

Appui à la réforme de l'administration publique - Groupe de travail

Réunion thématique n°4 : Les acteurs de la réforme de l'administration publique – Ressources humaines et développement des capacités

Nicolas PEJOUT
Eurogroup Consulting France

6 septembre 2010
Ministère des Affaires Etrangères et Européennes

Introduction

▪ Pourquoi parler des ressources humaines et du développement des capacités pour définir la stratégie française d'appui à la réforme de l'administration publique (RAP*)?

1/ Parce que le levier RH est certainement le plus fondamental pour mettre concrètement la RAP en mouvement (pour mettre en œuvre le changement, ou l'empêcher)

2/ Parce que le levier RH est certainement le plus compliqué à appréhender (enjeux de pouvoir, enjeux financiers, interculturels, symboliques)

3/ Parce que l'expertise (qui est une dimension RH) représente 400-500 Mds d'€ sur les 5 prochaines années (selon N.Tenzer, 2008)

4/ Parce que la France dispose de ressources humaines et de capacités réelles et reconnues mais encore sous-utilisées car pas assez organisées (point à débattre)

▪ 3 questions à traiter :

1/ De quelles « ressources humaines » parle-t-on?

2/ Qu'attend-t-on de ces ressources humaines ?

3/ Quelles actions concrètes faut-il mener pour répondre à ces attentes ?

* Nous ne traitons pas ici des différentes dimensions de la RAP mais soulignons la nécessité d'une approche différenciée selon que l'on aborde les sujets juridiques / réglementaires, organisationnels, humains, techniques, ...qui plus est dans des administrations différentes (centrale / déconcentrée / décentralisée / hospitalière) et des secteurs variés (budget, douanes, services sociaux, sécurité, éducation, ...)

1/ De quelles « ressources humaines » parle-t-on ?

Les ressources

- Agents publics en France (ministères, agences, collectivités locales...) et à l'étranger (réseau de l'Etat à l'étranger, organisations internationales, institutions UE)
- Enseignants / chercheurs (universités, centres de recherche...)
- Directeurs / chercheurs de think tanks
- Responsables d'ONG / OSI
- Responsables de fondations / associations
- Entreprises (France / filiales à l'étranger) et en particulier : sociétés d'ingénierie, cabinets d'avocat, cabinets de conseil, cabinets d'évaluation
- *Un point d'attention* : les experts relais / locaux



Les champs d'actions RH

- *Qui?*
 - Les politiques (ministres, parlementaires, ...)
 - Les fonctions publiques / professionnels de l'action publique*
 - Les dirigeants d'entreprise (prestataires de l'administration)
 - Les dirigeants d'associations
 - Les enseignants/chercheurs/intellectuels
- *Où?*
 - Pays en crise / « failed States »
 - Pays en reconstruction
 - Pays en développement
 - Pays émergents (Chine, Inde, Afrique du Sud, Brésil)
 - Pays francophones / autres
- *Un point d'attention* : les « hauts potentiels »

* Lire D.DARBON, 2001, « De l'introuvable à l'innommable : fonctions et professionnels de l'actions publiques dans les Afriques », *Autrepart*, 20, p.27-42

2/ Qu'attend-t-on de ces ressources humaines ?

Des profils

- Des parcours plus ou moins linéaires

Des compétences

- Générales (gestion de projet, pilotage de grands programmes de transformation, négociation, résolution de conflits, ...)
- Spécialisées (thème/sujet, secteur, public, région/pays, langue, ...)

Des connaissances

- Thème/sujet
- Secteur d'activité
- Public / population
- Région/pays
- Langue

De l'expérience

- En France / à l'international
- En expertise individuelle / en travail d'équipe
- Des références/témoignages attestant de l'impact des actions menées

De la réactivité / disponibilité

- Notamment pour répondre aux appels d'offres internationaux
- Notamment pour intervenir en situations de crise / post-crise

Une approche

- Quelques valeurs cardinales : modestie, rigueur, adaptabilité
- Une démarche de conseil, d'accompagnement au changement, d'AMOA : il ne s'agit plus de plaquer ni même de tropicaliser le « modèle français »* mais bien de co-construire des solutions en capitalisant sur les bonnes pratiques, en outillant les partenaires, en focalisant l'intervention sur les processus / méthodes et en étant dans une logique de transfert de compétences

5 métiers principaux

- Produire et communiquer des idées
- (Aider à) concevoir une stratégie
- (Aider à) mener des projets
- (Aider à) évaluer
- Former

3/ Quelles actions concrètes faut-il mener pour répondre à ces attentes ?*

Identifier

- Cartographier les compétences et leurs sources (administrations, entreprises, ...)
- Elaborer, alimenter et mettre à jour un vivier RH (ex. CANADEM)
- Sourcer chez les « seniors » (retraités) [cf. le *Senior Experten Service* en Allemagne; pour la France, lire **]
- Développer une logique de certification /labellisation?
- Exemple d'initiative : le programme « Personnalités d'avenir » du MAEE

Former

- Structurer et rendre visible/ lisible l'offre de formation initiale : structures « dédiées » (CERI, CEAN, CREPAO, ...) et « connexes » (CSO, ...)
- Renforcer l'offre de formation continue
- Elaborer un référentiel de compétences

Recruter

- Dans le secteur public : faciliter le recours aux CDI et proposer des rémunérations plus attractives (plus aisé chez les opérateurs)
- Dans le secteur privé : faciliter le détachement temporaire sans influence négative sur la carrière
- Placer les experts français dans les organisations internationales (pas exclusivement les postes de direction)

Fidéliser

- Proposer des évolutions de carrière
- Faciliter le développement de compétences (formation, participation à des événements...)

Organiser

- Constituer des « équipes de France » à géométrie variable pour répondre à la demande (notamment appels d'offres internationaux) : raisonner en termes d'avantages comparatifs et de complémentarité
- Que va faire « France Expertise Internationale »? (EPIC créé par la loi relative à l'action extérieure de l'Etat et remplaçant le GIP FCI); s'inspirer de Lux Développement, de la GTZ?

Communiquer

- Définir et déployer un plan de communication présentant l'expertise française dans les domaines de la RAP (cibles / messages)

* Lire notamment N.TENZER, 2008, *L'expertise internationale au cœur de la diplomatie et de la coopération du XXIe siècle*, Paris, La DFEUROGROUP

** A.GOUTEYRON, 2008, *Rapport sur la gestion des carrières des hauts fonctionnaires du MAEE*, Paris, Sénat.

Nicolas PEJOUT

Manager

nicolas.pejout@eurogroupconsulting.fr

+33 6 46 45 76 31

EUROGROUP CONSULTING FRANCE

TOUR VISTA

52/54 QUAI DE DION BOUTON

92806 PUTEAUX CEDEX

TEL.: + 33 (0)1 49 07 57 00 - FAX: +33 (0)1 49 07 57 57

EMAIL: INFO@EUROGROUPCONSULTING.FR

WWW.EUROGROUPCONSULTING.FR