

Interview avec M. BASSIROU SOUMARÉ

DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES DU MINISTÈRE DES FINANCES ET DU BUDGET

LES ENSEIGNEMENTS DE LA COVID-19

1- M. Bassirou Soumaré, vous êtes le Directeur des Ressources humaines du Ministère des Finances et du Budget. Il y a eu plusieurs réaménagements avec l'avènement du Coronavirus qui a chamboulé plusieurs modes de gestion. Qu'en est-il à votre niveau ?

Comme la ville dans laquelle elle est apparue pour la première fois (Wuhan- Chine), la Covid-19 demeure jusqu'à présent très méconnue par les populations. Elle a surpris les dirigeants du monde et même la communauté médicale nationale et internationale, avec son lot d'incertitudes et d'effets dévastateurs. Personne ne s'étant préparé à sa venue ni n'ayant sa connaissance scientifique, la maladie a fortement bouleversé toutes les sociétés aussi bien sur le plan économique que social, avec notamment le ralentissement et l'arrêt de bon nombre d'activités économiques, la fermeture des frontières, la distanciation sociale et la restriction des libertés individuelles et collectives. La crise socio-sanitaire née de cette pandémie a mis en exergue la prédominance de la variable humaine. Par conséquent, la fonction Ressources humaines (RH) ne peut être en marge de cette situation ni se limiter à la posture d'observateur ; la protection de la santé, de l'intégrité physique et plus globalement du bien-être des agents étant une de ses principales missions. Face à cette crise, il faut, au-delà de l'adaptation nécessaire à l'évolution de celle-ci, impulser une dynamique de changement organisationnel et comportemental. La Gestion des Ressources humaines est un levier sur lequel il faut s'appuyer pour non seulement gérer la crise, mais aussi pour se relever de ses impacts négatifs et capitaliser ses acquis.

2- Monsieur le Directeur, la COVID-19 a entraîné beaucoup de bouleversements au niveau mondial et ici au Sénégal, comment le Ministère a vécu depuis le mois de mars cette crise sanitaire inédite, notamment du point de vue des ressources humaines ?

Dès l'apparition du premier cas de coronavirus, le Gouvernement du Sénégal a apporté une réponse médicale et sécuritaire, afin de limiter la circulation du virus, en tenant compte de nos réalités socioéconomiques. Il a ainsi, très intelligemment, développé une stratégie basée sur le diptyque sécurité sanitaire et sauvegarde de l'économie nationale. Dans ce cadre, il a pris des mesures graduées, allant de la baisse des activités des services de l'Administration et la réduction de l'horaire de travail en passant par les interdictions de rassemblements et de déplacements. Je pense que la situation interpelle, au premier chef, les gestionnaires des Ressources humaines, acteurs importants de la santé au travail et de l'organisation du travail. Dès lors, la Direction des Ressources humaines (DRH) devait adopter une posture à la fois réactive et proactive afin d'apporter les réponses adaptées pour



M. Bassirou SOUMARE, DRH du Ministère des Finances et du BUDGET

préserver les agents du Ministère. Elle s'est donc alignée sur la ligne directrice des autorités étatiques et a structuré ses actions en se basant sur les règles générales régissant la prévention de la santé du personnel en milieu professionnel.
La DRH a alors privilégié la communication interne et la veille, pour assurer une prévention.

3- Quel a été le dispositif mis en place et les mesures prises pour protéger la santé des agents du Département ?

Pour une meilleure connaissance de la maladie et du protocole sanitaire et à l'effet d'harmoniser les actions de prévention, une réunion d'informations et d'échanges a d'abord été tenue avec l'ensemble des Directeurs et Responsables en charge de la Gestion du Personnel des différentes structures du Ministère. Celle-ci s'est tenue avec l'accompagnement d'un Médecin, spécialiste en santé publique et en épidémiologie, expert désigné par la Cellule de Communication du Ministère de la Santé et de l'Action sociale. À la suite de cette réunion, plusieurs circulaires ministérielles ont été élaborées dans le cadre de la communication interne. Lesdites circulaires ont porté notamment sur l'obligation faite aux chefs de service de garantir la sécurité et la santé des agents, la mise en place du télétravail si possible, le recentrage autour des activités essentielles, le réaménagement des postes de travail pour permettre la distanciation physique, le respect des gestes barrières, l'attention à porter aux agents les plus vulnérables, la mise en place d'un dispositif de prévention collective (thermo-flash à l'entrée des services, privilégier l'utilisation des escaliers en lieu et place des ascenseurs, éviter tout contact personnel entre agents, limiter les regroupements des agents dans des espaces réduits, éviter les réunions et déplacements non indispensables...). Après la levée de l'état d'urgence, une circulaire a été élaborée pour le retour à un fonctionnement optimal et régulier des services avec des effectifs en présentiel, sauf exception justifiée par la préservation de la santé de l'agent. Néanmoins, cette circulaire est revenue sur le respect des gestes barrières et l'adoption des bons comportements pour se préserver et préserver ses collègues et les usagers de la Covid-19. Elle a aussi préconisé le co-voiturage et le travail par roulement suivant un cycle déterminé. En plus de ce dispositif, qui entre dans le cadre de la communication interne, le Directeur de l'Administration générale et de l'Equipement (DAGE) et les différents Directeurs en charge de l'Administration du Personnel des directions générales ont mis en place, au niveau des bâtiments qui relèvent de leur responsabilité, un dispositif de prévention collective comprenant : des appareils de lavage des mains à l'eau et au savon, des appareils de lavage des mains au gel hydroalcoolique, des thermo flashs, une équipe de désinfection régulière des espaces communs (ascenseurs, rampes d'escalier). Il va s'en dire que chaque service a doté ses agents de gels hydroalcooliques et de masques et mené une campagne de sensibilisation à travers différents supports de communication (réunions, affichage, messages au niveau des sites,..).



M. Bassirou SOUMARE, DRH du Ministère des Finances et du BUDGET

4- Quels sont les réaménagements qui ont été opérés dans les différents services pour assurer la continuité du service public ?

Comme rappelé précédemment, à travers la circulaire n°12 MFB/DRH/sp du 25 mars 2020, l'organisation du travail a été réaménagée au sein du ministère à la suite de la déclaration de l'état d'urgence et de la mise en place de nouveaux horaires de travail dans l'Administration publique. Ainsi, pour minimiser les risques de transmission, les agents dont la présence physique n'est pas indispensable ont été invités à rester à domicile et à demeurer disponibles et joignables jusqu'à nouvel ordre. Certains services ont mis en place un système de rotation des agents et d'autres ont choisi un nombre restreint d'agents chargés d'assurer la continuité du service. Certains agents ont été mis en télétravail ou travail à domicile. Mais, il faut reconnaitre qu'un bon nombre d'agents ont simplement été mis, de fait, en « chômage technique », pendant toute la période de l'état d'urgence. Cette situation n'a pas été sans conséquence dans l'atteinte des objectifs de performance des programmes et projets du Ministère. C'est ce qui a justifié l'instruction de Monsieur le Ministre pour le rattrapage des activités durant le second semestre 2020, à la suite de la levée de l'état d'urgence, à travers la circulaire n°029/MFB/DRH du 09 juillet 2020. Dans le cadre de ce rattrapage et du Programme de Résilience économique et sociale, Monsieur le Ministre a demandé à ses directeurs et chefs de service de s'engager dans un rythme soutenu de travail pendant les six (6) derniers mois de l'année afin de rattraper le retard accusé dans la réalisation de ses programmes du fait de la pandémie. C'est d'ailleurs ce qui explique le réaménagement des plannings des congés payés, pour les directeurs nationaux et certains cadres occupant des positions stratégiques, avec un différé des dates de départ jusqu'en 2021 ; les autorisations d'absence étant toujours maintenues.

5- Quelle a été la place du télétravail dans le dispositif d'adaptation ?

Le télétravail est une bonne alternative permettant l'adaptation des services à la nouvelle situation imposée par la pandémie. Cependant, elle a occupé une faible place dans la réorganisation du travail adoptée, malgré la volonté des autorités ministérielles. Il a plutôt été noté un travail à domicile pour certains cadres. Plusieurs réunions se tiennent en visioconférence. Même si les exigences de protection sanitaires contre la pandémie de la COVID-19 encouragent cette nouvelle forme de travail, il n'en demeure pas moins qu'elle pose beaucoup de problématiques telles que l'absence de cadre juridique, les limites socio-culturelles, la connaissance et la gestion des risques psychosociaux, la sécurité des données, les mesures d'accompagnement, l'insuffisance de l'équipement informatique et de connectivité (téléphones intelligents, tablettes, ordinateurs, télécopieurs, connexion internet, ...). Nous avons mené une réflexion sur la question et avons conclu que même si le télétravail est à



M. Bassirou SOUMARE, DRH du Ministère des Finances et du BUDGET

promouvoir en raison de ses nombreux avantages, il n'en demeure pas moins que toutes les activités ne peuvent pas faire l'objet de télétravail, qu'il peut être facteur de risques professionnel ou créer une distanciation sociale, que l'environnement social constitue un frein au déploiement de cette forme d'organisation.

6- Y a-t-il eu un budget ou des moyens spéciaux pour faire face à la pandémie ?

Il n'a pas été mis en place un budget spécifique dédié à la pandémie. Celle-ci a surpris, mais s'est imposée comme priorité. C'est pourquoi, les différents services ont procédé à une priorisation des dépenses liées à la COVID-19 dans l'exécution de leur budget de fonctionnement.

7- La pandémie a ralenti voire freiné beaucoup d'activités. A-t-on mesuré l'impact du nouveau coronavirus sur le travail du Ministère ?

Durant toute la période de l'état d'urgence, les services du Ministère ont fonctionné au ralenti. Certaines administrations ont pu mesurer provisoirement les impacts. Les futurs rapports du Ministère en feront le bilan.

8- Quels sont les enseignements que vous avez tirés de la Covid-19 ?

Malgré le fait que c'est un peu tôt pour tirer les grands enseignements de cette crise, on peut cependant noter que cette pandémie est unique à bien des égards pour plusieurs raisons. En effet, il en ressort que beaucoup de nos administrations ne sont pas assez outillées pour faire face à ce genre de situation. La COVID-19 a ouvert nos yeux sur la nécessité d'accorder une plus grande attention à l'équipement informatique, à la dématérialisation, aux conditions générales de travail, notamment l'état des locaux, la sécurité et la santé au travail et la mise en place d'un dispositif efficace de prévention. L'installation des comités d'hygiène aurait facilité la diffusion, la formation des acteurs et la sensibilisation des agents sur les mesures de protection et de prévention visant à réduire la propagation de la COVID-19.

9- Qu'est-ce qui va changer pour mieux résister à ce genre de chocs exogènes ?

Cette crise est une opportunité pour redéfinir les bases d'un mode de gestion inclusif où le capital humain occupe une position centrale. L'organisation classique du travail a montré quelques limites. En effet, le mode de travail en présentiel peut ne pas être indispensable au bon fonctionnement de certains services. Le travail à distance offre de nouvelles opportunités et pose de nouveaux défis. Il faudra dès lors adapter le management des ressources humaines et la législation sociale, mais également développer la prise en charge médicale.

10- Quelles sont les perspectives au niveau de la DRH en termes d'amélioration dans la gestion des ressources humaines ?

La crise de la COVID-19 a fini de démontrer que la fonction RH est une fonction clé dans l'accompagnement du changement, en particulier en matière de transformation digitale. En effet, la dématérialisation des tâches courantes permet de se concentrer davantage sur d'autres tâches et optimiser le temps de travail.

Tirant les enseignements de la crise sanitaire, la DRH devra mener les actions ci-après:

- **Faire le bilan du dispositif existant et développer les outils RH** : La crise sanitaire a obligé les services à adopter une organisation du travail dans la précipitation. Il s'agira de bien de développer des

outils RH permettant une meilleure connaissance de l'organisation et des postes de travail et des conditions de travail.

- **Développer la digitalisation et les réunions virtuelles** : La Covid-19 a imposé une distanciation physique des personnes et de ce fait le développement du numérique comme principale alternative à cette situation. En effet, les services du ministère ont essentiellement fait appel à la visio-conférence. Cependant, pour que cet outil soit utilisé de façon optimale, beaucoup d'efforts restent à faire notamment sur le plan de l'équipement et de la connexion internet ainsi que de la formation des utilisateurs. Par ailleurs, cette pandémie a mis en relief toute la pertinence de la dématérialisation des procédures métiers. Dans le cadre de la gestion des ressources humaines, la DRH a développé une application dénommée «Système de gestion automatisée des ressources humaines (SYSGARH) ». Cette application qui est constituée de six (6) modules (tableaux de bord, listes du personnel, gestion administrative, évaluation, gestion des décorations et centre des services) a permis la dématérialisation et l'automation des actes de gestion RH ainsi que la production de statistiques sur le personnel. Elle est actuellement en phase de déploiement au niveau du Ministère.

- **Développer le télétravail :** Le télétravail s'est imposé comme un mode de fonctionnement par défaut pour de nombreuses activités. Il s'agira de penser à son encadrement avec notamment la détermination des modalités de recours et d'exercice du télétravail ainsi que la formalisation de l'autorisation de télétravail et les garanties apportées aux agents ainsi que les moyens fournis. La stratégie, la culture, l'organisation et les process sont vraisemblablement les 4 niveaux de transformation possibles. Les RH après le coronavirus, c'est principalement la recherche du changement.

- **Renforcer les compétences managériales** : Même si les managers n'étaient pas bien formés pour cette crise, la situation a globalement bien fonctionné. La DRH devrait accompagner les managers à mieux prendre en charge les dynamiques de changement apparues avec la crise de la COVID-19. Le renforcement de la communication sera la clé de la réussite.

- **Développer la Formation à distance** : La rapidité d'accès à l'information, la possibilité pour les organisations de dispenser certaines formations en ligne et de collaborer au sein d'un vaste réseau de qualité, la multiplicité des interconnexions..., créent un monde de plus en plus complexe, avec des tâches plus exigeantes sur plan cognitif et qui requiert un effort continu d'adaptation. En d'autres termes, les nouvelles technologies ont un impact important aussi bien sur les organisations dans lesquelles nous intervenons que sur nos propres méthodes de travail et d'intervention. Sur le plan international et plus particulièrement dans un contexte de crise sanitaire, les organismes chargés de la formation des agents publics ont dû rapidement mettre entre parenthèses leurs sessions en présentiel et relever le défi de proposer un maximum d'enseignements dans un format à distance. C'est la raison pour laquelle certains modules de formation devront être dispensés à distance. En fait, il s'agira aussi de donner accès à distance à certaines informations utiles ou cours qui sont dispensés dans le cadre de la formation continue. Par ce dispositif, ces informations et cours seront disponibles en ligne avec une clef permettant aux seules personnes habilitées d'y accéder. Il sera ainsi possible de développer un partenariat avec les meilleurs établissements de formation ou de faire intervenir des experts de renommée.

Mettre en place des Comités d'hygiène, de sécurité et conditions de travail (CHSCT) : La Covid-19 a montré l'importance de la mise en place des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) édictée au sein du Ministère par la circulaire numéro 0084 du 28 août 2018.

En effet, en tant qu'organe prévu dans chaque service de plus de 50 (cinquante) agents pour participer à la protection de la santé et de la sécurité des agents ainsi qu'à l'amélioration de leurs conditions de travail, il aurait permis d'apporter des réponses internes plus appropriées à la nouvelle problématique de la COVID-19.

Par ailleurs, le volet médecine du travail devra sérieusement être envisagé afin de mieux prendre en charge la santé et la sécurité des agents sur les lieux de travail, mais aussi développer le sentiment de bien-être et de sécurité chez les agents.

La DRH s'attellera à la mise en place des comités, à la formation des acteurs et l'animation des comités ; un programme de formation est d'ailleurs déjà élaboré.

Propos recueillis par Gnoula DIALLO
Journaliste / Cellule de Communication
gdiallo@minfinances.sn