



ATELIERS REGIONAUX d'échanges et de concertation

**sur le Projet de Standards d'Excellence en matière de
Gestion des Ressources Humaines des Collectivités
Territoriales en Afrique**

- Les 29-30 Septembre 2022 (Atelier Francophone à distance)
- Les 27-28 Octobre 2022 (Atelier Anglophone à distance)
De 09h30 à 13h00 Heure Locale du Maroc (GMT+1)
Lien Zoom pour s'enregistrer :
<https://us02web.zoom.us/meeting/register/tZlvdu6srDwuEtO9js6rmRXTBaz2PL9cTzpS>
- Les 28 Novembre-3 Décembre 2022 (Atelier de Restitution, en présentiel)

Avec l'appui de la Commission Européenne :



«Ensemble pour une Afrique Locale Performante»

www.uclga.org & www.uclgafrica-alga.org

NOTE DE CADRAGE

Introduction

Au-delà des aspects institutionnels, juridiques, financiers et techniques, le développement durable, dans ses différentes dimensions, de tout pays repose d'abord et avant tout sur le potentiel humain de ses institutions et organisations.

Dès lors, il est crucial que ces institutions et organisations puissent disposer de ressources humaines, de collaborateurs et d'employés œuvrant et menant leurs activités et entreprenant leurs devoirs dans un environnement porteur, facilitateur, attractif et motivant.

Plusieurs rapports, études et évaluations ont mis l'accent sur les principaux défis, obstacles et problèmes auxquels continuent à faire face le processus de la Décentralisation en Afrique. Il en est ainsi de l'effectivité de la Décentralisation, du degré d'autonomie des Collectivités Territoriales, des difficultés liées au transfert des compétences, du transfert et de la mobilisation des ressources et des modalités d'audit et de contrôle des entités décentralisées par les structures étatiques.

Néanmoins, la faiblesse en ressources humaines au sein des Collectivités Territoriales représente un handicap de taille dans l'effectivité de la Décentralisation et son déploiement au niveau infranational, acculant ces entités à compter pour leur maîtrise d'ouvrage, leur organisation et leur fonctionnement, soit sur les Services déconcentrés ou les Administrations centrales de l'Etat, sur les cabinets de consultants, ou bien sur les partenaires et les bailleurs de fonds. Cette situation a donné une mauvaise image des Collectivités Territoriales taxées d'incompétence et d'absence de professionnalisme, ayant du mal à être performantes et à assurer et délivrer des services de qualité aux populations, ou bien poussant les citoyens à perdre confiance dans ce niveau de gouvernance.

La mise en valeur des ressources humaines, telle que rappelée par la Résolution **A/RES/72/235** adoptée (sans vote) par l'Assemblée Générale de l'Organisation des Nations Unies, le 20 Décembre 2017, est non seulement la clef de voûte du développement économique, social et environnemental, et la santé et l'éducation sont au cœur de ce processus, mais cette mise en valeur des ressources humaines est aussi un élément essentiel de l'action menée pour atteindre les objectifs de développement arrêtés au niveau international, y compris les objectifs de développement durable, et pour offrir davantage de débouchés, en particulier aux groupes les plus vulnérables.

L'ensemble des Objectifs de Développement durable, l'Agenda du Climat, le Nouvel Agenda Urbain, le Cadre de Sendai sur la réduction des risques de catastrophes ainsi que l'Agenda de l'Action d'Addis Abeba (AAAA) appellent à l'investissement dans la Population et le Potentiel humain, avec l'ambition hautement affichée de ne laisser personne en marge.

L'Agenda Africain 2063, pour sa part, dans son Aspiration 1, appelle à une Afrique prospère fondée sur la croissance inclusive et le développement durable, avec la détermination d'éradiquer la pauvreté en une génération, grâce au partage de la prospérité par le biais de la transformation sociale et économique du Continent. Les buts d'une telle Aspiration sont comme suit :

- ***Un niveau de vie élevé, une qualité de vie et un bien-être pour tous*** : Mettre fin à la pauvreté, aux inégalités de revenus et d'opportunités ; création d'emplois, en particulier en ce qui concerne le chômage des jeunes ; relever les défis de la croissance démographique rapide et de l'urbanisation, amélioration de l'habitat et de l'accès aux biens de première nécessité - eau, assainissement, électricité ; assurer la sécurité sociale et la protection.
- ***Des citoyens bien formés et suffisamment qualifiés ayant pour support la science, la technologie et l'innovation*** : Développer le capital humain et social de l'Afrique, à travers une révolution de l'éducation et des compétences mettant l'accent sur la science et la technologie.

Dans le même esprit et aspiration, dans son Article 16 sur l'efficacité, la Charte africaine des Valeurs et des Principes de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale et du Développement Local, adoptée par la vingt-troisième session ordinaire de la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement de l'Union africaine, tenue à Malabo (Guinée équatoriale), le 27 Juin 2014, l'accent est mis notamment sur l'Administration de la Gouvernance Locale, la mobilisation et l'utilisation des ressources y compris les ressources humaines, ainsi que le développement des capacités.

Article 16 - De l'efficacité

1. Administration de la gouvernance locale

- a) Un texte de loi est adopté au niveau national pour habiliter les gouvernements locaux à déterminer et à gérer l'organisation de l'administration publique locale dans un cadre national de normes commun, en vue d'assurer une fourniture efficace et améliorée de services de qualité et abordables aux communautés locales.
- b) Les gouvernements locaux ou les autorités locales identifient et mettent en œuvre des modalités novatrices de fourniture de services aux populations locales dans le cadre de la législation nationale.

2. Mobilisation et utilisation des ressources

- a) Les gouvernements locaux sont dotés des ressources humaines, financières et techniques requises pour l'accomplissement efficace et effectif de leurs missions.
- b) Les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont mises à la disposition des gouvernements locaux qui les utilisent pour rendre la gouvernance locale et le développement local plus efficaces et efficaces.

3. Renforcement des capacités

- a) Les gouvernements locaux ou les autorités locales et les associations des gouvernements locaux prennent des initiatives globales et continues pour le renforcement des capacités en vue d'améliorer la performance des représentants locaux et des autorités locales élus dans l'exercice de leurs fonctions et missions.
- b) Les gouvernements centraux mettent en place des institutions de service public, créent des programmes spéciaux et élaborent des programmes scolaires spéciaux pour la gouvernance locale et l'administration publique locale.
- c) Les gouvernements centraux encouragent ces initiatives pour le partage d'expériences et de meilleures pratiques aux niveaux bilatéral, régional et continental.
- d) Les communautés, la société civile et les citoyens bénéficient du renforcement des capacités afin de contribuer effectivement à l'administration publique locale et au développement local.
- e) Les États parties encouragent les processus d'évaluation volontaire par les pairs dans et entre les pays.

Au niveau national, la plupart des Etats africains se sont orientés résolument vers la mise à niveau et la modernisation de leurs administrations publiques, en retenant souvent comme axe de réforme l'investissement dans le Capital Humain.

CGLU Afrique pour sa part retient, dans sa vision et orientations stratégiques, parmi ses priorités l'investissement dans le Capital Humain des Collectivités Territoriales ainsi que la gestion et le partage des connaissances, tel que cela ressort du 1er GADDEPA ou du GADDEPA 2.0 pour 2020-2030.

Parmi les activités entreprises à cet égard, retenons en particulier :

- La création et l'opérationnalisation d'une Académie Africaine des Collectivités Territoriales (ALGA) depuis 2009 dont le mandat consiste à sensibiliser, former, renforcer les capacités du Capital humain des entités décentralisées ;
- La création d'un Hub dédié à la gestion et au partage des Connaissances (*Knowledge Hub*) ;
- L'investissement dans la mise en Réseau entre professionnels des Collectivités Territoriales, à travers la création et l'appui du Réseau des City Managers (MagNet), du Réseau des Directeurs Financiers (FiNet), du Réseau des Directeurs Techniques (TechNet) et du Réseau des Directeurs des Ressources Humaines (Local Africa HRNet). De nouveaux Réseaux ont vu le jour lors du Sommet Africités 9, notamment le Réseau des Secrétaires Permanents des Associations Nationales des Collectivités Territoriales d'Afrique, le Réseau des Managers Territoriaux de la Coopération décentralisée ainsi que le Réseau des Coachs Territoriaux.
- La sensibilisation et le plaidoyer sur la place stratégique des ressources humaines pour l'effectivité du processus de la Décentralisation, l'ancrage de l'autonomie des Collectivités Territoriales, la promotion du professionnalisme de l'administration publique locale, et l'efficience dans la prestation des services publics locaux. Plusieurs activités ont été organisées dans ce cadre, tel que le Side event durant la Conférence d'ONU-Habitat en 2016 à Quito, la 1^{ère} édition du Forum Africain des Managers Territoriaux et des Instituts de formation ciblant les Collectivités Territoriales en 2017 dédié à la problématique des ressources humaines et ayant donné lieu à une feuille de route (voir www.uclgafrica-alga.org), et autres activités.
- La création d'un Observatoire des Ressources Humaines des Collectivités Territoriales africaines, et autres entités.

Lors de la 8^{ème} édition du Sommet Africités, tenu à Marrakech (Maroc) en 2018, CGLU Afrique a publié un premier Rapport sur l'état des ressources humaines des Collectivités Territoriales en Afrique ayant permis de collecter des informations d'une trentaine de Pays africains.

Il s'agit ici d'élaborer et d'éditer la 2^{ème} édition de ce Rapport qui sera basé sur une série de Standards d'excellence en matière de GRH au niveau local et régional en Afrique, pour permettre un classement des pays, en partant d'une solide conviction que la question de la GRH au niveau local en Afrique doit occuper dorénavant une place importante dans le processus de transformation du Continent, dans les politiques publiques, les stratégies, les plans et les réformes concernant les processus de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale et du Développement Local et Territorial.

I- Principales conclusions de la 1^{ère} édition du Rapport sur l'état des Ressources Humaines au niveau des Collectivités Territoriales (2018)

Sur la base d'une méthodologie très diversifiée, alliant plusieurs dimensions et perspectives et visant à faire un premier état des lieux, en faisant ressortir les grandes tendances, les principaux modèles, un rapprochement des expériences d'une trentaine de pays, en mettant en lumière des données statistiques ainsi que les principaux défis liés à la situation des Ressources Humaines dans les Administrations Locales, la 1^{ère} édition a donné lieu aux principaux constats et recommandations présentés ci-après.

- 1. La question de l'autonomie des Collectivités Territoriales en matière de Gestion des Ressources Humaines** : Au cours de ces dernières années, on constate que les réformes engagées en matière de Décentralisation dans la plupart des pays africains ont eu tendance à accroître l'autonomie des Collectivités Territoriales en matière de Gestion de leur personnel et de leurs Ressources Humaines. On note ainsi que dans la majorité des pays, les Collectivités Territoriales sont responsables de la fixation et de l'organisation de leurs services, tandis que d'autres pays, ces entités doivent se conformer à des organigrammes-types élaborés par l'Administration centrale chargée de la régulation du processus de la Décentralisation. De même, le recrutement et la gestion des carrières, en particulier dans les pays francophones et lusophones, relèvent de la responsabilité des Collectivités Territoriales, à travers le conseil ou le Président du conseil. Dans la plupart des pays anglophones, en dehors de l'Afrique du Sud et de la Namibie, la gestion des ressources humaines reste encore centralisée ou confiée à des entités externes.
- 2. La réforme du cadre juridique de la GRH au niveau local** : Au cours de ces dernières années, plusieurs pays ont effectivement engagé des réformes importantes dans le cadre de l'amélioration de la situation des ressources humaines des Collectivités Territoriales. Ces réformes ont principalement concerné le renforcement du cadre juridique régissant les personnels des Collectivités Territoriales. Les plus importantes réformes ont été observées au niveau de certains pays francophones qui ont ainsi adopté des statuts particuliers en vue de l'instauration d'une fonction publique territoriale. Ce sont le Togo (2008), le Sénégal (2011), l'Algérie (2011), le Bénin (2015), le Burkina Faso (2017). Dans d'autres pays francophones, des réformes allant dans le même sens sont programmées et en cours d'élaboration. C'est notamment le cas de la Centrafrique, du Cameroun, de la Côte d'Ivoire, de la Tunisie. Au Maroc, les Lois organiques adoptées en 2015, dans le cadre de la mise en œuvre de la Constitution de 2011, prévoient un renforcement des statuts des personnels des Collectivités Territoriales à travers la réforme du statut du personnel communal de 1977. Dans certains pays anglophones également, les réformes ont particulièrement concerné le renforcement du rôle des « *Local Government Services* » comme ce fut le cas au Botswana, au Ghana (2016), en Ouganda et en Sierra Leone.
- 3. Les différents modèles de GRH dans les Administrations Locales** : Le rapprochement des expériences des divers pays analysés révèle l'existence d'au moins deux modèles : le modèle des pays anglophones et le modèle des pays francophones. Dans la plupart des pays anglophones, la GRH se caractérise par une certaine centralisation et une rigueur des procédures, ce qui en fait un modèle bien avancé sur le plan de la professionnalisation de la GRH. En effet, dans la plupart des pays anglophones, la GRH des Collectivités Territoriales n'est pas directement assumée par ces entités, qu'il s'agisse du recrutement, de l'avancement dans la carrière, de l'évaluation ou, parfois, du paiement des salaires. La GRH est confiée à des organismes publics spécialisés ayant généralement la forme d'une commission ou d'une agence. Ces structures ont en charge l'ensemble des fonctions de la

GRH dans les Collectivités Territoriales, en termes de recrutement, d'affectation/placement, de gestion de la carrière, de formation, d'évaluation, de récompense et de sanction. A cet effet, ces organismes publics spécialisés déterminent les procédures et règles à suivre par chaque responsable des ressources humaines au niveau des administrations locales. Parfois, il s'agit de structures collégiales constituées de représentants de l'Administration centrale et des représentants des Collectivités Territoriales. Les noms et la composition varient d'un pays à l'autre : Local Government Service (Ghana), Local Government Service Commission (Maurice, Sierra Leone), Local Authorities Service Commission (Malawi), et District Commission (Ouganda). Dans certains pays comme le Kenya (County Public Service Board), la Namibie (Management Committee) et l'Afrique du Sud (Management Services), ces structures qui existent au niveau de chaque Collectivité Territoriale, ont un rôle très important en matière de régulation et de normalisation de la GRH au niveau local et d'homogénéisation de la pratique à l'échelle nationale, à travers la production de différents documents et de manuels de procédures (Manuel de la GRH, Conditions de services, stratégie d'évaluation, code de conduite...). Le modèle des pays francophones est caractérisé par une plus large autonomie et flexibilité en termes de régulation et de normalisation. En effet, dans la majorité des pays francophones, la GRH relève directement de l'administration locale, dans le cadre des attributions propres du Président du conseil (le Maire) ou de celles du Conseil communal. Ce qui se traduit en général par une grande variété de situations, de modes de gestion et de niveaux de professionnalisation de la GRH, dans la mesure où chaque administration est responsable des règles et procédures à suivre en matière de gestion du personnel, en tenant compte des grands principes posés par les différents statuts. Dans certains pays, l'administration centrale intervient soit pour pallier les difficultés rencontrées par certaines administrations locales, soit pour réguler et contrôler l'exercice des attributions ou les pratiques. Qu'ils s'agissent des pays qui ont adopté une fonction publique territoriale ou des autres pays, la GRH est très peu règlementée sur le plan national, à l'instar des pays anglophones. L'on remarque également que les pays lusophones (Angola, Cap Vert, Guinée Bissau, Mozambique et São Tomé) fonctionnent relativement comme les pays francophones.

- 4. *La problématique des capacités en ressources humaines des Collectivités Territoriales :*** Les capacités en ressources humaines des CT s'évaluent à la fois par la quantité et la qualité des ressources humaines dont elles disposent. A ce niveau, les situations sont très disparates d'un pays à l'autre. Sur le plan qualitatif, au regard des différentes enquêtes entreprises et des entretiens réalisés, on peut constater, de façon générale, qu'il existe un bon niveau de qualification des ressources humaines des CTA, y compris un très bon niveau d'expertise en décentralisation, gouvernance locale et développement local. Le principal problème au niveau local résiderait dans la quantité insuffisante des ressources humaines dont disposent les CT. Il y aurait une insuffisance de personnel de façon générale et plus particulièrement, une insuffisance de personnel hautement qualifiée au niveau de certains métiers techniques cruciaux pour la gouvernance locale. Néanmoins, plusieurs sources font état du faible niveau de qualification des « ressources humaines propres » des CT. L'on pourrait expliquer cela par la qualité des processus de recrutement qui ne répond pas toujours aux normes en la matière. Comparativement à l'Etat et au Secteur privé, les capacités en ressources humaines des administrations locales africaines restent relativement faibles et nécessitent d'être renforcées tant du point de vue quantitatif que qualitatif.

- 5. *La professionnalisation de la GRH au niveau local*** : Sur le plan de la professionnalisation de la GRH qui est très souvent considérée comme l'un des principaux handicaps des CTA en matière de gouvernance et de performance, la situation reste encore problématique, en dehors de quelques grandes Collectivités Territoriales disposant parfois de plus d'autonomie, de marge de manœuvre et surtout de moyens. Toutefois, on peut noter quelques avancées dans certains pays –essentiellement anglophones- qui se traduisent dans les points suivants :
- a. la GRH constitue une filière professionnelle et un métier autonome reconnu dans les administrations locales. Cela apparaît visiblement dans les répertoires ou les référentiels des métiers élaborés dans certains pays ;
 - b. la reconnaissance de la GRH comme un métier autonome dans les administrations publiques locales favorise de plus en plus le recours à des professionnels ou des personnes ayant le profil pour faire ce métier même si cela concerne encore très peu de cas en Afrique ;
 - c. L'élaboration de manuels de GRH qui facilitent énormément le travail des responsables RH dans les administrations locales, rendant plus claire et objective la GRH au niveau local ;
 - d. On note aussi l'élargissement progressif du recours aux outils et approches professionnels et modernes de la GRH qui sont entre autres : la GPEC, les REC, l'informatisation des systèmes d'information sur les ressources humaines (SIRH), les tableaux de bords, les outils d'évaluation de la performance, l'élaboration et la mise en œuvre de programmes de formation et de renforcement des capacités, et autres outils et approches ;
 - e. La professionnalisation de la GRH au niveau des administrations locales est observée également à travers l'importance que prend de plus en plus la gestion par compétence. Elle concerne les aspects relatifs au renforcement de la planification (planification des ressources humaines, des recrutements, des départs à la retraite), à la valorisation des activités de formation et de renforcement des capacités (multiplication des programmes et structures de formation), à la définition et la mise en place de standards et d'indicateurs de performance, ou à l'amélioration des outils et mécanismes d'évaluation des RH ou d'amélioration des conditions de travail au niveau local.
- 6. *Les moyens et les ressources mis en œuvre pour renforcer la GRH*** : La question des moyens et des ressources demeure un grand défi pour la modernisation de la GRH et le renforcement des capacités en ressources humaines au niveau des administrations locales en Afrique. En effet, les administrations locales en Afrique éprouvent toujours beaucoup de difficultés à attirer et à retenir des ressources humaines autant en quantité suffisante qu'en qualité. Des études ont montré que les administrations locales fonctionnent avec moins de la moitié des ressources humaines dont elles ont besoin pour être performantes. Le budget alloué en général à la GRH (mécanismes de motivation dont les salaires, budget de formation, acquisition d'outils modernes de gestion des carrières notamment l'informatisation des services et des procédures, etc...) semble en dessous des besoins des Collectivités Territoriales et en deçà des ambitions d'une administration publique locale performante. Aussi, les Etats de même que les administrations locales elles-mêmes sont dans l'obligation de revaloriser les moyens pour réellement investir dans le Capital humain au niveau local.

7. La question des systèmes d'information et des bases de données : L'un des obstacles à la mise à niveau et la modernisation de la GRH dans les administrations publiques locales, réside dans la difficulté d'accéder aux informations sur la GRH au niveau local en Afrique. Dans la plupart des pays africains, il existe un manque crucial de systèmes de collecte et de traitement des données sur les ressources humaines des Collectivités Territoriales, à la différence de ce qui est le cas pour les personnels des administrations centrales. Dans pratiquement tous les pays d'Afrique, il est procédé à l'élaboration et la publication de rapports annuels sur la gestion des ressources humaines des administrations centrales, et il est rare que de telles publications abordent la situation des ressources humaines des Collectivités Territoriales. Très peu de pays publient de pareils rapports sur l'état des Ressources Humaines des Collectivités Territoriales. A l'heure de la Révolution numérique/digitale et face aux énormes opportunités offertes par les technologies de l'information et de la communication, et en vue de renforcer les politiques de réformes, il est nécessaire pour les Etats de mettre en place des systèmes nationaux de collecte et de traitement des données sur les ressources humaines dans les administrations locales, et d'appuyer et d'accompagner les Collectivités Territoriales en matière d'informatisation de leurs administrations et de la gestion de leurs ressources humaines.

8. L'application et la mise en œuvre effective des dispositifs existants en matière de GRH : Dans la plupart des cas, on a pu constater l'existence d'un ensemble d'instruments et de dispositifs pouvant permettre une nette amélioration de la GRH, mais ils ne sont pas effectivement appliqués dans la pratique. Plusieurs raisons expliquent cet état de fait : parfois, c'est le manque de volonté des responsables des administrations locales à adopter des dispositifs parfois contraignants, s'opposant à leurs intérêts immédiats, ou bien les personnes responsables de la mise en œuvre de ces dispositifs ne les maîtrisent pas suffisamment. C'est ainsi que les dispositifs prévus pour éviter des recrutements politisés, fantaisistes ou anarchiques (REC, cadre organique des emplois) ont du mal à être respectés quand bien même ils existeraient sur le plan juridique. En outre, les dispositifs liés à la gestion des carrières, à l'obligation de la formation et du développement des compétences, à l'évaluation et bien d'autres restent souvent inappliqués. Il faut, toutefois, remarquer que ce constat s'applique moins aux pays où la gestion du personnel est confiée à des organes spécialisés. On peut ainsi conclure que la gestion des ressources humaines dans les administrations locales en Afrique ne souffre pas toujours de manque de stratégies ou de mécanismes de professionnalisation, elle souffre aussi du problème de leur mise en œuvre effective. Il importe dès lors que des mesures pour faciliter une réelle appropriation de ces outils ou dispositifs élaborés très souvent par l'administration centrale soit prises et que leur implémentation au niveau local fasse l'objet d'un suivi rigoureux et d'un accompagnement constant.

II- Vers une approche évaluative sur la base de Standards d'excellence en matière de Gestion des Ressources Humaines au niveau des Collectivités Territoriales Africaines

Pour assurer leurs missions et réaliser des performances, les collectivités territoriales, en tant que structures clés du développement local, d'inclusivité sociale et de garantie de service de proximités, ont besoin d'administration territoriale professionnelle, responsable, efficace, efficiente, agile et performante. La réalisation du développement durable dans ses différentes dimensions (sociale, économique, culturelle et environnementale) est tributaire de la mise en place d'une gouvernance inclusive et démocratique.

Par ailleurs, si l'ODD 11 appelle à faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables, et l'ODD 16 ambitionne à promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et inclusives, l'accès de tous à la justice et la mise en place d'institutions efficaces et responsables à tous les niveaux, l'ODD 8 concerne la promotion d'une croissance économique stable et inclusive ainsi que l'emploi et le travail décent pour tous.

S'inscrire dans une telle dynamique positive de concrétisation de ces objectifs durables exige une administration territoriale professionnelle, performante en termes d'efficacité et d'efficience et responsable. Cette exigence nécessite la mise en place d'un **système de gestion moderne et performant des RH au sein de ces structures**, requérant au minimum :

- ✓ Un environnement institutionnel local porteur (*Enabling Environment*), en termes de perception, d'image et de positionnement (*C'est une Collectivité Territoriale où je souhaite faire ma carrière !*) ;
- ✓ Un statut attractif et motivant, en termes de droits et de devoirs ;
- ✓ Une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, par la prédétermination et la maîtrise des besoins en ressources humaines, l'analyse et la qualification des postes, l'élaboration des référentiels des emplois et des compétences (REC)...;
- ✓ Une approche par compétence, à travers la mise en place de procédures de recrutement, de formation et de renforcement des capacités, de suivi et d'évaluation des RH orientées vers la quête de la performance ;
- ✓ Des conditions de travail appropriées, en termes notamment de rémunérations adéquates, d'avantages matériels, de cadres physique et social de travail adéquats, et autres avantages ;
- ✓ La prise en compte et l'intégration de la diversité (les femmes, les jeunes, les personnes en situation de handicap, les migrants, les personnes âgées, etc...) ;
- ✓ Une politique adaptée d'apprentissage, de formation et de renforcement des capacités, à la prise de poste et tout au long de la carrière ;
- ✓ Un budget affecté annuellement à l'apprentissage, la formation et le renforcement des capacités ;
- ✓ L'existence de Réseaux professionnels ;
- ✓ Un dialogue social entre l'employeur et les représentants du personnel, institutionnalisé et structuré, etc...

Pour appuyer et mettre à niveau les Administrations Publiques dans les pays du voisinage européen et dans des pays de l'Europe de l'Est, l'Organisation de la Coopération et du Développement économique (OCDE) et SIGMA (une initiative conjointe de l'OCDE et de l'Union européenne, principalement financée par l'Union européenne) ont développé des Principes pour l'Administration Publique. Ainsi, ils considèrent :

« Une administration publique qui fonctionne bien apporte à la fois des avantages et des bénéfices aux individus et à l'Etat. En premier lieu, elle permet aux gouvernements d'atteindre leurs objectifs de politiques et de garantir une mise en œuvre adéquate des décisions politiques et des règles juridiques, et promeut ainsi l'efficacité et la stabilité politiques. En revanche, une mauvaise administration publique occasionne des retards, de l'inefficacité, de l'incertitude, de la corruption et d'autres formes de mauvaise gestion, ce qui conduit, de la part des citoyens, à un ressentiment, une déception, une résistance et une contestation de l'Etat et de ses institutions. Ces phénomènes minent la légitimité du gouvernement et peuvent conduire à la défaillance de l'Etat.

En second lieu, l'importance de l'administration publique pour le développement de l'économie est internationalement reconnue ».

Source : OCDE-SIGMA, Principes d'administration publique : un cadre pour les pays du voisinage européen, www.sigmaweb.org ; sgmaweb@oecd.org, page 6).

D'après cette même source, on relève que la Commission européenne a convenu, pour sa part, d'une définition Générale de l'administration publique comprenant six domaines essentiels, à savoir :

1. Un cadre stratégique de la réforme de l'administration publique ;
2. L'élaboration et la coordination des politiques ;
3. **La fonction publique et la gestion des ressources humaines ;**
4. La responsabilité ;
5. La prestation des services ;
6. La gestion des finances publiques.

Le domaine de la fonction publique et la gestion des ressources humaines est donc une composante clé de toute administration publique, quel que soit le niveau de gouvernance en question.

La fonction de gestion ou d'administration du personnel a évolué au fil du temps au niveau des Etats et de leurs démembrements, y compris en Afrique et au niveau des Collectivités Territoriales. Elle est aujourd'hui connue sous le terme de **Gestion des Ressources Humaines (GRH)** couvrant une dimension stratégique et une notion plus large, allant au-delà de la gestion administrative pour inclure la gestion du Capital Humain de l'organisation ainsi que les activités qui y sont associées.

La GRH se définit comme étant l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent dans une organisation. Cette efficacité révèle dans quelle mesure les objectifs de cette organisation sont atteints et la gestion des ressources humaines (G.R.H.) aura pour mission de conduire le développement des Ressources Humaines en vue de la réalisation des objectifs de l'organisation. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation. La GRH désigne donc l'ensemble des activités visant à constituer et à développer le Capital humain capable de progresser et de s'adapter aux changements auxquels l'organisation est soumise ainsi qu'à traiter les problèmes posés par les relations professionnelles entre l'organisation et ses salariés.

La GRH contribue, en effet, à l'optimisation du fonctionnement des organisations à travers la promotion et la réalisation d'une allocation efficace des ressources humaines, la mobilisation des potentiels et la réunion des aspirations individuelles et collectives autour du développement de l'organisation et de l'épanouissement de son Capital Humain.

L'administration publique locale doit reposer sur une fonction publique bien conçue et bien gérée ainsi que sur des ressources humaines professionnelles et compétentes. Le périmètre de la fonction publique territoriale doit être clairement défini et réellement appliqué, afin que le cadre politique et légal ainsi que le système institutionnel de la fonction publique soient en place.

Une G.R.H. saine de la fonction publique territoriale ne dépend pas seulement de l'utilisation des outils et techniques modernes de GRH, mais également de la politique rationnelle, du fondement légal et du système institutionnel. Une politique stratégique de la GRH dans la fonction publique territoriale doit être encouragée, car elle permet de prendre des décisions sur le sens des évolutions et sur les méthodes pour réaliser les objectifs voulus. Une stratégie solide est également à la base de la planification des changements législatifs. Des dispositions légales adéquates, couvrant le bon périmètre de la fonction publique, et un système institutionnel efficace sont à la base du fonctionnement efficace et efficient de la fonction publique territoriale. Le système légal et le cadre institutionnel adéquats facilitent une évolution par étapes de la culture organisationnelle.

Le professionnalisme de la fonction publique doit être assuré par de bonnes normes de gestion et de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines.

Le recrutement et le licenciement des fonctionnaires territoriaux sur la base du mérite est d'une importance cruciale pour assurer l'existence d'une fonction publique territoriale durable et fondée sur le mérite, celle-ci étant nécessaire à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques, de manière aussi efficace que possible et quel que soit le gouvernement en place. Des fonctionnaires apolitiques sont en mesure de fournir des résultats et peuvent être acceptés par leurs supérieurs politiques s'ils ont subi une sélection compétitive, ouverte et fondée sur le mérite. Des règles de licenciement claires et basées sur le mérite sont également importantes pour garantir une fonction publique territoriale durable et fondée sur le mérite. Lorsque le gouvernement local change, il est essentiel qu'il existe un niveau suffisant de protection des fonctionnaires afin d'assurer la continuité et le bon fonctionnement des instances locales.

De bonnes procédures de recrutement constituent une condition nécessaire à l'établissement d'une fonction publique territoriale professionnelle, mais elles doivent être accompagnées par d'autres instruments de GRH, notamment la rémunération, l'évaluation des performances, la formation et l'évolution professionnelles, des mesures garantissant l'intégrité et des procédures disciplinaires. Ces instruments sont nécessaires non seulement pour attirer des employés vers la fonction publique territoriale, mais aussi pour les retenir et les motiver afin d'atteindre les objectifs fixés par les Institutions Publiques Locales et Régionales.

Pour s'orienter vers une approche plus qualitative permettant d'évaluer l'état de la Gestion des Ressources Humaines des Collectivités Territoriales en Afrique, CGLU Afrique fera appel à une série de Standards reconnus à l'international, tout en s'inspirant d'expériences existantes, en prenant en compte les spécificités de la Gouvernance Locale et en situant l'administration publique locale dans son contexte actuel global et africain.

Objectif Général

Présenter, discuter et harmoniser la série de Standards d'Excellence en matière de GRH au niveau des Collectivités Territoriales en Afrique devant servir à élaborer la 2^{ème} édition du Rapport sur l'état de la GRH au niveau des Collectivités Territoriales en Afrique.

Objectifs Spécifiques

- Présenter les grandes tendances de la GRH actuellement et dans le contexte de la Pandémie du Covid-19 ;
- Présenter et discuter le projet de Standards d'Excellence en matière de GRH proposés par CGLU Afrique ;
- Recueillir les inputs et propositions des membres de CGLU Afrique et voir dans quelles mesures ces Standards correspondent au contexte des Collectivités Territoriales ;
- Finaliser ces Standards.

Public cible

- Les Associations Nationales/Régionales membres de CGLU Afrique et leurs Secrétaires Permanents/Directeurs Exécutifs ;
- Des représentants des différents Acteurs et Parties prenantes impliqués dans le Système de la GRH des Collectivités Territoriales ;
- Le Réseau Local Africa HRMnet de CGLU Afrique ;
- Les Fonctionnaires, Managers et Cadres des Collectivités Territoriales (Locales et Régionales), en particulier les Métropoles.
- Les Experts et Personnes ressources en matière de GRH.

Organisateurs et Partenaires

- Cités et Gouvernements Locaux Unis d'Afrique (CGLU Afrique) à travers son Académie Africaine des Collectivités Territoriales (ALGA), www.uclga.org et www.uclgafrica-alga.org ;
- Le Réseau des Secrétaires Permanents/Directeurs généraux des Associations Nationales/Régionales des Collectivités Territoriales ;
- Le Réseau Local Africa HRMnet
- Le Centre Africain de Management et de Perfectionnement des Cadres (CAMPC), Abidjan, Côte d'Ivoire.
- Le Programme National de Formation aux Métiers de la Ville (PNFMV), Yaoundé, Cameroun.
- Le Cabinet LMS-Ressources Humaines, Maroc.

Date, lieu et modalités d'organisation :

- **1^{er} Atelier Francophone Virtuel** : les 29-30 Septembre 2022.
- **2^{ème} Atelier Anglophone Virtuel** : les 27-28 Octobre 2022.
- **3^{ème} Atelier de Restitution en présentiel** : au cours de la 6^{ème} édition du FAMI, prévue du 28 Novembre au 3 Décembre 2022 dans la Région de Souss-Massa, Royaume du Maroc.

Le lien pour s'enregistrer :

<https://us02web.zoom.us/meeting/register/tZIVdu6srDwuEtO9js6rmRXTBaz2PL9cTzpS>

Langues de travail :

Anglais et Français.

Personnes à contacter :

- Mlle Fariath Chabi, Support Staff, ALGA CGLU Afrique
Email : fchabi@uclga.org / Tél : +212-(0)700-99 18 48
- Mme Philomène Dabiré, Support Staff, ALGA de CGLU Afrique.
Email : pdabire@uclga.org / Tél : +226 70 26 67 03
- Mr Koffi ABALO, Support Staff, ALGA de CGLU Afrique
Email : kabalo@uclga.org / Tél : +212 (0)632-08 49 72.
- Mlle Hala MENKARI, Stagiaire, ALGA de CGLU Afrique
Email : hmenkari@uclga.org / Tél : +212 (0) 662-10 74 64
- Bureau d'ordre de CGLU-Afrique
Email : info@uclga.org, Tél : +212 537 26 00 62 / + 212 537 26 00 63
Fax : + 212 537 26 00 60

PROGRAMME

JOUR 1 DE L'ATELIER	
09h15	- Accueil des Invité(e)s et Participant(e)s
09h30	- Allocutions de Bienvenue : <ul style="list-style-type: none"> • <i>Mr Jean Pierre Elong Mbassi</i>, Secrétaire Général de CGLU Afrique. • <i>Mr Joseph Kaudjhis Jr.</i>, Directeur Général du CAMPC, Côte d'Ivoire. • <i>Mr Léonard Emmanuel Nick Bomba</i>, Coordinateur National du PNFMV, Cameroun. • <i>Mr Mohamed Tazi</i>, Directeur, Cabinet LMS-RH, Maroc.
09h50	- Présentation sur le contexte et les grands défis de la GRH. <ol style="list-style-type: none"> 1. Les nouveaux paradigmes de la GRH et l'importance des Standards d'excellence, par <i>Mr Mohamed Tazi</i>, Directeur du Cabinet LMS-RH, Maroc. 2. Les défis de la GRH, par <i>Dr Honoré Ouantchi</i>, Enseignant-Chercheur, Consultant et Formateur, Côte d'Ivoire.
10h15	- Témoignages des Leaders Politiques et des Managers Territoriaux <ul style="list-style-type: none"> • Président(e)s de Collectivité Territoriale <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Hon. Mr Emile-Gros-Raymond Nakombo</i>, Maire de Bangui, Centrafrique. 2. <i>Hon. Mr Alexis C. Aquereburu</i>, Maire de la commune LACS 1, Togo. • Directeurs de la GRH d'une Collectivité Territoriale. <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Dr Achille Dossou</i>, Chef du Service du Conseil Municipal au Secrétariat Général, Mairie de Cotonou, Bénin. 2. <i>Mr Hilaire Tobbo Diboundje</i>, DRH de la Ville de Douala, Cameroun.
11h15	- Discussion générale
12h45	- Récapitulatif des remarques et propositions
13h00	- Clôture de la 1 ^{ère} Journée de l'Atelier

JOUR 2 DE L'ATELIER

09h15	- Accueil des Invité(e)s et Participant(e)s
09h30	- Témoignages de Leaders Politiques 1. <i>Hon. Mr Koamy Gbloekpo Gomado</i> , Maire de la Commune Golfe 1, Togo. 2. <i>Hon. Mr Mohamed Chrourou</i> , Président du Conseil Communal d'Oulmès, Royaume du Maroc.
09h50	- Présentation des 10 Standards d'Excellence proposés par CGLU Afrique pour la modernisation et la mise à niveau de la GRH au niveau infranational, par <i>Dr Najat Zarrouk</i> , Directrice du Pôle Développement et de ALGA, CGLU Afrique.
11h00	- Discussion générale
12h30	- Synthèse des travaux
13h00	- Fin des Travaux