

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Évaluer l'impact de la LOLF sur la gestion des ressources humaines

Un ministère engage une réflexion sur l'évolution de la gestion des ressources humaines (GRH) dans le cadre des changements en cours ou à envisager sur le moyen terme. Un changement majeur, la Loi Organique sur les Lois de Finances (LOLF) fait évoluer la gestion de l'Etat vers une logique d'objectifs et de résultats. Les responsables du ministère demandent à Bernard Brunhes Consultants d'évaluer l'impact de la LOLF sur la GRH.

► Le contexte

ANTICIPER L'ÉVOLUTION DES RÔLES ET DES PROCESSUS RH

Le ministère souhaite préparer les évolutions des activités et la nouvelle répartition des rôles et des responsabilités en matière de GRH. Tous les processus de la fonction RH sont concernés. Les acteurs clés sont la direction centrale des ressources humaines ainsi que les directeurs de programme LOLF au niveau national, et les services déconcentrés au niveau régional et départemental.

► La mission

ÉTAT DES LIEUX ET BENCHMARKING RH

La démarche mise en œuvre est cadrée, lancée et suivie par un Comité de pilotage qui réunit des représentants des principales directions centrales et des différents services déconcentrés du ministère.

Les modes d'organisation et de fonctionnement actuels de la fonction RH sont décrits et évalués à partir d'une analyse des processus RH et d'entretiens avec les acteurs au niveau central et déconcentré. Une étude comparative (benchmark) permet de situer les pratiques du ministère par rapport à l'état de l'art dans quelques entreprises de référence (EDF GDF, France Telecom, Renault, Danone...).

PROSPECTIVE DE LA FONCTION RH

Pour les principaux secteurs de la GRH impactés par la LOLF, les consultants produisent une exploration approfondie sous la forme d'un diagnostic prospectif accompagné de recommandations opérationnelles. Outre l'état des lieux et l'évaluation de l'existant, le diagnostic prospectif identifie les axes d'évolution liés à la LOLF, des freins et des leviers d'action, ainsi que des scénarios d'organisation et de fonctionnement de la fonction RH.

VERS UNE CONTRACTUALISATION

Les recommandations opérationnelles proposent, pour chaque secteur, une nouvelle configuration des processus et des rôles et les conditions de réussite associées.

Le Comité de pilotage retient le nouveau dispositif de fonctionnement de la GRH qui lui apparaît le plus adapté dans le contexte de la mise en place de la LOLF. Les nouveaux processus et les rôles et responsabilités qui en découlent sont validés dans un cadre ministériel qui contractualise les relations entre acteurs et les engagements de chacun.

► Les perspectives

DES DÉCIDEURS INTÉRESSÉS AU-DELÀ DU MINISTÈRE

L'étude est présentée au sein du ministère, ainsi qu'aux DRH de tous les ministères, au ministère de la Fonction publique et à tous les directeurs de programme, à Bercy. Sa diffusion déclenche la réalisation d'une étude complémentaire examinant les pratiques de GRH au sein d'autres ministères.

Un accompagnement du projet

Les processus à examiner concernent :

- la paye et l'administration du personnel,
- le management et l'évolution des RH : recrutement, formation, évaluation, mobilité, rémunération, communication, dialogue social...,
- le dimensionnement des RH en relation avec l'organisation : conception ou évolution de l'organisation, dimension quantitative et budgétaire, dimension qualitative.

Les nouveaux outils

La demande d'étude a été construite par le ministère à partir d'une formulation du thème proposée par Bernard Brunhes Consultants : comment faire pour que les directeurs de programme disposent des bonnes ressources humaines au bon moment et au bon endroit...

Actions à court terme et sensibilisation à moyen terme

Les recommandations à visée immédiate s'intègrent dans une caractérisation de la GRH requise aujourd'hui et demain dans la Fonction publique. L'étude montre en quoi la performance des programmes LOLF passe par une GRH performante.