

MINISTERE DE LA FONCTION PUBLIQUE
DE LA REFORME DE L'ETAT ET DES
RELATIONS AVEC LES INSTITUTIONS

COMMISSARIAT AU DEVELOPPEMENT
INSTITUTIONNEL

REPUBLIQUE DU MALI
UN PEUPLE – UN BUT – UNE FOI

**AUDIT DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DE
L'ADMINISTRATION PUBLIQUE**

RAPPORT DE SYNTHESE

Février 2006

SOMMAIRE

1. Introduction	1
2. Quelques données statistiques sur la Fonction Publique.....	1
3. Audit du climat social au sein de l'Administration publique.....	2
4. Audit de l'organisation et des ressources humaines de la fonction ressources humaines au sein de l'Administration publique.....	4
5. Résultats de l'Audit des stratégies, politiques et pratiques de la gestion ressources humaines.....	8
6. Recommandations pour implanter les changements préconisés dans la Gestion Ressources Humaines de l'Administration Publiques.....	12

Acronymes

ACDI	: Agence Canadienne de Développement International
AP	: Administration Publique
BCS	: Bureau Central des Salaires
CDI	: Commissariat au Développement Institutionnel
CPS	: Cellule de Planification et de Statistique
DAF	: Direction Administrative et Financière
DM	: Département Ministériel
DNEB	: Direction Nationale de l'Enseignement de Base
DNFPP	: Direction Nationale de la Fonction Publique et du Personnel
DP	: Division du Personnel
DRB	Direction Régionale du Budget
ECOM	: Ecole Communautaire
ENAM	: Ecole Nationale d'Administration du Mali
GRH	Gestion de Ressources Humaines
IFM	: Institut de Formation des Maîtres
MDSSPA	: Ministère Développement Social de la Solidarité et des Personnes Agées
MEN	: Ministère de l'Education Nationale
MJS	: Ministère de la Jeunesse et des Sports
PAMOFE	: Projet d'Appui à la Mise en Œuvre de la Formation Continue des Enseignants
PISE	: Programme d'Investissement Sectoriel
PO	: Plan Opérationnel
PPTTE	: Pays pauvres très endettés
PRODEC	: Programme Décennal de Développement de l'Education
PRODEJ	: Programme Décennal de la Justice
PRODESS	: Programme de Développement Socio sanitaire
PTF	: Partenaires Techniques et Financiers
SARPE	: Stratégie Alternative de Recrutement du Personnel Enseignant

1. Introduction

Le présent audit s'inscrit dans le cadre de la réforme de la gestion des ressources humaines

(GRH) de l'Etat qui est un volet majeur du Programme de Développement Institutionnel (PDI) adopté par le Gouvernement du Mali en 2003.

Les buts et objectifs fixés à l'audit et les résultats qui en sont attendus sont :

1.1. But de l'étude : Améliorer les performances de l'Administration publique et plus spécifiquement la productivité de ses ressources humaines à travers :

- ✓ la valorisation de la fonction Ressources Humaines ;
- ✓ l'utilisation rationnelle des ressources humaines de l'Administration publique ;
- ✓ la réorganisation des structures de gestion des ressources humaines de l'Administration publique comportant une déconcentration de cette gestion;
- ✓ le renforcement des capacités des personnels.

1.2. Objectifs de l'étude :

- ✓ identifier les forces et faiblesses de la gestion des ressources humaines de l'Etat tant au niveau des processus et procédures de gestion, que des structures chargées de cette gestion ;
- ✓ formuler des propositions pour prendre en charge les faiblesses et consolider les forces identifiées ;
- ✓ recommander des mesures d'accompagnement pour la mise en œuvre de ces propositions.

1.3. Méthodologie utilisée

Les travaux d'audit ont porté sur les données statistiques de la fonction publique ainsi que les trois grandes dimensions suivantes de la GRH : le climat social dans l'Administration Publique, l'organisation et les ressources de la fonction ressources humaines, et les différentes activités de la GRH.

Une enquête a été menée auprès des agents de la division du personnel de 22 ministères pour décrire les postes de chef de division et de section et décrire les profils. Le même travail a été fait avec le personnel de la DNFP et les Conseillers aux Affaires Administratives et Juridiques des gouverneurs de Ségou et de Gao. Les principaux résultats des travaux sont relatés dans les quatre parties ci dessous :

2. Quelques données statistiques sur la fonction publique

- Un effectif de 49.297 au 06 Janvier 2006 composé comme suit :
 - ✓ 75 % de fonctionnaires (37.035) et 25% de contractuels (12.262) ;
 - ✓ 75 % d'hommes et 25 % de femmes ;
 - ✓ 59 % de cadres moyens (catégorie B) et 28 % de cadres supérieurs (catégorie A) ;
- Une population de fonctionnaires relativement âgée : 40% partiront à la retraite au cours des dix prochaines années.

3. Audit du climat social au sein de l'Administration publique

L'audit du climat social a été réalisé à travers une enquête auprès d'une centaine de fonctionnaires pour mesurer l'impact du management des ressources humaines en termes de satisfaction, de degré d'implication, et de besoins et attentes des fonctionnaires. Leurs perceptions ont été recueillies sur trois grands thèmes : la motivation des agents de l'Etat, les performances de la fonction GRH et les priorités d'une réforme de la GRH. Ces perceptions sont les suivantes :

- **La motivation des fonctionnaires** : 60 % des fonctionnaires affirment ne pas être motivés pour leur travail. Les plus démotivés sont les chefs de section (80%) alors que les plus motivés sont ceux qui occupent un poste de directeur (100%).

Les principales raisons de cette démotivation sont l'insatisfaction des fonctionnaires de leurs rémunérations (absence de prime, non-paiement des heures supplémentaires) et conditions de travail (le manque de matériels et équipements de travail, promiscuité et exigüité du cadre de travail, difficultés de transport et de restauration, etc.), l'absence de considération et la mauvaise répartition du travail.

D'une manière générale les fonctionnaires de l'Etat sont satisfaits de la richesse et de la qualité du travail, et de la qualité de leurs relations avec les supérieurs hiérarchiques.

- **Les performances des gestionnaires du personnel**

- ✓ Globalement, un peu plus de la moitié des enquêtés est satisfaite des performances des gestionnaires du personnel (52%). Ce taux est encore beaucoup plus élevé chez les fonctionnaires de la catégorie C (77.8%), les femmes (73.4%), et les jeunes fonctionnaires de 35 et 45 ans (78.3%). Par contre, la très grande majorité des fonctionnaires de la catégorie A (66.7%), et la totalité des directeurs et membres de cabinet ministériel sont d'avis contraire.

L'absence de plan de carrière est la raison d'insatisfaction la plus fréquemment avancée (40,8%), suivent la mauvaise planification des congés, la lenteur de l'exécution des tâches, la gestion non rationnelle du personnel.

- ✓ Les domaines de la GRH pour lesquels les fonctionnaires sont mécontents des performances de GRH sont :
 - le système de rémunération (89,4%) : faiblesse du niveau des salaires et caractère injuste du système de rémunération.
 - la formation continue (78% pour l'ensemble et 100 % chez les directeurs, les chefs de section et les membres de cabinets ministériels) : rareté ou absence totale de formation continue, manque d'objectivité dans le choix des bénéficiaires, formations non adaptées aux besoins, participation aux formations motivées par les perdiems, organisation anarchique des formations.
 - le recrutement (60,8% pour l'ensemble et 80 % pour les directeurs et chefs de service) : les motifs d'insatisfaction invoqués sont la mauvaise organisation des concours de recrutement, la lenteur des

procédures de prise de fonction ou de titularisation, l'inadéquation des profils des agents recrutés aux postes, etc.

- l'évolution de carrière aussi bien en termes de promotion (77,9%) que d'avancement (57%), l'évaluation du personnel (52,4%) ;
 - l'évaluation du personnel : 52,4% d'insatisfaits en raison principalement du manque d'objectivité du système de rémunération.
- ✓ Les domaines de la GRH pour lesquels les fonctionnaires sont satisfaits des performances de GRH sont :
- l'accès à l'information sur les dossiers du personnel : 67,3% de satisfaits, les insatisfaits justifient cette opinion par les refus ou les blocages non justifiés, la lourdeur administrative et l'absence de système de gestion de bases de données fiables ;
 - la formation initiale des fonctionnaires (52% - mais 80% des Directeurs sont insatisfaits) : l'inadéquation profil-poste est la principale raison d'insatisfaction (soit que le profil ne correspond pas au poste, soit que l'agent n'a pas les connaissances requises bien qu'ayant théoriquement le profil).
- ✓ En ce qui concerne la mobilité interne les fonctionnaires sont partagés à égalité : 50 % de satisfaits et autant d'insatisfaits. Par contre, la situation est contrastée au niveau des groupes : 87.5% des chefs de structures administratives autres que les directeurs et 100% des membres des cabinets ministériels enquêtés sont satisfaits alors que 75% des Directeurs ne le sont pas. A Gao, 76.7% des fonctionnaires enquêtés estiment que la mobilité interne n'est pas satisfaisante. L'insatisfaction est justifiée principalement par la difficulté d'obtenir une mutation (51%), le caractère arbitraire voire discriminatoire des mutations (33.3%), la difficulté à conserver son personnel (7,8%) en raison d'un taux de rotation trop élevé imputable aux rapprochements familiaux ou au départ de personnel compétent à la recherche d'une situation meilleure.
- La collaboration entre les services : globalement, elle est satisfaisante pour la grande majorité des fonctionnaires (83,5%). La faible proportion de fonctionnaires insatisfaits se plaint du déficit de communication, des lenteurs de traitement des dossiers, de blocages de dossiers au niveau de certains services et de conflits de compétence entre les services.
 - Les priorités de réforme de la GRH : les principales propositions faites par les fonctionnaires pour la réforme de la GRH sont par ordre d'importance :
 - ✓ l'amélioration des rémunérations (55,8% des enquêtés) ;
 - ✓ le renforcement et l'amélioration de la formation continue (50%) ;
 - ✓ l'amélioration des conditions de travail (47,1%) ;
 - ✓ l'amélioration de la gestion des carrières (43,2%) ;
 - ✓ l'augmentation des effectifs (21,2%) ;
 - ✓ l'amélioration des relations de travail (22,1%).

4. Audit de l'organisation et des ressources humaines de la fonction Ressources humaines de l'Administration publique

4.1. Présentation générale de l'organisation et des ressources humaines de la fonction ressources humaines

▪ Organisation

Au plus haut niveau dans l'organigramme de l'Administration publique, la GRH de l'Etat relève de la Direction Nationale de la Fonction Publique et du Personnel (DNFPP) rattachée au MFPRERI. Elle est appuyée dans cette tâche par les Divisions Personnel créées au sein des DAF des différents départements ministériels d'une part, et par les Conseillers aux affaires administratives et juridiques des Gouverneurs au niveau des régions.

▪ Ressources humaines

- ✓ Effectif : une moyenne de deux personnes par ministère et 61 au niveau de la DNFPP
- ✓ Profil :
 - environ 73 % de cadres A dont la quasi totalité sont juriste de formation
 - aucun responsable de la GRH n'a reçu de formation initiale en GRH
 - presque tous les chefs de division ont suivi des formations continues sur divers thèmes de la GRH: management participatif et cercle de qualité, élaboration des fiches de profils et de postes, gestion prévisionnelle des ressources humaines, etc.
 - la majorité des chefs de division a plus de 10 ans d'expérience dans la fonction et occupe le poste de chef de division depuis plus de 5 ans ;

4.2. Faiblesses constatées

▪ Organisation

La fonction GRH n'est pas actuellement dotée de l'organisation appropriée pour gérer efficacement les RH de l'AP en raison des faiblesses majeures qui suivent :

- (1) la centralisation excessive de l'exercice de la fonction GRH au niveau de la Direction Nationale de la Fonction publique : celle-ci est chargée à la fois d'élaborer la politique nationale de GRH et de gérer au quotidien tous les actes opérationnels relatifs à la gestion administrative du personnel, des effectifs et des emplois. En pratique cela s'est traduit par la marginalisation de la gestion stratégique des RH au profit des activités d'exécution, la déresponsabilisation des structures de GRH au niveau des ministères et des régions, l'absence chronique de supports méthodologiques et d'outils de gestion dynamique du personnel ;
- (2) La gestion stratégique des RH, la formulation de politique de RH, l'élaboration d'outils et de procédures de GRH sont peu ou pas prises en compte à travers les unités fonctionnelles de l'organigramme de la DNFPP : cela contribue à renforcer la marginalisation de ces activités et ses conséquences citées ci-dessus, notamment :

- (3) Des activités importantes de gestion opérationnelle des RH sont peu ou pas du tout prises en charge par la fonction GRH : les conditions de travail et de sécurité, les relations sociales, la Communication interne, l'assistance managériale (assistance apportée par les services du personnel aux cadres qui gèrent effectivement des ressources humaines en tant que chef de service : formation en GRH, élaboration d'outils et de procédures de GRH, etc.), l'évaluation de la GRH.
- (4) La structuration de la fonction GRH aux niveaux des ministères et des régions contribue à sa marginalisation à ces deux niveaux : simple division du personnel au sein des DAF dont la préoccupation principale porte sur la gestion des approvisionnements et la gestion financière.

▪ **Ressources humaines**

- (1) Globalement le personnel de la fonction GRH de l'AP n'a pas le profil adéquat pour exercer efficacement les activités de GRH : pas de formation initiale et des formations continues très limitées en GRH ;
- (2) Les effectifs affectés à la GRH sont manifestement insuffisants : une seule personne par région et 12 des 27 ministères ont les effectifs prévus par les cadres organiques ;
- (3) Des chefs de division et de sections des divisions Personnel des DAF peu motivés en raison de leur marginalisation et des conditions de travail peu satisfaisantes.

4.3. Recommandations

▪ **Réorganiser la fonction GRH**

Il est donc impératif d'adapter l'organisation de la fonction GRH aux changements de GRH souhaités. Pour cela il est proposé :

- (1) L'extension du champ de la GRH à la totalité de son champ d'application, notamment à celles omises ou marginalisées signalées dans les développements qui précèdent ;
- (2) La redistribution des activités de GRH entre la DNFPP et les services de GRH des ministères et régions à travers le désengagement de la DNFPP des activités opérationnelles à leur profit ;

Attributions proposées pour la DNFPP

- ✓ la définition d'une direction stratégique, un cadre d'orientation générale de la gestion des ressources humaines qui servira de référence à toutes les activités de GRH de l'AP ;
- ✓ la définition des politiques et stratégies nationales de la GRH ;
- ✓ la planification et la programmation, au niveau national, dans les différents domaines de la GRH en rapport avec les services de GRH au niveau des départements ministériels et des régions ;
- ✓ l'Elaboration des projets de réglementation en matière de ressources humaines ;
- ✓ l'assistance en GRH aux services de DRH et managers : conseil, élaboration des outils, méthodes et procédures de gestion des ressources humaines ;

- ✓ la supervision de la mise en œuvre des politiques, stratégies, plans et programmes dans les différents domaines de la GRH au niveau sectoriel ;
- ✓ le pilotage du dialogue avec les partenaires sociaux au niveau national dans le cadre de la participation des travailleurs à la GRH et du règlement des conflits collectifs de travail ;
- ✓ la définition du système d'information RH de l'Administration publique et la supervision de son bon fonctionnement ;
- ✓ le traitement informatique des données sur la GRH centralisées à la DNFPF, la production et la diffusion d'indicateurs pertinents de GRH au niveau national ;
- ✓ l'évaluation des procédures (respect de la réglementation et efficacité) et des performances de la GRH et formulation de recommandations pour améliorer la GRH de l'Etat.

Attributions proposées pour les services de GRH des ministères et régions

La DRH a pour mission générale de veiller au développement et à l'utilisation efficace des RH afin que le ministère puisse atteindre ses objectifs. Les principales attributions qu'elle devra exercer pour cela sont :

- ✓ la définition des politiques et stratégies de la GRH au niveau sectoriel par référence aux stratégies et politiques nationales ;
- ✓ la planification et la programmation de la GRH au niveau sectoriel ;
- ✓ la mise en œuvre des dispositions légales et réglementaires régissant l'emploi dans la fonction publique ;
- ✓ la gestion des emplois et des compétences afin de doter adéquatement, aux plans quantitatif et qualitatif, le ministère en RH motivées.
- ✓ le pilotage du dispositif de participation des travailleurs et de règlement des conflits au niveau sectoriel : implication du personnel dans la prise de décision et dialogue avec les partenaires sociaux ;
- ✓ la gestion des systèmes d'information RH et de communication interne au niveau sectoriel ;
- ✓ l'assistance en GRH aux responsables des autres services du ministère : conseil et formation

(3) Un nouvel organigramme pour la DNFPF

- ✓ Division Juridique, Administration du personnel et Relations sociales :
 - Section juridique et sociale ;
 - Section Administration du personnel et rémunération.
- ✓ Division Emplois et Compétences
 - Section Gestion anticipée des emplois et des compétences ;
 - Section Recrutement et formation.
- ✓ Division Système d'information, communication interne et évaluation de la GRH
 - Section Système d'information RH et Communication interne ;
 - Section Contrôle et évaluation de la GRH.

(4) La création de Directions des Ressources Humaines (DRH)

Pour accorder toute son importance à la fonction GRH au niveau des ministères et des régions, nous recommandons que les services qui en ont la charge soient érigés en Direction des Ressources Humaines (DRH) pour leur donner toute l'autonomie nécessaire de gestion de leurs activités.

La Direction Régionale des Ressources Humaines fonctionnera à l'image de la Direction Régionale du Budget : elle s'occupera de la GRH au niveau de la région sous l'autorité du gouverneur mais en rapport avec la DNFPF.

En ce qui concerne le niveau ministériel, la taille de certains ministères ne justifierait pas la création de la DRH-type préconisée ici. La création de DRH standard partout aboutira à une hypertrophie de structures et à des pléthores d'effectifs injustifiées dans ces cas. Nous préconisons deux solutions alternatives à cela: la création de Bureau de GRH en staff dans l'organigramme du ministère, ou la création de DRH commune à plusieurs ministères comme ce fut le cas pour les Sous-ordonnancements par le passé.

Organigramme proposé pour la DRH

- ✓ Division Administration du personnel, Paie et Relations sociales
 - Section Administration du personnel ;
 - Section Paie et relations sociales.
 - ✓ Division Emplois et Compétences
 - Section cadres organiques et gestion prévisionnelle ;
 - Section Evaluation du personnel et développement de carrière.
 - ✓ Division Recrutement et formation
 - Section recrutement ;
 - Section formation.
 - ✓ Division Système d'information et communication interne
 - Section Système d'information RH ;
 - Section Communication interne.
- **Doter adéquatement les services GRH en ressources humaines, financières et matérielles**
- (1) Elaborer des fiches des postes pour les nouveaux organigrammes ;
 - (2) Déterminer les effectifs nécessaires par poste au bon fonctionnement des services de GRH ;
 - (3) Pourvoir ces postes en veillant à la satisfaction des exigences de profil figurant dans les descriptions de poste : explorer d'abord les possibilités internes de redéploiement de fonctionnaires à ces postes, et ensuite procéder à des recrutements externes si nécessaire ;
 - (4) Renforcer les compétences du personnel des services de GRH à travers la formation continue ;
 - (5) Affecter des moyens matériels importants aux nouveaux services de GRH : locaux, matériel et mobilier de bureau, matériel informatique, fournitures de bureau.

5. Résultats de l'Audit des stratégies, politiques et pratiques de GRH

Les solutions préconisées sont présentées dans le tableau ci-dessous par faiblesse constatée. La mise en œuvre de ces mesures nécessitera une relecture des textes réglementant la GRH de la fonction publique.

FAIBLESSES CONSTATEES	RECOMMANDATIONS
Politiques et stratégies de GRH	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'AP malienne ne dispose pas d'une stratégie et des politiques de GRH explicites et la tentative faite à travers les cadres organiques n'a pas marché. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mettre en œuvre une gestion stratégique des RH fondée sur la Gestion Anticipée des Emplois et des Compétences (GAEC) dont le modèle est présenté dans le rapport. ✓ Définir et mettre en œuvre des politiques dans les principaux domaines de la GRH (lignes directrices présentées dans le rapport.
Ensemble des activités de gestion opérationnelle des RH	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'absence de gestion prévisionnelle des ressources humaines 	Mise en œuvre de la GAEC
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des activités importantes de gestion opérationnelle des RH sont peu ou pas du tout prises en charge par la fonction GRH 	Etendre la GRH de l'AP à ces activités : les conditions de travail et de sécurité, les relations sociales , la Communication interne, l'assistance managériale et l'évaluation de la GRH.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La faiblesse des systèmes de contrôle interne 	Renforcer le contrôle interne pendant l'exécution des opérations de GRH
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le manque d'outils de travail 	Elaborer et utiliser les outils appropriés de GRH dans tous les domaines
<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'inexistence d'un manuel de procédures de GRH 	Rédiger un manuel de procédures de GRH
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La faible informatisation de la GRH 	Développer l'application de l'informatique en GRH
Gestion administrative et paie	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les dispositions statutaires sont rarement appliquées en matière de congés et de sanctions disciplinaires du second degré. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsabiliser davantage les chefs de service ✓ Alléger les procédures dans ces domaines
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lenteur et omissions dans la prise des actes de GRH sont fréquentes dans la gestion administrative du personnel. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsabiliser davantage les chefs de service ✓ Alléger les procédures dans ces domaines
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les dossiers individuels du personnel ne sont pas bien tenus au niveau de la Division personnel des DAF. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informatisation avec possibilité de mise à jour simultanée des fichiers du réseau informatique commun aux différents utilisateurs. ✓ Mise en place d'un dispositif rigoureux de suivi de la circulation des actes pris sur les RH ✓ Contrôle périodique de la bonne tenue des dossiers individuels du personnel et

FAIBLESSES CONSTATEES	RECOMMANDATIONS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il n'y a aucune assurance que la masse salariale payée mensuellement reflète le niveau réel des salaires des agents de l'Etat. ▪ L'extrême centralisation de la gestion administrative des RH au niveau de la DNFPF au détriment des autres services de ressources 	<p style="text-align: center;">sanction des fautes constatées</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La mise à jour permanente du fichier du personnel servant de base au calcul des salaires ✓ Calcul des salaires par les services du personnel et recouplement avec les montants déterminés par le BCS ✓ Calcul et explication des écarts sur les budgets de salaires au niveau des services du personnel <p>Réviser les attributions de la DNFPF et recentrer son intervention</p>
Le recrutement et l'intégration des nouveaux agents	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les recrutements ne sont pas faits sur la base d'une planification et d'une programmation pluriannuelles des besoins de recrutement. 	<p>Définir des plans et programmes de recrutement dans le cadre de la GAEC.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les besoins de recrutement ne sont pas déterminés et exprimés de manière satisfaisante. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Exprimer les besoins de recrutement en terme de compétence requises et non de corps et sur la base de fiches de description de poste de qualité. ✓ Faire une analyse dynamique des emplois et des compétences pour en déduire les besoins de compétences. ✓ Localiser les postes à pourvoir dans l'organigramme (services et localisation géographique). Cette localisation précise permettra d'éviter les problèmes d'affectation après les recrutements chacun étant obligé de rejoindre le poste pour lequel il a été recruté. ✓ Identifier les besoins qui peuvent être satisfaits au sein de la fonction publique et les besoins de recrutement externe par différence ✓ Etablir une hiérarchie des besoins de recrutement par ministère ✓ Déterminer et mettre en œuvre des critères objectifs d'arbitrage au niveau de la DNFPF pour l'établissement de la liste annuelle des vacances de poste
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les méthodes de recrutement comportent des lacunes susceptibles de grever sérieusement la qualité des recrutements effectués. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Réserver le recrutement hors concours à un nombre limité de postes de cadres supérieurs de haut niveau, et soumettre ces candidats à des entretiens d'évaluation approfondis ✓ Instaurer les entretiens d'embauche avec les candidats admis aux épreuves écrites

FAIBLESSES CONSTATEES	RECOMMANDATIONS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Certaines structures reçoivent de nouvelles recrues pour des postes pour lesquels elles n'ont pas exprimé de besoin, en substitution ou non à leur demande. 	<p>des concours de recrutement</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Instaurer un mécanisme de validation des recrutements effectués par rapport aux besoins exprimés par les services avant l'affectation des nouvelles recrues. ✓ Inscrire dans la réglementation l'obligation d'affectation des nouvelles recrues aux postes pour lesquels ils ont été recrutés pendant une durée minimale au moins avant tout changement d'affectation.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des recrutements directs sont effectués sur fonds propres des Programmes sectoriels, hors procédures DNFPP, au niveau des ministères dotés d'un tel programme. 	<p>Implication des services de GRH dans tous les recrutements</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'accueil et l'intégration des nouvelles recrues sont fortement déficients 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mieux préparer le personnel en poste à l'accueil des nouvelles recrues ✓ Mieux informer les nouvelles recrues sur la fonction publique et ses règles de fonctionnement, leurs futures fonctions, leurs services et postes ✓ Mettre en place un cadre formel précis pour l'encadrement des stagiaires ✓ Faire un suivi plus rigoureux du déroulement du stage probatoire
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le personnel de la fonction GRH au niveau des ministères et des régions est peu impliqué dans la procédure de recrutement depuis l'évaluation des besoins jusqu'à l'accueil et l'intégration des nouvelles recrues. 	<p>Organiser les recrutements au niveau des services GRH des ministères sous la supervision et avec l'assistance de la DNFPP</p>
La formation	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ De plus en plus, la formation initiale des nouvelles recrues ne correspond pas aux exigences des postes de l'AP 	<p>Créer une Ecole Nationale d'Administration qui sera un passage obligé pour l'accès à certains postes de fonctionnaires (processus en cours déjà)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La formation continue est une activité marginalisée dans la GRH 	<p>Développer et professionnaliser la formation continue et y allouant beaucoup plus de moyens</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En l'absence de plan en la matière, la formation continue est généralement pilotée à vue, au coup par coup selon la disponibilité des financements sans coordination ni à l'échelle d'un ministère, ni au niveau national 	<p>Planifier la formation et faire piloter tout le processus de formation par les services de GRH dans le cadre de la mise en œuvre de la GAEC</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les besoins de formation ne sont pas évalués de façon satisfaisante et les motivations personnelles des agents ont tendance à prévaloir au 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluer les besoins de recrutement par référence aux besoins de compétence des services et à ceux individuels des agents sur la base de l'analyse dynamique des emplois

FAIBLESSES CONSTATEES	RECOMMANDATIONS
détriment des besoins des services	et des compétences exposée dans les développements qui précèdent ✓ Etablir une hiérarchie des besoins de formation par ministère
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La formation continue ne fait pas l'objet de suivi et d'évaluation ni par les services de GRH, ni par les services bénéficiaires des formations 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Faire des évaluations de fin de formation ; ✓ Faire des évaluations d'impact des formations dispensées aux postes de travail
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les services GRH sont peu impliqués dans le processus de la formation continue 	Faire piloter tout le processus de formation par les services de GRH
Evaluation du personnel et développement des carrières	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le système d'évaluation du personnel de l'AP malienne ne peut être utilisé comme support d'une bonne gestion des carrières en raison de ses nombreuses faiblesses. 	Mettre en place un système d'évaluation plus complet et plus objectif
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il n'existe ni filières promotionnelles- « successions de postes qui permettent d'acquérir une qualification croissante et d'obtenir une promotion » - ni plans de carrière pour les fonctionnaires. 	Définir : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Les filières promotionnelles ; ✓ Les plans de carrière.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En l'absence de filières promotionnelles et de plan de carrières, la gestion des carrières relève de fait du pouvoir discrétionnaire de nomination des fonctionnaires aux postes de responsabilité par la hiérarchie et les autorités politiques. 	Réduire le pouvoir discrétionnaire de nomination à des postes de responsabilité et fonder la gestion des carrières sur le mérite.
Système d'information RH	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le système ne produit pas les indicateurs de performance RH pour les différentes activités de GRH. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Définir les indicateurs de performance RH pertinents pour chaque activité de GRH ; ✓ Faire un audit complet et réviser ou changer les systèmes informatiques de la DNFPF et des DAF.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aucun des logiciels utilisés ne traite de planification et programmation en matière de RH. 	Intégrer la planification et la programmation dans les logiciels de GRH.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des mécanismes ne sont pas mis en œuvre pour garantir en permanence la fiabilité des données des différents niveaux du système informatique. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mettre en place un système informatique intégré de GRH permettant des mises à jour automatique des bases de données communes aux utilisateurs du réseau ; ✓ Instituer des contrôles de recoupement des données

FAIBLESSES CONSTATEES	RECOMMANDATIONS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le système comporte un grave problème de sécurité informatique. 	Faire un audit complet et mettre en place toutes les sécurités informatiques nécessaires

6. Recommandations pour implanter les changements préconisés dans la Gestion Ressources Humaines de l'Administration Publique

La façon de mettre en œuvre la réforme est importante pour sa réussite et beaucoup de tentatives dans le passé n'ont pas obtenu les résultats escomptés pour n'avoir pas pris les précautions nécessaires. En effet, la mise en œuvre des réformes se heurtent parfois à une résistance forte dans l'Administration publique aux changements majeurs. Pour réussir la réforme il est recommandé :

- (1) Planifier et préparer la mise en œuvre de la réforme de la GRH de l'Administration publique pour circonscrire les résistances attendues au changement à travers une véritable « appropriation » de la réforme par les différentes parties prenantes à la réforme.
 1. Préparation des acteurs à la nécessité de la réforme par l'information, la sensibilisation sur la problématique de la GRH de l'AP ;
 2. Faire le choix d'un nouveau modèle conceptuel, d'une nouvelle vision en comparant l'existant et les avantages du nouveau modèle de gestion ; réfléchir dans quelle mesure ce nouveau modèle peut être adapté aux spécificités de l'AP ;
 3. Elaboration d'une stratégie : élaboration d'un plan d'actions, définition des rôles et responsabilités des intervenants ;
 4. Implantation : susciter l'adhésion par l'information et la communication, allouer les ressources nécessaires à la conduite du projet et mettre en œuvre le projet ;
 5. Garantir à l'Administration un nouvel équilibre pour éviter que les gens ne s'y sentent mal à l'aise.

- (2) Instituer la réforme en Projet et la mettre en œuvre comme tel: diagnostic participatif et recommandations, préparation du document de projet, exécution du projet, suivi et évaluation de l'exécution du projet.

- (3) Approfondir l'esquisse de plan d'actions proposé pour la mise en œuvre de la réforme.

Bibliographie

- Loi N° 94-009 portant principes fondamentaux de la création, de l'organisation, de la gestion et du contrôle des services publics, modifiée par la loi N°02-048 du 22 juillet 2002 ;
- Loi N° 67-11/AN-RM du 13 avril 1967 déterminant le régime de rémunération des fonctionnaires ;
- Ordonnance n° 44/CMLN du 11 août 1975 fixant les principes généraux du régime des primes et indemnités allouées aux fonctionnaires et agents de l'Etat ;
- Loi N°84-47/AN-RM du 10 août 1987 relative à l'exercice du droit de grève dans les services publics ;
- Loi n°92-020 du 23 septembre 1992 portant code du travail en République du Mali ;
- Loi n°99-041 du 12 août 1999 portant code de prévoyance sociale en République du Mali ;
- La loi N° 02-053 du 16 décembre 2002 portant Statut Général des Fonctionnaires ;
- Décret n° 142/PG-RM du 14 août 1975 modifié fixant les conditions et modalités d'octroi des indemnités aux fonctionnaires et agents de l'Etat ;
- Décret n° 151/PG-RM du 26 août 1975 modifié fixant les conditions et modalités d'octroi des primes aux fonctionnaires et agents de l'Etat ;
- Décret n°96-178/PRM du 13 juin 1996 portant application de diverses dispositions du code du travail ;
- Décret N°00-038/P-RM du 27 janvier 2000 fixant les conditions de travail du personnel de l'administration relevant du code du travail ;
- Décret N°03-323/P-RM du 6 août 2003 portant statut particulier du personnel enseignant de l'enseignement secondaire ;
- Décret N°03-324/P-RM du 6 août 2003 portant statut particulier du personnel enseignant de l'enseignement fondamental et de l'éducation préscolaire et spéciale ;
- Décret N°05-164/P-RM du 6 août 2005 fixant les modalités d'application du Statut Général des Fonctionnaires ;
- Décret N°05-434/P-RM du 13 octobre 2005 fixant les conditions de travail du personnel enseignant contractuel de l'Etat ;

- Décret N°03-193/ P-RM du 12 mai 2003 fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement de la Direction Nationale de la Formation Professionnelle ;
- Décret N°97-424/ P-RM du 31 décembre 1997 déterminant le cadre organique de la Direction Administrative et Financière du ministère de la Promotion de la femme, de l'enfant et de la famille ;
- Décret N°05-053/P-RM du 0 février 2005 déterminant le cadre organique de la Direction Administrative et Financière du ministère de l'industrie et du commerce ;
- Décret N°98-002/P-RM du 07 janvier 1998 déterminant le cadre organique de la Direction Administrative et Financière du ministère de l'Environnement ;
- Recueil des textes statutaires de la République du Mali, Ministère de la Fonction Publique, de la Réforme de l'Etat et des Relations avec les Institutions, Commissariat au Développement Institutionnel, Edition 2005 ;
- Evaluation des Directions Administratives et Financières, Ministère de l'Emploi, de la Fonction Publique et du Travail, Commissariat à la Réforme Administrative, février 1998 ;
- Evaluation des cadres organiques des services publics ;
- Evaluation des cadres organiques des services publics, Ministère de la Fonction Publique, de la Réforme de l'Etat et des Relations avec les Institutions, Commissariat au Développement Institutionnel ;
- Manuel d'organisation administrative, Secrétariat Général de la Présidence de la République, 1987 ;
- Audit des Ressources Humaines, Jacques Igalens, Editions LIAISONS - 2000 ;
- Le management dans le service public, Serge Alécian et Dominique Foucher, Editions d'Organisation - 2005 ;
- L'évaluation de la gestion des ressources humaines Jean-Yves LE LOUARN/ Thierry WILS, , Editions LIAISONS, 2001 ;
- Ressources humaines : Nouvelles pratiques selon l'ISO 9001, Geneviève Krebs, AFNOR, 2004 ;
- Présentation de l'enquête fonction ressources humaines Cegos, Eédition 2003 ;
- Etude sur la société civile pour une gouvernance responsable dans les régions de Tombouctou, Gao et Kidal, Rapport final, Koni Expertise, 2005 ;
- Etude préalable pour la création d'une Ecole de Formation Administrative au Mali, CAMARA F., BIANCARELLI J., FROMENT J.C., TOURE N. 2004
- Etude sur les Ressources Humaines du Secteur de la Santé au Mali BERTHE Y.A., BALIQUE H. ;

- Traité de Droit Administratif, Tome 2, 10ème édition, André de LAUBADERE, Jean – Claude VENEZIA et Yves GAUDEMET, LGDJ, 1995 ;
- La Fonction Publique, Traité Général, Alain PLANTEY ; Litec, 1991 ;
- Manuel d'Exécution des Dépenses Publiques de l'Etat, Décembre 2003 ;
- Pacte Social, 7 mai 1992.
- Pacte de Solidarité pour la Croissance et le Développement, 14 août 2002.
- Lettre circulaire n°04-0001/PM-RM en date du 30 janvier 2004 du Premier Ministre
- Lettre circulaire n°05-002/MFPRERI-SG en date du 4 avril 2005 du Ministre de la Fonction Publique, de la Réforme de l'Etat et des Relations avec les Institutions.