



MANUEL DE PROCEDURES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DE L'ONEAD

Assistance Technique soutien aux réformes du Projet
de production d'eau potable par dessalement et
énergie renouvelable (PEPER)

Décembre 2017

R 1995



SOFRECO

SEURECA



VEOLIA



Le contenu de la présente publication relève de la seule responsabilité SOFRECO-SEURECA et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant l'avis de l'Union européenne



TABLE DES MATIERES

LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	5
VOLUME 1 : MANUEL DE PROCÉDURES GRH	6
1 L'ORGANISATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES A L'ONEAD	7
1.1 L'organigramme de la DRH.....	7
1.2 Les attributions de la DRH.....	8
2 LA RÉGLEMENTATION APPLICABLE À LA GRH DE L'ONEAD.....	9
3 LISTE DES PROCÉDURES RH ONEAD	10
3.1 Gestion administrative	10
3.2 Gestion de la paie	10
3.3 Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.....	11
3.4 Gestion de la Formation.....	11
3.5 Gestion Hygiène et sécurité	11
4 LES PROCÉDURES DE GRH.....	12
4.1 Le recrutement	12
4.2 Départ à la retraite	13
4.3 La procédure de licenciement	13
4.4 Gestion des congés annuels	13
4.5 Gestion des absences	14
4.6 Gestion des décès	14
4.7 Liquidation de la paie :	14
4.8 Elaboration du Tableau de bord de la gestion quantitative des RH de l'entreprise	15
5 L'ÉVALUATION ANNUELLE.....	18
6 LE PROCESSUS D'ÉLABORATION DU PLAN DE FORMATION	19
6.1 Elaboration du plan de formation	19
6.2 Sources du Plan de Formation (avec les outils de GPEC)	20
6.3 Mise en place d'un centre de formation professionnelle continue à l'ONEAD	21
7 HYGIÈNE ET SÉCURITÉ : LA PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS.....	23
7.1 Le Cadre réglementaire	23
7.2 Les principes généraux de prévention	24



SOFRECO

SEURECA



7.3	Les objectifs et les enjeux	25
7.4	L'Agent Chargé de l'Hygiène et de Sécurité (CHS) à la DRH	25
7.5	Processus de travail	26
7.5.1	Programme d'actions	27
7.6	Quelques définitions	28
7.7	Le contenu du règlement intérieur (liste non exhaustive).....	28
8	LA GRH REPOSE SUR L'ACQUISITION ET LA MISE EN ŒUVRE D'UN SIRH	30
8.1	Qu'est-ce qu'un SIRH ?	30
8.2	Les règles du choix d'un SIRH	31
	VOLUME 2 : LE FONCTIONNEMENT DE LA GPEC.....	33
9	PRINCIPES GÉNÉRAUX DU SYSTÈME PROPOSÉ.	34
9.1	Les différentes composantes d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines	34
9.1.1	La gestion prévisionnelle quantitative	34
9.1.2	La gestion prévisionnelle des postes de travail et des compétences ..	34
9.2	Les outils de la gestion prévisionnelle quantitative des effectifs.....	35
9.3	La gestion prévisionnelle qualitative des postes de travail et des compétences	36
9.3.1	Objectifs.	37
9.3.2	Emplois, Nomenclature des emplois, Emplois sensibles	37
9.3.3	Postes de travail et cadre organique	38
9.3.4	Relations Emplois ⇔ Postes de travail.....	39
10	SPÉCIFICATIONS FONCTIONNELLES DU SYSTÈME DE GESTION PROPOSÉ.	40
10.1	Structure de gestion des Postes de travail / compétences.....	40
10.1.1	La Direction de gestion des ressources humaine :	40
10.1.2	La structure de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences	40
10.2	Processus de gestion.....	41
10.2.1	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences	41
10.2.2	Formation	41
10.3	Gestion des Emplois	41
10.3.1	Détermination des Emplois gérés.	41
10.3.2	Description des Emplois.....	41
10.3.3	Gestion des postes de travail.....	44
10.3.4	Gestion des Capacités / Compétences.....	46
10.3.5	Les Etats de gestion des Emplois et des Postes de travail et des compétences	46
10.3.6	Le tableau de bord de gestion des Ressources Humaines de l'Administration.....	47
10.4	Gestion de la formation.....	48
10.4.1	Processus de gestion de la formation	48
10.4.2	Sources du Plan de Formation (avec les outils de GPEC)	48
10.5	Architecture du système de gestion informatique de la GPEC	49



11	GLOSSAIRE DES TERMES TECHNIQUES.....	50
12	ANNEXES	51
12.1	Annexe 1 : Liste des personnes rencontrées	51
12.2	Annexe 2 : Liste des documents.....	52



SOFRECO

SEURECA



LISTE DES ABRÉVIATIONS

MEFI	Ministère de l'Economie des Finances et de l'Industrie
MAEER	Ministère de l'Agriculture et de l'Eau, de l'Elevage et des Ressources Halieutiques
MERN	Ministère de l'Energie et des Ressources Naturelles
EPIC	Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial
ONEAD	Office National de l'Eau et de l'Assainissement de Djibouti
EDD	Electricité de Djibouti
SIG	Système Intégré de Gestion
UE	Union Européenne
AC	Agent Comptable
DETE	Direction de l'Exploitation Technique de l'Eau
DETA	Direction de l'Exploitation Technique de l'Assainissement
DEP	Direction des Etudes et des Projets
DRH	Direction des Ressources Humaines
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GRH	Gestion des Ressources Humaines



SOFRECO

SEURECA  VEOLIA

VOLUME 1 : MANUEL DE PROCÉDURES GRH



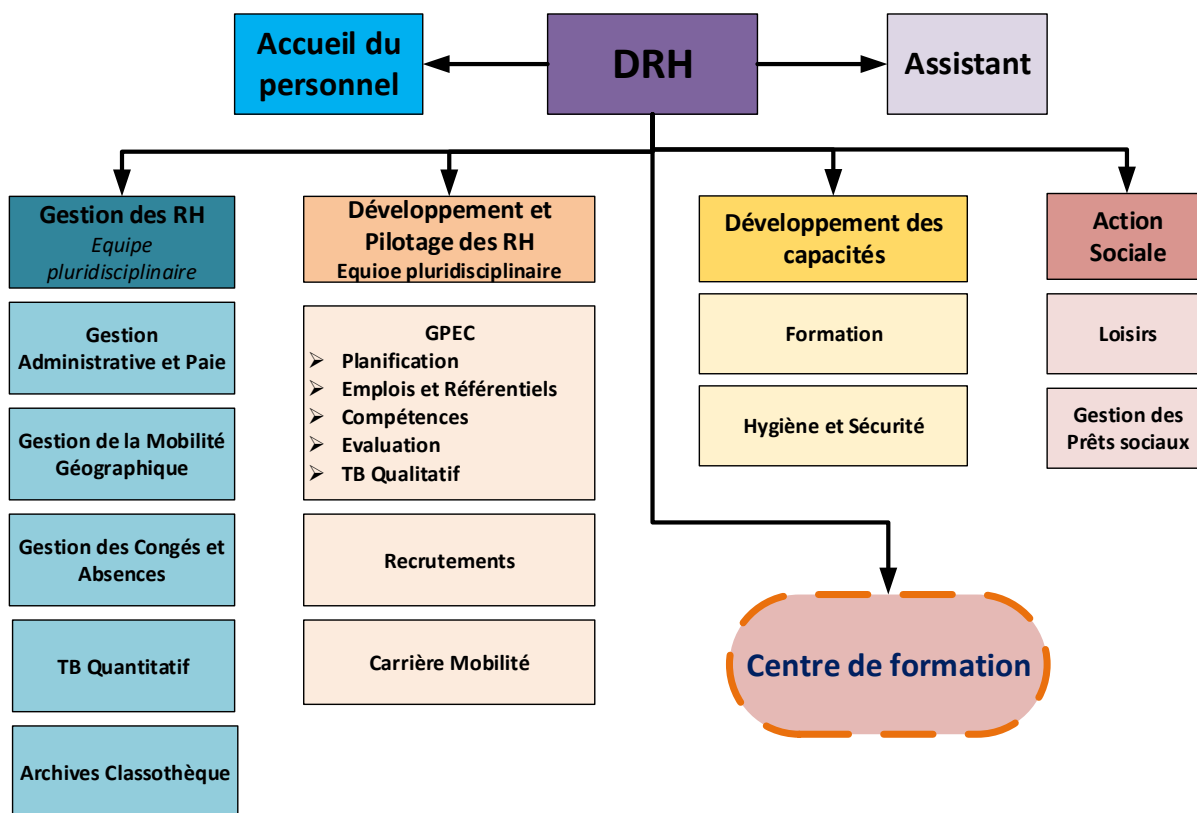
SOFRECO

SEURECA  VEOLIA

1 L'ORGANISATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES A L'ONEAD

1.1 L'organigramme de la DRH

L'organigramme de la structure de gestion des ressources humaines est le



suivant :

1.2 Les attributions de la DRH

Définir et élaborer la politique de gestion des ressources humaines dans la Société,

- Développement RH
 - Veiller au respect et à l'application du Processus de Recrutement ;
 - Mettre en œuvre la Gestion prévisionnel des emplois et des compétences ;
 - Assurer l'adéquation postes / personnes ;
 - Gérer la base de données des Emplois et des Postes de Travail
 - Gérer la base de données Compétences ;
 - Coordonner les opérations d'évaluation annuelle ;
 - Elaborer le plan de formation de l'institution ;
 - Veiller au respect et à l'application du processus de Formation ;
 - Mettre en place les plans de recrutement et de formation annuelle.
 - Elaborer le Tableau de Bord de la gestion qualitative des RH
- Recrutement
 - Mettre en place les entretiens de recrutement et assurer leur suivi ;
 - Piloter les opérations de recrutement ;
 - Mettre en œuvre la gestion de carrière et la mobilité professionnelle ;
- Administration du Personnel
 - Gestion de la paie ;
 - Etablissement des contrats de travail et des décisions ;;
 - Suivi des contrats de travail
 - Formalisation des recrutements ;
 - Gestion administrative de la mobilité ;
 - Gestion des congés et des arrêts de travail ;
 - Elaboration du Tableau de Bord de gestion quantitative des RH.
- Action sociale
 - Gestion des relations extérieures avec les différents organismes CNSS ;
 - Gestion des activités à caractère social ;
 - Appui social de la mobilité interne et externe du personnel ;
 - Suivi des opérations d'accord de prêts et d'achat d'électroménager ;
 - Veiller au suivi des opérations relatives à la CNSS. (assurance, arrêts de travail, mutuelle, ...).



SOFRECO



SEURECA VEOLIA

2 LA RÉGLEMENTATION APPLICABLE À LA GRH DE L'ONEAD

- Le Code du travail
- Le statut de la Fonction Publique
- Le règlement intérieur de l'ONEAD
- La Convention Collective des Entreprises Publiques



SOFRECO

SEURECA  VEOLIA

3 LISTE DES PROCÉDURES RH ONEAD

3.1 Gestion administrative

- Recrutement
 - Procédure de recrutement par catégorie d'agent
 - Recrutement en cours de mois (changer le nom de la rubrique)
 - Prise en compte des agents mis à disposition
 - Accueil à l'embauche
- Mobilité
 - Changement d'affectation sur les postes de travail (note de service)
 - Prise en compte de l'intérim
- Sortie de l'entreprise :
 - Licenciement
 - Remise à disposition de la FP
 - Mise à disposition pour des fonctions autre que la FP également : Travaux AEP rural, détachement projet DESSA...
 - Départ à la retraite
 - Prise en compte d'un décès
- Absences :
 - Congés annuels
 - Congés maladie / maternité
- Elaboration du Tableau de bord de la gestion quantitative des RH de l'entreprise

3.2 Gestion de la paie

- Prise en compte des modifications réglementaires
- Prise en compte d'un changement de N° de compte en banque
- Prise en compte en paie
- Traitement de la paie



3.3 Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

- Planification des besoins à 1 – 3 ans
- Evaluation annuelle
- Gestion des emplois
 - Création d'un emploi dans le référentiel
 - Mise à jour d'un emploi
- Gestion des compétences
 - Création d'une compétence dans le référentiel
 - Mise à jour d'une compétence
- Gestion des postes de travail
 - Qualification des postes
- Elaboration du Tableau de bord de la gestion quantitative des RH de l'entreprise

3.4 Gestion de la Formation

- Elaboration du plan de formation
- Mise en œuvre du plan de formation
- Evaluation des formations

3.5 Gestion Hygiène et sécurité



SOFRECO

SEURECA 

4 LES PROCÉDURES DE GRH

Les procédures de GRH permettent d'appliquer les règles de gestion définies par le Code du travail, la convention collective des entreprises publique et par le règlement intérieur de l'entreprise

4.1 Le recrutement

Etape 1 : analyse des besoins

Tout recrutement a pour but de répondre à un besoin (ou à la prévision d'un besoin prochain) de compétences supplémentaires (qualitatif) et/ou d'effectif.

On recense deux causes principales à la naissance d'un besoin en recrutement :

- **La vacance d'un poste** (départ en retraite, démission ou licenciement du salarié, remplacement du salarié sur un autre poste...);
- **La création d'un poste** (nouvelle fonction dans l'organisation, croissance de l'effectif nécessaire au fonctionnement du service, besoin d'une nouvelle compétence...).

Etape 2 : Publication de recrutement

- En fonction du profil du poste à pourvoir, publication de l'annonce de recrutement
- Consultation des candidatures spontanées reçues (Demandes d'emplois déposées au bureau d'ordre, adressées à la DRH)
- Annonces dans les médias généralistes ou spécialisés : presse écrite, internet...

Etape 3 : Sélection du candidat

- Pré sélection sur dossier
- Entretien d'embauche (DRH pour les cadres, GPRH pour agents de maîtrises et ouvrier / employés)
- Contrôle des références (Responsable GPRH)
- Choix et prise de décision (GPRH)

Etape 4 : Finalisation du recrutement

- Le règlement des formalités administratives :
- Affectation sur le poste



SOFRECO

SEURECA VEOLIA

- Prise en compte des informations d'identification (adresse, téléphone, diplôme, DDN, etc.)
- Prise en compte des informations de situation familiale
- Prise en compte des informations de situation de paye
- L'intégration de la recrue.
- L'adaptation au poste.

4.2 Départ à la retraite

- Proposition automatique des départs prévus pour la prochaine année au 1^{er} janvier
- Calcul automatique des indemnités de départ à la retraite au prorata de la durée du service dans l'entreprise
- Versement de l'indemnité sur le dernier bulletin de salaire.

4.3 La procédure de licenciement

Etape 1 : suspension (absence répétée injustifiée ou faute lourde)

En cas de faute lourde, l'agent est suspendu de ses fonctions préalablement au lancement de la procédure de licenciement (lettre du DRH)

Etape 1 : notification de l'intention de licencier le salarié,

Remise d'une lettre de convocation à l'entretien préalable. Dans cette lettre, le salarié doit être informé de l'objet de l'entretien (à savoir le licenciement envisagé), la date, le lieu et l'heure de l'entretien, la possibilité qu'il a d'être assisté durant l'entretien par un conseiller ou un représentant du personnel.

Etape 2 : entretien préalable au licenciement

Au minimum 5 jours ouvrables après la remise de la lettre de convocation. L'employeur expose les motifs du licenciement qu'il envisage et le salarié peut alors donner sa version des faits.

Etape 3 : notification du licenciement

Au minimum deux jours après l'entretien, le licenciement est notifié au salarié par une lettre recommandée avec accusé de réception. Cette dernière doit exposer de manière précise le motif du licenciement.

4.4 Gestion des congés annuels

- Préparation des congés annuels :
 - Chaque agent propose à son supérieur hiérarchique la période pendant laquelle il souhaite prendre ses congés annuels.
 - Chaque Directeur arrête les dates de congés du personnel de sa direction en fonction des nécessités de service et communique les projets de dates de congés de ses agents au Responsable du Personnel.
 - Chaque service s'organise de manière à permettre le respect des dates arrêtées. Les modifications de dates sont possibles à la condition qu'elles ne remettent pas en cause le fonctionnement normal des services.
 - Le planning de congés de chaque direction est saisi sur le logiciel de gestion.



- Gestion des congés annuels
 - La Date de départ et la date de retour prévue sont saisies par le chef direct de l'agent (l'ordinateur contrôle la réalité des droits de l'agent).
 - Au retour de l'agent à son poste de travail, le chef direct de l'agent émet un certificat de reprise de service et saisit les éléments correspondant sur la base de données du personnel.
 - En cas de retard de reprise de service, la machine indique une situation d'absence non autorisée

4.5 Gestion des absences

- La présence des agents sur leur lieu de travail est contrôlée par les terminaux de pointage.
- L'information de présence est attestée par la reconnaissance de l'empreinte biométrique de l'agent.
- Ces informations numérisées permettent la mise à jour automatique de la base de données RH.
- Les absences sont automatiquement prises en compte par le système informatique de GRH.

Si l'absence est autorisée et légale (maladie, convenance personnelle prévue par la loi, maternité, etc.), la supérieur hiérarchique de l'agent transmet le justificatif à la DRH qui saisit le motif légal nature de l'absence) et la durée dans la base de données RH.

Au retour de l'agent, le supérieur hiérarchique émet un certificat de reprise de service et le transmet à la DRH.

Sans saisie des références du CPS, le logiciel constate automatiquement l'absence irrégulière au lendemain de la date prévue pour le retour du congé autorisé.

Si l'absence constatée automatiquement sur la base des informations du pointeur le logiciel constate automatiquement la situation d'absence.

4.6 Gestion des décès

La famille de l'agent concerné transmet l'acte de décès à la DRH.

Le service chargé de la paie liquide les droits de l'agent (y compris solde des éventuelles avances).

L'indemnité due est versées sur le compte en banque de l'agent ou aux ayants droits après vérification de leur qualité.

4.7 Liquidation de la paie :

A l'ONEAD, tous les agents dont le salaire net est égal ou supérieur à 40 000 FDj sont bancarisés :

Les Impôt sur le revenu sont prélevés sur les salaires supérieurs à 50 000 FDj)

- Prise en compte des informations de gestion



En ce qui concerne les conséquences des actes de gestion administrative sur la paie, ceux-ci sont automatiques sur la base des informations saisies au moment de la prise de l'acte (recrutement, suspension, licenciement, départ à la retraite, etc.)

Ainsi le salaire est déterminé par le niveau de l'emploi du poste de l'agent et les primes et indemnités correspondent aux conditions d'exercice de l'emploi dans le poste.

Les informations d'identification et de situation familiale sont saisies au moment de l'ouverture du dossier dans la base de données RH.

- Prise en compte des éléments variables :
 - Absences → saisie par pointeuse ou par le chef de section de l'agent en cas d'absence de pointeuse sur le site.
 - Intérim (note de remplacement) correspondant à l'affectation provisoire sur un autre poste que le poste de l'agent ajout au salaire des indemnités et prises imposables liées au poste intérimaire.
 - Congés : le salaire versé pour la période de congé est calculé au prorata du nombre de jour déduction faite de l'indemnité de transport et de l'indemnité d'heures supplémentaires forfaitaire
 - Prélèvements crédits sur salaire
 - Gestion des avances sur salaires. Le programme gère automatiquement le seuil maximum de Prélèvement autorisé (30 %) sur salaire de base.
 - Oppositions (saisies)
 - Préemption location-vente logements : virement automatique à partir du compte bancaire
 - Préemption crédit consommation : virement automatique à partir du compte bancaire
 - Retenues pour impayés (eau) tarif 9
 - Retenue pharmaceutique

Après entrée du montant de la dette le programme calcul automatiquement le montant de la retenue par rapport au montant de prélèvement autorisé. Si impossible, refus de prise en compte.

4.8 Elaboration du Tableau de bord de la gestion quantitative des RH de l'entreprise

La Direction des Ressources Humaines produit le tableau de bord des RH sous forme de trois tableaux complémentaires :

- Le tableau de bord mensuel à usage interne à la DRH :
- Le tableau de bord trimestriel destiné aux Directeurs et à la Direction Générale pour permettre le suivi de mise en œuvre de la politique des RH de l'entreprise.
- Le tableau de bord annuel destiné à la Direction Général et qui servira de base à l'établissement de la politique des RH des années futures.

Le tableau de bord des Ressources Humaines permet de réaliser des simulations très utiles de modification de politique des RH :

- Changement de système de rémunération
- Politique de mobilité...



SOFRECO

SEURECA



Il se présente sous la forme de tableaux statistiques destinés à alimenter l'analyse des techniciens de la GRH, des graphiques faciles à interpréter destinés à aider les décideurs dans la conception de politique de GRH ou la réorientation des actions en cours ou de projections dans le futur destinées aux gestionnaires.

Les différents tableaux composants le tableau de bord :

- Le tableau de bord d'évolution :
 - Présentent l'évolution d'une situation de GRH dans le temps (5, 10 ans)
 - Nécessitent la conservation des historiques de situation
 - Permettent le contrôle des effets de la mise en œuvre des politiques de RH
 - Permettent de réaliser des projections de situation dans le futur afin de mesurer de façon prévisionnelle les conséquences d'une décision ou de l'absence de décision

- Le tableau de bord de répartition :

Permet de contrôler la conformité des répartitions des RH par rapport aux besoins

Permet de contrôler la cohérence de structure des RH de l'Etat :

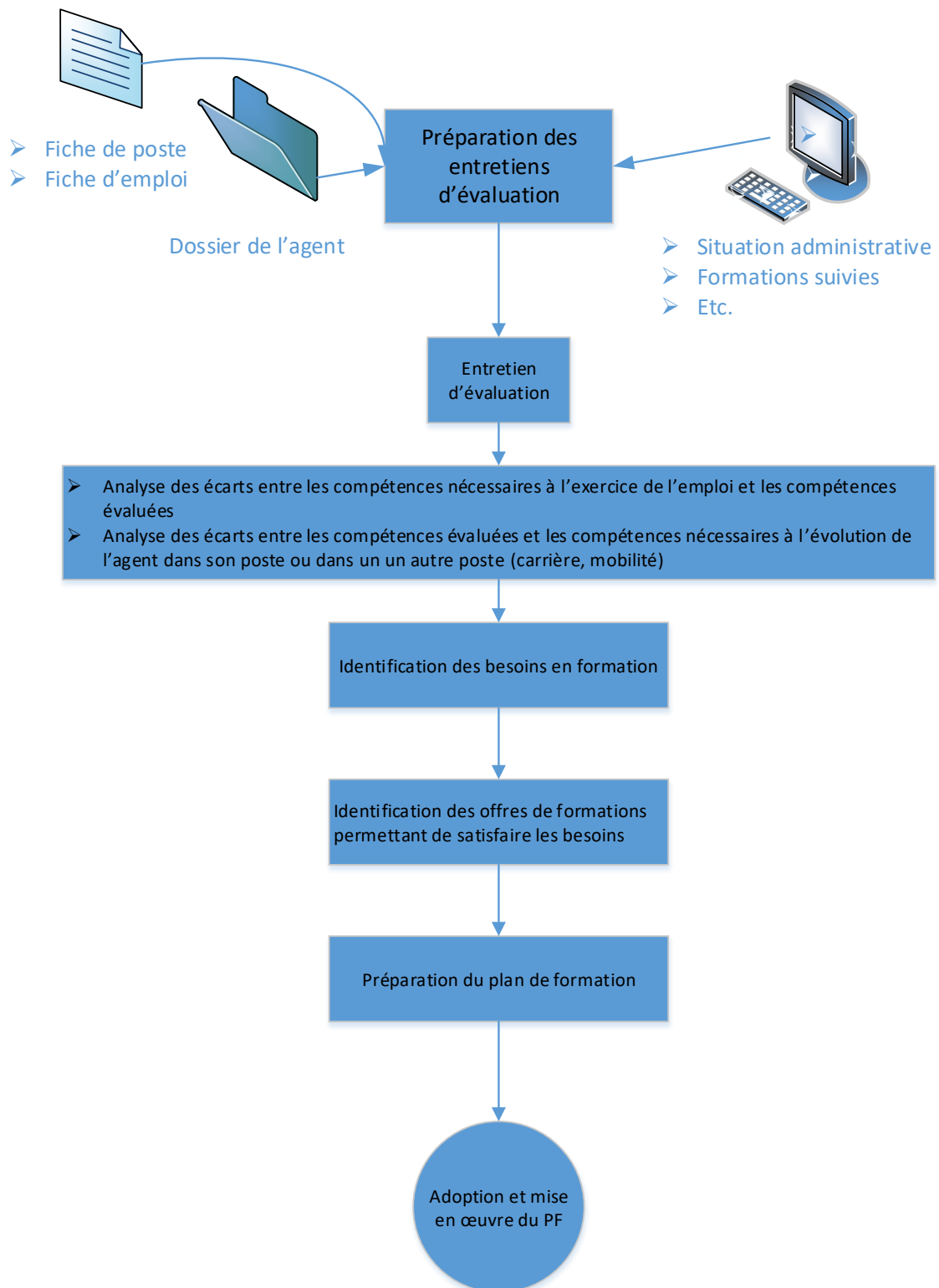
- Encadrement / exécution
- Capitale / zones rurales
- Rémunération des corporations
- Répartition actuarielle du personnel...

La production du tableau de bord d'évolution et de répartition nécessite que le système d'information soit bien tenu, complet et à jour

- Le tableau de l'analyse actuarielle
 - La pyramide des âges :
 - Pour toute la population
 - Par catégories d'agents
 - Par corps (ou par emploi)
 - Par région d'affectation
 - La pyramide des anciennetés :
 - Pour toute la population
 - Par catégories d'agents
 - Par corps (ou par emploi)
 - Par région d'affectation
 - Les graphes d'évolution des pyramides sur les cinq dernières années
 - La projection des graphes d'évolution sur les 5 et 10 prochaines années
- Le tableau de l'analyse emplois / compétences
 - Répartition des emplois dans l'Entreprise
 - Correspondance emplois / formation
 - Répartition emplois d'encadrement / emplois d'exécution
 - Analyse de la mobilité :
 - Inter directions (et analyse des causes)
 - Vers l'extérieur (démissions)
 - Géographique (analyse du sens des déplacements)



– Suivi de la performance



5 L'ÉVALUATION ANNUELLE



SOFRECO

SEURECA  VEOLIA

6 LE PROCESSUS D'ÉLABORATION DU PLAN DE FORMATION

6.1 Elaboration du plan de formation

Etape 1 : Etablissement des besoins par entité

Responsable : Chef du service Formation / Hygiène et sécurité

- Identification des personnels à former
 - Evaluation du nombre de personnes ayant besoin de formation sur la base des résultats des entretiens d'évaluation de compétences
 - Prise en compte de la stratégie du service : évolutions, prévisions de recrutement, investissement....
 - Par les responsables stratégiques : Direction de la stratégie, Directeur opérationnels
 - Par les managers de proximité (chefs de services ou d'équipe)
 - Identification des besoins individuels de formation :
 - Entretiens individuels annuels
 - Bilans de compétences
 - Demandes individuelles
 - Formulation des besoins collectifs et définition des priorités.
 - Regroupement éventuels des besoins individuels de même nature
 - Identification des opérations de remise à niveau
- Analyse des besoins
- Définition des objectifs par catégories de personnels à former
- Bilan des actions passées
- Définition de la stratégie de formation

Etape 2 : Elaboration du Plan de formation

Ingénierie pédagogique



SOFRECO

SEURECA



- Choix des actions et des catégories de support
 - Stages envisagés : type de stage et libellés, typologies...
- Conception et réalisation des supports pédagogiques
- Test des supports : animation de formations pilotes
- Rédaction du manuel des utilisateurs
- Préparation logistique des formations (salle, postes informatiques,..)
 - Population concernée : classification et effectif
 - Dates prévues (planning de mise en œuvre) et durée
 - Coûts estimés : pédagogiques, frais...

Validation du plan de formation

- Partenaires sociaux
- Directions
- Ajustements
- Communication sur le plan :
 - Informer globalement le personnel
 - Informer les agents des suites données à leurs demandes

Etape 3 : Mise en œuvre du programme de formation

- Envoi des convocations / invitations des utilisateurs
- Planification de sessions / Inscription des utilisateurs
- Formation des formateurs
- Animation des sessions de formation

Etape 4 : Evaluation du programme de formation

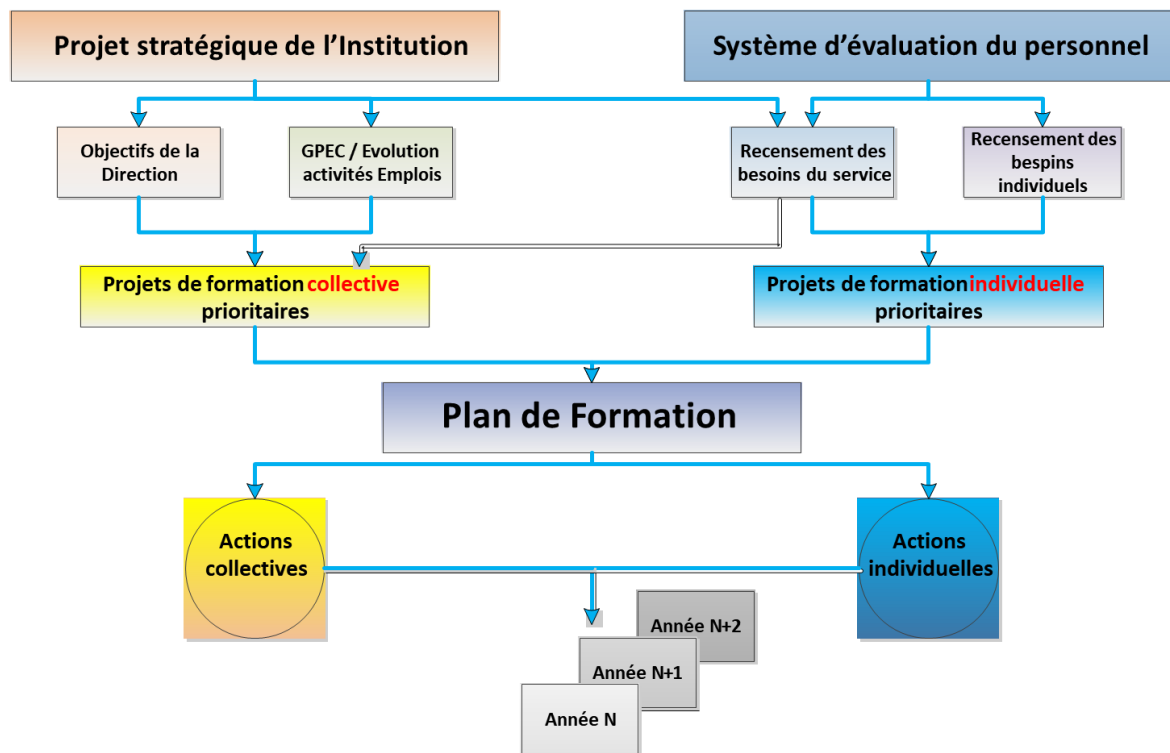
- Évaluation des sessions de formation
- Recadrage des supports de formation
- Évaluation « à froid » du manuel utilisateur

6.2 Sources du Plan de Formation (avec les outils de GPEC)



SOFRECO

SEURECA VEOLIA



6.3 Mise en place d'un centre de formation professionnelle continue à l'ONEAD

La formation continue vise à accroître la compétitivité des entreprises et contribue à leur modernisation.

Elle vise également à accompagner le processus de modernisation de l'ONEAD qui s'étalera sur plusieurs années.

Le rapprochement entre formation initiale et formation continue sera particulièrement recherché autour :

- des programmes de formation initiale et de formation continue, qui doivent être complémentaires et sans cesse adaptés ;
- les formateurs qui doivent bénéficier d'une formation commune (formateurs généralistes et formateurs en activités professionnelles) sur les matières de base des différents domaines mais aussi dans les domaines « métiers » de l'hydrologie

Dans ces conditions, et compte tenu du volume des actions de formation à engager par l'ONEAD à court, moyen et long terme, il est nécessaire de créer un Centre de formation à l'ONEAD

Identification des ressources en formateurs du Centre de Formation de l'ONEAD

Constituer les équipes, piloter le développement des activités prévues, mettre à niveau la capacité de procéder à l'évaluation des formations dispensées.

Une grande attention doit être apportée aux formateurs, par une sélection rigoureuse, assortie d'une bonne formation initiale, qui doit comprendre obligatoirement la maîtrise des nouvelles technologies.

Une partie des formateurs pourront être identifiés parmi les ouvriers spécialisés en fin de carrière (Départ à la retraite au minimum dans cinq ans), volontaires et qui bénéficieront d'une formation de formateur et d'un accompagnement permettant la formalisation de modules de formation.

Cette solution présente un triple avantage :

- Conserver la « mémoire technique de l'entreprise et la transmission des savoir – faire acquis exclusivement par l'expérience du terrain ;
- Permettre une diversification des activités des anciens qui pourront ainsi partager leur expérience métier avec les plus jeunes générations ;
- Disposer d'un vivier de formateurs potentiels renouvelable au fur et à mesure des départs à la retraite des plus anciens.

Mise en place d'un Centre de Documentation

Le centre de documentation électronique de l'ONEAD (e-documentation) est destiné à collecter tous les mémoires et travaux réalisés, les publications et tous les documents techniques utiles aux étudiants, aux ingénieurs et techniciens et aux cadres de l'ONEAD.



SOFRECO

SEURECA  VEOLIA

7 HYGIÈNE ET SÉCURITÉ : LA PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS

L'apparition de nouvelles technologies et de nouveaux modes d'organisation du travail, le vieillissement des agents, l'évolution des réglementations, les difficultés de recrutement, les contraintes budgétaires, les attentes des agents, le coût des accidents du travail et des maladies professionnelles obligent désormais l'entreprise à intégrer la prévention des risques et l'amélioration des conditions de travail comme un facteur de performance dans les systèmes de gestion des ressources humaines. Dans ce cadre, il convient d'instaurer une réelle démarche de prévention qui doit s'appuyer sur une politique clairement définie, explicitement formulée et portée à la connaissance de tous sous – tendue par des procédures efficaces..

7.1 Le Cadre réglementaire

Ce que dit le code du travail

Article 121 : Pour protéger la vie et la santé des salariés, l'employeur est tenu de prendre toutes les mesures nécessaires et utiles qui sont adaptées aux conditions d'exploitation de l'entreprise.

Article 122 : Tout employeur est tenu d'organiser une information pratique et appropriée en matière d'hygiène et de sécurité au bénéfice des salariés nouvellement embauchés, de ceux qui changent de poste de travail ou de technique et de ceux qui reprennent leur activité après un arrêt de travail d'une durée de plus de six mois.

Article 126 : Un comité d'hygiène et de sécurité est obligatoirement créé dans toutes les entreprises du secteur industriel, des bâtiments et des travaux publics occupant habituellement au moins cinquante (50) travailleurs, temporaires et occasionnels compris ;

Article 127 : Le comité d'hygiène et de sécurité comprend :

- le chef d'entreprise ;



SOFRECO

SEURECA



- le responsable à la sécurité ;
- un délégué du personnel. Ce nombre est porté à deux dans les entreprises employant plus de 150 salariés ;
- le médecin ou l'infirmier d'entreprise, s'il en existe, à défaut un médecin ou un infirmier de l'Organisme de Protection Sociale.

Le chef d'entreprise assure la présidence de ce comité.

Article 128 : Le comité d'hygiène de sécurité est chargé de :

- **étudier les conditions d'hygiène et de sécurité de travail ;**
- **veiller à l'application des dispositions législatives et réglementaires et des consignes concernant l'hygiène et la sécurité ;**
- **procéder aux enquêtes en cas d'accidents de travail graves et de maladies professionnelles en vue d'en déterminer les causes et de proposer des mesures propres à y remédier ainsi des mesures préventives ;**
- **établir et exécuter un programme d'amélioration des conditions d'hygiène et de sécurité en rapport avec les activités de l'entreprise ;**
- **établir, tous les ans, les statistiques d'accidents de travail et de maladies professionnelles ;**
- **diffuser, tous les trois mois, auprès de tous les travailleurs les informations relatives à la protection de la santé des travailleurs et au bon déroulement du travail ;**
- **susciter, entretenir et développer l'esprit de sécurité parmi les travailleurs ;**
- **entreprendre toute action en vue de la promotion des méthodes et des procédés de travail plus sûrs ;**
- **assurer l'éducation des travailleurs dans les domaines de l'hygiène, de la sécurité et de la santé au travail ;**
- **s'assurer de l'organisation et de l'instruction des équipes d'incendie et de sauvetage ;**
- **participer à l'identification des facteurs de nuisance et à l'élaboration d'un plan d'intervention d'urgence.**

7.2 Les principes généraux de prévention

L'ONEAD doit mettre en œuvre des mesures de prévention en s'appuyant sur les principes édictés par le (code du travail qui se déclinent de la façon suivante :

- Éviter les risques ;
- Évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ;
- Combattre les risques à la source ;
- Adapter le travail à l'homme, pour la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, afin de réduire les effets du travail sur la santé ;
- Tenir compte de l'état d'évolution de la technique ;
- Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux ;
- Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants ;



SOFRECO



SEURECA VEOLIA

- Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ;
- Donner les instructions appropriées aux travailleurs.»

7.3 Les objectifs et les enjeux

La mise en place d'une démarche de prévention répond à différents enjeux :

- Un enjeu humain : préserver la santé physique et mentale et assurer la sécurité des agents ;
- Un enjeu juridique : satisfaire aux exigences réglementaires, la responsabilité civile ou pénale de l'ONEAD et/ou de ses représentants peut être engagée lors d'un accident de travail ;
- Un enjeu économique : réduire les coûts directs (réparations, soins, etc.) et indirects (remplacement de la victime, surcharge de travail des présents, baisse de la qualité du service rendu au public) des accidents de travail ;
- Un enjeu managérial : motiver, reconnaître et responsabiliser les agents, instaurer un climat de confiance au sein de l'entreprise.

L'élaboration d'une démarche adaptée, concertée et cohérente permettant de remplir au mieux ces obligations, doit être progressive et passer par les étapes suivantes :

- Politique de prévention des risques professionnels :
 - Engagement de la direction générale
 - **Désignation des acteurs** et de leurs missions
- Diagnostic «sécurité» :
 - Recensement des obligations
 - **Évaluation des risques**
- Programme d'actions :
 - Organisationnelles : règlement intérieur, répartition des tâches, consignes...
 - Humaines : formation, communication...
 - Techniques : maintenance des machines, protections collectives...
- Vérification des mesures mises en place :
 - Indicateurs de coût et de performance (statistiques des accidents du travail)
 - Analyse des accidents du travail
- Actualisation de la démarche de prévention :
 - Définition des nouveaux objectifs

7.4 L'Agent Chargé de l'Hygiène et de Sécurité (CHS) à la DRH

Qui est-il ?

- Un agent formé à sa fonction chargé d'assurer la mise en œuvre des règles d'hygiène et de sécurité ;
- Un acteur de la prévention ;
- Pour assurer au mieux sa fonction, il est rattaché à la DRH.



Quelles sont ses missions ?

- Assiste et conseille l'ONEAD en vue de :
 - Prévenir les dangers ;
 - Améliorer l'organisation et l'environnement du travail ;
 - Faire progresser la connaissance des problèmes de sécurité ;
 - Veiller à l'observation des prescriptions législatives et réglementaires et à la bonne tenue des registres de sécurité ;
- Collabore avec le Médecin de la CNSS, à la réalisation et à la mise à jour des fiches des risques professionnels.

Quels sont ses moyens ?

- Pour assurer sa fonction, il devra :
 - Avoir accès à tous les locaux ;
 - Pouvoir interroger et se faire entendre de tous les agents et entreprises extérieures intervenantes ;
 - Observer, dialoguer, analyser, alerter, conseiller et impulser des actions ;
 - Pouvoir accéder aux meilleurs moyens d'information en matière de veille réglementaire ;
 - Être informé de ce qui se fait en matière d'hygiène et de sécurité ;
 - Être en relation permanente avec le Médecin de Prévention.

Quelles sont ses responsabilités ?

- Assure ses missions sous la responsabilité du DRH de l'ONEAD qui l'a recruté (ce qui n'exonère pas celle-ci de sa responsabilité) ;
- Exerce un rôle de conseil et d'assistance et non pas un rôle de direction, de contrôle ou d'inspection ;
- Peut être mis en cause lors d'une procédure pénale ou civile au même titre que tout agent à qui il appartient d'une façon générale de veiller dans l'exercice de ses fonctions à l'application et au respect de la réglementation en matière d'hygiène et de sécurité.

7.5 Processus de travail

- Inventaire des risques
 - Analyse documentaire : statistiques des accidents de travail, fiches de données de sécurité, fiches de poste...
 - Observation des situations de travail et entretiens avec les agents.
- Hiérarchisation des risques Les critères de classification peuvent être :
 - Probabilité de survenue d'un accident de travail ou d'une maladie professionnelle ;
 - Gravité ;
 - Fréquence d'exposition au risque ;
 - maîtrise du risque (mesures de prévention existantes) ;
 - Nombre de personnes exposées.
- Mise en place d'actions de prévention



SOFRECO

SEURECA VEOLIA

7.5.1 Programme d'actions

Après avoir pris connaissance de la réglementation et des normes et évalué les risques de la collectivité, l'étape suivante consiste à mettre en place un programme d'actions : établir des tableaux récapitulant les actions à mettre en œuvre, les personnes responsables de leur réalisation, les délais et les moyens nécessaires.

Les actions à mener sont de 3 types :

7.5.1.1 Organisationnel

- Mettre en place des procédures permettant la diffusion des informations pertinentes sur la sécurité au travail (ex : règlement intérieur, consignes particulières au poste de travail) ;
- Redéfinir si nécessaire les tâches et l'organisation du travail ;
- Attribuer les ressources humaines, techniques et financières correspondantes...

7.5.1.2 Humain

- Étendre les compétences des agents en matière d'hygiène et de sécurité au travail par le biais de la formation initiale et continue. Les actions de formation renforcent le professionnalisme ;
- Communiquer dans le domaine de l'hygiène et la sécurité au travail pour impliquer les agents : sensibilisation, campagne d'affichage ;
- Instaurer une démarche participative...

7.5.1.3 Technique

- Intégrer la sécurité des agents dès la conception d'un bâtiment ou d'un lieu de travail (ventilation, éclairage, isolation phonique, accès, circulation, dégagements,...) ;
- Mettre en conformité les machines avec les prescriptions réglementaires et techniques (protection des éléments mobiles de travail, protection contre les projections et chutes d'éléments et d'objets, organes d'arrêt d'urgence,...) ;
- Effectuer les maintenances et les vérifications périodiques des équipements ;
- Maîtriser les risques par la mise en place de protections collectives (ex : garde-corps) ou individuelles (ex : harnais de sécurité, chaussures, etc.) ;
- Etudier un aménagement ergonomique ;
- Utiliser des équipements de travail adaptés à l'activité ;
- Doter les agents de vêtements de travail et d'équipements de protection individuelle adaptés à l'activité.

7.5.1.4 Vérification des mesures mises en place

Régulièrement, il convient de mesurer et vérifier l'efficacité des mesures prises dans les plans d'action. Pour cela, des indicateurs de coût et de performance (statistiques des accidents de travail) sont élaborés et analysés.

L'ONEAD doit également élaborer des procédures permettant de traiter et d'enquêter après les accidents de travail. Le CHS doit procéder à une enquête à l'occasion de chaque accident de travail ou de chaque maladie professionnelle. « L'arbre des causes » permet de mettre en évidence les insuffisances des mesures de prévention mises en place. (C'est un outil méthodologique relevant d'une démarche d'analyse des risques a posteriori qui repose sur le fait qu'un



SOFRECO

SEURECA VEOLIA

accident ne survient pas par hasard, qu'il est l'aboutissement logique d'une série d'incidents).

7.6 Quelques définitions

- Accident de travail et maladie professionnelle On réserve habituellement les termes «accident de travail» aux accidents survenus à des agents relevant de l'application du code de la sécurité sociale, et «accident de service» aux accidents survenus à des agents relevant d'un statut de la fonction publique. Quant aux termes «maladie professionnelle» ils sont remplacés pour la fonction publique par «maladie contractée ou aggravée dans l'exercice des fonctions».
- L'accident de trajet : c'est l'accident survenu pendant le trajet d'aller et de retour entre la résidence de l'agent et le lieu d'exercice des fonctions, le lieu de travail et le lieu où l'agent prend habituellement ses repas, et dans la mesure où le parcours n'a pas été interrompu ou détourné pour un motif dicté par l'intérêt personnel et étranger aux nécessités essentielles de la vie courante ou indépendant du service
- La maladie contractée dans l'exercice des fonctions : le fonctionnaire peut être atteint d'une maladie contractée ou aggravée en service.
- Danger grave et imminent L'existence d'un danger grave et imminent est une condition d'exercice du droit de retrait. Le danger est grave quand il est susceptible de produire un accident ou une maladie entraînant la mort ou paraissant devoir entraîner une incapacité permanente temporaire ou prolongée. Son imminence implique le risque de survenance d'un événement dans un avenir très proche, quasi immédiat.
- Plan de prévention : document élaboré conjointement entre l'entreprise extérieure et la collectivité pour prévenir des risques liés à l'interférence entre les activités et définir les mesures qui seront prises en vue de prévenir ces risques. Le plan de prévention écrit est établi avant le commencement des travaux pour toutes opérations dont la durée des travaux est supérieure à 400 heures par an ou pour les travaux dangereux.
- Risque La norme AFNOR EN 292-1 définit le risque comme la cause capable de provoquer une lésion ou une atteinte à la santé. Le mot risque est généralement accompagné d'autres mots précisant son origine ou la nature de la lésion ou de l'atteinte à la santé redoutée : risque électrique, risque d'écrasement, risque d'intoxication... Il est défini selon deux critères, le danger et l'exposition de la personne à ce danger.
- Santé : c'est l'état de complet bien-être physique, mental et social qui ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité (définition de l'Organisation Mondiale de la Santé).

7.7 Le contenu du règlement intérieur (liste non exhaustive)

- **Règles générales d'hygiène**
 - État des locaux
 - Boissons, repas sur les lieux de travail
 - Armoires vestiaires
 - Douches
- **Règles générales de sécurité**



SOFRECO

SEURECA VEOLIA

- Visites médicales
 - Prévention des accidents
 - Moyens de protection (collectives et individuelles), dispositifs de sécurité, matériels, chariots automoteurs, véhicules municipaux...
 - Incendie
 - Situation dangereuse-droit de retrait
 - Registres de sécurité
 - Accidents de travail ou de trajet
 - Interdiction de fumer
 - Règles applicables en cas de disparition d'objets ou de matériel
- Sanctions



SOFRECO

SEURECA  VEOLIA

8 LA GRH REPOSE SUR L'ACQUISITION ET LA MISE EN ŒUVRE D'UN SIRH

La mise en application d'une véritable Gestion des Ressources Humaines fondée sur la GPEC et des procédures de gestion correspondantes, ne peut se concevoir sans qu'elle soit sous – tendue par une gestion informatisée des différentes fonctions RH moderne et partagée.

Aujourd'hui, ce service est fourni par la mise en place d'un Système d'Information Intégré des Ressources Humaines (SIRH)

8.1 Qu'est-ce qu'un SIRH ?

Un SIRH se compose généralement de **plusieurs logiciels interconnectés**, chacun évoluant dans une spécialité. Le SIRH permet ainsi de **couvrir tous les domaines de la gestion des ressources humaines** : gestion administrative, gestion de la paie, gestion des connaissances (emplois / compétences), recrutement, rémunération, gestion de la formation, reporting et tableaux de bord.

C'est l'usage qui est fait du SIRH qui constitue le véritable progrès de la gestion des RH :

- sous forme électronique, les **processus** sont organisés en **“workflow”** : pour chaque processus, il est possible de définir des étapes, des circuits de validation et d'automatiser certaines tâches. Outre le gain de temps, et une meilleure **coordination entre les services**, les RH vont disposer d'informations fiables et d'une **meilleure organisation**.
- la possibilité de regrouper les informations RH de l'entreprise sous la forme d'un “Portail RH”, offre l'accès à une information collective ou individuelle selon les besoins, qui permet la saisie par le personnel lui – même et les responsables hiérarchiques directs, d'un certain nombre d'informations de GRH. De plus, à l'aide du portail RH, le personnel a la possibilité de consulter l'offre de formation, d'effectuer une demande de formation, une demande d'avance de salaire, une permission d'absence, ou de consulter sa fiche RH.



SOFRECO

SEURECA VEOLIA

Ainsi, le SIRH peut se définir comme un **système d'information permettant de gérer les processus RH de l'entreprise**. Autrefois composé d'un seul logiciel gérant l'ensemble des processus, il s'organise aujourd'hui en **différents logiciels interconnectés** entre eux et **couvrant les différentes fonctions RH**, gestion administrative, gestion de la paie, gestion des emplois et des compétences, gestion des recrutements ou encore, gestion de la formation.

Le SIRH donne à la DRH la possibilité de mettre en place un **workflow**, de disposer de **reporting** ou de **tableaux de bords** ou encore, de centraliser et de partager les informations à travers un **portail RH**.

De façon pratique, le workflow sert à décrire le circuit des traitements, les tâches à répartir entre les différents acteurs d'un processus, les délais, les contrôles et modes de validation, et à fournir à chacun des acteurs les informations nécessaires à l'exécution de sa tâche. Le workflow identifie les acteurs en précisant leur rôle et la manière de le remplir au mieux.

8.2 Les règles du choix d'un SIRH

Règle n°1 : Être complet et intégré

Pour être performant, un SIRH doit couvrir tout le périmètre RH. Un SIRH doit bien évidemment gérer les talents (organisation, recrutement, intégration, entretiens, évaluations, compétences, formation, rémunération, mobilité...) mais pas que. La gestion du capital humain ne se réduit pas qu'aux talents, mais doit prendre en compte toute la chaîne de gestion de l'humain, le cycle du collaborateur, dans l'organisation. La partie de l'administration du personnel (données personnelles de l'agent, congés, maladies, contrats de travail...) est capitale pour l'informatisation des RH. Un logiciel de SIRH doit pouvoir : soit gérer un processus à la fois, soit plusieurs, soit la totalité des aspects des ressources humaines. Le mieux est de s'assurer que le SIRH soit complet mais personnalisable selon vos besoins. En effet, une solution complète est aujourd'hui indispensable à l'optimisation de la politique globale RH.

Règle n°2 : Être adaptable à vos besoins futurs

Pour ne plus être coincé dans votre évolution, veillez à ce que la solution retenue soit modulable au gré du développement de votre organisation et de vos attentes en termes de stratégie RH. Le SIRH doit évoluer avec votre entreprise et vous donner la possibilité d'ajouter des briques ou modules en fonction des processus souhaités dans le temps. Un outil efficace est un outil innovant. Le logiciel RH doit être mis à jour régulièrement afin de ne pas être obsolète après quelques années. Il faut s'assurer d'une maintenance possible par un service non externalisé, de l'actualisation du SIRH par rapport à l'évolution de la législation.

Règle n°3 : Être simple d'utilisation

Plus le SIRH sera simple à utiliser, plus il sera efficace. L'application doit être facilement accessible sur n'importe quel ordinateur (tablette ou mobile, si vous en avez l'usage). Le SIRH doit être ergonomique pour une navigation aisée par tous les utilisateurs, sans besoin de formation préalable (ou presque !). Demandez au fournisseur, s'il est possible de se connecter grâce à un système d'authentification unique (SSO), Ce qui évitera aux utilisateurs d'avoir plusieurs mots de passe, de les perdre et les redemander...etc.

Règle n°4 : Être utilisé par tous et partout



Une solution SIRH collaborative, essentielle à la communication, facilite la gestion des ressources humaines, grâce, notamment au portail RH et ses nombreux workflows. Ainsi, les agents ou les responsables hiérarchiques directs saisissent eux-mêmes les informations qui relèvent de leur responsabilité (identification, absences, etc.), ils en sont donc garant de la qualité des informations correspondantes. En plus de le responsabiliser, le service RH sera sûr de la fiabilité des données, en évitant bien des tâches à faible valeur ajoutée et des tableaux Excel ! Le SIRH doit apporter de la productivité à la DRH, mais doit aussi faciliter le quotidien des employés et des managers. Les informations doivent donc pouvoir être partagées et vérifiées à plusieurs niveaux pour une meilleure qualité des données. Certains éditeurs proposent un module de vérification de la qualité des données, indispensable pour l'exactitude des reporting RH.

Règle n°5 : Être interfaçable

Un système d'information RH a pour objet de récupérer et retransmettre des données. Pour que ces informations soient fiables, il faut absolument que la solution choisie soit interfaçable avec tous les autres systèmes d'informations existants, que ce soit les logiciels de paie, d'accès, de finance et de comptabilité ou autres ERP.

Règle n°6 : Être sécurisé

Les données d'un SIRH sont confidentielles. L'accès doit, de ce fait, être protégé. Le SIRH doit permettre une gestion stricte des rôles de chaque utilisateur. Ainsi, chacun pourra accéder aux informations qui lui sont utiles et seulement celles-ci. Certains SIRH protègent leurs applications de façon très complexe, à l'aide de protocoles de hautes sécurisations. Dans tous les cas, vérifiez que les données, qui transiteront par Internet, soient cryptées avec un certificat SSL (Secure Sockets Layer).

Règle n°7 : Être accompagné

La mise en place d'un SIRH est un projet d'envergure, qui nécessite un accompagnement dès le début du projet, mais aussi tout au long de son déploiement et bien sûr après son installation. Un chef de projet dédié, interne à l'éditeur, accessible par connexion internet, est vraiment indispensable pour disposer d'une proximité et d'une réactivité nécessaire à la réussite du projet. L'éditeur du SIRH doit fournir une méthodologie claire de mise en œuvre afin de permettre le respect des objectifs en matière de délais et de budget. Le SIRH doit être également accepté par les agents ce qui suppose une communication dédiée préalable à la mise en œuvre !



SOFRECO

SEURECA VEOLIA

VOLUME 2 : LE FONCTIONNEMENT DE LA GPEC



SOFRECO

SEURECA  VEOLIA

9 PRINCIPES GÉNÉRAUX DU SYSTÈME PROPOSÉ.

9.1 Les différentes composantes d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines

La gestion prévisionnelle des ressources humaines étant un concept nouveau dans la fonction publique, il est indispensable d'en préciser les différentes composantes qui vont de la gestion quantitative à la gestion qualitative et de la gestion collective à la gestion personnalisée.

9.1.1 La gestion prévisionnelle quantitative

La structuration de la fonction publique par «Corps» et l'obligation d'offrir à chaque fonctionnaire une possibilité de carrière par le biais de la promotion interne donnent une importance toute particulière aux aspects quantitatifs des recrutements

C'est ainsi par exemple qu'une inflation de recrutements au bas de la hiérarchie des «Corps» va avoir pour conséquence de diminuer les chances de promotion aux grades supérieurs et donc de réduire considérablement l'attractivité des carrières.

Aussi la gestion prévisionnelle des effectifs s'impose-t-elle dans la fonction publique: elle consiste à développer une approche démographique et quantitative des ressources humaines dont l'objectif sera d'éclairer les décisions en matière de recrutement dans chaque «Corps», voire de modifications statutaires, en prenant en compte les flux de promotion et de sortie et l'évaluation des besoins compte tenu des compétences nécessaires découlant d'une approche qualitative de la gestion prévisionnelle.

9.1.2 La gestion prévisionnelle des postes de travail et des compétences

Les problèmes que pose la gestion prévisionnelle ne sont pas seulement d'ordre quantitatif. L'introduction des nouvelles technologies dans les tâches administratives, la mise en place de nouvelles pratiques professionnelles fondées sur plus d'autonomie, plus de responsabilisation vont réagir sur le contenu des



emplois. Les besoins nouveaux à satisfaire, une nouvelle conception du rôle des services publics et de la relation avec les usagers exigent des qualifications différentes.

C'est la nécessité d'anticiper sur les compétences à réunir et sur les « Métiers » de demain qui justifie que l'Administration dépasse la seule dimension quantitative de la gestion prévisionnelle et intègre cette seconde dimension - la dimension qualitative - beaucoup plus complexe à concevoir et à mettre en œuvre.

La gestion prévisionnelle qualitative va donc consister à évaluer les qualifications existantes et à conduire des analyses sur l'évolution des emplois commandée par celle des missions du service. Elle vise une double anticipation :

- quelles compétences sont nécessaires compte tenu des évolutions prévisibles ?
- avec quels profils et avec quels «Corps» allons-nous répondre à ces besoins ?

	Contenu	Objectif
Gestion prévisionnelle quantitative	Approche démographique et quantitative des ressources humaines.	Eclairer les décisions en matière d'effectifs à recruter dans chaque «Corps».
Gestion prévisionnelle qualitative	Evaluation des qualifications existantes et des compétences nécessaires pour satisfaire les besoins prévisibles.	Eclairer les décisions sur la définition des profils à recruter et sur les formations professionnelles à mettre en œuvre.

9.2 Les outils de la gestion prévisionnelle quantitative des effectifs

▪ L'état des effectifs.

La connaissance des ressources humaines disponibles exige au départ de pouvoir rassembler les données chiffrées propres à chaque catégorie de personnels afin de présenter à un moment donné l'état des effectifs en termes de stocks par «Corps» et affectations, et les différentes positions dans lesquelles sont placés les agents.

Cela se fera sous la forme de tableaux de suivi régulièrement alimentés par la Base de données des Ressources Humaines.

▪ La pyramide des âges.

La pyramide des âges est un outil classique de la gestion prévisionnelle. Elle est établie en portant en ordonnées les groupes d'âges et en abscisses les effectifs correspondants aux groupes d'âges.

La pyramide des âges donne une vision synthétique de la population concernée en indiquant globalement les âges (ou groupes d'âges) dominants et en faisant ressortir :

- les creux possibles ;
- les écarts d'âges ;
- les équilibres et déséquilibres entre les tranches d'âges.

La pyramide des âges est établies d'une part à partir de la situation constatée et d'autre part en projection dans le futur à 5, 10, 15, et 20 ans afin de prévoir le taux de rotation du personnel pour raison de limite d'âge.



▪ **La pyramide des anciennetés**

La pyramide des anciennetés s'applique aux emplois et aux postes de travail. Elle constitue un des éléments d'information permettant, à partir d'une vision synthétique de la structure des anciennetés, d'apprécier globalement les capacités de développement et d'adaptation de la structure.

La pyramide d'ancienneté se construit suivant les mêmes modalités que la pyramide des âges, mais il est préférable pour son exploitation de la construire année par année.

On place en ordonnée le nombre d'années d'ancienneté et en abscisse le nombre de personnes correspondantes.

Les pyramides d'ancienneté se construisent :

- soit pour tous les agents et l'ensemble des emplois d'une unité ;
- soit pour tous les agents occupant un certain type d'emploi.

L'analyse d'une pyramide d'ancienneté va permettre :

- de vérifier la stabilité des personnes dans les emplois ;
- d'étudier les opportunités de mobilité (transfert dans un autre emploi) ;
- d'apprécier les acquisitions d'expérience ;
- par rapprochement avec la pyramide des âges, de vérifier s'il est nécessaire de transférer les compétences des plus anciens sur les plus jeunes.
- **Les outils d'analyse des flux.**

L'analyse statistique des flux d'entrée et de sortie du personnel sur les dernières années permet de déceler les tendances et les facteurs d'évolution des effectifs, et par la suite, d'extrapoler pour les années à venir. Cette analyse peut être décomposée par catégories ou Secteurs d'activités, ou encore par emplois. Dans ce dernier cas, on donnera la priorité aux emplois les plus importants et à ceux dits sensibles.

L'analyse des flux passés portera en général sur une période de cinq ans et comportera une description, d'une part, des flux de sortie :

- démissions ;
- décès ;
- retraites
- promotions dans un emploi de niveau supérieur ;
- mises en disponibilité ou en détachement ;

D'autre part, des flux d'entrée :

- recrutements ;
- retours de disponibilité ou de détachement.

9.3 La gestion prévisionnelle qualitative des postes de travail et des compétences

Les problèmes auxquels est confrontée la fonction publique en matière de prévision dans la gestion de ses personnels ne sont pas seulement d'ordre quantitatif : la gestion prévisionnelle ne peut pas se réduire à la seule approche démographique décrite au chapitre précédent.



SOFRECO

SEURECA VEOLIA

Nécessaire, la dimension quantitative n'est pas suffisante pour mettre en œuvre une politique de valorisation des ressources humaines. Elle doit s'articuler avec une démarche qualitative centrée sur l'évaluation des qualifications existantes et des compétences nécessaires pour satisfaire les besoins prévisibles.

9.3.1 Objectifs.

Le premier objectif d'une gestion prévisionnelle des emplois, des postes de travail et des compétences est de procéder à un recensement organisé des compétences existantes. Il s'agit, pour toute organisation moderne, de se doter d'une capacité à réunir les informations nécessaires pour connaître la nature des emplois, les qualifications requises et les «Métiers» qu'ils recouvrent et les savoirs détenus par ceux et celles qui les exercent.

Le second objectif est d'anticiper sur les évolutions prévisibles afin d'être en mesure d'ajuster les compétences requises et les compétences réelles.

9.3.2 Emplois, Nomenclature des emplois, Emplois sensibles

La traduction opérationnelle de la gestion prévisionnelle nécessite par définition de rendre opératoires les connaissances et les informations qualitatives réunies dans le cadre des démarches décrites ci-dessus pour évaluer les qualifications existantes et les compétences nécessaires. Ces démarches, mises en œuvre au niveau des unités opérationnelles doivent pouvoir au stade de l'expression des besoins s'exprimer dans un langage commun définissant quelques familles d'emplois dans lesquels les différents emplois identifiés par les services viendront facilement s'inscrire. On débouche ainsi sur un répertoire des emplois qui sera une aide pour les délimiter à l'intérieur d'une même famille ou vers une autre famille d'emplois.

9.3.2.1 Emploi

L'emploi est une entité abstraite intégrant un ensemble de tâches génériques connexes qui font appel aux mêmes exigences professionnelles.

C'est un concept élaboré pour permettre des analyses centrées sur le contenu de l'emploi en termes d'activités.

En pratique, l'emploi correspond au «Métier» exercé dans un certain nombre de postes de travail qui présentent des proximités suffisantes pour être étudiés de façon globale.

9.3.2.2 Secteurs d'activités et spécialités.

C'est un ensemble d'emplois regroupés selon la notion de "proximité professionnelle", c'est-à-dire, d'emplois présentant des caractéristiques d'activités et des compétences requises communes. L'approche par Secteur d'activité vise à identifier des espaces professionnels à l'intérieur desquels se produisent les évolutions les plus probables.

9.3.2.3 Emplois sensibles.

Les emplois sensibles sont les emplois qui, à l'horizon 3-5 ans représentent les enjeux et les contraintes majeurs et prioritaires. Les emplois sensibles au sens du présent cahier des charges, sont les emplois associés à des enjeux économiques et sociaux importants et notamment au succès de la prise en compte par l'ONEAD des grands projets financés par la communauté internationale (par exemple l'Usine de dessalement d'eau de mer, l'extension du réseau d'assainissement etc.).



9.3.2.4 Nomenclature des emplois

Liste ordonnée de l'ensemble des emplois regroupés puis ordonnés en "sous-Secteurs d'activités" et en "Secteurs d'activités".

Concrètement, une nomenclature des emplois se présente comme une arborescence constituée sur la base des qualificatifs qui ont permis de les classer. De ce fait, la nomenclature des emplois est un outil de gestion distinct des descriptions formelles contenues dans les organigrammes et distinct des classements liés à l'application d'une grille de "classification". La nomenclature des emplois et des compétences renvoie à une logique de gestion des emplois. L'organigramme a une logique strictement organisationnelle et la classification à une logique de distribution des rémunérations.

Pour élaborer une nomenclature des emplois, on peut utiliser deux méthodes : montante ou descendante.

La procédure montante : on identifie les emplois à partir des postes de travail en les regroupant, et, dans un deuxième temps, les emplois sont eux-mêmes regroupés par sous-familles puis par familles.

La procédure descendante : on commence par identifier les grandes finalités du service puis les Secteurs d'activités qui y contribuent, enfin, les emplois à partir des postes individuels en ayant recours aux responsables locaux du terrain.

En pratique, les deux méthodes interfèrent et se complètent. C'est ainsi que la définition des « finalités » et des « Secteurs d'activités » relève du niveau central, alors que le repérage concret des emplois ne peut être réalisé qu'au niveau opérationnel.

La nomenclature des emplois doit être considérée comme un outil vivant et être révisé périodiquement pour prendre en compte l'évolution des « Métiers ».

9.3.3 Postes de travail et cadre organique

Les postes de travail correspondent pour leur part à la répartition des Emplois dans l'organigramme.

Le nombre de niveaux de regroupement est fonction du nombre d'emplois répertoriés.

Le cadre organique est l'ensemble des postes de travail nécessaires au fonctionnement d'un organisme et dont la répartition au sein de l'organisation fonctionnelle est réalisée selon leurs caractéristiques individuelles.

Il peut prendre la forme d'un tableau synoptique indiquant les postes de travail, leurs caractéristiques, ainsi que leur nombre dans l'unité fonctionnelle.

Le cadre organique est l'outil privilégié de la gestion prévisionnelle des emplois (ou métiers) qui constituent la principale caractéristique des postes de travail.

Le cadre organique initial correspond à la hiérarchie des emplois en place dans l'organisme concerné.

S'ils correspondent à des emplois prioritaires ou sensibles, les postes de travail sont gérés individuellement.



SOFRECO

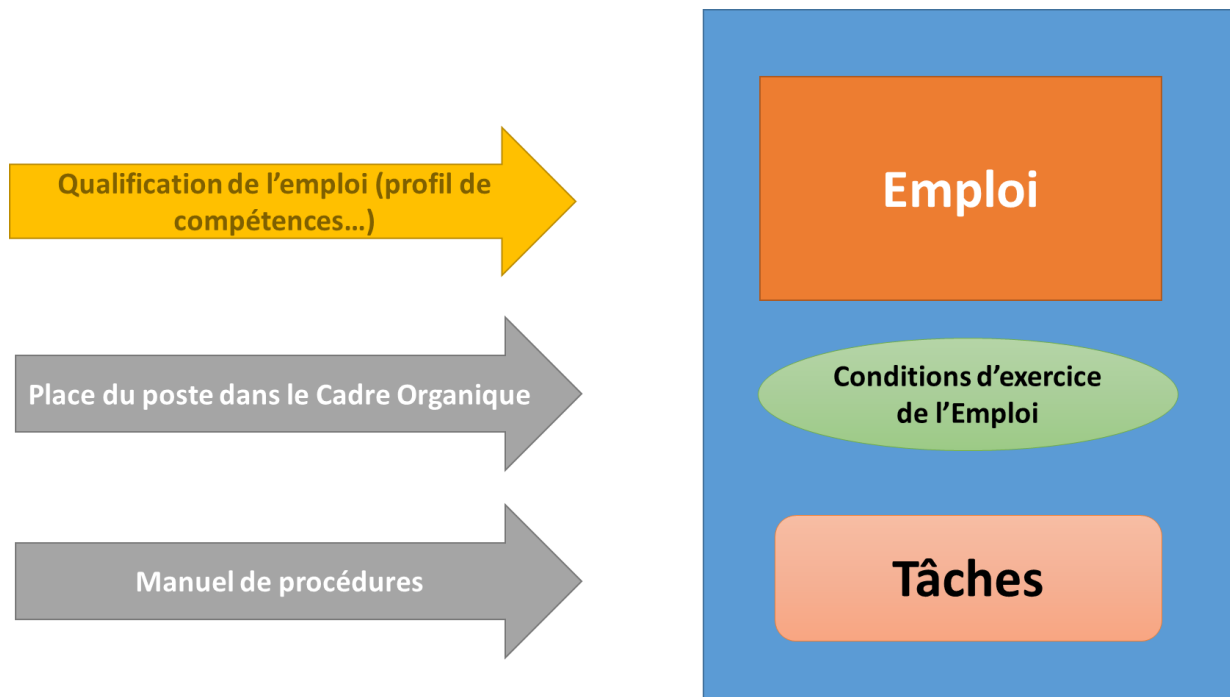
SEURECA



9.3.4 Relations Emplois ↔ Postes de travail

L'emploi est un des qualificatifs du poste de travail. Celui-ci est caractérisé également par son rattachement à une unité de l'organigramme, par sa localité géographique de situation ainsi que par les conditions spécifiques qui lui sont liées. Il peut y avoir deux types de relation Emplois / Postes. En effet, certains emplois se confondent avec un poste particulier (cas de certaines «Fonction»s de responsabilité) tandis que d'autres seront caractéristiques d'un grand nombre de postes de travail (secrétaires, infirmières d'hôpital, etc.)

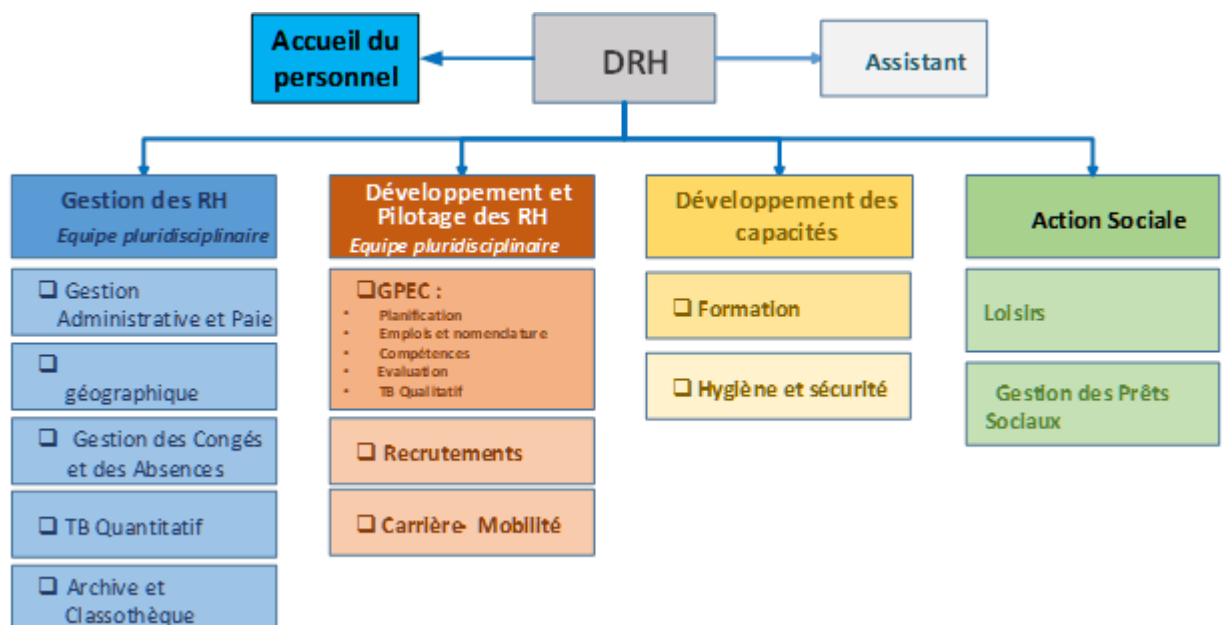
Il est bien évident que dans la gestion prévisionnelle des emplois, ceux qui feront l'objet d'une attention plus particulière sont ceux qui ne s'appliquent qu'à très peu de postes de travail : ce sont, le plus souvent, les postes clefs.



10 SPÉCIFICATIONS FONCTIONNELLES DU SYSTÈME DE GESTION PROPOSÉ.

10.1 Structure de gestion des Postes de travail / compétences

10.1.1 La Direction de gestion des ressources humaine :



10.1.2 La structure de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

Les fonctions du Département du Développement et de pilotage de RH sont les suivantes :



- Veiller au respect et à l'application du Processus de Recrutement ;
- Mettre en place le système et les outils de la GPEC ;
- Veiller au respect et à l'application du processus de Formation ;
- Coordonner les opérations d'évaluation annuelle ;
- Mettre en place les plans de recrutement.

Responsable du recrutement et de la GPEC :

- Mettre en place les entretiens de recrutement et assurer leur suivi ;
- Piloter les opérations de recrutement ;
- Mettre en œuvre la gestion de carrière ;
- Mettre en œuvre la Gestion prévisionnel des emplois et des compétences ;
- Analyser les compétences et détection des écarts ;
- Gérer la base de données des Emplois et des Postes de Travail
- Gérer la base de données Compétences.

10.2 Processus de gestion

10.2.1 Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

- Planification des besoins à 1 – 3 ans
- Evaluation annuelle
- Gestion des emplois
 - Création d'un emploi dans le référentiel
 - Mise à jour d'un emploi
- Gestion des compétences
 - Création d'une compétence dans le référentiel
 - Mise à jour d'une compétence
- Gestion des postes de travail et qualification des postes
- Elaboration du Tableau de bord de la gestion qualitative des RH de l'entreprise

10.2.2 Formation

- Elaboration du plan de formation
- Mise en œuvre du plan de formation
- Evaluation des formations

10.3 Gestion des Emplois

10.3.1 Détermination des Emplois gérés.

Dans un premier temps, les Emplois qui seront gérés seront déterminés en fonction de leur importance « qualitative » au regard des besoins particuliers de production ou de projets spécifiques. En tout état de cause, ils ne seront pas d'un niveau inférieur à la catégorie B du grade correspondant au «Corps» permettant d'y accéder.

10.3.2 Description des Emplois.

Les Emplois identifiés dans ce cadre précis seront décrits à l'aide du formulaire ci-dessous :



SOFRECO

SEURECA



FICHE EMPLOI			
Intitulé de l'Emploi :	Niveau de l'Emploi :	Famille professionnelle :	
Description de l'Emploi :			
Conditions d'accès à l'Emploi			
Compétences requises pour occuper l'Emploi			
Titre :			
Expérience professionnelle (emplois antérieurs et ancienneté dans les emplois)			
Niveau d'étude :		Domaine :	
		Domaine :	
		Domaine :	
Formation Professionnelle :		Domaine :	
		Domaine :	
		Domaine :	
Connaissances spécifiques :			
Capacités requises pour occuper l'Emploi			
Niveau de responsabilité :			
Initiative - Autonomie :			
Complexité des activités :			

Savoir - être

Savoir - faire

Savoir

Profil de compétences :

C'est l'information qui permettra la présélection automatique des candidats possibles.

Cet élément de qualification de l'Emploi repose sur les éléments suivants :

- Expérience professionnelle nécessaire : Ancienneté dans l'Emploi d'accès, Emplois précédents
- Niveau d'étude
- Domaine d'étude :
- Formation professionnelle et stages
- Connaissances spécifiques nécessaires à l'exercice de l'emploi.

Evaluation de l'emploi

Afin de normaliser l'évaluation des emplois sur des critères pertinents et simples, il est proposé d'apprécier chaque emploi selon les critères de :

- Niveau de responsabilité ;



SOFRECO



SEURECA VEOLIA

- Initiative, autonomie ;
- Complexité.

Niveau de responsabilité :

Ce critère permet d'évaluer le niveau de responsabilité de l'Emploi au regard des domaines suivants :

- Supervision de personnel ;
- Gestion de matériel et/ou financière et/ou traitement de l'information.

Il est notamment apprécié par l'importance et l'impact des erreurs pouvant être commises par le titulaire de l'Emploi dans l'exercice normal de ses activités sans qu'elles puissent être systématiquement décelées par un tiers exerçant lui aussi normalement son activité.

Le travail comporte peu de responsabilité. Les erreurs commises n'ont pas d'incidence sur le domaine considéré.	A
Le travail comporte certaines responsabilités. Les erreurs commises peuvent occasionner des préjudices d'importance moyenne.	B
Le travail comporte d'importantes responsabilités. Les erreurs commises peuvent occasionner des préjudices de grande importance.	C

Initiative – autonomie :

Ce critère permet d'apprécier le degré de liberté du titulaire de l'Emploi dans l'exercice de ses activités.

Les activités de l'Emploi sont soumises à un contrôle systématique, toute erreur commise étant immédiatement détectée et corrigée.	A
Les activités de l'Emploi sont moyennement autonomes, certaines erreurs commises pouvant être, dans certains cas, détectées et corrigées a posteriori.	B
Les activités de l'Emploi sont fortement autonomes, les erreurs commises ne pouvant être détectées qu'à long terme et ne pouvant pas nécessairement être corrigées.	C

Complexité :

Ce critère permet d'apprécier la difficulté technique des activités liées à l'Emploi.

Activités constituées de tâches simples, souvent répétitives et exécutées conformément à des instructions détaillées.	A
Activités pouvant présenter des tâches diversifiées dont l'ordre ou le mode d'exécution sont cadrés par des consignes générales.	B
Activités très spécifiques et d'un haut degré de technicité, ou bien comportant le choix et	



l'adaptation permanente des méthodes et moyens d'organisation.
--

C

10.3.3 Gestion des postes de travail

Détermination des postes gérés.

Les postes gérés par le système sont les postes correspondant aux Emplois pris en compte dans la nomenclature.

Deux systèmes de gestion complémentaires des postes de travail sont à la disposition des utilisateurs :

- Le système de gestion des postes individualisés, correspondants aux postes sensibles ou prioritaires. La détermination des postes sensibles ou prioritaires relève de la responsabilité de chaque ministère utilisateur.
- Le système de gestion du cadre organique qui permet de gérer la répartition des postes de travail pour chaque emploi dans la structure.

Gestion des postes individualisés.

- Description des postes de travail

FICHE DE POSTE			
Intitulé du Poste :		Emploi du poste :	
Unité d'appartenance :		Poste de rattachement dans la structure :	
Attributions :		Tâches :	
Conditions d'exercice de l'Emploi dans le poste			
Sexe :			
Age maximum :			
Age minimum :			
Techniques spécifiques et moyens matériels et humains relatifs au Poste			
Contrôle des activités du poste :			
Voies d'accès (Emplois précédents):		Ancienneté dans l'emploi d'accès :	

- Montée en charge de la Base de Données



SOFRECO

SEURECA



La procédure de montée en charge de la base de données des postes de travail est engagée par le Département du Développement RH dès que les informations de compétence auront été renseignées.

Procédures de gestion

Création d'un poste de travail : deux cas de figures peuvent être envisagés :

- Création d'un poste lié à un emploi inexistant dans la nomenclature ;
- Création d'un poste dont l'Emploi est déjà classifiée dans la nomenclature.

Dans le premier cas, il est bien évidemment nécessaire de créer l'Emploi avant de créer le poste. Ce sera le cas en particulier lorsque de nouveaux postes de responsabilité hiérarchique seront créés et donc de nouveaux postes sensibles ou lorsque de nouveaux «Métiers» apparaîtront dans l'Etablissement (Traitement de l'information, Communication, etc.).

La fiche de création de poste est préparée par le Département du développement des RH, puis soumise au visa de la Direction des Ressources Humaines qui contrôle la position du poste par rapport à l'organigramme (unité dans la structure), la validité de l'Emploi qui le qualifie ainsi que la cohérence de ses spécifications avec les postes de même niveau déjà existant.

Après visa de la fiche de poste par le DRH, la Base de données est mise à jour.

Attribution d'un Poste de Travail

Les quatre principaux actes de gestion administrative utilisés pour l'attribution ou la libération d'un poste de travail sont les suivants :

- Le Recrutement (si celui-ci est réalisé spécialement pour occuper un poste de travail spécifique) ;
- La Nomination dans un emploi sensible (qui entraîne automatiquement l'attribution du poste correspondant) ;
- Le changement de structure d'affectation (qui entraîne libération automatique d'un poste de travail dans la structure émettrice) ;
- La mise à la retraite (qui libère automatiquement le poste sur lequel l'agent était affecté).

Libération du poste :

Lors d'une mutation ou d'un départ à la retraite, si l'agent occupait un poste de travail, celui-ci est automatiquement libéré lors de la validation de l'acte correspondant.

Attribution du poste :

Simultanément à la libération du poste (Cf. § ci-dessus), la machine édite la fiche de poste correspondante afin que le responsable du personnel déclenche la procédure de recherche du remplaçant.

Après analyse par la machine de la Base de Donnée afin de rechercher les candidats possibles au regard des qualifications du poste à pourvoir.

L'ordinateur édite les fiches compétences des agents susceptibles d'être retenus.

Les fiches sont examinées par la commission emploi du Ministère afin de déterminer la meilleure adéquation poste / personne qui servira de base à la proposition d'affectation du Directeur du personnel.



Le poste sera pourvu par mutation d'un agent ou par recrutement si aucune adéquation y compris après formation complémentaire n'a pu être déterminée.

10.3.4 Gestion des Capacités / Compétences.

Population concernée.

Les agents concernés par l'extension du système de gestion aux capacités / compétences, sont tous les agents de l'Etablissement.

Montée en charge de la Base de Données

Après édition de la Fiche de Création Compétences par l'ordinateur, chacun agent remplit les zones à compléter, signe la Fiche puis la transmet à son supérieur hiérarchique pour visa.

Après visa du supérieur hiérarchique, les Fiches sont retournées à la Direction des RH pour saisie des informations et mise à jour de la Base de Données.

Procédures de gestion

La mise à jour des informations de compétence d'un agent intervient dans deux cas de figures distincts :

- Lors du recrutement qui implique la création des informations ;
- Tous les deux ans par mise à jour des informations qui ont changées.

Recrutement d'un agent : lors du recrutement d'un agent d'encadrement, il remplit une fiche d'Information initiale, indiquant ses diplômes, les formations professionnelles éventuellement suivies, les langues étrangères pratiquées ainsi que, s'il en dispose, son permis de conduire.

Chacune des informations devra, bien entendu, être justifiée par le document officiel correspondant. La fiche devra obligatoirement être signée par l'agent.

Les informations sont saisies par le responsable du recrutement et de la GPEC de la DRH dans le cadre de la procédure de recrutement :

Mise à jour périodique des informations : tous les ans, une enquête de mise à jour des informations de Compétences est effectuée auprès des agents dans le cadre de l'entretien d'évaluation.

Une fiche d'information de mise à jour est éditée par l'ordinateur pour chacun d'eux. Au cas où leur situation aurait changée durant la dernière année, les agents concernés renseignent les zones correspondantes de la Fiche, y joignent les justificatifs obligatoires puis la signe avant de la soumettre au visa de leur supérieur hiérarchique.

Les mises à jour sont ensuite saisies au niveau de la DRH.

10.3.5 Les Etats de gestion des Emplois et des Postes de travail et des compétences

Six états de gestion sont utilisés par le système de gestion des Emplois / Compétences.

Trois états individuels, édités par unité et trois états récapitulatifs.

- Les Fiches de gestion servant à la mise à jour des informations :
 - La Fiche d'Emploi qui sert à créer ou à modifier un Emploi ;



- La Fiche de Poste de travail qui sert à créer ou à modifier un Poste de travail ;
- La Fiche Compétences qui existe sous trois forme (Création, Prise en compte initiale et mise à jour), qui est utilisée pour appréhender les informations de compétences des agents).
- Les états de gestion proprement dits :
 - La nomenclature des Emplois ;
 - Le Cadre organique qui situe les postes gérés dans l'organigramme des ministères concernés ;
 - Le tableau de recherche d'adéquation poste / personne qui offre toutes les possibilités de rapprochement entre les caractéristiques des postes à pourvoir et les capacités des agents.

Tous ces états de gestion sont décrits en annexe 1.

10.3.6 Le tableau de bord de gestion des Ressources Humaines de l'Administration.

Le Tableau de bord de gestion des ressources humaines de l'Etat est produit sous deux formes complémentaires :

- Le tableau de bord trimestriel ;
- Le tableau de bord annuel.

Ces deux documents ont un usage complémentaire : le premier permet de suivre l'exécution de la politique des ressources humaines pour l'année en cours tandis que le second permet également la préparation des décisions politiques à venir.

Dans les deux cas, la procédure de production est identique.

- Procédure de production du Tableau de Bord

La procédure de production du Tableau de bord comporte trois traitements successifs :

- La production des états statistiques à partir des éléments de la base de données des agents de l'Etat ;
- L'analyse des informations produites par les agents de la Direction des études, de l'emploi et de la formation ;
- La rédaction du tableau de bord proprement dit intégrant données statistiques et analyses correspondantes.
- Les états édités par le système de gestion

Techniquement, il existe deux catégories d'états édités par le système de gestion informatique :

- Les états édités automatiquement chaque trimestre ;
- Les états qui nécessitent la saisie d'informations externes avant édition

La liste des états édités par le système ainsi que les modèles correspondants sont présentés en annexe 3 du présent cahier des charges.



10.4 Gestion de la formation

10.4.1 Processus de gestion de la formation

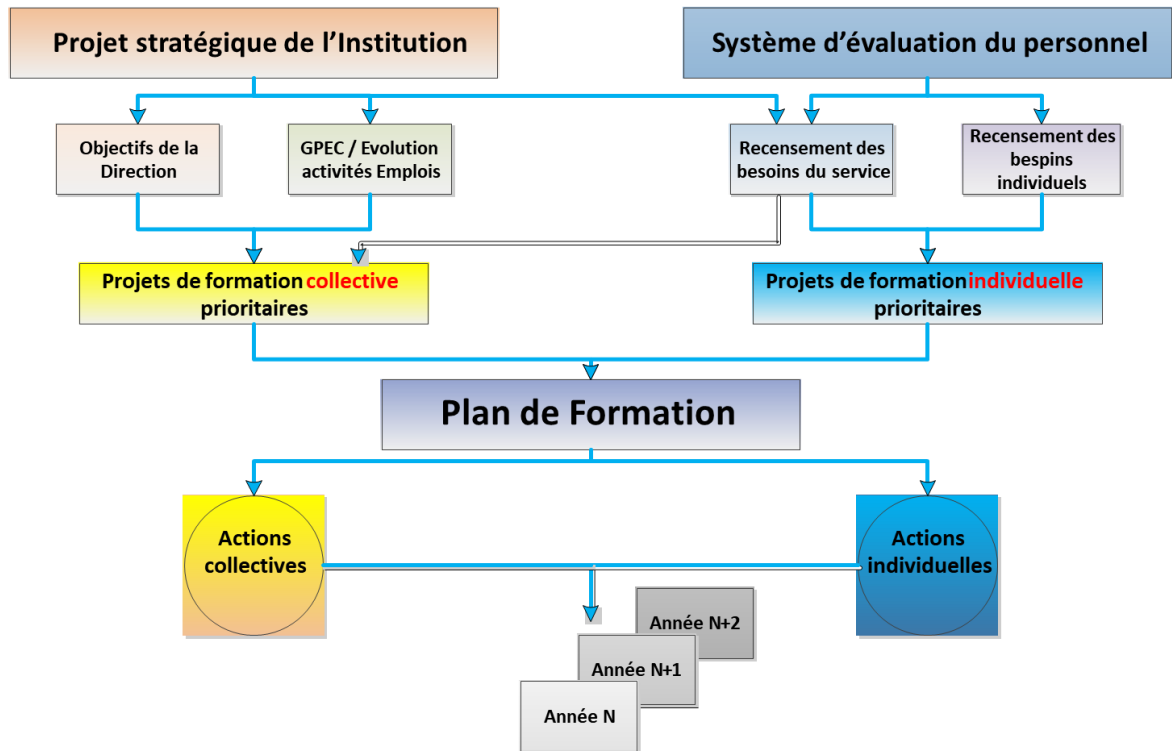
- Analyse des besoins de formation
 - Identification des personnels à former
 - Analyse des besoins
 - Définition des objectifs par catégories de personnels à former
 - Bilan des actions passées
 - Définition de la stratégie de formation
- Ingénierie **pédagogique**
 - Choix des actions et des catégories de support
 - Conception et réalisation des supports pédagogiques
 - Test des supports : animation de formations pilotes
 - Rédaction du manuel des utilisateurs
 - Préparation logistique des formations (salle, postes informatiques,...)
- **Mise en œuvre du programme de formation**
 - Envoi des convocations / invitations des utilisateurs
 - Planification de sessions / Inscription des utilisateurs
 - Formation des formateurs
 - Animation des sessions de formation
- **Evaluation du programme de formation**
 - Évaluation des sessions de formation
 - Recadrage des supports de formation
 - Évaluation « à froid » du manuel utilisateur

10.4.2 Sources du Plan de Formation (avec les outils de GPEC)



SOFRECO

SEURECA 



10.5 Architecture du système de gestion informatique de la GPEC

Le système de gestion des Postes de travail / Compétences s'articule autour de trois tables centrales :

- La table des agents
- La table des Emplois
- La table des Postes de Travail

Ces tables sont reliées par des relations croisées.

Deux tables particulières viennent compléter la table des agents :

- **La table des Compétences** qui fournit pour chaque agent ses informations de compétences et de capacité professionnelle et qui sert également à qualifier les profils de compétences des emplois.
- **La table « Historique professionnel »**, qui donne pour chaque agent tous les postes de travail d'affectation ainsi que leur période d'occupation.

La table des emplois complète, quant à elle, la table des Postes de Travail en fournissant les qualificatifs de l'Emploi qui qualifie chacun d'eux. Les deux tables sont en relation par l'intermédiaire du code Emploi.

11 GLOSSAIRE DES TERMES TECHNIQUES.

- ❑ **Adéquation Poste / Personne** : Meilleure correspondance possible entre la qualification d'un Poste de travail (Emploi, Conditions spécifiques), au regard des compétences et des capacités des postulants potentiels.
- ❑ **Capacités** : Possibilités potentielles qui ne découlent pas d'un apprentissage ou de l'expérience.
- ❑ **Classification d'un Emploi** : Classement d'un emploi dans la nomenclature.
- ❑ **Compétences** : La compétence est la combinaison d'un ensemble de connaissances (connaissances théoriques et méthodes) et de savoir-faire professionnels acquis par l'apprentissage ou par l'expérience.
- ❑ **Emploi** : C'est un groupe de tâches génériques connexes qui constituent un ensemble rationnel et homogène.
- ❑ **«Métier»** : Le «Métier» se définit effectivement comme une somme de compétences et de capacités que possède un individu qui lui permet d'exercer un emploi dans un poste de travail.
- ❑ **Nomenclature des Emplois** : Liste des emplois classifiés regroupés par Secteurs et sous-Secteurs d'activités.
- ❑ **Poste de travail** : Le poste de travail se définit comme un ensemble : «emploi + une localisation + conditions spéciales». Les postes de travail sont rattachés aux différents niveaux de l'organigramme.
- ❑ **Procédure de gestion** : La procédure de gestion décrit le circuit et les traitements détaillés des informations pour les tâches administratives de base.
- ❑ **Processus de gestion** : Le processus de gestion décrit le principe d'organisation du circuit et des traitements des informations permettant de remplir une tâche administrative générique.
- ❑ **Qualification d'un Emploi** : Description qualitative normalisée d'un emploi.

NB : dans le texte du cahier des charges, les mots placés entre guillemets correspondent à des concepts utilisés habituellement en matière de gestion administrative des agents. Ils ne concernent pas directement le système de gestion des Postes de travail / Compétences



SOFRECO

SEURECA



12 ANNEXES

12.1 Annexe 1 : Liste des personnes rencontrées

<i>Nom</i>	<i>Fonction</i>
Mohamed Fouad Abdo	Directeur General
Ali Youssouf	Adjoint au directeur générale
Mohamed Ahmed Mohamed	Conseiller Technique du Directeur-General PF
Mariam Ahmed Abdallah	Directrice Commercial
Mme Deka Khaireh Allaleh	Directrice des Etudes et Projets
Adou Ebo Adire	Agent Comptable
Radwan Abdallah	Directeur Assainissement
Hibrahim Hassan	Directeur Financier
Ali Youssouf	DETE
Mme Mariam Ahmed Mohamed	Chef de service juridique
Mme Mariam	Assistante du DG
Patrick Ada	Chef du Service informatique
Faïza Goumanch	Service Réseau Assainissement
Yasser	Gestionnaire RH (BG)
Abdi	Chargé d'étude (BC)
Egal	Chef de Service Station épuration
Alaa Saleh	Chef de service magasin
Youssouf Ahmed	Chef de service production
Nachoian Distri	Chef du service technique distribution
Mme Kadidja Ali	Chef du service communication
Marc Andriamaryinsoa	Chef du service étude et projets
Ahmed Hassan	Chef du bureau de paie
Salem	Chef du service commercial
Fuad Faisal	Chef du service approvisionnement
Yonis	Chef du service recouvrement
me Konina	Chef du Bureau d'ordre

12.2 Annexe 2 : Liste des documents

<i>Liste des documents Consultés</i>
Organisation, Ressources et Personnel
Convention collective 2012
Loi n°145/AN/06/5ème L portant création de l'Office National de l'Eau et de l'Assainissement de Djibouti.
Loi N° 143/AN/16/7ème L portant Code de la bonne gouvernance des entreprises publiques.
Loi n°133/AN/05/5ème L portant Code du Travail.
Loi n°48/AN/83/1ère L portant statut général des fonctionnaires.
Décret N° 2013-174/PR/MAERH portant nomination des membres du Conseil d'Administration de l'ONEAD.
Arrêté n°2008-0060/PR/MAEM portant approbation du Cahier des Charges, du Règlement de Service de Distribution d'Eau, du Règlement de Service de l'Assainissement de l'ONEAD
Décret n°2001-0012/PR/MEFPCP portant règlement général sur la comptabilité publique
Rapport général du commissaire aux comptes exercice clos le 31/12/2007
Loi n°53/AN/09/6ème L Portant nouveau Code des Marchés Publics.
Projet UE : mission d'assistance technique a l'ONEAD volet management finance manuel d'organisation – SAFEGE -



SOFRECO

SEURECA VEOLIA

Soutien aux réformes du Projet de production d'eau potable par dessalement et énergie renouvelable (PEPER)

Coopération Djibouti – Union européenne



CONTACTS

Ministère de l'économie et des finances chargé de l'industrie
Direction du financement extérieur - Cellule FED
B.P. : 10014 - Djibouti
Tél. : + 253 21 35 74 85 – Fax : + 253 21 35 81 35
Email : dfc@intnet.dj
<http://www.ministere-finances.dj>

Délégation de l'Union Européenne à Djibouti
Quartier du Héron - Djibouti
Tél. : + 253 21 35 26 19 – Fax : + 253 21 35 00 36
Email : Delegation-djibouti@eeas.europa.eu
https://eeas.europa.eu/delegations/djibouti_fr



Ce projet est financé
par l'Union européenne