiquer les objectifs ou les résultats escomptés à la suite d'une activité de formation visant à répondre à cette situation décrite ci-dessus.

4. Synthèse

4.1 Au niveau des besoins de formation que vous avez identifiés, veuillez effectuer une priorisation et préciser les motifs qui justifient l'importance que vous leur accordez ? (au besoin, joindre une page additionnelle)

5. Signatures et approbation

Demandé par :

Date :

Gestionnaire

Approuvé par :

Date :

Directeur

F/II	ELABORATION DU PLAN DE FORMATION	FORMATION
<u>OBJET</u> La formation des personnels vise un triple objectif : ▪ de renforcement des capacités individuelles ▪ de justification des avancements de carrière ▪ d'amélioration des services rendus au public Le plan de formation prévoit et organise à échéance donnée les formations à mettre en œuvre		
<u>TEXTES DE RÉFÉRENCE</u> Décret portant révision du Statut Général de la Fonction Publique : Chapitre I - Section III - Des organes de formation : Articles 35 à 45, et particulièrement article 45 Chapitre IV - Sous-section II – Du congé de formation : Articles 111 à 119 Chapitre IV - Section III – De la mise en disponibilité : Article 139		
<u>PROCÉDURES</u> ▪ Définir les formations permettant de répondre aux besoins recensés ▪ Définir les publics à former ▪ Identifier les formateurs susceptibles d'assurer les formations ▪ Définir les modalités de formation ▪ Identifier les ressources budgétaires disponibles ▪ Planifier les formations		
<u>ACTIVITÉS / TÂCHES :</u> ▪ A partir des besoins identifiés, définir les formations à mettre en œuvre en déterminant les modalités (formation initiale, continue, durée...) ▪ Identifier les formateurs ▪ Rechercher les ressources budgétaires disponibles ▪ Planifier et programmer les formations		
<u>SERVICE OU PERSONNEL RESPONSABLE</u>		

Le service Évaluation et Formation établit la liste des formations et des publics bénéficiaires.

Il établit son budget formation dans le cadre des dotations budgétaires annuelles. Il recherche éventuellement d'autres sources de financement (bailleurs).

Il établit le cahier de charges de chaque formation (TDR : objectifs, public, contenus, méthodes, lieu, dates).

Il recherche les formateurs susceptibles d'intervenir et leur soumet les cahiers de charges.

Il évalue les propositions des formateurs et statue sur les formations à mettre en œuvre.

Il établit le plan de formation en définissant les différentes modalités (formation initiale ou continue, public, durée, type de formateur, lieux et locaux...)

Il programme les formations.

Il diffuse le plan de formation dans les directions.

OUTILS

F/II-01 : Processus d'élaboration du plan de formation – la démarche générale

F/II-02 : Processus d'élaboration du plan de formation – les étapes

F/II-03 : Procédure d'identification des groupes cibles et de sélection des participants

F/II-04 : TDR d'un module de formation (cahier de charges d'un module de formation)

F/II-05 : Plan de formation – document de synthèse

F/II - 01 : Processus d'élaboration du plan de formation – la démarche générale

QUI	QUOI	QUAND	COMMENT
Direction de la formation continue	Rassemble les objectifs de la DRH en termes de compétences à développer et les souhaits des personnels pour leur formation	En amont de la conception du plan de formation	En collectant les données de l'évaluation des besoins de formation
Direction de la formation continue	Prépare un document décrivant les actions de formation articulées pour atteindre les objectifs assignés à la formation	Avant l'élaboration du budget	En collectant les besoins et en répondant à ces besoins par des actions de formation
Direction Générale	Valide le plan et demande un budget correspondant	Lors de l'élaboration du budget de fonctionnement du Ministère	En examinant les actions en regard des objectifs assignés et leur pertinence
Direction de la formation continue	Informe les différents services des formations qui sont programmées et des dates possibles de réalisation des actions, ainsi que des groupes sélectionnés	En début d'exercice	E mail, réunions préparatoires des actions de formation

Justification et méthode

A partir des besoins recensés, le plan de formation établit une priorité, et organise les formations, attribuant des moyens à chaque objectif.

Pour passer de la liste des besoins en formation à un plan de formation, il s'agit d'établir des priorités, en fonction de la stratégie de l'institution.

Il faut en effet que la formation permette d'améliorer les savoir-faire dans les métiers dont l'organisation a besoin dans l'immédiat, avec la plus grande performance possible (perfectionnement), mais aussi, d'orienter les personnels vers les savoir-faire qui seront indispensables pour atteindre les objectifs stratégiques (adaptation).

C'est cette orientation stratégique qui fait la différence entre une liste de formations et un plan de formation.

La formation outil stratégique de l'institution

Pour établir les priorités stratégiques en matière de formation, il faut se reporter aux documents stratégiques du Ministère, ou de l'institution.

La formation doit servir à faire émerger les compétences nécessaires aux fonctions futures, et peut faciliter le changement.

Aussi, un plan de formation comporte une première partie qui décrit les axes principaux qui président aux choix.

Dans un deuxième temps, le plan de formation liste les actions de formation par cible, et quantifie les moyens à investir pour chaque objectif.

L'écriture du plan de formation consistera donc à concevoir avec les formateurs, ou les prestataires externes, des modules de formation qui puissent s'articuler entre eux et concourir à atteindre les objectifs.

La discussion avec les formateurs et prestataires porte sur :

- les objectifs à atteindre (résultats attendus de chaque formation),
- la méthode pédagogique,
- les supports de cours,
- la durée de chaque module,
- la progression,
- l'adaptation aux cibles.

La formation pour améliorer les performances (perfectionnement)

Dans le domaine de l'amélioration des compétences existantes, le choix des cibles prioritaires se fait en fonction des besoins stratégiques et des besoins exprimés.

Ainsi, une unité dont la performance est moyenne mais dont l'importance est capitale sera prioritaire dans l'attribution de moyens de formation.

La formation comme agent de changement (adaptation)

Le plan de formation est un outil du management pour conduire le changement et introduire des méthodes de travail, des instruments nouveaux.

En premier lieu, la formation dans le domaine des techniques nouvelles peut prendre la forme de séminaires de sensibilisation, d'information, pour permettre au management de faire accepter la nouveauté.

Par la suite, les formations seront plus techniques et accompagnées de sessions de coaching.

Les méthodes pédagogiques et les différents types de formation

Le cours : le formateur parle, les stagiaires écoutent. Adapté seulement à la découverte de nouveautés et sur une période courte.

Le cours suivi de travail individuel : permet la réflexion et la mise en œuvre des acquis, puis la vérification par le formateur

Le cours suivi de travail de groupe / le travail de groupe, suivi de cours : permet aux stagiaires d'échanger et de concevoir ensemble des solutions aux exercices proposés

La simulation / étude de cas : permet de mettre le stagiaire en situation.

Former selon les besoins

On distingue les formations techniques, spécifiques à certains métiers, ou fonctions, et les formations transversales, génériques.

Les formations techniques sont destinées à perfectionner les spécialistes d'un métier dans l'exercice de leurs fonctions. Les formations transversales sont utilisables par tous (selon leur grade, leur position hiérarchique).

Généralement, les formations destinées à changer les savoir être sont transversales, elles comprennent les compétences relationnelles, managériales, et de manière générale, toutes les compétences qui ne sont pas liées à un métier spécifique.

Ce sont aussi les compétences qui doivent être suivies et développées pour les agents qui aspirent à accéder à des postes de responsabilité.

Sélection des prestataires

Dans le cas où il n'existe pas de structure de formation interne (École au sein du Ministère, par exemple), il est indispensable de sélectionner les prestataires extérieurs sur des critères de qualité plutôt que sur de simples critères

financiers. Les critères les plus importants sont la connaissance et la capacité à employer des méthodes de formation adaptées aux objectifs. Les méthodes actives, qui mettent les participants en situation seront toujours préférées, car elles sont la garantie que les compétences acquises seront mises en œuvre.

Les critères d'expérience, de capacité à mobiliser des formateurs, de disponibilité de locaux et de services logistiques (impression des supports de cours, disponibilité de matériels informatiques, par exemple) seront pris en compte aussi.

Cas particulier des savoirs

L'institution se contente habituellement d'assurer la formation continue de ses agents, afin de maintenir le niveau de compétence et de permettre le passage à des compétences liées à des activités à développer.

Il arrive que des agents souhaitent acquérir des savoirs (formation initiale) nouveaux. Dans ce cas, il importe soit de préparer leur réintégration à un nouveau poste (formation aux frais de l'agent), soit de planifier cette formation, en termes de gestion de carrière et en termes de mise en œuvre des savoirs nouveaux, et compétences développées.

Cette acquisition de nouvelles compétences ou savoirs ne peut être planifiée ni intégrée au plan de formation. Cela relève de la politique de formation.

Indicateurs de réussite du plan de formation

Comme tout plan d'action, le plan de formation doit comporter ses propres indicateurs. Les indicateurs sont choisis en fonction du résultat souhaité.

Nombre de participants, impact de la formation sur le changement, satisfaction des responsables hiérarchiques... Ces indicateurs sont ensuite utilisés au moment d'évaluer les actions de formation :

En calculant les taux de satisfaction, en analysant les changements mesurés, on pourra évaluer l'efficacité de la formation (voir la fiche - outil n°5 avec un exemple de plan de formation type à la fin de cette section).

F/II - 01 : Processus d'élaboration du plan de formation – les étapes

Étapes	Activités	Acteurs
Étape I	Le service Évaluation et Formation établit la liste des formations et des publics bénéficiaires.	Service Évaluation et formation DRH DG
Étape II	Il établit son budget formation dans le cadre des dotations budgétaires annuelles. Il recherche éventuellement d'autres sources de financement (bailleurs).	Service évaluation DRH DG DAAB
Étape III	Il établit le cahier de charges de chaque formation (TDR : objectifs, public, contenus, méthodes, lieu, dates...).	Service Évaluation et formation
Étape IV	Il recense les participants à la formation et constitue les listes de stagiaires par module de formation en collaboration avec le service Dotation et Recrutement (utilisation de la base de	Service Évaluation et Formation

	données)	Service Dotation et Recrutement
Étape V	Il recherche les formateurs susceptibles d'intervenir et leur soumet les cahiers de charges.	Service évaluation et Formation OMRH ENA Directions Partenaires Formateurs potentiels
Étape VI	Il évalue les propositions des formateurs et statue sur les formateurs à retenir et les formations à mettre en œuvre.	Service Évaluation et Formation Formateurs retenus
Étape VII	Il établit le plan de formation en définissant les différentes modalités (formation initiale ou continue, public, durée, type de formateur, lieux et locaux...)	Service Évaluation et Formation Formateurs Partenaires d'organisation et de logistique
Étape VIII	Il programme les formations	Service Évaluation et Formation Directions
Étape IX	Il diffuse le plan de formation dans les directions.	Service Évaluation et Formation Directions
Étape X	Il organise les formations	Service Évaluation et Formation Directions

F/II - 03 : Procédure d'identification des groupes cibles et de sélection des participants

QUI	QUOI	QUAND	COMMENT	COMBIEN
Personnels de la Direction de la Formation Continue	Décrit les conditions requises pour participer à la formation sur un thème déterminé	A la conception du plan de formation	En décrivant les fonctions et les postes qui bénéficieront le plus des formations, les connaissances nécessaires pour bénéficier de la formation, le profil des participants	Groupes de participants entre 12 et 20. Ouvrir autant de groupes que de personnels concernés, et réduire selon les inscrits
Personnels de la Direction de la Formation Continue	Informe les Directeurs Généraux des actions prévues et des dates, afin qu'ils invitent les personnels qui répondent aux conditions	En laissant le temps au DG d'informer les personnels et aux personnels de se préparer	Courrier, planning mensuel	
Directeur Généraux	Informent les personnels et invitent ceux qui postulent et remplissent les conditions	Dès réception du planning mensuel	Affichage, information par courrier, email, réunions, voie hiérarchique	Selon nombre précisé par la Direction de la Formation continue

Justification et méthode

Pour assurer que les contenus sont adaptés aux besoins des participants, il est important de regrouper les participants par niveau, ou selon tout critère pertinent.

Ce qui amène deux types de remarques et de points sur lesquels le service formation devra être vigilant :

- La sélection des participants
- La composition des groupes

La sélection des participants

Il arrive que la formation soit utilisée comme « récompense » par des managers, pour accorder une faveur à des membres de leurs équipes, en dépit du fait que tel ou tel membre de l'équipe peut avoir plus besoin d'une formation que celui qui est sélectionné.

Dans ces cas-là, il est vital que le responsable de la formation fixe les critères de participation à la formation, et que ces critères soient appliqués au final.

Les critères de sélection sont induits par les objectifs du plan de formation. Toutefois, il est utile de délimiter la population cible par une recherche dans le fichier des fonctionnaires. Cela permet de quantifier la population cible et de déterminer dans le cahier de charges de la formation, quelle est la population visée et quels pré - requis sont pertinents.

Il est parfois nécessaire de faire passer un test d'admission aux participants, pour déterminer leur niveau et valider leur besoin, et filtrer les participants qui ne remplissent pas les critères.

En effet, accepter des participants qui ne sont pas concernés, c'est exclure des participants à qui la formation serait utile. Il est important d'être strict sur ce point.

Pour sélectionner les participants sur des critères pertinents, il est important de rédiger des termes de référence précis pour la session de formation, en décrivant le groupe cible, tant en matière de position hiérarchique que de besoin de formation, de pré requis technique ou pédagogique...

Le responsable se fera remettre la liste des participants prévus par les responsables hiérarchiques et vérifiera qu'ils satisfont aux critères prévus pour l'admission.

La composition des groupes

La composition des groupes de participants peut avoir une influence sur la réussite d'une session de formation ; il est donc important d'y prêter attention.

L'homogénéité est un atout : on cherchera à composer des groupes de niveau hiérarchique homogène, pour favoriser les échanges et la liberté de parole. (La présence de supérieurs hiérarchiques peut limiter la prise de parole ou inhiber certains participants).

On composera aussi des groupes de même niveau de connaissances, mais si possible de ministères différents, pour permettre des échanges d'expérience (dans le cas de formations interministérielles).

Lorsque tous les participants sont issus du même ministère, on peut mélanger les services et les directions, afin de permettre le brassage et les échanges.

On établit la taille des groupes en fonction de la méthode pédagogique retenue par le formateur : pour une conférence, on peut réunir jusqu'à 100 personnes, alors que pour une formation incluant des travaux de groupes et des restitutions, il faut limiter le nombre de participants à une vingtaine.

Une fois décidé le cahier de charges, le responsable de la formation travaille avec le formateur pour élaborer une action à même de répondre aux objectifs.

F/II - 04 : TDR d'un module de formation (cahier des charges d'un module de formation)

Pour établir le cahier de charges d'un module de formation (TDR), il faut préciser les points suivants :

1. Le contexte et les justifications de la formation : demandes, besoins, orientations nouvelles, évolution de l'organisation, recrutement de nouveaux agents...
2. Les objectifs généraux du module : objectifs d'acquisition d'une compétence complexe. Par exemple : « Accompagner les agriculteurs dans la gestion commerciale de leurs production »

N.B. Toute compétence est composée de savoirs, savoir-faire et savoirs comportementaux.

3. Les objectifs spécifiques : objectifs d'acquisition d'une compétence spécifique constitutive de la compétence complexe. Par exemple : « Aider à la création de coopératives de vente »
4. Le public bénéficiaire : typologie du public (postes, compétences requises...) et nombre de participants
5. Les contenus : thèmes de la formation
6. Les méthodes : exposé, études de cas, visites de terrain, entretien avec des experts...
7. Les documents pédagogiques prévus
8. Le type d'évaluation des acquis prévu : par questionnaire, par expérimentation, en cours de formation, à la fin de la formation, différée...
9. Le type de formateur retenu : qualifications et expérience relatives à l'expertise et aux contenus ; qualification et expérience en formation d'adultes
10. La durée : durée de la formation, formation en journées consécutives ou en sessions
11. La période ou les dates
12. Le lieu
13. Le budget alloué à la formation, et l'origine des fonds (dotation annuelle, subvention, bailleurs...)
14. Éventuellement les conditions de prise en charge des stagiaires : frais de déplacement, per diem...

F/II - 05 : Plan de formation – document de synthèse

Titre de cours	Groupe cible	Objectif pédagogique	Sujet de cours	Niveau	Dates prévisionnelles	Durée	Formateur	Coût global (Intégrant le coût du formateur et les coûts logistiques)
Formation à XXX	Fonctions, ou statuts	Ce que doit savoir faire le participant à la fin de la formation	Aperçu du contenu	Dans le cas où plusieurs niveaux sont prévus (initiation, perfectionnement...)		En jour, ou en heures	Nom du formateur, ou prestataire	

F/III	BUDGÉTISATION DES FORMATIONS	FORMATION
<u>OBJET</u> La programmation et la budgétisation des formations doit s’inscrire dans un cadre de réflexion réaliste prenant en compte: ▪ Les financements disponibles ▪ Le budget de chaque formation : rémunération des intervenants, défraiement des participants, coût pédagogique (documents, locaux, matériel)		
<u>TEXTES DE RÉFÉRENCE</u> Documents budgétaires		
<u>PROCÉDURES</u> ▪ Identifier les ressources financières ▪ Calculer le coût de chaque formation ▪ Arbitrer budget / financement ▪ Établir le budget du plan de formation acceptable compte tenu des ressources		
<u>ACTIVITÉS / TÂCHES</u> ▪ Identifier les sources budgétaires potentielles (budget annuel de formation du ministère, bailleurs) et		

élaborer le budget prévisionnel intégrant tous les coûts (pédagogiques, déplacements, hébergement, per diem...) ▪ Organiser la formation afin qu'elle corresponde aux financements existants : regroupement de formations, échelonnement sur plusieurs exercices budgétaires, réduction du plan de formation aux priorités...
<u>SERVICE OU PERSONNEL RESPONSABLE</u> Le service Évaluation et formation identifie les sources de financement en se rapprochant de la DAAB et éventuellement des bailleurs, et élabore le budget en conséquence.
<u>OUTILS</u> F/III-01 : Budgétisation du plan de formation – la démarche générale F/III-02 : Budgétisation du plan de formation – le document de synthèse

F/III - 01 : Budgétisation du plan de formation – la démarche générale

QUI	QUOI	QUAND	COMMENT	COMBIEN
Direction de la formation continue	Calcule les coûts de toutes les actions de formations prévues dans le plan	Lorsque le plan est validé	En demandant les prix des acteurs du marché, soit à partir de leur catalogue, soit à partir de devis pour des actions sur mesure	Dans les prix de formation, on compte aussi le coût de la location de la salle, du matériel de projection, les pauses et éventuellement le défraiement des participants.
Direction Générale	Approuve le budget de formation			
Direction Générale	N'approuve pas le budget de formation		Demande des ajustements en fonction d'une enveloppe budgétaire pré déterminée	
Direction de la formation continue	Modifie le plan de formation en ajustant soit les volumes de participants, soit la durée des sessions,, ou tout autre paramètre influant sur le coût et le soumet à nouveau à la Direction Générale		Joue sur les divers éléments de coûts ou sur les priorités et les volumes induits par les priorités de formation.	Autant d'ajustements que nécessaire.

Justification et méthode

Le budget de formation s'élabore à partir du plan de formation, en agrégeant les coûts des différentes actions de formation.

Pour cela, il est nécessaire de consulter les organismes externes et internes, afin de vérifier l'offre disponible et son coût.

Selon que l'on part d'un budget maximum, ou qu'on doive ajuster le budget prévisionnel à l'enveloppe disponible après avoir additionné tous les coûts nécessaires à la réalisation du plan, il faudra revenir sur le plan.

Il sera alors nécessaire de vérifier les priorités et de dégager les axes les plus importants, si le budget imparti ne permet pas de réaliser la totalité du plan.

Une fois les ajustements éventuels effectués, le plan est mis en œuvre en appliquant les règles des marchés publics.

F/III - 02 : Budgétisation du plan de formation – le document de synthèse

Modules	Nbre heures	Coût		Frais pédagogiques			Frais stagiaires	
		Horaire	Total	Formateurs	Matériel	Locaux	Déplacement	Per diem
Totaux								

F/IV	MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS DE FORMATION	FORMATION
<u>OBJET</u> La mise en œuvre de la formation requiert essentiellement des actions de gestion et de logistique		
<u>TEXTES DE RÉFÉRENCE</u> Décret portant révision du Statut Général de la Fonction Publique : Chapitre I - Section III - Des organes de formation : Articles 35 à 45, et particulièrement article 45 Chapitre IV - Sous-section II – Du congé de formation : Articles 111 à 119 Chapitre IV - Section III – De la mise en disponibilité : Article 139		
<u>PROCÉDURES</u> ▪ Assurer la gestion administrative des formations ▪ Assurer la gestion pédagogique des formations ▪ Assurer la gestion financière des formations ▪ Assurer la logistique des formations		
<u>ACTIVITÉS / TÂCHES :</u> ▪ Élaborer et tenir un tableau de bord des formations (répartition des stagiaires par unités, par thèmes de formation, par sexe, par statut, par catégorie, etc..). • Assurer la gestion administrative - Contractualiser avec les intervenants les commandes de formation - Inscrire les stagiaires - Avant la formation, préparer et diffuser les feuilles de présence, les documents d'évaluation des formations (cf. F/V) - Après la formation, collecter les feuilles de présence et les évaluations des stagiaires - Préparer les attestations de formation et les remettre aux stagiaires à l'issue de la formation - Assurer le traitement des feuilles de présence et rédiger une synthèse pour chaque formation (cf. F/V) • Assurer la gestion pédagogique (cf. /V) - Assurer l'encadrement pédagogique des formateurs (respect du cahier des charges de formation) - Effectuer le traitement des évaluations pédagogiques des stagiaires - Établir un bilan pédagogique des formations ▪ Assurer la gestion logistique des formations :		

- Réserver les hébergements et locaux de formation - Préparer les équipements pédagogiques (paper-board, vidéoprojecteur) - Photocopier en nombre les documents pédagogiques et les mettre à disposition - Rester à l'écoute des stagiaires et des formateurs ▪ Assurer la gestion financière : - Élaborer et tenir à jour un tableau de bord des dépenses - Transmettre toutes les pièces comptables
<u>SERVICE OU PERSONNEL RESPONSABLE</u> • Le service Évaluation et Formation travaille en lien avec la DAAB pour les aspects financiers. • Il travaille en lien avec le service Dotation et Recrutement pour le suivi du tableau de bord des formations qui est intégré à la base de données de la DRH. • Il communique au service Administration du personnel les formations suivies par les personnels afin qu'elles soient enregistrées dans leur dossier. • Il assure toutes les prestations concernant la gestion administrative et la logistique pédagogique.
<u>OUTILS</u> F/IV-01 : tableau de bord des formations

F/I - 01 : Tableau de bord des formations

Module	Formateur	Dates	Réalisation			Causes de l'annulation ou du report	Difficultés rencontrées	Taux de présence des participants	Suivi logistique	Suivi budgétaire

F/V	ÉVALUATION ET SUIVI DE LA FORMATION	FORMATION
	<u>OBJET</u> L'évaluation de la formation vise à vérifier que les objectifs de formation sont atteints : - pour les stagiaires - pour le ministère et la direction ou le service auxquels appartiennent les stagiaires - pour les opérateurs de formation (service Évaluation et Formation, formateurs, organismes de formation, bailleurs)	
	<u>TEXTES DE RÉFÉRENCE</u> Décret portant révision du Statut Général de la Fonction Publique : Chapitre I - Section III - Des organes de formation : Articles 35 à 45, et particulièrement article 45 Chapitre IV - Sous-section II – Du congé de formation : Articles 111 à 119 Chapitre IV - Section III – De la mise en disponibilité : Article 139	
	<u>PROCÉDURES</u> L'évaluation se compose d'une évaluation pédagogique (évaluation du formateur, des stagiaires, des contenus et méthodes, des apprentissages) et d'une évaluation administrative et logistique (qualité des locaux et équipements, qualité de l'organisation, qualité de la gestion administrative et financière) L'évaluation est conduite selon trois temps : - Avant la formation : les objectifs de formation sont constitués en critères d'évaluation et décomposés en indicateurs de réussite. - Pendant la formation, l'évaluation vérifie l'acquisition progressive des connaissances et savoirfaire visés par les objectifs de formation. - Après la formation, l'évaluation mesure les acquisitions en fin de formation, et, à distance, les capacités de réinvestissement des apprentissages par les stagiaires en situation professionnelle.	
	<u>ACTIVITÉS / TÂCHES</u> ▪ Conception et conduite du dispositif global d'évaluation ▪ Rédaction et traitement des fiches d'évaluation de fin de formation ▪ Conception de l'évaluation de l'impact professionnel des formations	

- Régulation des procédures de mise en œuvre des formations suite aux évaluations

SERVICE OU PERSONNEL RESPONSABLE

Le service Évaluation et Formation conçoit les procédures et les outils d'évaluation de la formation et les met en œuvre. Il travaille en concertation avec les Directions et services demandeurs pour les modules qui les concernent.

Il assure le traitement des évaluations et en transmet les conclusions aux Directions.

Il communique au service Dotation et recrutement les éléments à enregistrer dans la base de données.

Il communique au service Administration du personnel les éléments relatifs aux personnels et devant être porté dans leur dossier.

OUTILS

F/V-01 : Évaluation de la formation – la démarche générale

F/V-02 : questionnaire d'évaluation de la formation (stagiaires)

F/V-03 : questionnaire d'évaluation de la formation (synthèse organisateur formation)

F/V-04 : Évaluation d'impact des formations (évaluation différée) – la démarche générale

F/V-05 : Exemple de grille d'évaluation d'impact des formations (évaluation différée)

F/V-06 : Les enjeux de la politique de formation à « moyen – long terme »

F/V-07 : Savoir – faire à développer pour l'organisation du recrutement par concours

F/V - 01 : Évaluation de la formation – la démarche générale

QUI	QUOI	QUAND	COMMENT	COMBIEN
Direction de la Formation continue	Envoi des questionnaires aux Directeurs et Responsables hiérarchiques d'unités fonctionnelles	En amont de la préparation du plan de formation, et donc du budget	Organise une réunion générale et remet les questionnaires Courrier ou courrier électronique pour les services déconcentrés	Un questionnaire par unité fonctionnelle
Responsables hiérarchiques	Répondent aux questionnaires, en utilisant les formulaires d'entretiens individuels ou en interviewant leurs subordonnés et en analysant les performances	Dès réception des questionnaires	Entretiens individuels ou analyse des formulaires d'entretiens de performance	
Direction de la Formation continue	Interviewe les responsables hiérarchiques sur l'adaptation nécessaires des savoirs faire aux exigences stratégiques	En amont de la préparation du plan de formation	Organise une réunion, ou des entretiens individuels des cadres sur les besoins induits par les plans stratégiques ou les évolutions technologiques	
Employés	Indiquent leurs souhaits en matière de formation pour leur poste et l'évolution de leur carrière		Interview, ou questionnaires.	

Justification et méthode

Lorsqu'on parle d'évaluation de la formation, il faut distinguer deux types d'évaluation, portant sur deux types de résultats et donc deux méthodes différentes :

- Évaluation du processus de formation
- Évaluation du résultat de la formation

Pour chaque type d'évaluation, on posera des questions différentes, visant à collecter des informations spécifiques. En outre, on questionnera des interlocuteurs différents selon l'information recherchée.

Les deux ont leur utilité respective et ne peuvent se substituer l'une à l'autre.

Évaluation du processus

C'est l'évaluation qui est faite à la fin de la session, et qui porte sur les aspects matériels et immatériels de la session.

En évaluant le processus, on vérifie que la session a été bien organisée, que les conditions étaient optimales et que les participants sont satisfaits.

On interroge donc les participants sur leur satisfaction quant au déroulement de la session :

- prestation du formateur,
- rythme, durée, intensité de la session,
- appréciation des supports visuels et support de cours,
- appréciation des méthodes pédagogiques
- conditions matérielles (salle, pauses, confort).

On distribue un questionnaire à chaque participant, à la fin de la session. Pour faciliter l'interprétation, on préfère généralement les questions fermées. On laisse une question ouverte, en fin de questionnaire, pour permettre de recueillir des impressions libres.

Cette évaluation permet au formateur d'ajuster en temps réel son module de formation, ses méthodes pédagogiques et, si nécessaire, d'améliorer la qualité des prestations matérielles.

F/V - 02 : questionnaire d'évaluation de la formation (stagiaires)

Titre du séminaire					
Date					
Nom du formateur					
Question 1	Noter les points suivants	1	2	3	4
	Structure du séminaire				
	Qualité des exercices				
	Durée du séminaire				
	Environnement de la formation				
	Contenu du séminaire				
	Supports de cours et aides visuelles				
	Coordination et organisation				
Question 2	Le formateur	1	2	3	4
	Connaissance du sujet				
	Le formateur a su garder une ambiance studieuse				

	Notez les qualités et compétences pédagogiques du formateur				
	Méthodologie de présentation				
	Disponibilité et aide				
Question 3	Satisfaction des attentes => J'ai appris ...	bien moins que je ne pensais ☐	un peu moins que je ne pensais ☐	un peu plus que je ne pensais ☐	plus que je ne pensais ☐
Question 5	Pensez-vous que ce séminaire va vous apporter une aide dans vos fonctions	Oui, beaucoup ☐	Oui, un peu ☐	Pas certain ☐	Certainement pas ☐
Question 6	Recommanderiez-vous ce séminaire à vos collègues	Certainement ☐	Probablement ☐	Peut-être ☐	Certainement pas ☐

F/V - 03 : questionnaire d'évaluation de la formation (synthèse organisateur formation)

Module					
Contenus programmés respectés	Durée prévue respectée	Coût prévisionnel respecté	Organisation et logistique satisfaisante	Taux de présence des stagiaires	Taux de satisfaction des stagiaires
Note (1 à 4) * :	Note (1 à 4) *:	Note (1 à 4) *:	Note (1 à 4) *:	Note (1 à 4) *:	Note (1 à 4) *:
Critères de notation :	Critères de notation :	Critères de notation :	Critères de notation :	Critères de notation :	Critères de notation :

* La note 1 correspond à l'appréciation la plus faible

La note 4 correspond à la meilleure appréciation

F/V - 04 : Évaluation d'impact des formations (évaluation différée) – la démarche générale

Cette évaluation est réalisée plusieurs semaines après la fin de la session, et a pour objectif de mesurer le changement induit par la formation : mise en œuvre des savoir-faire ou savoir-être acquis ou développés pendant la session, utilisation des techniques ou technologies, amélioration des performances sur certains types de tâches...

On considère en effet que l'efficacité de la formation se mesure par l'ampleur des changements dans le travail ou l'attitude des stagiaires. (Meilleure réalisation des tâches, amélioration du savoir - être).

La mesure de la réussite de la formation portera donc sur le changement attendu de la formation. Le questionnaire sera conçu par rapport à l'objectif de la formation

Le changement attendu s'installe dans le temps. Pour mesurer ce changement de façon réaliste, il faut laisser du temps aux stagiaires pour expérimenter et utiliser les outils auxquels ils ont été exposés en formation.

Après une période de temps de l'ordre de un à trois mois, on envoie un questionnaire aux stagiaires, pour leur demander d'évaluer leur utilisation de ce qui a été enseigné en formation.

Ce questionnaire est composé de questions ouvertes et fermées.

Les questions portent sur la mise en œuvre des compétences exposées, sur l'évolution constatée dans l'exécution des tâches.

Ce questionnaire doit être rempli par le participant. Il est complété par un questionnaire envoyé aux responsables hiérarchiques de chaque participant, afin de pondérer les informations transmises par ce dernier.

On demandera ainsi aux responsables hiérarchiques d'analyser l'impact de la formation sur la pratique et sur l'attitude du participant et d'indiquer s'il envisage d'envoyer d'autres membres de son équipe suivre la même formation.

Cette phase de l'évaluation permet de donner au formateur un retour sur ses méthodes pédagogiques et sur les points les plus efficaces de la formation.

Elle permet aux organisateurs de la formation et aux concepteurs du plan de formation, de mesurer la réalisation de leurs objectifs.

Ces fiches d'évaluation du processus de formation et de l'impact sont ensuite synthétisées en rapport d'évaluation. Ce rapport devient une pièce du dispositif de conception du plan de formation de l'année suivante (voir fiche – outil n°6 avec un exemple de questionnaire d'évaluation type).

F/V - 05 : Exemple de grille d'évaluation d'impact des formations (évaluation différée)

Modules	Objectifs spécifiques (rappel)	Résultats selon le responsable hiérarchique Note : 1/2/3/4*	Résultats selon les collègues Note : 1/2/3/4*	Résultats selon les usagers Note : 1/2/3/4*	Résultats selon les partenaires Note : 1/2/3/4*
Module 1	Savoirs :				
	Savoir-faire :				
	Savoirs comportementaux :				
Module 2	Savoirs :				
	Savoir-faire :				
	Savoirs comportementaux :				
Module 3	Savoirs :				
	Savoir-faire :				
	Savoirs comportementaux :				

* La note 1 correspond à la plus faible appréciation

* La note 4 correspond à la meilleure appréciation

F/V - 06 : Les enjeux de la politique de formation à « moyen – long terme »

Afin de définir, mettre en œuvre et évaluer les actions de formation intégrées aux plans de formation des administrations de l'État et de ses établissements publics, les DRH et l'OMRH doivent développer

progressivement des compétences et des techniques permettant de faire évoluer le système de formation au sein de la fonction publique haïtienne.

Les connaissances et / ou procédures à faire évoluer à moyen / long terme concernent les points suivants :

- Intégration de la politique de formation dans une politique globale de GPEEC : recensement et analyse des besoins des agents et des services (analyser des demandes et les traduire en besoins), mise en œuvre du volet formation du plan de GPEEC
- Ingénierie de formation, techniques et outils d'évaluation d'une formation : programmation, organisation et évaluation des actions de formation, conception et mise en œuvre du plan de formation
- Élaborer des cahiers de charges, définir et appliquer des principes en matière d'achat de prestations de formation
- Gestion des formations sur le plan administratif, logistique et budgétaire
- Constituer et entretenir des viviers de formateurs
- Communiquer, conseiller les agents et les services
- Suivre l'évolution des métiers et la réorganisation des services de l'État
- Mise en place de la gestion personnalisée et de l'individualisation des parcours professionnels
- Développement de la formation organisée à distance

F/V - 07 : Savoir – faire à développer pour l’organisation du recrutement par concours

- Rédaction des textes définissant les modalités des concours et examens professionnels (programme, épreuves) et portant organisation des concours et examens professionnels, définir et appliquer les procédures juridiques et organisationnelles du domaine
- Organiser les concours et examens professionnels des administrations et établissements publics de l’État.
- Professionnalisation de l’organisation des concours, constitution d’un référentiel interministériel de formation, notamment en matière de la professionnalisation des concours
- Prévention des contentieux : droit des concours et règles du contentieux administratif en matière de ressources humaines
- Organiser les concours et examens professionnels des administrations et établissements publics de l’État : planifier des processus, organisation sur le plan administratif, logistique et budgétaire des concours et examens professionnels
- Système éducatif, diplômes et organismes de formation permettant l’accès à la fonction publique haïtienne
- Communication et information auprès du public et des candidats
- Respect des règles de confidentialité

V.III - POLITIQUE DE GESTION DE CARRIÈRE

La fonction publique haïtienne est organisée selon le régime de la carrière. Les fonctionnaires n'appartiennent pas à un service public déterminé mais à la fonction publique qui les met à la disposition des divers organismes de l'État (art. 76, 77).

Le régime de la carrière implique que tous les fonctionnaires soient titularisés dans un grade de la hiérarchie administrative. L'OMRH doit définir un cadre réglementaire permettant une politique de recrutement, de rémunération, de mobilité et de promotion, dans la logique des textes du décret de 2005 ayant décidé que la fonction publique haïtienne est organisée selon le régime de la carrière.

Les étapes du travail à réaliser :

- **fixer la dénomination des filières professionnelles et déterminer pour chacune d'elles des corps d'emploi** (art. 82). La filière est un regroupement de professions dans l'administration publique (art. 84). Les filières sont transversales ou sectorielles, selon qu'elles concernent des professions communes à l'administration ou des professions spécifiques liées à la vocation des institutions (art. 85).
- déterminer les **statuts particuliers pour l'ensemble des corps d'emplois de la filière** (art. 83). Il s'agit de la nécessité de définir des **statuts particuliers** (art. 78) contenant des dispositions spécifiques sur la situation statutaire des fonctionnaires appartenant aux différents **corps d'emplois** de la fonction publique haïtienne : les fonctionnaires soumis aux mêmes statuts particuliers et qui ont vocation aux mêmes grades appartiennent à des corps d'emploi déterminés à partir des grandes filières professionnelles transversales ou sectorielles nécessaires à la réalisation des grandes missions de l'État (art. 79).
- déterminer des règles communes pour chaque corps d'emplois, qui doivent permettre la gestion de carrière des fonctionnaires au sein des différents corps d'emploi (art. 80). Le corps d'emploi est la dénomination du regroupement des emplois occupés par les fonctionnaires soumis aux mêmes conditions de recrutement et d'exigences académiques ou professionnelles (art. 86). Il s'agit notamment de définir des règles concernant les points suivants :
 - le niveau d'étude et les exigences professionnelles lors du recrutement ;
 - les types et les modalités des concours ;
 - la titularisation dans un grade ;
 - le nombre d'échelons dans un grade et le temps d'ancienneté à accomplir dans chaque échelon ;
 - les modalités d'avancement ;
 - le mode de rémunération.
- Concevoir un système de classification des emplois, en fonction de leur degré de complexité et d'exigences professionnelles au sein de la fonction publique haïtienne (art. 100).
- Etablir un tableau prévisionnel qui détermine le nombre et la qualité des emplois nécessaires à la réalisation des missions de chaque administration ou institution, ainsi que l'évolution des effectifs à moyen terme (art. 87). Chaque emploi doit être identifié par une appellation normalisée, sa localisation dans la structure administrative et le profil professionnel y correspondant (art. 88). Le tableau prévisionnel des effectifs est proposé par les RRH (après validation par les Ministres et les responsables des institutions concernées) à l'Office du Management et des Ressources Humaines.
- **Définir, pour chaque emploi, la catégorie d'emplois nécessaire pour sa réalisation.** Le décret de 2005 prévoit que les fonctionnaires sont regroupés en quatre (4) catégories d'emplois désignées par ordre décroissant à partir des quatre premières lettres de l'alphabet français. Il s'agit des corps de

catégories A, B, C et D (art. 89). L'appartenance des fonctionnaires à une catégorie d'emploi dépend de leur niveau de recrutement (art. 90).

- Les emplois de catégorie A sont occupés par des fonctionnaires qui effectuent un travail de conception, d'analyse, de synthèse, d'élaboration, de coordination et de direction. L'accès à cette catégorie est ouvert aux détenteurs d'un titre universitaire correspondant au moins à la licence (art. 91).
- Les emplois de catégorie B sont occupés par des fonctionnaires qui effectuent un travail d'application avec un recrutement exigeant au moins une formation de niveau universitaire sanctionnée par un certificat attestant la scolarité complétée dans un cycle d'études d'une durée minimale de trois (3) ans (art. 92).
- Les emplois de catégorie C regroupent des fonctionnaires qui effectuent un travail d'exécution avec un recrutement exigeant au minimum le niveau du troisième cycle de l'école fondamentale (art. 93).
- Les emplois de catégorie D regroupent des fonctionnaires qui effectuent un travail d'exécution avec un recrutement exigeant au minimum le niveau du premier cycle de l'école fondamentale (art. 94).
- Définir, pour chaque catégorie d'emplois, une subdivision en niveaux, avec des grades et des échelons pour chaque niveau (art. 95). Le grade est un titre personnel conféré aux fonctionnaires et leur donne vocation à occuper, par ordre de préséance et de mérite, une succession de postes dans la hiérarchie des emplois permanents des services publics (art. 96). Chaque emploi correspond à un titre de poste. L'échelon facilite la classification personnelle de chaque fonctionnaire correspondant à une différenciation du point de vue de l'ancienneté et facilite le calcul de la rémunération à l'intérieur de chaque classe d'emploi (art. 97).
- Prévoir les **modalités de mobilité et de progression de carrière des fonctionnaires au sein des différents corps d'emploi**, avec des règles de passage d'un emploi d'une catégorie inférieure à un autre emploi de catégorie supérieure, par concours selon la réglementation en vigueur (art. 99), ainsi que des **règles définissant clairement les modalités permettant de changer de corps d'emploi** (art. 98) dans les conditions de formation académique et d'exigences professionnelles prévues explicitement par les statuts particuliers.

La définition du cadre statutaire de la fonction publique prévu par le décret de 2005, avec la précision des aspects réglementaires listés ci-dessus est **indispensable** pour aboutir ensuite à une vraie politique de gestion de carrière avec des modalités claires en ce qui concerne la gestion de carrière des fonctionnaires haïtiens. Dans l'absence de ce corpus « réglementaire », il est illusoire de chercher à définir des normes ou des procédures précises, ce « vide juridique » est un handicap fort qu'il faut surmonter de façon prioritaire pour avancer ensuite dans la réforme administrative de l'État haïtien.

Une fois le cadre réglementaire du statut de la fonction publique consolidé avec des règles de gestion RH définies clairement, une vraie politique de gestion de carrière et de mobilité RH pourra être mise en place.

La DRH pourra remplir sa mission de conseil et d'accompagnement pour les personnels des administrations et établissements publics de l'État dans leurs projets et parcours professionnels, tout comme le conseil et l'accompagnement des services et des autres directions dans le domaine des ressources humaines. Des dispositifs d'accompagnement de la mobilité pourront être mis en place dans le respect des orientations des politiques publiques RH.

Le développement de la gestion personnalisée des parcours professionnels, avec un accompagnement personnalisé des projets et des parcours professionnels sera possible, avec une anticipation des parcours des agents dans l'optique de concilier les besoins de l'agent et de l'organisation.

GRH/I	NOTATION, AVANCEMENT, PROMOTION	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
<u>OBJET</u> La note est le résultat de l'évaluation. Elle permet de positionner l'agent afin qu'il puisse prétendre à un avancement de grade.		
<u>TEXTES DE RÉFÉRENCE</u> Décret portant révision du Statut Général de la Fonction Publique : Articles 32, 33, 34 Section III : de la nomination Articles 73, 74, 74.1, 75 Article 80		
<u>PROCÉDURES</u> Fonder la notation sur un système d'appréciation des performances objectif et équitable. Offrir une perspective de progression de carrière à tous les agents		
<u>ACTIVITÉS / TÂCHES</u> ▪ veiller à ce que les notes concordent avec les évaluations ▪ communiquer les prévisions budgétaires ▪ veiller à ce que les avancements proposés correspondent aux prévisions budgétaires ▪ établir un projet de tableau d'avancement ▪ préparer les projets d'arrêtés de nomination pour les agents promus		
<u>SERVICE OU PERSONNEL RESPONSABLE</u> Le service Évaluation et Formation communique aux directions les prévisions budgétaires que lui a transmises la DAAB. Il contrôle la pertinence de la notation proposée au regard de l'évaluation. Il contrôle les propositions d'avancement et vérifie leur concordance avec les contraintes des prévisions budgétaires. Il effectue les ajustements éventuels avec les directions. Il établit un projet de tableau d'avancement. Après décision de la DG, il prépare les projets d'arrêtés de nomination pour les agents promus.		
<u>OUTILS</u> ▪ GRH/I-01: Tableau d'avancement récapitulatif du personnel par catégorie et grade ▪ GRH/I-02 : Répertoire de carrière du personnel du ministère		

- **GRH/I-03 :** Catégorisation du personnel du Ministère

GRH/I - 01 : Tableau d'avancement récapitulatif du personnel par catégorie et grade

Identifiant	Nom Prénom	Situation actuelle		Situation nouvelle	
		Fonction	Classification	Fonction	Classification

GRH/I - 02 : Répertoire de carrière du personnel du ministère

Noms	Prénoms	Titre	Promotion	Transfert	Disponibilité	Détachement	Sanction	Réintégration
	D. N & NIF	E.F. & C.B.	Ajustement	Affectation	Cessation	Disponibilité		

GRH/I - 03 : Catégorisation du personnel du Ministère

Période							
Cadres Supérieurs (PE)		%	<u>Personnel Régulier</u>	-		Total d'employés réguliers	-
Cadres Intermédiaires (PE)		%	Hommes -			Total d'employés contractuels	-
Cadres 1 ^{ère} ligne (PE)		%	Femmes -			Grand Total	-
Personnel d'Encadrement		%					
en fonction du titre							
Total Personnel d'Encadrement		%	<u>Bureaux Départementaux</u>	-			
Techniciens & Assimilés		%	Cayes	-			
Inspecteurs		%	Cap-Haitien	-			
Personnel de Bureau		%	Gonaïves	-			
Personnel de Soutien		%	Hinche	-			
Grand Commis		%	Jérémie	-			
TOTAL	-	%	Cr des Bouquets	-			
			BD : Hommes -				
			Femmes -				
			<u>Personnel Contractuel</u>	-			
			Membres de Cabinets	-			
			Consultants	-			
			Conseillers	-			
			Coordonnateur	-			
			Chargé de Mission	-			
			Chargé de Projet	-			
			Personnel de Bureau & Soutien	-			
			PC : Hommes -				

				Femmes	-				
--	--	--	--	---------------	---	--	--	--	--

GRH/II	MUTATION INTERNE	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
<u>OBJET</u> La mutation interne est un changement d'affectation de poste et/ou de service au sein du Ministère et de ses organismes sous tutelle.		
<u>TEXTES DE RÉFÉRENCE</u> Décret portant révision du Statut Général de la Fonction Publique : Articles 26, 33		
<u>PROCÉDURES</u> ▪ Répondre aux besoins du ministère en effectifs et en compétences ▪ Satisfaire les demandes de mutation exprimées individuellement ▪ Développer la mobilité interne		
<u>ACTIVITÉS / TÂCHES</u> ▪ Instruction des demandes émanant de la hiérarchie ou de l'agent ▪ Préparation du projet d'arrêté d'affectation ▪ Intégration au nouveau service ▪ Enregistrement de la mutation dans la base de données		
<u>SERVICE OU PERSONNEL RESPONSABLE</u> Le service Administration du personnel instruit la demande en concertation avec les directions concernées (départ / affectation), le service Dotation et Recrutement et la DG. Après accord, il prépare l'arrêté de mutation. Il met en œuvre les procédures d'intégration dans le nouveau service. Le service Dotation et Recrutement enregistre la mutation dans la base de données		
<u>OUTILS</u> Cf. Administration du Personnel		

GRH/III	DETACHEMENT	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
<u>OBJET</u> Un détachement est la position du fonctionnaire placé hors de son administration d'origine, pour occuper un emploi public ne relevant pas de la Fonction publique.		
<u>TEXTES DE RÉFÉRENCE</u> Décret portant révision du Statut Général de la Fonction Publique : Articles 11, 26, 127 et 129 Section II : Du détachement		
<u>PROCÉDURES</u> ▪ Répondre aux besoins en effectifs et en compétences extérieures au Ministère ▪ Requalifier la structure RH de certains services internes lors d'évolution de leurs attributions ▪ Satisfaire les demandes de nouvelle affectation exprimées individuellement ▪ Encourager la mobilité professionnelle		
<u>ACTIVITÉS / TÂCHES</u> ▪ Instruction des demandes émanant des services extérieurs concernés ou de l'agent ▪ Préparation d'un projet d'arrêté d'affectation ▪ Organisation du transfert de l'agent		
<u>SERVICE OU PERSONNEL RESPONSABLE</u> Le service Administration du personnel instruit la demande en concertation avec la direction concernée (départ) et le service extérieur (affectation externe) et la transmet pour décision à la DG. Le service Administration du personnel prépare le cas échéant l'arrêté d'affectation externe. Il organise le transfert de l'agent à sa nouvelle affectation. Il transmet la nouvelle situation au service Dotation et Recrutement pour enregistrement dans la base de données.		
<u>OUTILS</u> Cf. Administration du personnel		

GRH/IV	RETRAITE	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
<u>OBJET</u> L'âge d'éligibilité à la retraite est fixé à 55 ans. La procédure de mise à la retraite s'engage à partir de la demande exprimée par l'agent.		
<u>TEXTES DE RÉFÉRENCE</u> Décret portant révision du Statut Général de la Fonction Publique : Chapitre V : De la cessation définitive de fonction		
<u>PROCÉDURES</u> ▪ Mettre en œuvre les droits à pension des agents ▪ Accompagner les départs à la retraite des agents ▪ Anticiper sur les départs en retraite des agents afin d'assurer la continuité du service public ▪ Établir des plans de remplacement à un horizon de 3 à 5 ans		
<u>ACTIVITÉS / TÂCHES</u> ▪ Établir, au début du 4^{ème} trimestre de l'année et pour l'année à venir, une liste des agents éligibles à la retraite ▪ Aviser les agents éligibles ▪ Mettre en œuvre la procédure de mise à la retraite dès la demande des agents éligibles ▪ Préparer le projet d'arrêté de départ en retraite ▪ Analyser la liste des prévisions de départ en retraite et proposer des mesures de comblement de ces départs : recrutements, mutations internes, formation.		
<u>SERVICE OU PERSONNEL RESPONSABLE</u> En lien avec le service Dotation et Recrutement, le service Administration du personnel établit le prévisionnel annuel des agents éligibles à la retraite. Et le transmet à la DG et aux directions concernées. Il avise les agents éligibles en rappelant la procédure. Pour les agents ayant effectué leur demande, il met en œuvre la procédure de mise à la retraite. Il prépare les projets d'arrêtés de départ en retraite. Il fournit à la DG et aux directions concernées le prévisionnel actualisé des départs annuels. Lorsque les mises à la retraite sont effectives, il transmet les informations au service Dotation et Recrutement pour enregistrement dans la base de données. Le service Dotation et Recrutement établit un prévisionnel des recrutements nécessaires.		
<u>OUTILS</u> GRH/IV-01 : Processus de cessation de fonction définitive (retraite)		

GRH/IV - 01 : Processus de cessation de fonction définitive (retraite)

Étapes	Activités	Service	Agent
Étape I 4 ^{ème} trimestre de l'année	Etablir le prévisionnel annuel des agents éligibles à la retraite. Et le transmet à la DG et aux directions concernées.	DRH : Service Administration du personnel en lien avec le service Dotation et Recrutement,	
Étape II	Aviser les agents éligibles	DRH : Service Administration du personnel	Demande de mise à la retraite
Étape III	Pour les agents ayant effectué leur demande, mettre en œuvre la procédure de mise à la retraite.	DRH : Service Administration du personnel	
Étape IV	Préparer le projet d'arrêté de départ en retraite	DRH : Service Administration du personnel	
Étape V	Publication de l'arrêté de mise à la retraite	Ministre	
Étape VI	Communication à l'agent Transmission à la DAAB	DRH : Service Administration du personnel	
Étape V	Analyser la liste des prévisions de départ en retraite et proposer des mesures de comblement de ces départs : recrutements, mutations internes, formation.	DRH : Service Administration du personnel et service dotation et Recrutement	

GRH/V	SANCTIONS DISCIPLINAIRES	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
<u>OBJET</u>		
Les fautes professionnelles et extra-professionnelles peuvent entraîner des sanctions.		
<u>TEXTES DE RÉFÉRENCE</u>		
Décret portant révision du Statut Général de la Fonction Publique : Chapitre IV : De la discipline		
<u>PROCÉDURES</u>		
L'application des sanctions disciplinaires obéit à des règles strictes inscrites dans les textes de référence. Il existe une échelle des sanctions disciplinaires classées par ordre d'importance correspondant à la gravité de la faute professionnelle commise.		
<u>ACTIVITÉS / TÂCHES</u>		
Les sanctions sont appliquées après examen contradictoire des faits incriminés et conformément aux gradations inscrites dans la loi.		
<u>SERVICE OU PERSONNEL RESPONSABLE</u>		
Le service Administration du personnel est susceptible de participer à l'évaluation de la faute commise et à la détermination de la sanction sur demande du chef de service. Dans les cas de gravité, la sanction est portée au dossier de l'agent. Lorsque la suspension de salaire est requise, le service Administration du personnel transmet à la DAAB l'arrêté de suspension.		
<u>OUTILS</u>		
GRH/V - 01 : Processus de sanction		

GRH/VI	RÉFÉRENTIEL DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
<u>OBJET</u>		
Le référentiel des emplois et des compétences regroupe l'ensemble des descriptions d'emplois permanents. Il comprend deux parties :		

- Un répertoire des emplois et des compétences regroupés par corps d'emploi : classement et liste codifiée de tous les emplois
- Les fiches descriptives de chaque emploi, regroupées par corps d'emploi.

N.B. Un emploi répertorié devient un poste de travail lorsqu'il est pourvu ou à pourvoir dans un service. Les fiches descriptives d'emploi sont alors dénommées « Fiches de poste ».

TEXTES DE RÉFÉRENCE

Décret portant révision du Statut Général de la Fonction Publique :

Titre I : Dispositions générales – Articles 3, 4, 6, 7

Chapitre III : De la structure de gestion et de la classification des fonctionnaires et des emplois : Articles 78, 79, 80, 82 à 86 – Articles 88 à 100

PROCÉDURES

Créer un document de référence recensant toutes les informations permettant de :

- Gérer les ressources humaines : sélection et affectation, recensement des besoins de formation, évaluation des performances, gestion des carrières,
- Assurer une meilleure adéquation entre les besoins des services et les ressources existantes
- Fournir un outil d'aide en ingénierie de la formation (préparation des plans de formation).
- Développer la mobilité interne

ACTIVITÉS / TÂCHES

Constituer et tenir à jour le répertoire des emplois : les emplois sont codifiés et regroupés par corps d'emploi.

Elaborer les fiches descriptives de chaque emploi en les regroupant selon les cadres d'emploi et les tenir à jour. Une fiche d'emploi doit être suffisamment générique pour n'avoir pas besoin d'être remise à jour fréquemment

SERVICE OU PERSONNEL RESPONSABLE

La rédaction des fiches emploi et la mise à jour de ces fiches sont partagées entre les responsables hiérarchiques des directions techniques et le service Administration du personnel.

Le répertoire des emplois est élaboré conjointement par le service Administration du personnel, le service Dotation et Recrutement, le service Évaluation et Formation et les directions techniques du ministère. Ses révisions sont concertées.

Toute demande de création d'un emploi doit être précédée de la rédaction d'une nouvelle fiche définissant les activités et compétences du futur titulaire du poste.

OUTILS

- **GRH/VI-01:** Classeur « Référentiel des emplois et compétences », disponible au service Administration du personnel
- **GRH/VI-02 :** Fiche descriptive des emplois et des compétences

GRH/VI - 01 : Classeur « Référentiel des emplois et compétences »
--

Certains ministères ont entrepris d'établir un référentiel ou répertoire des emplois, notamment le ministère de la Santé publique et de la Population

Ce classeur est disponible au service Administration du personnel. Il est également diffusé auprès des Directions techniques

En se fondant, entre autres, sur les informations recueillies lors du recensement général des agents publics de 2014, l'OMRH a le projet d'élaborer un ***Répertoire général des Métiers du secteur public administratif***.

Tous les ministères seront étroitement associés à la réalisation de ce projet.

GRH/VI - 02 : Fiche descriptive des emplois et des compétences

1. Compréhension de la fiche descriptive des emplois et des compétences

Les fiches descriptives des emplois et des compétences présentent le profil complet de chaque emploi à partir de différentes rubriques qui ont le souci de répondre à plusieurs objectifs : i) permettre **une présentation claire et cohérente** de chaque emploi et de **sa place dans l'économie générale des ressources humaines**, ii) établir un prévisionnel des recrutements, iii) servir de **référentiel de recrutement** et faciliter le choix entre plusieurs candidats, iv) mettre en place une **évaluation régulière des performances** du personnel en poste au regard de ce qui en est attendu, iv) élaborer un **plan de formation interne** afin de renforcer les capacités du personnel recruté.

L'identité de l'emploi regroupe les rubriques qui définissent l'emploi dans son positionnement institutionnel :

- L'intitulé de l'emploi indique la dénomination attribuée au poste. L'intitulé doit refléter le plus clairement possible **la mission essentielle de l'emploi**, ainsi que **son positionnement hiérarchique** dans l'organisation. L'intitulé exprime de manière condensée **la légitimité** de l'emploi qui est conférée au personnel recruté lors de sa nomination.
- Le statut et la catégorie précisent les conditions statutaires de recrutement. Elles sont impératives et encadrent le niveau de recrutement du personnel : elles en constituent les conditions *sine qua non*.
- Les responsabilités exercées délimitent les attributions de l'emploi. Elles correspondent aux missions dévolues à l'emploi, dont elles reprennent parfois les termes
- La situation hiérarchique précise dans quelle position de subordination est placé l'emploi, et quel type d'autorité hiérarchique il doit exercer. La position hiérarchique est impérative, et doit être nettement identifiée. Toute position hiérarchique imprécise génère incertitudes, difficultés à exercer les responsabilités confiées, et crises potentielles.
- La situation fonctionnelle indique les types de relations professionnelles qui sont impliquées par l'exercice des responsabilités. Moins contraignante que la situation hiérarchique, elle n'est pas présentée de façon exhaustive et est susceptible d'évoluer en fonction du contexte professionnel et/ou de l'interprétation qu'en fait le titulaire du poste ou son supérieur hiérarchique.
- Le positionnement dans la structure est à préciser lorsque l'emploi peut être exercé soit au siège, soit dans un autre lieu.

Les contenus de l'emploi précisent ce qui est attendu de l'emploi en terme de **missions et d'activités**. Les contenus présentent le cœur du métier à exercer.

- Les missions délimitent les responsabilités et champs d'intervention du poste. Elles définissent les finalités du poste, sa raison d'être.
- Les activités listent les opérations que l'emploi doit accomplir. Chaque activité englobe plusieurs tâches qui la constituent. La fiche emploi ne présente pas les différentes tâches constitutives des activités lorsqu'il s'agit d'emploi de responsabilité (et non d'exécution), afin i) d'éviter de figer l'activité et de l'empêcher ainsi d'évoluer en fonction des circonstances, des besoins, des interprétations du titulaire du poste ou de son responsable hiérarchique, ii) de favoriser l'autonomie et la prise de responsabilité du titulaire dans l'interprétation des tâches constitutives de son activité.

N.B. Pour les emplois de direction, les activités incluent à la fois les activités exercées en direct, et les activités exercées par l'intermédiaire des subordonnés (pour lesquels l'encadrement exerce une responsabilité d'impulsion, de coordination, de contrôle et supervision).

Les conditions d'accès au poste / emploi rassemblent les rubriques qui permettent d'identifier les acquis du personnel susceptible d'occuper le poste et son potentiel d'adaptation au poste.

- La formation et le niveau de qualification requis permettent lors du recrutement de sélectionner les seuls candidats disposant du niveau requis. En cas de recrutement par défaut d'un personnel d'un niveau inférieur

ou d'une formation partiellement adaptée, cette rubrique permet de fixer un objectif de formation complémentaire pour satisfaire aux exigences du poste.

- Les compétences requises : les compétences regroupent les connaissances, les méthodes et les savoir-faire observables et éventuellement mesurables dont doit disposer le titulaire du poste. Elles sont le fruit combiné des formations et des expériences.
- Les qualités et aptitudes ciblent la complexité de la personnalité. Elles relèvent plutôt d'une approche qualitative d'appréciation du potentiel du personnel.
- Les expériences requises identifient les expériences nécessaires parce qu'elles permettent de comprendre les compétences, qualités et aptitudes dont le candidat au poste a dû faire preuve lors de ces expériences, et que le poste exige.
- La formation complémentaire d'adaptation au poste permet de retenir un profil de candidat qui ne dispose pas de la totalité des compétences, aptitudes ou expériences requises mais dont le potentiel est suffisant pour estimer qu'avec une formation complémentaire il sera à même d'occuper le poste. Cette rubrique impose la mise en place d'une procédure d'accompagnement en renforcement des capacités (après recrutement) permettant de satisfaire à toutes les exigences du poste.
- Les types et modalités de recrutement complètent les conditions d'accès au poste en précisant les stratégies de recrutement mises en place afin de sélectionner les candidats les plus compétents et potentiellement les plus performants.

Les spécificités du poste regroupent deux rubriques qui précisent certaines conditions annexes de tenue du poste, dont le candidat particulièrement doit être informé :

- Les contraintes et conditions particulières d'exercice indiquent notamment les obligations du poste ou les règles particulières auxquelles il doit satisfaire.
- L'évolution probable ou possible du poste annonce les modifications que le poste est susceptible de subir : augmentation ou diminution de charge, ajout de nouvelles missions, délocalisation, modification du périmètre de responsabilité du poste, etc.

2. Modèle de fiche descriptive d'un emploi (TDR de l'emploi)

(NB. les cases peuvent être étendues autant que de besoins pour porter toutes les informations nécessaires)

1. Identité de l'emploi	
Intitulé	
Statut et catégorie	
Responsabilités exercées	
Situation hiérarchique	
Situation fonctionnelle	
Positionnement dans la structure	

2. Contenus de l'emploi	
Missions	
Activités	

3. Conditions d'accès à l'emploi	
Formation et niveau de qualification	
Compétences requises	Savoirs : Savoir faire :
Qualités et aptitudes	
Expériences requises	
Formation complémentaire d'adaptation au poste	
Type et modalités de recrutement	

4. Spécificités du poste	
Contraintes et conditions particulières d'exercice	
Évolution probable ou possible du poste	

GRH/VII	DÉFINITION DU POSTE ET DE SON PROFIL	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
<u>OBJET</u> Le poste est l'emploi occupé par un fonctionnaire nommé. Tous les emplois font l'objet de la rédaction d'une fiche de poste. La définition précise et complète du poste et de son profil est un outil de GRH important puisqu'il permet d'exercer plusieurs fonctions de GRH : 1. établir un prévisionnel des recrutements (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) ; 2. servir de référentiel de recrutement et faciliter le choix entre plusieurs candidats (procédures de recrutement) ; 3. mettre en place une évaluation régulière des performances du personnel en poste au regard de ce qui en est attendu (procédures d'évaluation et gestion de carrière) ; 4. élaborer un plan de formation interne afin de renforcer les capacités du personnel recruté (dispositif et programmation des formations). La DRH accompagne les services dans l'élaboration de leurs fiches de poste, à partir du modèle de description de l'emploi. La fiche de poste fixe les caractéristiques précises d'exercice du poste qui sont indiquées de façon plus générique dans la fiche descriptive des emplois et des compétences.		
<u>TEXTES DE RÉFÉRENCE</u> Décret portant révision du Statut Général de la Fonction Publique : Chapitre III : De la structure de gestion et de la classification des fonctionnaires et des emplois : Articles 78, 79, 80, 82 à 86 – Articles 88 à 100		
<u>PROCÉDURES</u> Construire un profil de référence de chaque emploi pour évaluer, former, recruter.		
<u>ACTIVITÉS / TÂCHES</u> ▪ Rédiger la fiche de poste à partir de la fiche descriptive de l'emploi et des compétences et des pratiques connues du poste pourvu ou à pourvoir ▪ Réviser la fiche d'emploi et la fiche de poste pour les actualiser lorsque l'emploi ou le poste évoluent.		
<u>SERVICE OU PERSONNEL RESPONSABLE</u> ▪ La fiche de poste est conçue conjointement par le service Administration du personnel, le Directeur de l'entité et le responsable hiérarchique direct, en associant l'agent titulaire du poste (s'il existe déjà) ▪ A partir de la fiche de poste, le service Évaluation et Formation construira une fiche d'évaluation de l'agent.		
<u>OUTILS :</u>		

- **GRH/VII-01** : Fiche de poste
- **GRH/VII-02** : Descriptif du processus de rédaction de la fiche de poste

GRH/VII - 01 : Fiche de poste

La fiche de poste suit le modèle de la fiche descriptive de l'emploi, mais sera plus précise en ce qui concerne les conditions d'exercice puisque faisant référence à un poste précis.

1. Identité de l'emploi

Intitulé	
Statut et catégorie	
Responsabilités exercées	
Situation hiérarchique	
Situation fonctionnelle	
Positionnement dans la structure	

2. Contenus de l'emploi

Missions	
Activités	

3. Conditions d'accès à l'emploi

Formation et niveau de qualification	
Compétences requises	Savoirs : Savoir faire :
Qualités et aptitudes	
Expériences requises	
Formation complémentaire d'adaptation au poste	
Type et modalités de recrutement	

4. Spécificités du poste	
Contraintes et conditions particulières d'exercice	
Evolution probable ou possible du poste	

GRH/VII - 02 : Descriptif du processus de rédaction de la fiche de poste

La rédaction de la fiche de poste est participative : elle associe un cadre de la DRH (service Administration du personnel), le Directeur de l'entité et le responsable hiérarchique direct, ainsi que l'agent titulaire du poste (s'il existe déjà).

ÉTAPE I : PHASE DE CADRAGE CONSENSUEL DE L'EMPLOI (énoncé de la légitimité institutionnelle du poste) : cette phase se déroule lors de l'élaboration du référentiel de l'emploi, en concertation entre la DRH (service Administration du personnel) et les directeurs des entités.

1. **Intitulé du poste** : dénomination officielle, usuelle, ou titre de la situation de travail (par exemple tirée du référentiel métier si l'emploi y est identifié). L'intitulé doit être succinct, explicite, compréhensible par tous.
2. **Localisation du poste** : nécessaire surtout lorsque le poste n'est pas situé au siège du service
3. **Position hiérarchique et fonctionnelle de l'emploi** : situer l'emploi dans l'organigramme du ministère. Dans le cas d'un emploi d'encadrement il convient aussi d'indiquer le nombre de personnes en responsabilité ainsi que leur catégorie statutaire. On peut préciser notamment le positionnement au regard d'autres services ou partenaires si cela apparaît structurant pour l'emploi.
4. **Catégorie statutaire** : filière, corps, grade, etc.

ÉTAPE II : PHASE DE STRUCTURATION DE LA FICHE DE POSTE

Cette phase peut avoir déjà été mise en œuvre lors de la rédaction du référentiel de l'emploi.

Phase de production	% respectif de participation cadre / agents à la production de la fiche de poste		Rubriques de la fiche de poste
	Guidance de l'encadrement	Contribution des agents	
Recueil des informations	10%	90%	Liste des Tâches accomplies (ne seront pas reprises dans la fiche de fonction, mais dans la fiche d'organisation du travail)
Sélection des informations	30% à 50%	70% à 50%	Tri et regroupement des tâches en Activités
Classement des informations	70% à 100%	30% à 0%	Regroupement et classement des activités en Missions
Définition des rubriques 3 et 4	80%	20%	Rédaction des rubriques 3 et 4 de la fiche de poste par l'encadrement

N.B. L'ordre de progression du travail (Tâches / Activités / Missions) est inverse de l'ordre de présentation de la fiche de poste (Missions / Activités), l'énoncé des tâches disparaissant ensuite de la rédaction proprement dite de la fiche de fonction.

PARTIE V : LA MOBILISATION ET LE DEVELOPPEMENT DES RH

Décrire les politiques et les procédures de mobilisation et de développement des ressources humaines afin de permettre à l'administration haïtienne d'attirer, d'intégrer et de responsabiliser ses ressources humaines.

Sur l'activité développement RH, il apparaît nécessaire de mettre en œuvre des actions visant à fédérer les agents et les collaborateurs ayant à faire face à une situation difficile. Des actions formelles et informelles de communication (interne et externe) et de motivation doivent être mises en œuvre avec une implication forte de tous les niveaux d'encadrement pour faire émerger et laisser s'exprimer les difficultés vécues, fédérer les collaborateurs à travers de petits événements et créer une nouvelle histoire, autour d'un certain nombre de valeurs identitaires fortes.

L'objectif des plans de communication interne et externe mis en place par la DRH, c'est :

- Attirer les futurs collaborateurs (attractivité de l'administration)
- Intégrer le plus rapidement possible les nouvelles recrues (capacité d'intégration) ;
- Fidéliser les salariés sur le moyen et le long terme (capacité de conservation).

La DRH se doit d'accompagner physiquement tous les collaborateurs de la fonction RH et leur apporter son savoir-faire, dans les activités pour lesquelles ils sont les moins expérimentés, et confirmer aux équipes la mobilisation de la DRH dans la démarche de décentralisation.

Pour pouvoir attirer et retenir les meilleurs, l'ensemble de la lignée hiérarchique doit désormais être mobilisé et impliqué. Enfin, assurer le développement des ressources humaines, c'est contribuer à la transformation de l'administration et mener des projets qui influent sur l'évolution de la société et ses changements.

Enfin, dans une société en quête de sens, les candidats et collaborateurs doivent pouvoir s'identifier aux valeurs et aux positions prises par leur administration publique sur les enjeux de société et sur sa responsabilité sociale, économique et environnementale.

Pour un meilleur **développement des RH**, les deux préoccupations majeures sont liées à la communication interne et aux moyens de redynamisation du management.

L'individualisation comme levier pour soutenir l'engagement des personnels et opérer la rétention de certaines catégories

L'individualisation des processus RH doit permettre de développer l'engagement, la motivation, la collaboration, l'esprit d'équipe et finalement la performance collective et individuelle.

Cela passe par des outils comme les entretiens annuels ou l'individualisation des parcours. Ce dernier outil permet d'effectuer un bilan de compétences régulier de l'agent, d'écouter ses attentes (lors de l'entretien d'évaluation) et de lui donner des perspectives d'évolution (soit au travers de parcours formalisés dans une approche collective ou soit au travers d'un accompagnement individuel de conseil en mobilité.)

En outre, pour soutenir l'engagement des personnels, il faut connaître les ressorts profonds de la motivation des agents. Or, ces motivations ne sont pas génériques. Elles varient en fonction de l'espace, du temps, de la société... C'est pourquoi les professionnels des RH développent des systèmes d'écoute des besoins et des mécontentements de leurs agents (baromètre social, enquête de satisfaction, groupes d'expression, ...).

Les politiques RH les plus développées, permettant de mesurer et d'accroître les niveaux d'engagement ou de motivation des personnels, concernent les personnels dont la compétence est stratégique et rare ou qui relèvent de hauts potentiels. Suite à ces mesures, des actions peuvent être mises en place pour attirer, fidéliser et optimiser l'engagement des profils les plus recherchés.

Renforcer les techniques de management, de motivation et d'implication

Des formations spécifiques au management doivent être prévues, avec une présentation des fondamentaux autour des notions de management par objectifs, de l'animation d'équipe (communication, négociation, motivation, gestion des conflits), d'évaluation des performances individuelles et collectives.

+ Les responsabilités sociales et environnementales

- réduire la paperasse
- rendre l'administration plus transparente et à l'écoute des citoyens

L'administration publique haïtienne se doit de devenir plus efficiente, plus transparente et orientée vers l'utilisateur.

CI/I	MODALITÉS D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION	COMMUNICATION INTERNE
<u>OBJET</u> La communication institutionnelle des services de la DRH auprès des personnels doit être fluide, constante, pertinente et exacte. De leur côté, les Directions et services doivent faire remonter en temps et en heure les informations utiles pour une bonne gestion des ressources humaines. Une gestion efficace des ressources humaines ne se conçoit pas sans l'efficacité de la communication réciproque entre la DRH et les services, entre la DRH et les agents. Le choix des supports de communication doit être adapté à la fois au contexte institutionnel et aux informations à transmettre.		
<u>TEXTES DE RÉFÉRENCE</u> Pas de texte de référence identifié		
<u>PROCÉDURES</u> La DRH dispose dans chaque direction d'un personnel en charge des ressources humaines qui est son correspondant direct, transmet et fait remonter les informations relatives au RH dans les services. La communication de la DRH passe par le relais nécessaire de ces personnels dans les directions.		
<u>ACTIVITÉS / TÂCHES</u> ▪ Rédaction des correspondances en réponse aux requêtes des agents et des courriers émanant des autres Services de l'État. ▪ Production de supports d'information écrits tels que : notes de service, rapports, comptes rendus de réunions, livret d'accueil des nouveaux embauchés, lettre d'information périodique, guides et procédures, etc. ▪ Utilisation de toutes formes de communication orale telles que : réunions périodiques des unités, groupes de réflexion et groupes projet, entretiens professionnels (de sélection du personnel, d'appréciation des performances, d'aide, etc.), séminaires, etc. ▪ Utilisation de la communication informatique : internet et intranet. N.B. La communication informatique doit être contrôlée et régulée pour éviter les abus ou maladroites.		
<u>SERVICE OU PERSONNEL RESPONSABLE</u> Tous les services de la DRH sont en charge de la communication aux services et aux agents dans leur domaine de compétence. Les personnels en charge des ressources humaines dans les directions transmettent aux services concernés de la DRH les informations relatives au personnel (besoins en recrutement, formation, mobilité, problématiques sociales et de santé, etc.).		
<u>OUTILS</u> CI/I-01 : Modalités d'information et de communication CI/I-02 : Planification annuelle d'une communication interne de la DRH		

C/I - 01 : Modalités d'information et de communication et situations d'utilisation

Modalités d'information et de communication	Situations d'utilisation	Acteurs	Destinataires
Note de service			
Rapport			
Compte rendu			
Procès verbal			
Convocation			
Lettre			
Bulletin d'information			
Manuel de procédure			
Livret d'accueil			
Affichage			
Consultation			
Réunion			
Groupe de travail			
Séminaire, atelier			
Entretien			
Téléphone			
Fax			
Courriel			
Internet			
Presse			
Radio			
Télévision			
Reportage vidéo			

C/I - 02 : Planification annuelle d'une communication interne de la DRH

Actions de communication	1^{er} trimestre		2^{ème} trimestre		3^{ème} trimestre		4^{ème} trimestre	
	Modalités	Acteurs	Modalités	Acteurs	Modalités	Acteurs	Modalités	Acteurs
Faire adhérer le personnel au changement organisationnel								
Informier et sensibiliser pour faire évoluer les comportements								
Améliorer les méthodes et les outils de travail								
Faire respecter les procédures et les circuits de transmission de l'information								
Mobiliser les agents autour des objectifs du Ministère								

CI/II	CONCERTATIONS ET RÉUNIONS	COMMUNICATION
<u>OBJET</u> La DRH occupe une fonction transversale par rapport aux autres directions du Ministère. Elle exerce ses activités en lien constant avec les directions et doit développer des relations fondées sur le respect réciproque des missions et des compétences. Les temps de réunions et de concertation sont donc indispensables pour développer une culture commune de la gestion des ressources humaines appliquée aux spécificités des services opérationnels.		
<u>TEXTES DE RÉFÉRENCE</u> Décret portant révision du Statut Général de la Fonction Publique : Chapitre I : Section III – De la Direction au Service des Ressources Humaines		
<u>PROCÉDURES</u> La DRH doit mettre en œuvre différentes actions de communication pour mener à bien ses missions de GRH. Elle doit : ▪ Informer / s’informer ▪ Analyser des situations ▪ Identifier les problèmes et rechercher des solutions ▪ Négocier ▪ Prendre des décisions ▪ Former ▪ Appliquer des règles ou directives		
<u>ACTIVITÉS / TÂCHES</u> Initiative et organisation de réunions d’information, de concertation en cas de besoin Organisation et conduite de réunions régulières Participation à des réunions		
<u>SERVICE OU PERSONNEL RESPONSABLE</u> Tous les chefs de services de la DRH et particulièrement le directeur et le directeur adjoint. Toutes les directions du ministère.		
<u>OUTILS</u> CI/II-01 : Typologie des réunions		

C/I - 01 : Typologie des réunions
--

	RÉUNION <i>EX-CATHEDRA</i> INFORMATIVE	CONFÉRENCE-DISCUSSION	TRAVAIL EN COMMISSION	RÉUNION DE CRÉATIVITÉ
Son objet	Communiquer une ou des informations Exposer un message directif	Variante de la réunion “ <i>ex cathedra</i> ” informative Transmission de message, d’information et de directives techniques	Concertation productive Recherche d’une solution à un problème Préparation d’une décision	Recherche foisonnante d’idées à partir d’une problématique donnée Repousser les limites des représentations habituelles : innover
L’animateur de réunion	Il est reconnu comme légitime par l’assistance Il détient la connaissance du message, de l’information à transmettre Il dispose d’une connaissance et d’une compétence supérieure à l’assistance en ce qui concerne le message à délivrer	Il est reconnu comme légitime par l’assistance. Il détient la connaissance du message, de l’information à transmettre. Il dispose d’une connaissance et d’une compétence supérieure à l’assistance en ce qui concerne le message à délivrer. Il souhaite obtenir une adhésion plus engagée	Il est reconnu comme légitime par l’assistance Il ne dispose pas d’une connaissance du problème supérieure à celle des participants Il dispose d’une compétence technique et reconnue à la conduite de réunion	Il est reconnu comme légitime par l’assistance pour sa compétence à stimuler la créativité du groupe Il ne dispose pas d’une connaissance de la problématique supérieure à celle des participants
Le type d’intervention	Le comportement de l’animateur est directif Il a préparé son exposé : clarté, méthode, logique argumentative et/ou descriptive Il utilise les ressources de la persuasion Eventuellement recours à l’émotion, à la dramatisation	Le comportement de l’animateur est directif dans la phase d’exposition. Il a préparé son exposé : clarté, méthode, logique argumentative et/ou descriptive. Il est persuasif et cherche à obtenir l’adhésion de l’auditoire. Il maîtrise la conduite de groupe en réunion dans la phase de discussion. Il implante et maintient une discipline rigoureuse d’organisation de la discussion et de participation. Il reformule les interventions. Il synthétise.	Directivité légère Il ordonne la réunion Il favorise l’expression de tous Il canalise les idées Il synthétise Il aide le groupe à déboucher sur une solution	L’animateur est non-directif Il expose le problème Il relance les idées intéressantes Il synthétise Il maintient le groupe sur l’objectif d’innovation
Les	Nombreux : quelques dizaines	Nombreux : quelques	Peu nombreux	Peu nombreux

	RÉUNION EX-CATHEDRA INFORMATIVE	CONFÉRENCE-DISCUSSION	TRAVAIL EN COMMISSION	RÉUNION DE CRÉATIVITÉ
participants	et au-delà... On attend d'eux un comportement attentif, de préférence approbateur et passif.	dizaines et au-delà... On attend d'eux un comportement attentif, de préférence approbateur et participatif.	Comportement participatif constructif	Comportement très actif et imaginatif
La disposition de la salle	Type "salle de spectacle"	Type "salle de spectacle" En cas de participation réduite, une table de réunion dont les participants occupent trois côtés, et l'animateur le quatrième	Petite salle Les participants occupent les quatre côtés d'une table carrée sans distinction particulière de place pour l'animateur	Petite salle. Avec ou sans table, les participants situés de façon équivalente les uns par rapport aux autres
Les moyens de communication	La voix, très audible, avec ou sans micro selon la situation Le rétroprojecteur, la vidéo, le film...	La voix, très audible, avec ou sans micro selon la situation. Des micro-baladeurs dans la salle selon le nombre de participants. Le rétroprojecteur, la vidéo, le film... Un tableau de papier en cas de participation réduite	La voix Un tableau de papier Un tableau blanc éventuellement	La voix Un tableau de papier Un tableau blanc éventuellement Un magnétoscope éventuellement
Les problèmes à résoudre	Le ou les contestataires ou perturbateurs	Le ou les contestataires ou perturbateurs Les oppositions argumentées	La dispersion des positions Les impasses de l'analyse L'absence de propositions constructives Les attitudes de blocage	La pauvreté des propositions Les blocages L'incapacité à formaliser des propositions innovantes et réalistes

CI/III	COMMUNICATION ET MOTIVATION DU PERSONNEL	COMMUNICATION
OBJET		

La communication, outre sa fonction informative, permet de construire une culture commune et de renforcer le sentiment d'appartenance. Elle doit être conduite de façon à apaiser le climat social, et à motiver les agents.
<u>TEXTES DE RÉFÉRENCE</u> Décret portant révision du Statut Général de la Fonction Publique : Chapitre I : Section III – De la Direction au Service des Ressources Humaines
<u>PROCÉDURES</u> La communication de la DRH doit respecter les codes et obligations réglementaires de l'information institutionnelle. Elle doit aussi se développer de façon stratégique et réfléchie en fonction des buts à atteindre.
<u>ACTIVITÉS / TÂCHES</u> ▪ Informer sur les règles, procédures et outils de GRH ▪ Faire participer les agents aux processus de réflexion ▪ Identifier et satisfaire les besoins des individus dans leur cadre professionnel ▪ Faire circuler les informations et être à l'écoute des idées et propositions ▪ Offrir à chaque individu la possibilité de se former, de se perfectionner
<u>SERVICE OU PERSONNEL RESPONSABLE</u> Les DRH, DRH adjoint et chefs de service de la DRH
<u>OUTILS</u> À définir au sein de chaque ministère.

CI/IV	CONDUITE DE RÉUNION	COMMUNICATION
<u>OBJET</u> Une réunion efficace est productive pour tous les participants et introduit un climat de confiance		
<u>TEXTES DE RÉFÉRENCE</u>		
<u>PROCÉDURES</u> ▪ Préparer les réunions ▪ Être formé à la dynamique des groupes ▪ Être formé à la négociation ▪ Être formé à l’animation de réunion		
<u>ACTIVITÉS / TÂCHES</u> ▪ Préparation de l’ordre du jour ▪ Énoncé des problèmes et des objectifs ▪ Gestion du temps ▪ Écoute et reformulation ▪ Synthèses ▪ Gestion des personnalités en présence ▪ Construction collective des solutions, des projets, etc.		
<u>SERVICE OU PERSONNEL RESPONSABLE</u> DRH, DRH adjoint, chefs de service de la DRH		
<u>OUTILS</u> CI/IV-01 : Rôles respectifs des animateurs et des participants en réunion		

CI/IV - 01 : Rôles respectifs des animateurs et des participants en réunion

	INFORMER	EXPLIQUER	ENQUÊTER	DIAGNOSTI- QUER	RÉSOUTRE	DÉNOUER
RÔLE ANIMATEUR / PARTICIPANTS	A	A	A	A	A	A
	P	P	P	P	P	P
OBJECTIFS	Transmettre	Faire comprendre	Obtenir des connaissances	Obtenir des connaissances + Comprendre	Progresser ensemble + Agir	Aider les participants à y voir plus clair
INFORMATION RECHERCHÉE	0	Pour vérifier que les participants ont bien compris	Filtrée	Ouverte avec fil conducteur	Ouverte avec fil conducteur	Largement ouverte
UTILISATEUR FINAL	Animateur	Animateur	Animateur	Animateur + participants	Animateur + participants	Participants
OUTILS	Exposé	Exposé + questions fermées	Questions fermées + tour de table	Questions ouvertes, fermées, brainstorming	Questions ouvertes, brainstorming, discussion, analyse causes / effets	Discussion, brainstorming, relance reformulation
EXEMPLES	Rendre compte de décisions prises	Faire passer des consignes, Expliquer une note à des collaborateurs, Expliquer un refus, une impossibilité	Obtenir des informations précises, objectives, quantifiables, Faire le point sur une question, un projet, un programme	Se faire une idée ou une opinion sur un sujet ou un problème	Trouver ensemble une solution à un problème, Produire des idées, des suggestions, des propositions, Définir collectivement un objectif, un projet	Favoriser l'expression d'une difficulté ou d'un conflit, Proposer une évaluation du fonctionnement, d'un projet, d'une action
RÉACTIONS INDUITES	Dépendance ou rejet	Dépendance ou rejet	Dépendance ou rejet	Dépendance ou collaboration	Autonomie Initiative	Autonomie Initiative

VI - ANNEXES

ANNEXES I – ARRETE FIXANT LES PROCEDURES ET LES MODALITES D'ORGANISATION DES CONCOURS DE RECRUTEMENT DONNANT ACCES AUX EMPLOIS DE LA FONCTION PUBLIQUE.

LIBERTÉ

ÉGALITÉ

FRATERNITÉ

RÉPUBLIQUE D'HAÏTI

Arrêté fixant les procédures et les modalités d'organisation des concours de recrutement donnant accès aux emplois de la Fonction publique.

ARRÊTÉ

LAURENT SALVADOR LAMOTHE

PREMIER MINISTRE

Vu les articles 17.1, 136, 160, 171, 234, 234.1, 235, 236, 236.1, 236.2, 237 et 240 de la Constitution ;

Vu le Décret du 17 mai 2005 portant organisation de l'Administration Centrale de l'État ;

Vu le Décret du 17 mai 2005 portant révision du Statut Général de la Fonction Publique ;

Vu le Décret du 23 novembre 2005 établissant l'Organisation et le Fonctionnement de la Cour Supérieure des Comptes et du Contentieux Administratif désignés sous le sigle CSCCA ;

Vu la Loi du 13 mars 2012 portant sur l'Intégration des Personnes Handicapées ;

Vu l'Arrêté du 13 octobre 1983 fixant les procédures et les modalités de nomination des Agents de la Fonction Publique ;

Vu l'Arrêté du 15 février 2008 portant organisation et fonctionnement du Conseil Supérieur de l'Administration et de la Fonction Publique ;

Vu l'Arrêté du 25 mai 2009 portant organisation et fonctionnement de l'Office de Management et des Ressources Humaines (OMRH) ;

Considérant le principe d'égal accès aux emplois publics basé sur le mérite ;

Considérant qu'il importe de garantir le libre accès de tous les citoyens et de toutes les Citoyennes aux emplois

publics en excluant toutes les formes de discrimination ;

Considérant qu'il convient d'accorder une attention spéciale aux femmes et aux personnes handicapées dans la Fonction Publique ;

Considérant qu'il appartient aux pouvoirs publics de doter l'Administration Publique de ressources humaines qualifiées aptes à servir la population et à élaborer des politiques publiques ;

Considérant qu'il est nécessaire d'adopter des textes réglementaires pour la mise en œuvre des grands axes de la réforme de l'État ;

Considérant qu'il est impératif de déterminer les conditions d'organisation des concours d'accès à la Fonction Publique en précisant les modalités d'application des dispositions du Statut Général de la Fonction Publique relatives au processus de recrutement ;

Sur le rapport du Conseil Supérieur de l'Administration et de la Fonction Publique,

ARRÊTE

CHAPITRE I^{er} DISPOSITIONS GÉNÉRALES

Article 1^{er}.- Le présent Arrêté fixe les procédures et les modalités d'organisation des concours de recrutement donnant accès aux emplois de la Fonction Publique, prévus au Budget de la République.¹²

Article 2.- Le Premier Ministre nomme et révoque aux emplois permanents de la Fonction Publique. Il peut déléguer ce pouvoir de nomination aux Ministres pour certaines catégories de la Fonction Publique. L'exercice de ce pouvoir par les Ministres est soumis à des conditions fixées par le Statut Général de la Fonction Publique.

Article 3.- Les emplois de la Fonction Publique sont normalement occupés par des Fonctionnaires. Toutefois, des Agents non titulaires peuvent être recrutés par contrat à durée déterminée (CDD) ou sur une plus longue période, dans les cas prévus par le présent Arrêté.

Article 4.- Les personnes nommées aux emplois permanents des ministères, de leurs services déconcentrés ou des organismes autonomes à caractère administratif, culturel ou scientifique en dépendant ont la qualité de Fonctionnaire tel que défini par le Décret du 17 mai 2005 portant révision du Statut Général de la Fonction Publique.

Article 5.- Les dispositions du présent Arrêté visent à :

- a) Rationnaliser la gestion des ressources humaines affectées aux diverses institutions appartenant à la Fonction Publique ;
- b) Uniformiser les procédures de recrutement de manière à garantir la stricte application des principes d'égal accès, d'équité, d'impartialité, de neutralité et de transparence dans la Fonction Publique ;
- c) Doter l'Administration de ressources humaines qualifiées pour la mise en œuvre efficace des politiques publiques.

Article 6.- Le recrutement aux emplois publics permanents de la Fonction Publique est fait par voie de concours basé sur les principes suivants :

- a) Seuls peuvent être Fonctionnaires les personnes de nationalité haïtienne. Certains emplois tels que les emplois de professeur de l'enseignement supérieur, de médecin des établissements hospitaliers et d'autres à déterminer par des statuts particuliers sont accessibles par concours

aux étrangers ;

b) Aucune condition de nationalité n'est exigée des Agents contractuels pour accéder à un emploi public. Ils doivent être en situation régulière sur le territoire national ;

c) L'égalité d'accès de tous les citoyens à la Fonction Publique ;

d) L'impartialité et l'équité dans le processus de recrutement ;

e) La neutralité, la compétence, l'honnêteté et l'imputabilité des Fonctionnaires ;

f) Le quota réservé par la Constitution et par la loi aux femmes et aux personnes handicapées.

Article 7.- L'appel à candidatures est l'acte administratif par lequel l'Administration Publique informe les citoyens sur les emplois vacants ou disponibles et invite les intéressés à s'inscrire en vue de participer aux épreuves de qualification, de sélection et d'intégration des candidats.

Article 8.- Le but du recrutement est de doter la Fonction Publique d'Agents publics compétents dans les emplois permanents de l'Administration prévus au Budget de la République et dans ceux temporaires dans lesquels sont recrutés des Agents contractuels, sans aucune discrimination fondée sur la couleur, l'appartenance sociale, la race, le genre, les déficiences physiques et les opinions politiques ou religieuses.

Article 9.- Les dispositions du présent Arrêté s'appliquent aux recrutements externe et interne des Agents permanents et contractuels de la Fonction Publique.

Article 9.1.- Le recrutement externe est celui dans lequel peuvent participer les citoyens et citoyennes résidant en Haïti qui postulent, pour la première fois, à un emploi dans la Fonction Publique ainsi que les Agents publics contractuels en poste et désireux d'être titularisés.

Article 9.2.- Le recrutement interne est ouvert aux Fonctionnaires déjà en poste qui souhaitent postuler à une promotion dans leur Administration d'origine ou dans une autre institution appartenant à la Fonction Publique. Les conditions suivantes doivent être respectées :

a) Le recrutement interne est utilisé lorsque les qualifications recherchées dans un poste et les conditions d'expérience sont disponibles parmi les membres du personnel de l'Administration concernée. Dans ce cas, un processus de mise en concurrence à l'interne est ouvert aux Fonctionnaires intéressés et les opérations de recrutement se déroulent dans les mêmes conditions de transparence et de rigueur prévues à l'article 9 du présent Arrêté.

c) Néanmoins, des Agents contractuels peuvent, exceptionnellement après avis de l'OMRH, participer au recrutement interne lorsque la nature des fonctions ou les besoins du service le justifient ou lorsque les Fonctionnaires de l'Administration concernée ne disposent pas des compétences exigées pour exercer la fonction.

Article 10.- Les personnes occupant des emplois ou charges politiques prévues à l'article 11 du Décret du 17 mai 2005 portant révision du Statut Général de la Fonction Publique ne peuvent postuler à un concours de recrutement pendant la durée de leurs fonctions.

CHAPITRE II DE L'ORGANISATION DES CONCOURS D'ACCÈS A LA FONCTION PUBLIQUE

Article 11.- Le mérite constitue la règle d'admission des candidats à la Fonction Publique. L'admission a lieu par voie de concours externe ou interne, sur titres ou sur épreuves.

Les concours sur titre ne s'appliquent sur avis de l'OMRH qu'à certains emplois devant être

comblés par des professionnels expérimentés, dispensés de l'évaluation écrite mais assujettis à une entrevue obligatoire avant leur engagement.

Les concours sur épreuves sont destinés aux candidats dont la révélation d'aptitudes et de compétences à exercer l'emploi implique l'administration d'un test d'évaluation suivi d'entrevue.

Section 1^{ère}.- Attributions du Ministère ou de l'Organisme recruteur

Article 12.- Les Directions ou Services de Ressources Humaines sont les représentants auprès de l'OMRH, des Ministères et Institutions publiques dont le personnel est régi par le Décret du 17 mai 2005 portant révision du Statut Général de la Fonction Publique.

Article 13.- Les Directions ou Services de Ressources Humaines, de concert avec l'OMRH, assurent l'accès aux emplois publics, conformément aux articles 47 et 48 du Décret du 17 mai 2005 portant révision du Statut Général de la Fonction Publique. Ils collaborent avec l'OMRH dans l'application des procédures et la réalisation des processus relatifs à l'exercice de ce droit.

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.

Article 15.- Le concours d'accès aux emplois de la Fonction Publique est organisé par le Ministère ou l'Organisme recruteur, sous la supervision de l'OMRH, avec pour objectif de garantir le respect du cadre normatif et réglementaire établi.

Article 16.- Les décisions relatives à la préparation de la documentation et de la conception des outils techniques de l'évaluation sont prises sur directives de l'OMRH et celles relatives aux moyens logistiques par le Ministère ou l'Organisme public recruteur.

Article 17.- Les résultats du concours de recrutement externe sont publiés :

- a) Dans un quotidien à grand tirage ;
- b) Sur le site électronique de l'OMRH ;
- c) Sur le site électronique du Ministère ou de l'Organisme recruteur et,
- d) Également affichés à la porte d'entrée du Ministère ou de l'Organisme recruteur.

Article 18.- Dans la publication des résultats, sont affichés les noms des personnes ayant réussi le concours avec leur moyenne respective sur la liste de qualification et les noms des candidats situés immédiatement après dans l'ordre de préséance sur la liste d'attente, auxquels l'administration peut faire appel en cas de désistement de l'un ou de plusieurs concurrents retenus.

Section 2.- Responsabilités de l'Office de Management et des Ressources Humaines (OMRH)

Article 19.- L'OMRH, conformément aux dispositions du Décret du 17 mai 2005 portant révision du Statut Général de la Fonction Publique, est chargé de coordonner et de superviser les processus de recrutement externe et interne aux emplois dans les différents Ministères et Organismes appartenant à la Fonction Publique.

Article 20.- L'OMRH participe à toutes les étapes du processus de recrutement conduites par les Ministères ou les Organismes recruteurs en fonction de leurs besoins préalablement identifiés. A cet effet, l'OMRH, conformément aux dispositions du présent Arrêté, s'assure de la publication des appels à candidature :

- a) Dans la presse ;
- b) Sur son site internet et sur celui du Ministère ou Organisme recruteur.

Article 21.- L'OMRH assiste les Ministères et Organismes recruteurs dans la préparation des examens, dans la phase de correction, la publication des résultats, le stage probatoire, la nomination et la titularisation.

Article 22.- La liste de qualification et la liste d'attente, dans chaque concours, ont une durée minimale d'un an suivant la date de leur émission. Toutefois, elles peuvent être prolongées par l'OMRH, selon les besoins mais ne peuvent généralement excéder un an et demi.

Article 23.- L'OMRH, une fois les vérifications de conformité effectuées, transmet au Premier Ministre pour autorisation les noms des candidats et candidates retenus(es) et habilités à effectuer le stage probatoire.

A la fin du stage, l'institution soumet un rapport de stage à l'OMRH sur la base duquel la nomination du stagiaire sera proposée à l'Autorité compétente.

CHAPITRE III DES PROCÉDURES ET DES MODALITÉS DE RECRUTEMENT

Article 24.- Pour avoir accès à un emploi dans la Fonction Publique, le candidat ou la candidate doit participer personnellement au processus de recrutement, comportant l'organisation d'un concours, la sélection des candidats, le stage probatoire, la nomination et la titularisation.

Article 25.- Pour participer à un concours d'accès à la Fonction Publique, les candidats ou candidates doivent réunir, conformément au Décret du 17 mai 2005 portant révision du Statut Général de la Fonction Publique, les conditions suivantes :

- a) Être de nationalité haïtienne ;
- b) Jouir de ses droits civils et politiques ;
- c) Être de bonne vie et mœurs ;
- d) Remplir les conditions de compétences professionnelles et d'aptitudes physiques requises.

Article 26.- Le recrutement est organisé par chaque Administration sous la supervision et l'encadrement technique de l'OMRH. L'OMRH peut, selon les besoins en ressources humaines exprimés et les caractéristiques du profil recherché, ouvrir le recrutement aux candidats sur l'ensemble du territoire national ou restreindre l'appel à candidatures à un espace géographique donné.

Article 27.- Les dispositions pour l'organisation du recrutement sont prises trois (3) mois au moins avant la date prévue pour l'admission en stage des candidats après leur sélection dans les conditions prévues au Chapitre III du présent Arrêté.

Article 28.- Pour participer au recrutement, le candidat ou la candidate doit fournir la preuve qu'il ou qu'elle remplit, pour l'admission en stage après la sélection, les conditions prévues au Décret du 17 mai 2005 portant révision du Statut Général de la Fonction Publique ainsi que celles exigées pour l'emploi postulé et précisées dans l'avis d'Appel à candidatures.

Article 29.- Le processus de recrutement aux emplois de la Fonction Publique contient les étapes suivantes :

- a) L'Appel à candidatures ;
- b) L'organisation du Jury de sélection ;
- c) Le processus de sélection ;
- d) Le stage probatoire ;
- e) La nomination ;

f) La titularisation.

Section 1^{ère}.- L'Appel à candidatures

Article 30.- L'Appel à candidatures est l'acte par lequel l'Administration invite les candidats intéressés à remplir les formalités en vue de participer au processus de recrutement permettant de combler les emplois vacants. L'Appel à candidature indique :

- a) La nature et le titre du ou des emplois à pourvoir ;
- b) Une brève description des tâches à accomplir ;
- c) Les conditions professionnelles et académiques requises ;
- d) Les lieux d'affectation ;
- e) Les date, heure et lieu d'ouverture et de clôture des inscriptions ;
- f) Les pièces exigibles ;
- g) La procédure d'introduction des dossiers de candidature ;
- h) Le traitement de base et autres prestations y afférentes.

Article 31.- Le processus de recrutement des Agents contractuels s'effectue par le mode de recrutement sur titre conformément à l'alinéa b) de l'article 6 du présent Arrêté et comporte l'Appel à candidatures et la sélection suivie de la signature du contrat entre le candidat agréé et l'Autorité compétente de l'Organisme public recruteur.

Section 2.- De l'organisation du Jury de sélection

Article 32.- En vue d'organiser les concours d'accès à la Fonction Publique, il est mis en place un Jury de sélection formé comme indiqué à l'article 33 du présent Arrêté par l'Administration ayant exprimé les besoins en ressources humaines.

Article 33.- Le Jury de sélection est composé de trois (3) membres dont un (1) représentant du Bureau du Ministre, un (1) de la Direction Générale et un (1) de la Direction ou du Service des Ressources Humaines s'il s'agit d'un Ministère ; dans le cas d'un organisme autonome, le Ministre de tutelle se fera représenter.

Article 34.- L'OMRH s'assure de la qualification et de la moralité des membres du Jury de sélection choisis par l'institution, qui lui sont communiqués, afin de participer au processus de l'évaluation des compétences requises pour l'emploi ou les emplois faisant l'objet du concours.

Article 35.- Les personnes occupant des emplois ou charges politiques ne peuvent être membres de Jury de sélection. Le Jury siège à l'institution sollicitant le recrutement. Il est assisté d'un secrétariat muni de la logistique appropriée pour l'exécution des opérations à toutes les étapes du processus de recrutement.

Article 36.- Le Jury s'assure de la coordination et de l'exécution des opérations de recrutement, notamment de la préparation et de l'administration des épreuves selon les conditions prévues dans le présent Arrêté.

Article 37.- Les dossiers de candidatures sont reçus et examinés par le Jury. L'admission au concours est prononcée par le Jury après avoir vérifié la conformité des candidatures reçues en lien avec les exigences requises pour les emplois mentionnés dans l'Appel à candidatures. Seules les candidatures qui satisfont aux conditions de l'article 25 du présent Arrêté et fournissent les preuves appropriées dans les délais indiqués sont admises au concours.

Article 38.- Les candidatures doivent être soumises par écrit et comporter, pour la vérification de l'admissibilité, les renseignements et documents requis dans l'Appel à candidatures. Les candidatures déposées en retard, comportant des pièces fausses ou incomplètes sont éliminées du concours, après procès-verbal signé

par les membres du Jury.

Article 39.- A chaque dépôt de candidature, l'administration délivre au candidat ou à la candidate un formulaire de réception de dossiers mentionnant l'heure, la date, les pièces fournies et la spécification de l'emploi postulé.

Article 40.- Les candidats et les candidates admis au concours sont informés, par affichage au service public recruteur, à l'OMRH et par voie de presse, de la nature, du niveau et du nombre d'examens auxquels ils devront participer. La convocation, publiée au moins huit (8) jours avant la date effective des examens, indique l'heure, le lieu, la date où les candidats et les candidates doivent se présenter.

Article 41.- Les candidats et les candidates déclarés admis par le Jury et qui, pour une raison quelconque, n'ont pu prendre part aux épreuves, sont inscrits par l'OMRH à un registre spécial aux fins d'être référés d'office à d'autres concours sur des emplois comportant des exigences similaires dans la Fonction Publique.

Article 42.- Le Jury peut, lorsque requis, se faire assister de fonctionnaires en service ou à la retraite, de professionnels, de consultants, d'experts dans la conception et la préparation des examens ainsi que dans la mise en place d'un format d'élaboration des critères et de la grille d'évaluation et de présentation des tests d'évaluation. Toutefois, ces documents doivent être approuvés par l'OMRH avant utilisation.

Section 3.- Du processus de sélection

Article 43.- Suite à l'organisation du concours, le Jury procède à la sélection des candidats et des candidates. Le processus de sélection comprend : la correction des copies, l'évaluation, la proclamation des résultats et l'entrevue. Les candidats et les candidates qui ont réussi le concours sont inscrits sur une liste de qualification selon un ordre décroissant de performance. Les autres candidats et candidates classés immédiatement après ceux agréés par le Jury sont inscrits sur une liste d'attente conformément à l'article 18 du présent Arrêté.

Article 44.- Seuls les candidats et candidates ayant atteint la note de passage seront admis à l'entrevue. L'ordre de classement des candidats et candidates s'impose à l'Administration Publique qui ne peut admettre au stage probatoire que les candidats et candidates ayant obtenu la moyenne réglementaire et occupant une place en ordre de préséance sur la liste de qualification eu égard au nombre d'emplois vacants ou disponibles.

Article 45.- L'entrevue de chaque candidat ou candidate agréé se déroule dans les mêmes conditions que celles prévues à l'article 24 du présent Arrêté. Le but de l'entrevue est de tester le degré de maturité des candidats et des candidates compte tenu du niveau de responsabilité exigé pour occuper l'emploi. La liste des candidats ayant réussi l'épreuve d'évaluation orale est communiquée par la Direction ou le Service de Ressources Humaines de l'administration concernée à l'OMRH pour l'admission en stage.

Article 46.- Le candidat, ayant bouclé avec succès le processus de recrutement jusqu'à l'entrevue, doit, avant d'être nommé à un emploi permanent à temps complet et titularisé dans un grade de la hiérarchie administrative, faire un stage probatoire d'une durée maximale de trois (3) mois et d'au plus six (6) mois dans une institution de la Fonction Publique.

Section 4.- Du stage probatoire

Article 47.- Le Stage probatoire a lieu dans l'institution sollicitant le recrutement. Il constitue une période d'apprentissage durant laquelle, les supérieurs hiérarchiques du stagiaire évaluent les connaissances théoriques et pratiques, les aptitudes et la performance de la personne dans l'exercice de l'emploi.

Article 48.- En cours de stage, le stagiaire bénéficie de l'encadrement de ses supérieurs hiérarchiques pour l'aider à améliorer sa performance et respecter les exigences de l'emploi.

Article 49.- Le stage se déroule sous la supervision de l'Administration où sera affecté le stagiaire. Le stage est organisé suivant les spécificités de l'emploi à pourvoir et conformément aux statuts particuliers. A la fin du stage, la Direction ou le Service des Ressources Humaines du Ministère ou de l'Organisme Public recruteur

adresse un rapport d'évaluation à l'OMRH, dont copie est communiquée au stagiaire. Ce rapport peut proposer soit la nomination du stagiaire, soit la prolongation du stage pour un temps déterminé, soit le renvoi pour insuffisance de performance.

Article 50.- En cas de renvoi d'un stagiaire, l'OMRH propose au Ministère ou à l'Organisme Public recruteur la prochaine personne candidate sur la liste d'attente pour être admise en stage probatoire suivant les dispositions du présent Arrêté.

Section 5.- De la nomination

Article 51.- La nomination du stagiaire constitue l'étape ultime du processus de recrutement. Elle a lieu suite à la vérification du processus de recrutement et le rapport d'évaluation favorable du ou des dossiers de candidature communiqués à l'OMRH par la Direction ou le Service des Ressources Humaines de l'Administration concernée.

Article 52.- La nomination des stagiaires agréés par le Premier Ministre ou par le Ministre concerné par délégation du Premier Ministre est sujette à l'avis de conformité de l'OMRH relatif aux dossiers de recrutement soumis par le Ministère ou l'Organisme recruteur suite au contrôle et à la validation de l'ensemble du processus.

Article 53.- La nomination est un acte administratif par lequel l'autorité compétente confère au stagiaire agréé la qualité de Fonctionnaire, appelé à collaborer de manière permanente et à titre professionnel à l'action de l'Administration, conformément aux prescrits du Décret du 17 mai 2005 portant révision du Statut Général de la Fonction publique.

Article 54.- L'acte de nomination, signé par le Premier Ministre ou le Ministre concerné par délégation du Premier Ministre, indique le titre du poste, l'Administration d'accueil, le lieu d'affectation, la dépendance hiérarchique du Fonctionnaire ainsi que le traitement mensuel de base.

Article 55.- La Direction ou le Service des Ressources Humaines remet l'original de l'acte de nomination à la personne concernée, transmet la copie de l'acte de nomination et le procès-verbal de prise de fonction de l'Agent nommé à l'OMRH ainsi qu'une copie de l'acte de nomination et du procès-verbal au Ministère de l'Économie et des Finances pour les suites nécessaires.

Article 56.- Aucune nomination ne peut être faite sans les provisions budgétaires correspondantes. Le paiement des Agents de la Fonction Publique pour services fournis est effectué par tranches de douzièmes mensuelles à partir de la date d'entrée en fonction.

Article 57.- La Direction ou le Service des Ressources Humaines est chargé (e) d'assurer l'accueil et l'orientation du nouveau Fonctionnaire dans son administration d'appartenance notamment en le présentant aux membres du personnel des différentes structures administratives et en lui communiquant toutes les informations relatives à ses droits et obligations, aux structures organisationnelles, aux modalités de fonctionnement, aux missions et aux procédures de gestion en vigueur dans cette institution.

Section 6.- De la titularisation

Article 58.- La titularisation intervient immédiatement après la nomination et l'accueil du fonctionnaire dans l'institution d'appartenance. La titularisation est le processus par lequel le Fonctionnaire est intégré, sur accord de l'OMRH, dans un grade de la hiérarchie de l'échelle salariale correspondant à l'emploi dans lequel il a été nommé.

CHAPITRE IV DISPOSITIONS TRANSITOIRES

Article 59.- Les autorités administratives des institutions appartenant à la Fonction Publique tiennent l'OMRH

informé des résultats de l'application de ces nouvelles dispositions ainsi que des mesures à adopter en vue de renforcer le processus de recrutement.

Article 60.- Les Agents publics actuels occupant des emplois permanents à la date d'adoption du présent Arrêté continuent d'exercer les fonctions dévolues dans ces emplois jusqu'à la mise en place du système de classification.

CHAPITRE VI DISPOSITIONS FINALES

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.

Article 62.- Le présent Arrêté sera imprimé, publié et exécuté aux fins de droit.

Donné à la Primature, à Port-au-Prince, le 2 avril 2013, An 210^e de l'Indépendance.

Par:

Le Premier Ministre



Laurent Salvador LAMOTHE

Vu et approuvé par:

Le Président



Michel Joseph MARTELLY

ANNEXES II – ARRETE FIXANT LE SYSTEME D’EVALUATION DE LA PERFORMANCE DES AGENTS DE LA FONCTION PUBLIQUE.

ARRÊTÉ

LAURENT SALVADOR LAMOTHE
PREMIER MINISTRE

Vu la Constitution, notamment son article 159 ;

Vu le Décret du 17 mai 2005 portant organisation de l’Administration Centrale de l’État ;

Vu le Décret du 17 mai 2005 portant révision du Statut Général de la Fonction Publique ;

Vu l’Arrêté du 15 février 2008 portant organisation et fonctionnement du Conseil Supérieur de l’Administration et de la Fonction Publique ;

Vu l’Arrêté du 25 mai 2009 portant organisation et fonctionnement de l’Office de Management et des Ressources Humaines (OMRH) ;

Vu l’Arrêté du 2 avril 2013 fixant les procédures et les modalités d’organisation des concours de recrutement donnant accès aux emplois de la Fonction Publique ;

Vu l’Arrêté du 2 avril 2013 définissant la règle déontologique applicable aux agents de la Fonction Publique ;

Considérant la volonté du Gouvernement de poser les bases d’une gestion proactive et moderne des ressources humaines en vue de les rendre plus efficaces et plus productives ;

Considérant que, parmi les valeurs liées à la réforme administrative, celle de la performance implique que la gestion publique doit passer d’une logique de moyens à une logique de résultats par l’appréciation du travail des agents publics chargés de la mise en œuvre de l’action publique ;

Considérant qu’il importe que l’administration publique dispose de ressources humaines bien gérées, valorisées et motivées, entre autres par la mise en place des modalités d’application du Statut Général de la Fonction Publique en ce qui a trait au système d’évaluation des agents de la Fonction Publique ;

Considérant qu’à cet effet, il y a lieu d’établir le cadre réglementaire de l’évaluation de la performance des fonctionnaires;

ARRÊTE

CHAPITRE I : DISPOSITIONS GÉNÉRALES

Section 1re.- Objet et champ d'application

Article 1er.- Le présent Arrêté fixe le système d'évaluation de la performance des agents de la Fonction Publique en tenant compte des statuts particuliers et des exigences de la Loi.

Est fonctionnaire tout agent public de nationalité haïtienne nommé à un emploi permanent à temps complet et titularisé dans un grade de la hiérarchie administrative.

Article 2.- L'évaluation de la performance des agents publics contractuels se fera selon les objectifs de performance fixés dans leur contrat.

Section 2.- Définitions

Article 3.- Au sens du présent Arrêté, on entend par :

- 1. Prime d'efficacité :** une prime établie pour récompenser les fonctionnaires qui remplissent de manière exceptionnelle leur fonction ;
- 2. Supérieur hiérarchique immédiat :** tout responsable de structure dont dépend directement le fonctionnaire.

Section 3.- Principes de l'évaluation

Article 4.- L'évaluation de la performance des fonctionnaires dans le cadre de leur fonction est une démarche administrative annuelle basée sur des critères objectifs conformes à leur niveau de compétence et de responsabilités.

Article 5.- L'évaluation de la performance des fonctionnaires a pour but d'orienter les autorités administratives des institutions de l'Administration Centrale de l'État dans les actions à prendre pour s'assurer de l'utilisation optimale des ressources humaines dans un souci d'efficacité et de meilleure qualité de services à la population.

Article 6.- De manière générale, les résultats de l'évaluation de la performance servent de référence à :

1. L'avancement du fonctionnaire, par grade ou par échelon ;
2. L'identification des besoins de formation ;
3. Une meilleure gestion des ressources humaines ;
4. L'encouragement et la reconnaissance de la contribution aux performances du service public;
5. L'octroi de la prime d'efficacité et d'efficience conformément aux exigences légales.

Article 7.- Le fonctionnaire dont les résultats de l'évaluation de performance ne sont pas satisfaisants sur une période de trois années consécutives, peut être soit reclassé, soit licencié.

CHAPITRE II : DU CONTENU ET DES MODALITÉS DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

Section 1re.- Contenu de l'évaluation

Article 8.- Tout fonctionnaire en activité fait l'objet, à chaque exercice fiscal, d'une évaluation exprimant son rendement dans le service.

Article 9.- Le rendement d'un fonctionnaire s'évalue, selon son niveau de responsabilités, autant sur le taux de réalisation des objectifs fixés que sur la considération des compétences et des comportements

observés dans l'accomplissement des tâches qui lui sont dévolues par l'intermédiaire de critères préalablement établis.

Article 10.- L'évaluation de la performance des fonctionnaires met en présence le supérieur hiérarchique immédiat et le fonctionnaire faisant l'objet de l'évaluation de performance sur les résultats obtenus compte tenu des objectifs préalablement fixés.

Section 2.- Des modalités

Article 11.- Pour assurer la mise en œuvre du processus d'évaluation de la performance, le supérieur hiérarchique immédiat informe les agents sous sa supervision des objectifs à atteindre pendant l'année fiscale.

Cette information leur est communiquée dans le courant du premier mois de l'année fiscale ou de leur entrée en fonction.

Article 12.- Le processus de l'évaluation de la performance des fonctionnaires comporte :

1. La fixation des objectifs de performance au fonctionnaire concerné ;
2. La révision de la description des tâches ;
3. L'auto-évaluation du fonctionnaire qu'il doit communiquer à son supérieur hiérarchique immédiat avant la date fixée pour l'entretien final ;
4. L'entretien d'évaluation entre le supérieur hiérarchique immédiat et le fonctionnaire ;
5. La fiche d'évaluation signée du supérieur hiérarchique immédiat et du fonctionnaire concerné qui tiendra lieu de rapport d'évaluation définitif;
6. L'intervention éventuelle de la Direction des Ressources Humaines, en cas de désaccord entre les deux parties.

Article 13.- L'évaluation de la performance des fonctionnaires est sanctionnée par une note chiffrée correspondant à chaque critère, arrêtée suivant une échelle de 1 à 5 telle que précisée dans la fiche de planification et d'évaluations de la performance. La note 3 est la note minimale pour être considérée comme avoir atteint l'objectif ou avoir le comportement requis.

Article 14.- La note chiffrée finale reflète l'évaluation globale de la performance du fonctionnaire qui lui est communiquée à l'issue de l'entretien d'évaluation.

La prime d'efficacité et d'efficience ne peut être considérée que si la note chiffrée finale est au moins égale à 4.

Article 15.- L'entretien d'évaluation de la performance porte sur les aspects suivants :

1. Le bilan des résultats de l'exercice fiscal de référence ;
2. La vérification de l'adéquation entre les résultats et les conditions générales d'exercice de la fonction ;
3. Les effets de l'accompagnement du supérieur hiérarchique immédiat du fonctionnaire tout au cours de la période visée ;
4. Les contraintes de réalisation des objectifs assignés ;
5. Les activités réalisées hors programme.

Article 16.- L'entretien d'évaluation de la performance peut aboutir à des recommandations à la Direction générale sur :

1. Les suites à donner aux résultats de l'atteinte ou non des objectifs fixés ;

2. Les propositions devant faciliter l'amélioration de la performance du fonctionnaire ;
3. Les possibilités de réorientation du fonctionnaire dans la structure ;
4. Les objectifs personnels du fonctionnaire, le cas échéant.

Article 17.- Les résultats de l'évaluation de la performance de chaque fonctionnaire lui sont communiqués avant d'être versés à son dossier individuel et enregistrés au Fichier Central ou Système Interministériel de Gestion des Ressources Humaines.

Article 18.- Le fonctionnaire qui reçoit exceptionnellement une promotion, au cours de l'année fiscale, n'est évalué que s'il exerce sa nouvelle fonction depuis six mois au moins.

Article 19.- Suite à une affectation en cours d'année, le fonctionnaire qui n'a pas encore été évalué pour l'exercice fiscal visé, est évalué en fonction de sa performance au poste où il a passé plus de six mois.

Article 20.- Le fonctionnaire en congé de formation de longue durée ou de maladie de longue durée au cours de l'exercice fiscal visé ne peut être évalué. Cette période n'est pas prise en compte pour l'avancement d'échelon ou changement de grade, de classe ou de catégorie d'emploi.

Article 21.- Le fonctionnaire qui est mis à disposition est évalué en fonction de sa performance à l'administration d'accueil s'il y a travaillé pour une période supérieure à six mois au cours de l'exercice fiscal visé.

Article 22.- Le fonctionnaire mis en disponibilité ou en position hors cadre n'est pas évalué pendant le temps que durent ces positions.

CHAPITRE III : RESPONSABILITÉS DES DIVERS ACTEURS IMPLIQUÉS DANS LE PROCESSUS

Section Ire.- Responsabilités de l'OMRH

Article 23.- L'OMRH est chargé de :

1. Coordonner et superviser le processus d'évaluation de la performance des fonctionnaires. A ce titre, il veille au respect des décisions relatives à la carrière du fonctionnaire ;
2. Superviser, adapter et mettre en œuvre les outils de l'évaluation de la performance dans un souci de cohérence et, le cas échéant, d'harmonisation ;
3. Offrir aux Directions des Ressources Humaines un accompagnement visant le respect des valeurs et des principes généraux sur lesquels sont fondées l'évaluation et l'application des règles spécifiques adaptées à la nature du travail à accomplir ;
4. S'assurer que les résultats de l'évaluation de la performance des fonctionnaires, qui leur sont communiqués par les Directions des Ressources Humaines, sont conformes à la procédure définie dans le présent Arrêté et pris en compte dans l'avancement de leur carrière.

Section 2.- Responsabilités des autres acteurs de l'Administration Centrale de l'État

Article 24.- Sous l'autorité de la Direction Générale, les Directions des Ressources Humaines des institutions de l'Administration Centrale de l'État sont responsables de :

1. Mettre en œuvre le système d'évaluation de la performance dans leur administration d'origine ;
2. Mettre en place le système d'évaluation de la performance des fonctionnaires en collaboration avec l'OMRH ;
3. Assurer la gestion et le suivi des recommandations relatives aux résultats de l'évaluation;

4. Communiquer à l'OMRH les résultats de l'évaluation de la performance des fonctionnaires de leur institution ;
5. Assurer le suivi en matière de mobilité, de conditions de travail, de rémunérations et d'avantages sociaux, de formation, d'avancement et de promotion des fonctionnaires pour faciliter l'élaboration de manière collective des plans d'action relatifs à l'amélioration de leur performance ;
6. Former les évaluateurs avec l'assistance de l'OMRH et examiner régulièrement le système de l'évaluation de la performance et les outils pour sa mise à jour et son adaptation à l'évolution des structures administratives.

Article 25.- Le supérieur hiérarchique immédiat au sein des institutions de l'Administration Centrale de l'État est chargé de l'évaluation de la performance des fonctionnaires sous sa supervision.

Article 26.- Le supérieur hiérarchique immédiat fait, au cours de l'entretien d'évaluation, le bilan du travail accompli par le fonctionnaire sous sa supervision au cours de l'exercice fiscal considéré, et s'assure par la suite, en collaboration avec la Direction des Ressources Humaines, du suivi des recommandations relatives aux résultats de l'évaluation.

Article 27.- Le supérieur hiérarchique immédiat finalise, après entretien et échange avec son supérieur hiérarchique, la fiche d'évaluation et communique, au cours d'une rencontre, la version finale à l'intéressé pour sa signature attestant qu'il a pris connaissance des conclusions de ses supérieurs hiérarchiques quant aux résultats de l'évaluation. En cas de désaccord, le fonctionnaire concerné peut inscrire ses réserves avant de signer et peut exercer un recours hiérarchique.

La version finale de la fiche de planification et d'évaluation de performance signée en double original par le fonctionnaire concerné, le supérieur hiérarchique immédiat et l'autorité hiérarchique du supérieur hiérarchique immédiat, tient lieu de procès-verbal de l'entretien.

Au cas où le fonctionnaire ne veut pas signer la version finale, son supérieur hiérarchique immédiat note ce refus et en informe son supérieur hiérarchique et la Direction des Ressources Humaines de l'institution à laquelle il appartient.

Article 28.- Le fonctionnaire insatisfait de l'évaluation de performance peut exercer un recours hiérarchique devant le supérieur hiérarchique de l'autorité par son supérieur hiérarchique immédiat qui après l'audition de l'intéressé et consultation de ses supérieurs hiérarchiques en vue d'une médiation, lui communique la décision arrêtée.

CHAPITRE IV : DE LA PROCÉDURE D'ÉVALUATION, DE LA GESTION ET DU SUIVI

DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

Article 29.- Il est institué une fiche de planification et d'évaluation de la performance par l'OMRH à adapter suivant les catégories d'emploi décrites dans le Décret portant révision du Statut Général de la Fonction Publique.

Une copie de la fiche de planification et d'évaluation de la performance est communiquée à chaque fonctionnaire concerné par son supérieur hiérarchique immédiat, quinze jours avant la date de l'entretien annuel. Cette communication doit lui permettre de préparer son auto-évaluation en vue d'échanger avec son supérieur hiérarchique immédiat lors de la rencontre d'entretien final dont une copie est annexée au rapport final communiqué à la Direction des Ressources Humaines.

Article 30.- Les fiches de planification et d'évaluation de la performance des fonctionnaires sont transmises par les supérieurs hiérarchiques immédiats aux Directions des Ressources Humaines dans un délai de quinze jours maximum, à compter de la date de communication de la version finale de la fiche d'évaluation de la performance du fonctionnaire.

Article 31.- Signée par le superviseur hiérarchique immédiat, le superviseur du supérieur hiérarchique

immédiat et le fonctionnaire concerné, la version finale de la fiche de planification et d'évaluation de la performance est composée :

1. Des éléments traités à l'entretien ;
2. D'un rappel des objectifs préalablement fixés ainsi que des facteurs d'appréciation établis en fonction du niveau de responsabilités et des exigences professionnelles, selon le cas ;
3. De l'auto-évaluation du fonctionnaire annexée à l'évaluation de son supérieur hiérarchique immédiat selon la fiche établie ;
4. Des mesures d'accompagnement prévues pour la nouvelle période après échanges entre eux lors de l'entretien final d'évaluation ;
5. Des demandes d'appui sollicitées par le fonctionnaire concerné pour l'amélioration de sa performance.

Article 32.- La procédure d'évaluation de la performance d'un fonctionnaire commence à partir de la note administrative adressée par la Direction des Ressources Humaines, à la fin de l'exercice fiscal, soit au début du mois de septembre, informant les supérieurs hiérarchiques de la période de mise en œuvre de l'évaluation de la performance des fonctionnaires s'étendant du 1er octobre au 30 novembre, incluant la date de la publication des résultats.

Article 33.- Le processus d'évaluation de la performance comprend :

1. La transmission du calendrier des activités à réaliser qui est communiqué par l'OMRH aux Directions des Ressources Humaines ;
2. La préparation de l'évaluation par les différents intervenants au processus ;
3. L'invitation du fonctionnaire concerné à l'entretien annuel ;
4. L'entretien d'évaluation proprement dit ;
5. La notification des résultats au fonctionnaire concerné ;
6. La communication des résultats par les Directions des Ressources Humaines à l'OMRH et le classement d'une copie de la fiche d'évaluation de la performance au dossier du fonctionnaire concerné.

Article 34.- Les informations concernant la formation et le perfectionnement des fonctionnaires pour la période à venir doivent servir de référence aux Directions des Ressources Humaines dans leur mission de suivi des parcours professionnels des fonctionnaires.

Article 35.- Les institutions de l'Administration Centrale de l'État concernées tiennent l'OMRH informé des résultats de l'application de ces nouvelles dispositions ainsi que des mesures à adopter en vue de renforcer le système d'évaluation de la performance dans leur administration respective.

CHAPITRE V : DISPOSITIONS TRANSITOIRES

Article 36.- En attendant la mise en place des structures de la carrière, notamment l'intégration des fonctionnaires aux différentes catégories d'emploi, les conditions d'avancement de grade et d'échelon, le fonctionnaire, suite à une évaluation positive au moins satisfaisante est placé au premier échelon de la nouvelle échelle salariale de la classe d'emploi où il est intégré. Les autres mouvements dans la nouvelle échelle sont décidés en fonction du plan d'intégration des agents publics adopté par le Conseil Supérieur de l'Administration et de la Fonction Publique.

CHAPITRE VI : DISPOSITIONS FINALES

Article 37.- Pour la mise en œuvre et l'application du présent Arrêté, un calendrier des activités à réaliser dans le cadre du processus de l'évaluation de la performance est communiqué par l'OMRH aux Responsables des Directions des Ressources Humaines de toutes les institutions visées, par la voie hiérarchique, trois mois avant la fin de l'exercice fiscal.

Ce calendrier fixe notamment la date de lancement et le suivi du processus de l'évaluation de la performance en tenant compte de la nécessité de :

1. Préciser les objectifs de performance à atteindre par chaque fonctionnaire, selon l'emploi occupé, un an avant la mise en œuvre du processus d'évaluation ;
2. Permettre à l'Administration de faire des prévisions budgétaires en vue de respecter les obligations découlant des résultats de l'évaluation prévue par le présent Arrêté.

Article 38.- Le présent Arrêté sera imprimé, publié et exécuté aux fins de droit.

Donné à la Primature, à Port-au-Prince, le 10 septembre 2014, An 211^e de l'Indépendance.

Par le Premier Ministre



Laurent Salvador LAMOTHE

ANNEXES III – ARRETE FIXANT LA PROCEDURE D'OCTROI ET DE GESTION DES BOURSES D'ETUDES AU BENEFICE DES FONCTIONNAIRES.

ARRÊTÉ

LAURENT SALVADOR LAMOTHE

PREMIER MINISTRE

Vu la Constitution, notamment son article 159 ;

Vu la Loi du 17 août 1955 relative aux obligations des boursiers de l'État ;

Vu le Décret du 13 mars 1987 portant réorganisation du Ministère de l'Économie et des Finances ;

Vu le Décret du 17 août 1987 sur l'organisation et le fonctionnement du Ministère des Affaires Étrangères ;

Vu la Loi du 10 mars 1989 organisant le Ministère de la Planification et de Coopération Externe ;

Vu le Décret du 8 mai 1989 adoptant les structures organisationnelles du Ministère de l'Éducation Nationale, de la Jeunesse et des Sports aux nouvelles réalités sociopolitiques ;

Vu le Décret du 17 mai 2005 portant organisation de l'Administration Centrale de l'État ;

Vu le Décret du 17 mai 2005 portant révision du Statut Général de la Fonction Publique ;

Vu l'Arrêté du 25 mai 2009 portant organisation et fonctionnement de l'Office de Management et des Ressources Humaines ;

Vu l'Arrêté du 2 avril 2013 fixant les procédures et les modalités d'organisation des concours de recrutement donnant accès aux emplois à la Fonction Publique ;

Considérant qu'il revient à l'État de garantir aux fonctionnaires l'accès à une meilleure formation dans le sens d'une meilleure promotion de la justice sociale et de l'égalité des chances ;

Considérant qu'il est nécessaire d'établir une politique d'octroi et de gestion des bourses d'études au bénéfice des fonctionnaires ;

Considérant qu'il y a lieu de réformer en profondeur le Système de Gestion et d'Attribution des Bourses d'Études dans le sens d'une gestion plus transparente, plus rigoureuse, avec des critères d'attribution connues de tous ;

Considérant qu'à cet effet, il y a lieu de mettre en place une structure de coordination sur le mode d'octroi et de gestion des bourses d'études ;

ARRÊTE

CHAPITRE 1^{er} : DISPOSITIONS GÉNÉRALES

Article 1er.- Le présent Arrêté fixe la procédure d’octroi et de gestion des bourses d’études au bénéfice des fonctionnaires.

Article 2.- Au sens du présent Arrêté la bourse d’études est un moyen de financer la formation et le perfectionnement des ressources humaines de l’État. Elle constitue aussi une forme de participation et d’aide des organisations nationales et internationales à la formation et au perfectionnement des ressources humaines de la Fonction Publique Haïtienne.

Article 3.- Le présent Arrêté s’applique aux fonctionnaires :

1. En formation initiale ;
2. En cycle de perfectionnement ;
3. En formation continue à des fins professionnelles.

Article 4.- L’octroi des bourses d’études a pour objectifs :

1. D’encourager et de faciliter l’accès à la formation ;
2. De favoriser l’égalité des chances en matière d’accès à la formation ;
3. De doter la Fonction Publique de ressources humaines qualifiées et compétentes.

Article 5.- La bourse d’études est non remboursable, sauf en cas de non-respect des obligations prévues à l’alinéa 3 de l’article 20 du présent Arrêté. Elle permet au fonctionnaire bénéficiaire d’entreprendre, de poursuivre ou de terminer une formation. Elle est accordée et renouvelée chaque année, sur demande de l’intéressé (e) pendant la durée prévue pour les études.

Article 6.- Les administrations veilleront à ce que le quota de 30% réservé aux femmes, le principe de discrimination positive en faveur des personnes handicapées et le partage de l’information avec les services déconcentrés et les services techniquement décentralisés soient respectés dans le cadre des procédures d’attribution des bourses d’études.

Article 7.- Les ministères et organismes visés sont tenus d’informer la Commission de Gestion de Bourses d’Études (CGBE) de tous dons pour l’octroi de bourses d’études fournis par une institution non étatique.

Article 8.- Tout octroi de bourses d’études à un fonctionnaire fait l’objet d’un protocole signé entre le bénéficiaire, le ministère de rattachement et l’OMRH.

CHAPITRE II : DE LA COMMISSION DE GESTION DES BOURSES D’ÉTUDES

Article 9.- Il est créé une Commission de Gestion des Bourses d’Études (CGBE) composée :

1. D’un représentant du Ministère des Affaires Étrangères (MAE), assurant la Présidence ;
2. D’un représentant du Ministère de la Planification et de la Coopération Externe (MPCE), assurant la Vice-présidence ;
3. D’un représentant du Ministère de l’Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle (MENFP), membre ;
4. D’un représentant du Ministère de l’Économie et des Finances (MEF), membre ;
5. D’un représentant de l’Office de Management et des Ressources Humaines (OMRH), assurant le secrétariat.

Une fois désignée par leur institution respective, la Commission est constituée par lettre administrative du Premier

Ministre.

Article 10.- La Commission de Gestion des Bourses d'Études a pour mission de :

1. Coordonner et gérer les différents types de bourses octroyées aux fonctionnaires ;
2. Contrôler le mode d'attribution des bourses ;
3. Veiller au respect des modalités d'octroi des bourses d'études aux fonctionnaires par les ministères et organismes étatiques ;
4. Établir une base de données de l'ensemble de bourses octroyées aux fonctionnaires ;
5. Faire le suivi avec le ministère de rattachement du fonctionnaire de toute demande ou de renouvellement de bourses d'études.

Article 11.- L'OMRH, par l'intermédiaire des Directions des Ressources Humaines (DRH), est chargé d'informer les fonctionnaires dans tous les départements du pays sur la possibilité d'obtenir de l'État des bourses d'études et de perfectionnement.

Article 12.- Une base de données comprenant les dossiers de tous les fonctionnaires boursiers sera constituée à l'OMRH et gérée par la Commission de Gestion des Bourses d'Études.

CHAPITRE III : DES CONDITIONS D'ÉLIGIBILITÉ AUX BOURSES D'ÉTUDES

Article 13.- La bourse d'étude est octroyée au fonctionnaire disposant au moins de deux années d'ancienneté et ayant satisfait aux deux conditions suivantes :

1. Avoir réussi le concours de sélection ;
2. Avoir obtenu lors des deux dernières périodes d'évaluation de la performance, dans l'exercice de son activité professionnelle, une note finale au moins égale à quatre.

De plus, il doit avoir les aptitudes requises et, au besoin, les diplômes nécessaires pour accéder à la formation demandée.

Article 14.- Toute demande initiale ou de renouvellement de bourses d'études produites par un fonctionnaire doit être adressée par écrit à la Commission de Gestion des Bourses d'Études par l'intermédiaire de l'OMRH qui assure le secrétariat.

Cette demande doit être accompagnée de tous les documents requis et comporter toutes les indications nécessaires à son examen et à la fixation du montant de la bourse. Le bénéficiaire informera son ministère de rattachement de cette demande par la même occasion.

Article 15.- La décision d'octroi ou de refus est communiquée au demandeur. Dans le cas d'un refus, la CGBE doit indiquer les motifs du refus.

Article 16.- Tout changement dans la situation du bénéficiaire au cours de la durée de la bourse d'études doit être annoncé à la Commission de Gestion des Bourses d'Études, notamment en cas :

1. D'abandon des études ;
2. D'une maladie de longue durée ne permettant pas la poursuite de la formation dans le délai fixé ;
3. De changement de domicile.

Article 17.- La Commission de Gestion des Bourses d'Études doit être informée périodiquement de la performance du bénéficiaire de la bourse dans le cadre de la formation convenue.

Article 18.- La bourse d'études peut être refusée, suspendue ou non renouvelée dans les circonstances suivantes:

1. En cas de fraudes commises dans les renseignements fournis à la Commission de Gestion des Bourses d'Études ;
2. En cas de non-présentation des informations à fournir par le récipiendaire prévu à l'article précédent ;
3. En cas de non-inscription ou de fréquentation insuffisante aux cours ;
4. En cas d'échecs répétés aux examens.

Article 19.- L'abus de confiance et l'escroquerie au préjudice de l'État seront punis conformément à la Loi.

CHAPITRE IV : DES OBLIGATIONS DES PARTIES

Article 20.- Le fonctionnaire boursier s'engage à Presses Nationales d'Haïti - 61, rue Goulard, Pétion-Ville, Haïti • Tél.: (509) 2941-1076 / 2941-7909 • E-mail : moniteur@pressesnationales.ht

Boîte Postale 1746, Port-au-Prince, Haïti • Site Web : www.pressesnationales.ht

Dépôt Légal: 85-01-027 Bibliothèque Nationale d'Haïti • ISSN 1683-2930.

1. Effectuer les études prévues ;
2. Revenir en Haïti sitôt les études terminées ;
3. Prêter ses services à l'État pendant une durée de trois (3) ans lorsqu'il y a financement d'une activité donnant droit à l'obtention d'un diplôme.

Article 21.- Le fonctionnaire boursier qui n'a pas exécuté l'obligation prévue à l'alinéa 3 de l'article 20, doit rembourser à l'État le coût total de la formation ou des études, qui sera établi par le Coordonnateur Général de l'OMRH avec la collaboration de l'organisme dispensateur de l'enseignement ou de la formation.

Au cas où il ne prête ses services que pour au moins deux (2) ans, il sera tenu de rembourser l'équivalent d'une année de formation.

L'État exigera, le cas échéant, le remboursement intégral des valeurs dépensées devant les Tribunaux, conformément à l'article 2 de la Loi du 17 août 1955 relative aux obligations des boursiers de l'État.

Article 22.- Un protocole d'accord sera conclu entre l'OMRH et le centre d'enseignement, de formation ou l'université qui dispense les cours en Haïti ou à l'étranger afin que le diplôme ou le certificat sanctionnant le cycle d'études ou de formation soit remis à l'OMRH.

Article 23.- Pour que l'OMRH délivre le diplôme ou le certificat sanctionnant le cycle d'études ou de formation à l'ex-boursier, ce dernier doit remplir l'une des conditions suivantes :

1. Avoir travaillé pendant les trois (3) années prévues au profit de l'Administration Publique Haïtienne ;
2. Avoir restitué la somme correspondant au coût total des études supportées par l'État Haïtien, dans le cas où il n'aura pas prêté ses services pour la durée prévue conformément aux dispositions de l'article 20 alinéa 3 du présent Arrêté.

Article 24.- L'État s'engage, à l'issue de la formation du fonctionnaire boursier, à le replacer à son poste ou à un poste équivalent.

CHAPITRE V : DISPOSITIONS FINALES

Article 25.- Le présent Arrêté sera imprimé, publié et exécuté aux fins de droit.

Donné à la Primature, Port-au-Prince, le 10 septembre 2014, An 211^e de l'Indépendance.

Par:

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized, overlapping loops and strokes, representing the name Laurent Salvador LAMOTHE.

Le Premier Ministre

Laurent Salvador LAMOTHE

L'élaboration de cette édition du Manuel de politiques, normes et procédures de Gestion des Ressources Humaines a bénéficié de l'appui technique de l'École Nationale d'Administration de France (ENA) et le soutien financier de la Banque Interaméricaine de Développement (BID).



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.