

FOCUS SUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

I – CONTEXTE

Des ressources humaines, de qualité bien gérées, sont essentielles pour le bon fonctionnement de toute organisation et la gestion efficiente des autres ressources, notamment naturelles, financières et matérielles.
La Gestion des Ressources Humaines (GRH) constitue par conséquent le moyen d'optimiser les activités des salariés afin de permettre à l'organisation de mieux remplir ses missions et d'atteindre ses objectifs, avec efficience. C'est, en réalité, la manière d'utiliser les personnes pour la bonne marche de l'organisation. De ce point de vue, la GRH constitue un moyen et une fin pour les organisations. Elle est le socle de la réforme de notre Administration publique dont le schéma directeur de modernisation est axé essentiellement sur la professionnalisation de la GRH, l'amélioration de la qualité des services rendus aux usagers, la rénovation de l'organisation administrative et l'amélioration de la qualité de la gestion publique.

En effet, la GRH revêt une dimension stratégique. Dans cette assertion, sa mission est d'accompagner l'organisation dans l'élaboration et la mise en œuvre efficace des politiques et stratégies, dans le respect des valeurs et en conformité avec la vision globale.

Prenant la pleine mesure de la GRH et des dysfonctionnements mis en exergue dans le rapport Dalberg « Diagnostic organisationnel et fonctionnel du MEFP » et le rapport du FMI « Construire un Ministère stratège pour accompagner l'émergence du Sénégal» et résolument engagées à positionner la fonction Ressources Humaines (RH) à un niveau stratégique, à l'effet de la moderniser et de la professionnaliser, les autorités ont créé la Direction des Ressources Humaines (DRH) du Ministère à la faveur du décret 2014-1171 du 16 septembre 2014 portant organisation du Ministère de l'Économie, des Finances et du Plan.

La mise en place d'une DRH s'inscrit aussi en droite ligne du Plan Sénégal Émergent (PSE), document de politique économique et sociale de référence qui, dans son axe consacré au développement du capital humain, met un accent particulier sur la nécessité de disposer de ressources humaines de qualité, pour répondre aux nouvelles exigences de l'économie du savoir, vecteur du progrès des pays émergents. En effet, ce document de référence fait de la GRH un instrument important pour l'atteinte des résultats de développement.

Elle est également en phase avec le Programme d'Amélioration de la Modernisation de l'Administration (PAMA) lancé le 05 août 2019 par Monsieur le Président de la République et qui invite à mettre l'accent sur la nécessité d'assurer l'ancrage, dans la fonction publique, d'une politique indispensable de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences, d'évoluer vers la mutualisation des compétences, le décloisonnement, d'améliorer significativement la qualité de vie des agents de l'État à travers un cadre de vie moderne et de qualité.

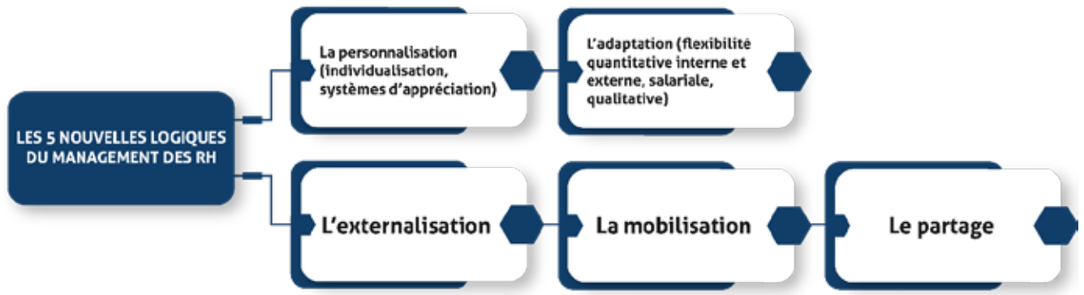
Par ailleurs, la taille du ministère qui comprenait, en 2014, six (6) directions générales, des directions et services rattachés au cabinet du Ministre, plus de cinq mille (5 000) agents répartis dans plus de quatre-vingt-quinze (95) corps et assimilés de la Fonction publique, dont soixante-cinq (65) pris dans des cadres de statuts particuliers, justifiait largement la nécessité de moderniser et de professionnaliser la fonction RH du ministère et prendre en compte sa dimension stratégique, en vue d'améliorer la qualité des services rendus. Actuellement, le Ministère compte plus de six mille (6 000) agents de l'État et cinq (5) directions générales en plus des directions et services rattachés.

Toutefois, il convient de rappeler que la GRH au sein de l'Administration publique est une fonction partagée de façon globale, entre principalement le ministère de la Fonction publique chargé de produire des actes d'administration, les ministères utilisateurs du personnel ayant des compétences en matière d'actes de gestion et le ministère chargé des finances qui assure la fonction «paie» à travers la Direction de la Solde (DS). Pour le personnel paramilitaire, constitué par les agents des douanes, les compétences du Ministre chargé des Finances sont étendues à certains actes d'administration ; Le ministre chargé de la Fonction publique n'ayant pas de compétence dans l'administration et la gestion de cette catégorie d'agents de l'État.

De façon spécifique, la fonction RH du ministère est effectivement transversale et partagée entre la DRH et les services en charge de la gestion du personnel, au niveau des directions générales, directions et services rattachés, organisés principalement en directions de l'Administration et du Personnel et en bureaux administratifs et financiers.

Cette réalité justifie la mise en place d'un réseau RH, regroupant les principaux acteurs de la fonction RH, pour notamment décloisonner les structures, améliorer la communication entre services et acteurs, coordonner les actions RH, harmoniser les démarches et pratiques RH, mutualiser certaines ressources et amorcer véritablement la professionnalisation de la GRH.

Le caractère «partagé» de la fonction procède des cinq (5) logiques de GRH comme illustré par la figure suivante et qui constituent l'ADN d'une organisation soucieuse de s'aligner sur des standards de qualité en matière de GRH.



- **La logique de personnalisation** est un principe qui invite les managers à prendre en compte les attentes et les aspirations de chaque agent. Elle se traduit, de la part des managers, par des décisions prenant en compte la situation ou le comportement de chaque collaborateur quant à la rémunération, l'évaluation de la performance, la détection des potentiels (projet personnel professionnel, plan individuel de formation, etc.), l'aménagement des temps de travail (horaires individualisés, etc.).

- **La logique d'adaptation** se traduit par la recherche d'une flexibilité et d'une décentralisation des décisions vers le champ opérationnel des managers. Ces derniers, soucieux d'une gestion optimale des ressources humaines, ont le loisir de pratiquer la flexibilité dans cinq (5) directions : Flexibilité quantitative externe (recours à des contractuels, mise en place projets recrutant du personnel, etc.), flexibilité quantitative interne (heures supplémentaires, aménagement des temps de travail, rotation au travail (exemple aménagement pendant la période de Covid-19, etc.), flexibilité qualitative ou fonctionnelle (mobilité, polyvalence, etc.), flexibilité salariale (primes, indemnités, etc.) et externalisation (sous-traitance, recours à des consultants, etc.).

- **La logique de mobilisation** est un principe qui repose sur la capacité du manager à mieux impliquer et motiver ses collaborateurs. Elle se traduit par une série d'actions visant à faire respecter l'équité interne et à promouvoir la reconnaissance au mérite dans la dynamique d'un meilleur engagement des agents.

- **La logique d'anticipation** se traduit par une vision proactive de la GRH et d'une réflexion stratégique pour accompagner les transformations organisationnelles et assurer une meilleure adéquation quantitative et qualitative des ressources aux besoins. À cet effet, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) constitue le levier fondamental qui dynamise cette logique d'anticipation.

- **La logique de partage** traduit une image de la décentralisation des activités et responsabilités de la fonction RH vers les autres managers qui assurent une GRH de proximité dans le cadre d'un réseau où le DRH joue le rôle de partenaire stratégique, de coordonnateur, de conseil et de veille.

Globalement, la DRH a réussi à professionnaliser la gestion d'activités qui existaient avant sa création telles que les colonies de vacances, les décorations, l'élaboration d'actes de gestion (congés, mise en position de stage, évaluation annuelle, etc), la préparation des actes d'actes d'administration (avancement, reclassement, suspensions temporaires d'activités, etc), le renforcement de capacités, la gestion des avantages extra-salariaux mais surtout à réaliser des activités novatrices dont les principales sont :

- Mise en place d'un dispositif de gestion des risques professionnels et des conditions de travail ;
- Mise en place du Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail du Pôle Peytavin ;
- Mise en place d'un Système de Gestion automatisée des Ressources humaines (SYSGARH) ;
- Réalisation d'un projet de coaching des cadres dirigeants du ministère ;
- Mise en place d'outils modernes de gestion des RH (fiche de renseignements, fiche d'emploi-type, référentiel de compétences, fiche de poste, livret d'accueil du nouvel agent, manuel de procédures de gestion administrative des ressources humaines, guide d'accueil et d'intégration) ;
- Organisation d'activités sportives annuelles (randonnée pédestre et tournoi de football de l'intégration).

Ces activités novatrices devraient se poursuivre à travers les actions suivantes :

- Mise en place d'un dispositif moderne d'évaluation de la performance des agents ;
- Mettre en place un dispositif de pérennisation du coaching et du mentora t;
- La gestion des talents et le développement du leadership des femmes ;
- Mise en place l'Institut de Formation en Finances et Management et Administration publics (IFMAP) ;
- Développement d'une plateforme de e-learning ;
- Mise en place d'une crèche ;
- Mise en place d'une salle de sport.

II. MISE EN PLACE, MISSIONS ET ORGANISATION DE LA DRH

La Direction des Ressources Humaines (DRH) du MFB a été créé par le décret n° 2014-1171 du 16 septembre 2014 portant organisation du Ministère de l'Économie, des Finances et du Plan, modifié par le décret 2017-480 du 03 avril 2017.

Elle a été structurée par l'arrêté n°017151 du 31 août 2015 portant organisation de la Direction des Ressources Humaines du MEFP.

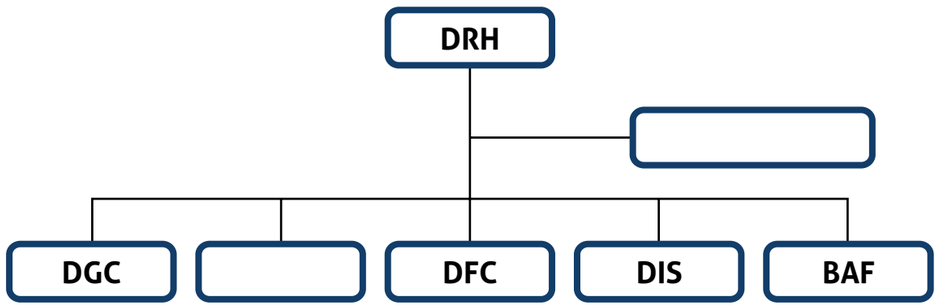
Le premier directeur des ressources humaines a été nommé le 21 janvier 2015.

Conformément aux dispositions du décret cité ci-dessus, la DRH est chargée, sous l'autorité du Ministre, de l'élaboration et du pilotage de la politique de GRH en plus de la gestion administrative du personnel du MFB, autre que le personnel militaire et paramilitaire.

À ce titre elle est chargée de :

- La gestion des personnels des services centraux et des services extérieurs du ministère, à l'exception du personnel de la douane ainsi que des personnels mis à disposition du département et qui relèvent d'autres ministères notamment les corps militaires, paramilitaires et de police ;
- Le suivi auprès du ministère chargé de la Fonction publique, du recrutement des personnels civils des directions et services du département ;
- La représentation du MFB au Conseil Supérieur de la Fonction Publique ainsi que dans les commissions administratives paritaires et les organismes professionnels et socio-professionnels ;
- La gestion des questions médico-sociales concernant le personnel du Département excepté celui des douanes ;
- L'organisation des activités socio-éducatives au profit des agents et de leurs familles ;
- La promotion des mécanismes de sécurité sociale au profit des agents et de leurs familles, notamment par la création ou le renforcement des structures mutualistes et dispositifs d'assurance collective ;
- La gestion du personnel de l'assistance technique ;
- La gestion de la politique de formation et de renforcement des capacités du ministère, notamment par la préparation et la mise en œuvre de plans de formation et de perfectionnement des agents du département.

Pour réaliser ses missions, la DRH s'appuie sur un dispositif organisationnel articulé autour de la Division de la Gestion des Carrières (DGC), la Division de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (DGPEC), la Division de la Formation et du Coaching (DFC), la Division des Interventions Sociales (DIS) et le Bureau Administratif et Financier (BAF).



1. La Division de la Gestion des Carrières (DGC)

La DGC est chargée, en relation avec les services utilisateurs, de l'élaboration des actes de gestion et du suivi des actes d'administration relatifs à la carrière des agents du département, à l'exception du personnel de la Douane ainsi que des personnels mis à disposition du département et qui relèvent d'autres ministères, notamment les corps militaires, paramilitaires et de police, ainsi que de la tenue à jour des dossiers et du fichier du personnel.

À ce titre, elle assure notamment :
- Le suivi auprès du ministère chargé de la Fonction publique du processus de recrutement ;
- La gestion des dossiers individuels des agents et du fichier du personnel ;
- L'élaboration des actes de gestion des personnels du ministère, en relation avec les services utilisateurs ;
- Le suivi des actes d'administration en relation avec les services compétents du ministère chargé de la Fonction publique ;
- La représentation du ministère aux commissions administratives paritaires ;
- Une mission de conseils, d'études et de veille juridique dans les domaines du droit, de la fonction publique et du droit du travail ainsi qu'en ce qui concerne les relations professionnelles ;
- La centralisation des propositions de décorations et la préparation des dossiers.

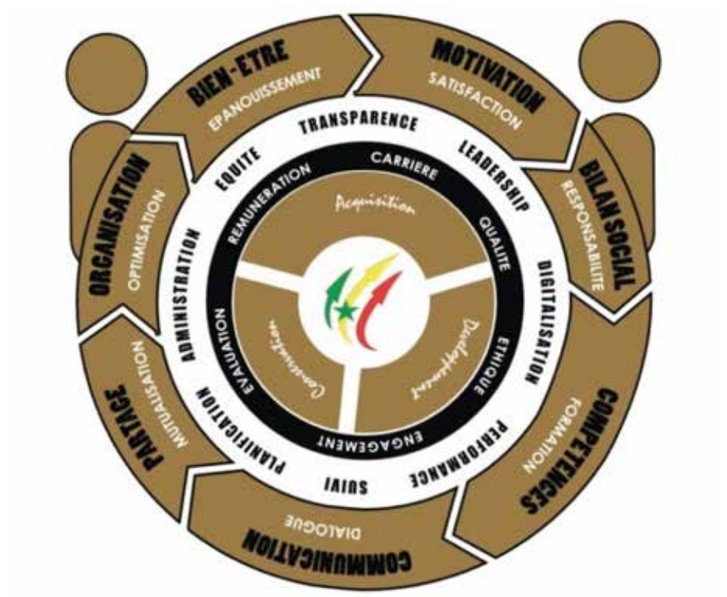
La Division de la Gestion des Carrières comprend :
- Le Bureau des Actes de Gestion (BAG) ;
- Le Bureau de Suivi des Actes d'Administration (BSAA) ;
- Le Bureau de Gestion des Dossiers du Personnel (BGD).

Le BAG est chargé du traitement et du suivi des actes de gestion en relation avec les services utilisateurs.

À ce titre il :
- Accueille et oriente les agents affectés au ministère et recueille les informations nécessaires à la tenue de leur dossier individuel ;
- Prépare les attestations de prise ou de cessation de service ;
- Veille à la prise des ordres de service et des notes d'affectation ou de mutation ;
- Élabore les projets de décisions de congés de toute nature ou de paiement d'indemnités compensatrices de congé ;
- Prépare les autorisations d'absence et de sortie du territoire national ;
- Prépare les dossiers des agents pour les décorations aux Ordres nationaux ;
- Délivre les attestations de travail ou certificats administratifs aux agents.

Le BSAA est chargé de recevoir toutes demandes provenant des services relatives à des actes d'administration, de les instruire et d'en assurer, le suivi auprès des services compétents du ministère chargé de la Fonction publique.

À ce titre, il :
- Centralise les fiches d'évaluation et en assure la transmission au ministère chargé de la Fonction publique ;



- Prépare les dossiers relatifs aux actes de promotion (titularisation, avancement, reclassement, intégration et reconversion d'emploi) des agents et en assure le suivi auprès du ministère de la Fonction publique ;
- Reçoit les demandes, les traite et déclenche, si nécessaire, les procédures relatives aux actes de sortie temporaire ou définitive des agents (détachement, disponibilité, suspension d'engagement, maintien par ordre sans affectation -MOSA-, maintien par ordre sans affectation et rémunération -MOSAR-, mise en position de stage, retraite, radiation, démission) et assure le suivi auprès des services compétents du ministère de la fonction publique et de la direction de la solde des pensions et rentes viagères ;
- Traite les dossiers en matière disciplinaire, en relation avec les services utilisateurs et ceux du ministère de la Fonction publique.

Le BGD est chargé de la constitution et de la conservation des dossiers du personnel ainsi que de la tenue à jour du fichier du personnel.

À ce titre, il :
- Ouvre systématiquement un dossier individuel pour chaque agent du ministère ;
- Gère les dossiers individuels et le fichier électronique du personnel ;
- Assure l'archivage physique et électronique des dossiers ;
- Produit périodiquement des statistiques sur les effectifs.

1.2. La Division de la Gestion prévisionnelle des Emplois et des Compétences (DGPEC)

Elle est chargée de la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ainsi que de l'élaboration, de la vulgarisation et du suivi de la mise en œuvre d'outils, de méthodes ou de cadres de gestion stratégique des Ressources humaines.

À ce titre, elle assure notamment :
- La coordination de l'élaboration d'outils, de méthodes ou de cadres de gestion des Ressources humaines ainsi que de la mise en place d'un dispositif performant permettant une bonne évaluation des agents ;
- Le suivi des mouvements du personnel ;
- Une planification des effectifs, en identifiant les besoins en personnel des structures et en préconisant des mesures d'ajustements ;
- La centralisation et l'analyse des besoins en personnel exprimés par les différents services et propose, des mesures de dotation ;
- La coordination et le suivi de l'exploitation des évaluations périodiques ;
- L'organisation du processus d'intégration des nouvelles recrues, en relation avec les services utilisateurs.

La DGPEC comprend :
- Le Bureau de la Planification et des Statistiques (BPS) ;
- Le Bureau de Pilotage de la Mobilité (BPM) ;
- Le Bureau de l'Information -RH (BI-RH).

Le BPS est chargé de la tenue à jour des statistiques sur le personnel pour permettre la prise de décisions de gestion, la veille stratégique et la prospective.

À ce titre, il :
- Tient à jour une situation sur le personnel avec indication des caractéristiques nécessaires au pilotage stratégique des RH ;
- Produit des rapports périodiques sur la situation du personnel ;
- Analyse les données sur les effectifs, les emplois et les compétences et formule des préconisations ;
- Procède au recensement des postes vacants ou susceptibles de l'être, en relation avec les services utilisateurs ;
- Évalue les besoins en personnel des différents services du ministère ;
- Élabore le tableau prévisionnel des effectifs, des emplois et des besoins en personnel ;
- Élabore les plans de recrutement du département.

Le BPM est chargé de promouvoir une politique de mobilité pour satisfaire les besoins en personnels des différents services du département et de favoriser le développement des compétences et la motivation des agents.

À ce titre, il :
- Élabore des outils et méthodes de pilotage, en relation avec les services déconcentrés ;
- Promeut l'institution de cadres de concertation sur la gestion de la mobilité ;
- Décline et promeut la politique de diversité (discrimination positive, maintien dans l'emploi des personnes à mobilité réduite, des seniors, etc.) ;
- Veille à l'adéquation permanente des compétences existantes avec les besoins à court, moyen et long terme du département ;
- Assure le suivi de la mise en œuvre du dispositif des évaluations périodiques du personnel ;
- Assure la coordination de l'exploitation des résultats des évaluations ;
- Formule des propositions de mobilité et coordonne l'élaboration de plans de mobilité ;
- Assiste aux réunions sectorielles sur la gestion des carrières et de la mobilité ;

- Assure le suivi de l'intégration de nouvelles recrues ;
- Assure le suivi des mouvements du personnel (affectation, mutation, redéploiement) en rapport avec la Division de la Gestion des Carrières ;
- Assure le secrétariat du cadre de concertation, entre la DRH et les services utilisateurs, sur la gestion de la mobilité.

Le BI-RH est chargé de la gestion du système d'information-RH du ministère.

À ce titre, il :
- Anime le portail-RH, notamment en préparant les outils et supports d'information appropriés et en gérant les habilitations pour l'accès aux informations ;
- Coordonne la gestion et le développement des applications informatiques en gestion des ressources humaines ;
- Gère, en relation avec la cellule communication du ministère, la communication interne pour les aspects relevant de la fonction Ressources Humaines.

1.3. La Division de la Formation et du Coaching (DFC)

Elle est chargée de l'élaboration et du pilotage de la politique de formation et-de renforcement des capacités des agents du ministère.

À ce titre, elle :
- Centralise et analyse, les besoins en formation et renforcement de capacités des personnels du département ;
- Participe à la sélection des prestataires pour la formation et le coaching ;
- Coordonne l'élaboration des plans de formation et de perfectionnement des agents, en relation avec les services compétents ;
- Participe à la prospective des métiers et à l'élaboration des curricula ;
- Assure le suivi de la mise en œuvre des plans de formation ;
- Assure le coaching de proximité et la montée en compétences des agents en charge de la gestion des ressources humaines ;
- Assure le suivi du coaching de proximité et la montée en compétences des chefs de service ;
- Met en place un cadre de concertation sur les formations des agents des différentes structures du ministère ;
- Émet son avis sur les candidatures des agents du département à tous les programmes d'études et de stages ainsi que les demandes de financement de formations formulées par les agents ;
- Examine les partenariats à nouer pour la recherche de financement ;
- Assure la coordination des actions de formation et favorise la mutualisation des moyens des différentes structures ;
- Accompagne et conseille les agents en quête de formation ainsi que ceux en cours ou en fin de cycle de formation ;
- Procède au suivi - évaluation des actions de formation des personnels ;
- Participe à l'élaboration de la stratégie nationale de la formation continue des agents de l'État en collaboration avec les services du ministère chargé de la Fonction publique ;
- Assure le secrétariat permanent du cadre permanent de concertation, entre la DRH et les services déconcentrés sur la formation ;
- Assure le secrétariat permanent du Comité consultatif sur les Formations permanentes (CCFP).

La DFC comprend :
- Le Bureau de Planification et du Suivi de la Formation (BPSF) ;
- Le Bureau de Gestion des Partenariats (BGP).

Le BPSF est chargé de la planification stratégique et opérationnelle de la formation des agents du département et du suivi de la mise en œuvre de la politique de formation.

À ce titre, il :
- Coordonne l'élaboration du plan de formation des personnels, en rapport avec les services déconcentrés et le comité consultatif sur les formations permanentes ;
- Assure le suivi de l'élaboration des modules et la réalisation des actions de formation ;
- Gère les stages au sein du département, en relation avec les services déconcentrés ;
- Assure le suivi des études et l'évaluation des formations dispensées ;
- Tient à jour la base des données relatives aux formations des personnels du département ;
- Conseille les agents sur la classification des diplômes délivrés par les différents établissements de formation.

Le BGP est chargé de la gestion des relations avec les partenaires, dans le domaine de la formation et du renforcement des capacités.

À ce titre, il :
- Assure le suivi des relations avec les structures et organismes de formation, de financement de la formation ;
- Tient une base de données sur les différents partenaires ;
- Assure le suivi des demandes de financement ;
- Accueille et conseille les agents pour le choix des formations, les structures de formation et la recherche de financement.

1.4. La Division des Interventions sociales (DIS)

Elle est chargée de la gestion des activités socio-éducatives ainsi que de la promotion de mécanismes et méthodes d'amélioration de la santé, de l'hygiène et de la sécurité en milieu professionnel et notamment du renforcement des structures mutualistes et dispositifs d'assurance collective.

À ce titre, elle :
- Initie et appuie des activités socio-éducatives au profit des agents et des membres de leurs familles ;
- Promeut une politique de prévention des risques professionnels et d'assistance médicale en faveur du personnel et des membres de leur famille ;
- Développe une politique de promotion des mécanismes de renforcement de la sécurité sociale en faveur des agents et des membres de leur famille ;
- Développe la solidarité et l'entraide entre les agents.

La DIS comprend :
- Le Bureau de Gestion des Affaires médico-sociales (BG-MS) ;
- Le Bureau de Suivi des Relations sociales (BSRS).

Le BG-MS est chargé de la gestion des questions relatives à la santé des agents et des membres de leur famille ainsi que de celles portant sur l'hygiène et la santé en milieu professionnel.

À ce titre, il :
- Élabore et assure le suivi de la politique de prévention des risques professionnels, notamment les mesures relatives aux conditions de travail, à la bonne hygiène, au renforcement de la sécurité et à la protection de la santé des agents ;
- Assure un suivi médico-social des agents du département et des membres de leur famille ;
- Fournit une assistance sociale au personnel et aux membres de leur famille et assure le suivi de leurs dossiers auprès des institutions sociales ;
- Conseille et assiste les agents pour la préparation de leur départ à la retraite.

Le BSRS est chargé de la gestion des relations sociales et des activités socio-éducatives au profit du personnel et des membres de leur famille.

À ce titre, il :
- Développe la vie communautaire, notamment par la création et la gestion de cadres sociaux communautaires et l'organisation de rencontres et séjours ;
- Contribue au renforcement des mécanismes d'entraide et de solidarité entre agents ;
- Gère les relations sociales avec les partenaires sociaux (amicales et associations d'agents du ministère) ;
- Coordonne l'organisation des Colonies de vacances et des Arbres de Noel au profit des enfants du personnel ;
- Instruit et assure le suivi des demandes d'aides sociales notamment l'assistance aux sinistrés et l'octroi de billets par le ministère pour les pèlerinages aux lieux saints ;
- Représente le ministère lors des événements sociaux (décès, mariage, naissance, etc.).

1.5. Le Bureau administratif et financier (BAF)

Il est chargé de la gestion administrative et financière de la Direction des Ressources Humaines.

À ce titre, il :
- Prépare le budget de la Direction et en assure le suivi de l'exécution ;
- Assure le suivi de la gestion administrative du personnel de la Direction des Ressources humaines et du Cabinet ;
- Gère, en collaboration avec le comptable des matières, les approvisionnements en matières, fournitures et équipements ;
- Identifie les besoins en informatique et définit les prescriptions techniques ;
- Veille à la maintenance du parc et à la sécurisation du réseau informatique de la direction des ressources humaines ;
- S'assure de la tenue à jour de la comptabilité matières et de la logistique ;
- Gère le parc automobile et les équipements de la Direction des Ressources humaines ;

Le chef du BAF est assisté d'un comptable des matières chargé de la réception des approvisionnements et de la gestion des stocks ainsi que de la bonne tenue des documents de comptabilité matières.

III. MISE EN PLACE D'UN RÉSEAU RH DU MINISTÈRE

La fonction RH au sein du ministère étant partagée principalement entre la DRH et les gestionnaires RH de proximité, notamment les Directions de l'Administration et du Personnel (DAP) des Directions générales, la Direction du Personnel et de la Logistique (DPL) de la Douane et les BAF, les différents acteurs ont été organisés en réseau, pour notamment assurer la cohésion et la coordination des activités.

Un tel réseau donne effectivement corps à cette dimension « partage », à travers des actions et une organisation pour

une gestion des ressources humaines efficace, pérenne et responsable.

Pour offrir un cadre de référence à toutes les structures du Département disposant d'une direction ou d'un service chargé de la gestion du personnel, les acteurs dudit réseau ont élaboré, grâce à une démarche participative et inclusive, un Document d'Orientation Stratégique de la Politique des Ressources Humaines (DOSPRH) du Ministère, diffusé par la circulaire n° 0000607 /MEFP/DRH/sp du 18 octobre 2017.

Le réseau RH a été formalisé et structuré à travers l'arrêté n°11110 du 29 juin 2017 portant création et fixant les règles d'organisation et de fonctionnement du Comité de pilotage de la Politique RH du ministère.

Le Comité de pilotage, présidé par le Secrétaire général du ministère, est un cadre de concertation entre les acteurs, d'orientation, de coordination et de suivi de la politique des RH. Il s'appuie sur trois (3) commissions : la Commission sociale, la Commission Carrières et la Commission Formation et Coaching. Chacune de ces commissions est présidée par un directeur en charge du personnel au sein du Ministère.
Ce dispositif permet à la DRH de se recentrer sur l'expertise, la stratégie et le développement des RH et d'harmoniser les pratiques en matière de GRH.

Toutefois, il faut reconnaitre pour le déplorer, parmi toutes ces commissions, la commission sociale reste la plus dynamique et la seule à se réunir régulièrement et à réaliser les activités inscrites à son plan d'actions annuel.

IV. LES GRANDS DÉFIS

La création de la Direction des Ressources Humaines (DRH) traduit la volonté des autorités de moderniser et de professionnaliser la fonction Ressources Humaines (RH) du Département afin de dépasser la simple administration du personnel naguère assurée par la Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement (DAGE) et prendre en charge les aspects stratégiques de la fonction.

La modernisation de la fonction RH constitue, à cet égard, un levier important pour l'atteinte des objectifs de développement.

Dès lors, la DRH s'est, dès le début, confrontée aux principaux défis ci-dessous :
- Moderniser l'administration du personnel à travers notamment la mise en place d'un système d'information des ressources humaines (SIRH) ;
- Mettre en place un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ;
- Améliorer le dispositif de renforcement de compétences et de formation des agents ;
- Pérenniser le coaching et mettre en place un dispositif de mentorat et de gestion des talents ;
- Prendre en charge le bien-être des agents (conditions de travail, épanouissement, prévention des risques, etc.).

En somme, elle devra répondre aux nouvelles exigences de l'économie du savoir sur laquelle repose essentiellement les progrès des pays émergents.

Ces défis ont été déclinés par la politique RH du Ministère à travers le Document d'Orientation stratégique de la Politique RH (DOSPRH) qui a retenu comme vision " une Fonction RH de référence au service de l'émergence et du développement économique et social " mais aussi à travers le Plan stratégique de Développement 2017-2021 de la DRH.

Cette politique s'articule autour de trois (3) grands axes :
- Gestion des effectifs, des carrières, des emplois et des compétences ;
- Renforcement des capacités et développement du coaching ;
- Renforcement de la politique sociale.

V. LA DÉMARCHE DE LA DRH

Après la création de la DRH en 2014 et la nomination du Directeur des Ressources Humaines à la fin de l'année 2015, ce dernier s'est attelé à mettre en place une organisation de la DRH et de la fonction RH.

À cet effet, il a fallu adopter une nouvelle démarche pour mener à bien les missions de la nouvelle DRH.

Étape 1: Organisation de la DRH

Dans ce cadre, l'arrêté n°017151 du 31 août 2015 portant organisation de la Direction des Ressources Humaines du MEFP est venu organiser la DRH et mieux préciser les missions de la DRH.

Étape 2: Organisation de la fonction RH

Pour concrétiser son caractère de fonction partagée, le second acte a été naturellement l'organisation de la fonction RH et par la même occasion mettre en œuvre une stratégie de gestion du changement.

Le premier séminaire de partage sur la fonction RH organisé les 21, 22 et 23 janvier 2016, au Complexe Saly Hôtel marque le point de départ de la conception de la politique de GRH et de la mise en place du réseau des acteurs de la fonction RH du Département.



Les quatre ateliers centrés sur l'élaboration et le pilotage de la Politique RH, le manuel des procédures RH, la formation et le Coaching et la gestion sociale ont permis un partage de l'esquisse de l'orientation stratégique de la politique RH du Ministère déclinée par la DRH mais aussi sur les pratiques et projets développés par les différentes Directions générales dans le domaine de la GRH.

À l'issue de ce séminaire des groupes de travail ont été mis en place pour finaliser les projets de documents issus des ateliers.

Un deuxième séminaire s'est déroulé les 21, 22 et 23 avril 2016, au Complexe Saly Hôtel, pour valider les documents des groupes de travail en vue d'élaborer le projet de Document de politique RH du Ministère. Il a permis de faire des avancées significatives dans le sens de la définition consensuelle de l'orientation générale de la politique RH du Département, de l'esquisse de plans d'actions et de la mise en place d'un réseau RH. La DRH a mis en place un comité restreint pour finaliser ledit document qui a été dénommé Document d'Orientation stratégique de la Politique RH du ministère.

Un troisième atelier organisé sous forme de séminaire résidentiel de trois jours a eu lieu au complexe Saly Hôtel les 09, 10 et 11 mars 2017. Il a débuté par un brainstorming sur la compréhension du Document d'Orientation stratégique de la Politique RH, validé et circularisé.

L'objectif général de cet atelier était de définir les modalités de mise en œuvre du Document d'Orientation Stratégique de la Politique des Ressources Humaines (DOSPRH). À l'issue des travaux, les acteurs du réseau RH ont élaboré le plan d'actions de mise en œuvre. De même, les projets d'arrêtés créant les comités et formalisant le réseau RH ont été adoptés. Enfin, les projets prioritaires du département en matière RH ont été définis et les équipes de projets constituées.

Ainsi, le réseau RH a été mis en place par l'arrêté n°11110 du 29 juin 2017 portant création et fixant les règles d'organisation et de fonctionnement du Comité de pilotage de la Politique RH du Ministère.

La mise en place du réseau a permis d'adopter une démarche participative et consensuelle dans l'élaboration des outils de GRH tels que le manuel de procédures de gestion des ressources humaines, le livret d'accueil de l'agent, la circulaire sur les comités d'hygiène, les outils RH prioritaires et bientôt le guide d'accueil et d'intégration du nouvel agent.

Étape 3 : Élaboration d'un Plan stratégique de développement

Afin de décliner clairement la contribution attendue de la DRH dans la mise en œuvre de la LPSD du MFB, mettre en cohérence les différents niveaux d'actions publiques et concrétiser des projets prévus dans le DOSPRH élaborée en 2016, la DRH a mis en place un PSD 2017-2021.

VI. LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE RH

Pour mettre en œuvre les grandes orientations retenues dans le DOSPRH, la DRH a élaboré un plan stratégique 2017-2021 dont la vision est : « Des ressources humaines compétentes et motivées pour un secteur de l'économie et des finances performant ».

L'accomplissement de cette vision s'appuie sur l'esprit d'équipe, le culte de la performance, l'équité et l'engagement (EPEE).

La DRH s'était fixée comme objectif d'« élever la fonction RH au niveau des principaux vecteurs de performance du ministère à l'horizon 2021». Pour y arriver elle s'appuie sur les aspects ci-dessus et les qualités professionnelles de son personnel.

Lors d'un atelier ayant regroupé tous les agents, la DRH a procédé à une évaluation de son plan stratégique et entamé l'élaboration d'un nouveau plan d'actions.

Elle a régulièrement élaboré son plan de travail annuel, assuré le suivi et l'évaluation et partagé ses rapports trimestriels et annuels avec la Cellule d'Études et de Planification (CEP).

1. L'ADMINISTRATION DU PERSONNEL

Dans le cadre de l'administration du personnel civil du Ministère, la DRH assure la préparation des actes de gestion (congés, permissions, etc.) et le suivi des actes d'administration (avancement, disponibilité, détachement, suspension d'engagement, mise en position de stage, etc.) auprès du Ministère chargé de la Fonction publique. Elle assure également l'accueil des nouveaux agents.

Pour plus d'efficience, la DRH a entrepris la modernisation de son dispositif de gestion administrative du personnel par notamment l'automatisation des actes de gestion et l'archivage numérique des dossiers du personnel. Les actes sont préparés et signés dans des délais très courts. De ce point les services sont rendus avec une grande célérité.

Dans ce cadre, un manuel des procédures de gestion administrative des RH a été élaboré. Ce manuel a aidé à développer une application web dénommée « Système de Gestion automatisée des RH (SysgaRH), permettant le stockage et la consultation de données sur le personnel (hors agents des Douanes) et de dématérialiser les principaux cycles de gestion administrative du personnel ; il s'agit d'un Système d'Information des RH (SIRH) adapté à la gestion des ressources humaines dans une administration publique. Cette application est en cours de déploiement au niveau du ministère ; elle est déjà fonctionnelle au niveau de certaines directions choisies comme pilotes.
Un dispositif performant de suivi de tous les actes à toutes les étapes, y compris les services du ministère de la Fonction publique, a été mis en place.

2. LA FORMATION, LE COACHING ET LE STAGE

La DRH assure des actions de renforcement de capacités des agents pour le développement de leurs compétences et l'amélioration de leurs performances. Elle met l'accent sur des formations orientées vers la maîtrise du travail mais également sur la gestion des carrières.

Plusieurs sessions de formation sont organisées chaque année dans les différents métiers du département pour une plus grande professionnalisation des acteurs.

Plusieurs agents ont bénéficié de subventions pour la prise en charge partielle ou totale de leurs frais d'études afin de suivre des formations diplômantes leur permettant de bénéficier de promotion, de reconversion d'emplois ou de reclassement hiérarchique.

Dans le cadre de la formation continue, certaines directions générales du ministère disposent de centres de formation où des sessions spécifiques sont déroulées au profit de leurs agents.

Afin d'accompagner les étudiants dans le cadre de leurs formations, des opportunités de stage sont être offertes par le Ministère des Finances et du Budget, en fonction des places disponibles.

Par ailleurs, avec l'appui de l'Union européenne, le Ministère a exécuté un projet de coaching dénommé « Coaching des cadres dirigeants » au profit de quarante-six (46) bénéficiaires afin de contribuer à une bonne mise en œuvre des réformes à travers une meilleure appropriation et le développement du leadership des cadres et l'amélioration des interrelations. Par cette initiative novatrice, le Ministère a été le premier et encore le seul à réaliser une telle activité au sein de l'Administration sénégalaise.

La DRH a entamé la réflexion pour l'élaboration d'un plan de formation global du ministère afin de rationaliser le dispositif de formation, de pérenniser le coaching avec de nouveaux projets mais aussi d'améliorer la gestion des séniors et promouvoir le développement du mentorat et du leadership féminin et la gestion des talents.

VII. LA POLITIQUE SOCIALE

L'épanouissement et le bien-être des agents et des membres de leurs familles constitue une des préoccupations majeures du Ministère.

À cet égard, la DRH organise, généralement en relation avec la commission sociale du Ministère, diverses activités socio-éducatives et sportives.

Pour prendre en charge de façon efficace la prévention des risques dans les lieux de travail, le Département a prévu, par la circulaire n°0084 du 28 Août 2018, la mise en place d'un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) au niveau de chaque site abritant des services du ministère et regroupant plus de cinquante (50) agents. Le CHSCT est un organe consultatif chargé de la gestion des risques professionnels et des conditions de travail.

C'est dans ce cadre que le CHSCT du Pôle Peytavin a été mis en place par la note de service n°0006 MFB/DRH/sp du 14 janvier 2021 désignant ses membres.

Toutefois, il faut préciser que le comité est fonctionnel depuis novembre 2020 avec l'avènement de la Covid-19 sous la présidence du Directeur de l'Administration Générale et de l'Équipement (DAGE), monsieur Ibrahima Guèye.

La DRH a, dans le cadre de la commission sociale, mis en place une coopérative d'habitat des agents du Ministère des Finances et du Budget qui compte actuellement environ 3 000 (trois mille) membres.

Les principales activités sociales déroulées sont :
- Randonnées pédestres annuelles ;
- Tournois de football ;
- Deux colonies de vacances annuelles (plus 600 enfants par an pour les différentes colonies organisées par les Directions générales et la DRH) ;
- Octroi de billets pour le pèlerinage aux lieux saints (Mecque et Rome) ;
- Arbres de Noël ;
- Accompagnement des amicales dans le cadre de la journée internationale de la femme ;
- Facilitation de la restauration des agents à la pause;
- Décorations ;
- Accompagnement psychosocial des agents.

Le projet de mise en place d'une crèche vise à accompagner le personnel féminin tandis que la mise en place d'une salle de sports permettra d'améliorer la santé et l'épanouissement des agents du Ministère.

Une mutuelle de santé dont les projets de textes ont été élaborés est en cours de constitution ; L'assemblée générale constitutive est prévue dans le courant de l'année.

VIII. LES OUTILS RH

Dans la dynamique de professionnalisation de la fonction RH à l'aune de la Gestion axée sur les résultats, la DRH a élaboré des outils modernes de GRH. Ces outils, en cours de déploiement, participeront à améliorer la qualité du pilotage de la politique de gestion des ressources humaines en vue d'atteindre les objectifs de performance.

Les principaux outils sont :
- La fiche de renseignements : Elle permet de disposer de toutes les informations utiles et nécessaires sur l'agent. Elle renseigne notamment sur l'état civil, le statut, la situation administrative ainsi que le parcours académique et professionnel de l'agent. C'est un outil de gestion individuelle des RH. Le niveau de déploiement au niveau du Ministère est d'environ 80% des agents.
- La fiche d'emploi-type : C'est un outil de GPEC utilisé dans le cadre d'une gestion collective des RH. Elle correspond à un regroupement de postes similaires. Son importance réside dans le fait de servir d'outil de base dans une gamme d'activités de GRH (recrutement, formation, gestion des carrières, évaluation, etc.). Le modèle est élaboré et le déploiement est prévu en 2023.
- Le référentiel de compétences : C'est un outil de GPEC utilisé dans le cadre d'une gestion collective et individuelle des RH. Son utilisation revêt une importance capitale dans un contexte de changement où les compétences doivent être adaptées aux nouvelles situations de travail. Il permet de disposer de l'ensemble des compétences nécessaires au bon fonctionnement d'une organisation. Le modèle est élaboré et le déploiement est prévu en 2023.
- La fiche de poste : C'est un outil de gestion des RH qui correspond à une situation individuelle de travail dans l'organisation. Elle renseigne sur l'identification du poste, la mission confiée, le profil du titulaire en tenant compte de l'environnement de travail, des rattachements hiérarchiques, des activités et des tâches à réaliser. C'est l'outil de base obligatoire de gestion et de suivi individuel dans la dynamique des relations de travail. Elle sert également de repère à l'élaboration des contrats d'objectifs en conformité avec la vision et la stratégie définie. Le déploiement a démarré et est réalisé à environ 50% des agents.
- Le contrat d'objectifs individuel : Le contrat d'objectifs constitue un engagement de travail qui lie le collaborateur et son supérieur hiérarchique. Il fixe les objectifs que le collaborateur doit atteindre et détermine les moyens à mettre à sa disposition. Il comporte des indicateurs permet de mesurer la performance du collaborateur et sa contribution à

la performance globale. Le déploiement a démarré.

- Le dispositif d'accueil et l'intégration : La mise en place d'un dispositif d'accueil et d'intégration a pour but de formaliser, de professionnaliser et d'harmoniser l'accueil et l'intégration des nouveaux agents dans les différents services du ministère. Il s'appuie sur plusieurs outils notamment, le livret d'accueil, les journées d'intégration, le guide d'accueil et d'intégration de l'agent.
- La cartographie des métiers : La cartographie des métiers est une présentation globale et structurée de tous les métiers du ministère.

Elle permet une meilleure connaissance des activités et tâches exercées au sein du ministère ainsi que des profils des acteurs. C'est un important outil de gestion de la formation et des carrières, d'élaboration des autres outils RH et des manuels de procédures et d'organisation du travail.

IX. LE SYSTÈME DE GESTION AUTOMATISÉE DES RESSOURCES HUMAINES (SYSGARH)

Le Système de Gestion Automatisé des RH (SYSGARH) mis en place dans le cadre de la modernisation de la GRH est un système d'information sur les ressources humaines (SIRH), comportant des statistiques et des données personnelles sur les agents et permettant également la dématérialisation des actes de gestion du personnel (Permission d'absence, Autorisation exceptionnelle d'absence, Autorisation de sortie du territoire, Congé annuel, Congé de maternité, Congé maladie, etc.).

Le SYSGARH est aussi un outil d'archivage numérique des dossiers du personnel et d'aide à la décision (évaluations, décorations, promotion etc). La plateforme, actuellement en phase test à la DRH, à la DTAI et à la DAGE depuis un an, sera accessible à tous les agents du Ministère, sur la base des habilitations accordées aux uns et aux autres selon les responsabilités, pour garantir la confidentialité et la sécurité requises.

Présentement, l'application déployée au niveau de la DAGE, DTAI et DRH et en cours de présentation aux différentes directions chargées du personnel.

Cette application web permet le stockage et la consultation de données sur le personnel (hors agents des Douanes) du MFB et de dématérialiser les principaux cycles de gestion administrative du personnel.

Le SYSGARH est bâti autour des six (6) modules suivants.

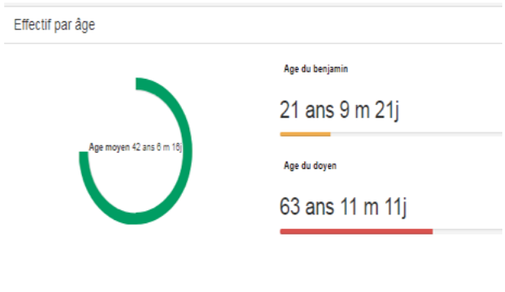
- Tableau de bord

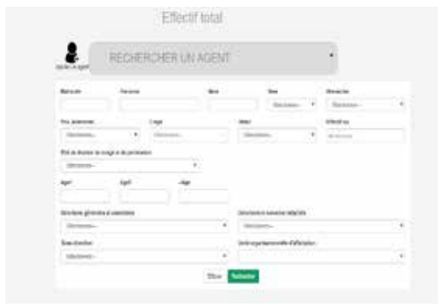
C'est un outil de contrôle et de suivi qui fournit des statistiques permettant à chaque responsable hiérarchique de connaitre la situation de son personnel et de suivre son évolution. Les indicateurs sont présentés sous plusieurs formes (tableau ou graphique), pour une meilleure exploitation.

Permet à l'autorité/responsable hiérarchique :

- D'accéder aux différentes listes de son personnel ;
- De consulter les fiches et dossiers individuels de ses agents ;
- D'effectuer des recherches.









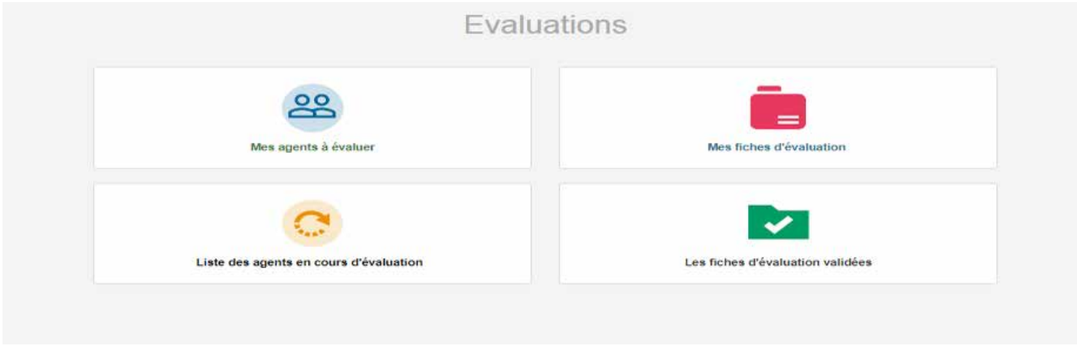
- Gestion administrative (congés et permissions)

- Automatise la gestion des demandes de congés et de permissions au sein du département,
- Dématérialise tout le processus, depuis la demande de congé ou de permission de l'agent jusqu'à la génération de la décision de congé validée par l'autorité compétente.



- Évaluation

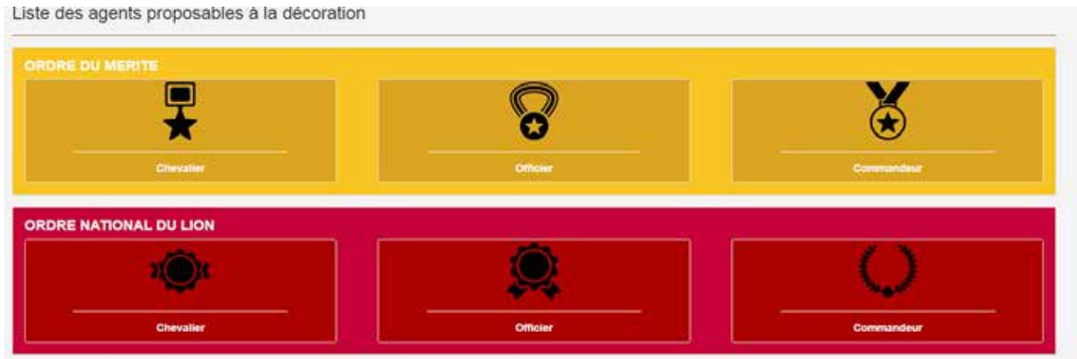
Permet de dématérialiser le processus d'évaluation des agents du MFB.



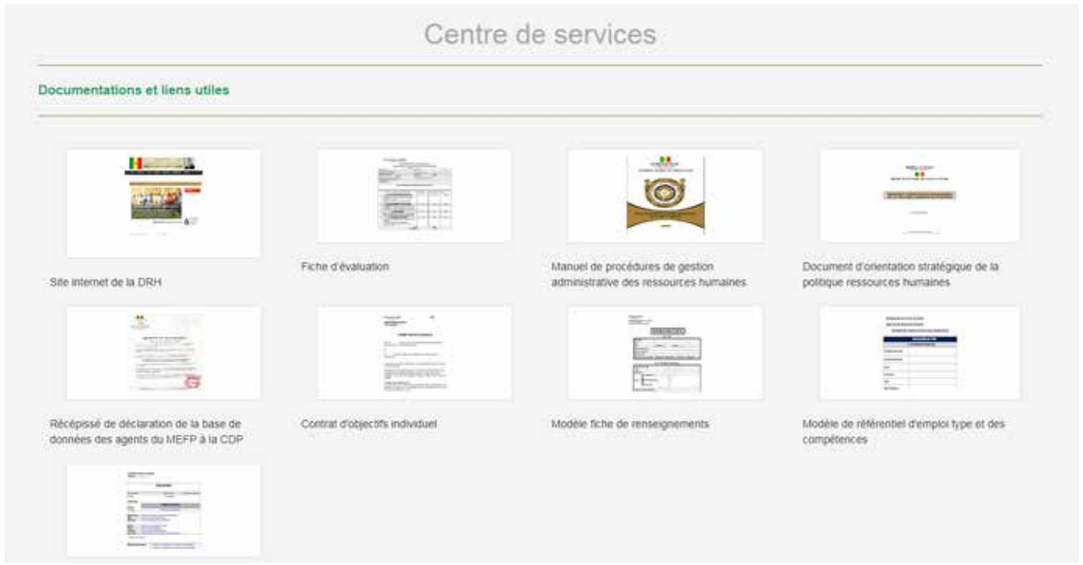
- Gestion des décorations

Fournit à l'autorité et à chaque chef de service, pour ce qui le concerne :

- D'une part, la liste des agents déjà décorés (par ordre et grade) ;
- D'autre part, la liste des agents proposables à la décoration, pour chaque ordre national (ordre national du lion ou ordre du mérite) et grade (commandeur, officier ou chevalier).







- Centre de services

Offre la possibilité aux utilisateurs connectés à l'application de pouvoir télécharger des documents (format PDF ou Word) élaborés par la DRH.

Au total, la DRH a mis en œuvre plusieurs activités inscrites ou non dans son plan stratégique. La plupart des activités ont été réalisées grâce à un personnel compétent et dévoué.

Ainsi, la modernisation de la fonction RH du ministère a connu une grande avancée. Elle a été structurée et mieux professionnalisée. Les acteurs ont développé plusieurs outils répondant aux standards de la gestion moderne.
Les conditions requises pour une véritable GPEC sont remplies.

La qualité de vie au travail est mieux prise en charge.

PASSATION DE SERVICE À LA DRH : M. SOUMARÉ PASSE LE TÉMOIN À M. DIALLO



La passation de service entre Monsieur Bassirou SOUMARE, Directeur des Ressources des Humaines (DRH) du Ministère des Finances et du Budget sortant et Monsieur Thierno Sadou Diallo, Directeur des Ressources Humaines du Ministère des Finances et du Budget entrant s'est tenu le vendredi 14 décembre 2022 à 10 heures, dans le bureau du DRH, sous la supervision de Monsieur Cheikh NDIAYE, Inspecteur général des Finances.

À la suite de la passation une cérémonie a été organisée dans la salle de réunion se trouvant dans les annexes de la DRH situés au niveau de l'ancienne école des Douanes, en présence des inspecteurs généraux des finances Cheikh Ndiaye et Mamoudou Niang, des parents, des amis et des collaborateurs des deux concernés.

C'était l'occasion de rendre hommage à Monsieur Soumaré qui parachève sa mission à la tête de la DRH suite à son admission à la retraite et après sept (7) ans de bons et loyaux services à la tête de la DRH.

Messieurs Kalidou Sall et Djibril Kane, respectivement Chef de la Division de la Gestion des Carrières et Chef de la Division de la Gestion prévisionnelles des Emplois et des Compétences au niveau de la DRH ont pris la parole au nom du personnel, pour féliciter le Directeur sortant pour son admission à la retraite, non sans avoir rappelé toutes les réalisations et innovations apportées à la DRH sous sa direction. Ils ont ensuite souhaité la bienvenue au nouveau DRH avant de l'exhorter à la poursuite du travail qui a déjà été enclenché par son prédécesseur et à consolider les acquis.

Tous les intervenants ont magnifié les qualités humaines et professionnelles des deux directeurs avant de formuler des prières pour la suite de leurs carrières respectives.

Le Nouveau DRH, Monsieur Diallo, prenant la parole a rendu hommage à son prédécesseur et formulé des prières pour la suite de sa carrière pré-retraite. Il a remercié, le Directeur du Contrôle Budgétaire, ses parents, amis et ex collaborateurs de la Direction du Contrôle Budgétaire, présents dans la salle. Monsieur Diallo a ensuite remercié la hiérarchie pour la confiance placée en sa personne et a affirmé son engagement à mener à bien les missions qui lui ont été confiées et celles à venir.
Monsieur Soumaré a, quant à lui, rendu hommage à son personnel avant d'exprimer toute sa disponibilité à accompagner le nouveau DRH à chaque fois que de besoin notamment en termes d'apports d'informations complémentaires ou appui. Il a aussi remercié les autorités du ministère pour la confiance placée en sa personne durant sept (7) ans.















