



GLOSSAIRE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

dans la fonction publique

A faint, grayscale photograph of a group of people in a professional setting, possibly a conference or meeting. Several individuals are visible, some in the foreground and others in the background, all appearing to be engaged in discussion or listening.

2021

INTRODUCTION

Le présent glossaire de la gestion des ressources humaines (RH) a vocation à expliquer, avec des mots simples, la terminologie employée pour la gestion des personnes dans la fonction publique. Il se veut un ouvrage de référence, fiable et pratique, pour les cadres et autres salariés de la fonction publique. Nous espérons également que les lecteurs qui ne relèvent pas de la fonction publique, notamment ceux issus des organisations de la société civile et des médias, trouveront l'ouvrage utile et pourront le mettre à profit dans leur travail et leurs relations avec les pouvoirs publics.

Nous avons opté pour un glossaire, car il nous a semblé qu'un ensemble de définitions précises, agrémenté d'éclairages pertinents (souvent tirés de notre expérience directe des problématiques de la gestion des RH), était le format le plus adapté pour être lu et compris par notre public cible. Les cadres de la fonction publique et les autres lecteurs susceptibles de s'intéresser au présent ouvrage ont généralement à cœur d'apprendre (ou de réapprendre) certains termes et concepts sans forcément vouloir les étudier en profondeur.

La gestion des RH dans la fonction publique est un domaine en pleine évolution, si bien que nombre des termes référencés ici peuvent faire l'objet de points de vue et interprétations différents. À cet égard, le présent ouvrage retranscrit la position arrêtée par le CIDS pour les termes choisis. Le présent glossaire doit être considéré comme un document évolutif. La première version a été rédigée en anglais.

Nous tenons à remercier nos partenaires de l'Équipe du programme OTAN pour le développement de l'intégrité pour leurs précieuses observations et suggestions, le Service Traduction de l'OTAN pour son soutien linguistique et le Studio graphique de l'OTAN pour son assistance graphique. En outre, les différentes ébauches du document ont été révisées et commentées par des experts externes et des agents de la fonction publique, dont Aleksandra Rabrenovic, Dubravka Prelec, Aleksandar Karisik, Neven Aksamija, Sead Muratovic et Onahti Cerkez. Nous leur adressons nos remerciements et leur sommes très reconnaissants de leur contribution.

Tout naturellement, à différents stades de la rédaction, nous avons également sollicité l'avis de nos experts et chefs de projet au sein du CIDS. En particulier, Francisco Cardona a apporté une contribution inestimable au contenu du présent ouvrage, grâce à ses observations, propositions et interventions directes, et Ahmet Alibasic a lu la version finale du glossaire et repéré quelques « évidences invisibles ». Enfin, cet ouvrage ne serait pas ce qu'il est sans Svein Eriksen, qui, outre ses conseils et encouragements, a eu la patience et l'énergie de passer en revue le projet de texte et chacune des observations soumises à son sujet.

En ma qualité de directeur du CIDS, je souhaiterais remercier tout spécialement l'auteur principal du texte, Damir Ahmetovic, dont le travail de longue haleine et le dévouement ont permis la réalisation de ce tout premier glossaire de la gestion des ressources humaines. Je remercie également tous les autres contributeurs.



Per A Christensen
Oslo, mars 2021

4 Absentéisme – propension d'une personne à s'absenter régulièrement de son travail sans raison valable.

Si les absences deviennent habituelles, elles ont forcément une incidence négative sur les résultats professionnels et l'ambiance au travail. Les personnes absentes ne sont pas en mesure d'exécuter leur part attendue du travail, ce qui constraint les gestionnaires à réorganiser le travail, habituellement en confiant les tâches non exécutées à une autre personne. L'absentéisme s'explique par de nombreuses causes, mais l'épuisement professionnel (voir **Épuisement professionnel**) et le stress en sont les facteurs les plus courants.

Terme apparenté : Absences répétées

Accompagnement professionnel – échanges systématiques qu'un conseiller (« coach ») entretient avec une personne salariée pour faciliter son apprentissage ou la mise en place d'un processus de changement jugé souhaitable du point de vue organisationnel.

Plus qu'un transfert de connaissances, l'accompagnement professionnel consiste à révéler le potentiel de la personne accompagnée afin qu'elle puisse apprendre et, ce faisant, mettre en pratique le changement souhaité.

Termes apparentés : Tutorat, mentorat

Administration des RH – ensemble de tâches techniques RH qui visent à fournir en temps opportun des informations et un soutien adaptés aux salariés.

La gestion administrative des RH comprend les activités suivantes : organisation des dossiers du personnel (y compris les données personnelles confidentielles), tenue à jour des registres des absences et des congés, préparation de documents divers à l'intention du personnel (certificats, lettres officielles de confirmation, contrats, etc.), établissement de rapports, administration d'une base de données (voir **SIRH**) et traitement des aspects administratifs des procédures essentielles de gestion des RH (recrutement et sélection, évaluation de la performance).

*Terme apparenté : Gestion opérationnelle des RH
Antonyme : Gestion stratégique des RH*

Administration publique – ensemble organisé d'institutions gérées principalement par le biais de mécanismes fondés sur le mérite, conçus pour planifier, organiser, mettre en œuvre et contrôler les politiques et les fonctions de l'État.

L'administration publique obéit aux principes de légalité et de subordination hiérarchique.

Analyse des besoins en matière de formation – processus visant à déterminer les besoins de perfectionnement de l'organisation et de ses salariés.

Le terme « besoins » désigne avant tout les besoins de l'institution ou, plus précisément, ses objectifs stratégiques et opérationnels, qui constituent la base de l'analyse. L'objectif central de l'analyse est de cerner les besoins organisationnels qui peuvent être satisfaits par le biais de programmes de formation adaptés. Dans de nombreux cas, la nature des besoins organisationnels exclut le recours à la formation comme solution possible.

Analyse des emplois – processus de collecte de données sur les postes de travail d'une organisation, suivi d'une analyse systématique des conclusions qui s'en dégagent.

Dans la fonction publique, la méthode de collecte de données consiste généralement à conduire des entretiens structurés avec les titulaires des postes au moyen d'un questionnaire normalisé. Les résultats de l'analyse des emplois peuvent étayer un certain nombre de décisions, telles que l'amélioration des fiches de poste, l'élargissement ou la réduction des tâches associées à un poste, la modification de l'intitulé d'un poste ou la redéfinition des tâches. De plus, les entretiens conduits dans le cadre de l'analyse peuvent lever le voile sur certains problèmes systémiques : cadre réglementaire inadapté, culture organisationnelle problématique, pratiques de gestion non optimales ou asymétrie des tâches affectées aux différents postes, pour n'en citer que quelques-uns.

Analyse fonctionnelle – démarche d'analyse qui vise à étudier une fonction organisationnelle pour obtenir des informations et connaissances sur son organisation, son mode de fonctionnement et la façon dont elle s'inscrit dans son environnement interne et externe.

L'analyse fonctionnelle peut être effectuée au niveau de l'institution (par exemple, fonction de gestion des RH d'un ministère) ou de la totalité de la structure administrative (par exemple, fonction des marchés publics de l'administration centrale). Dans le cas de la gestion des RH, l'analyse fonctionnelle visera à déterminer l'existence de certains sous-systèmes, leur niveau de maturité, la nature de leurs corrélations et la façon dont ils influent sur le travail de l'institution. Parmi les sous-systèmes de la gestion des RH, on trouve généralement l'administration des RH, la définition des postes de travail, la planification des effectifs, le recrutement et la sélection, l'évaluation de la performance, la rémunération, le perfectionnement professionnel, l'éthique et la discipline.

Termes apparentés : Analyse des systèmes, examen des systèmes

Apprentissage continu – développement permanent des connaissances et des aptitudes.

Le secteur public, peut-être plus que jamais, traverse une période de changement et de réforme. Les salariés du secteur public doivent donc acquérir de nouvelles connaissances et aptitudes. Avec le rythme effréné de l'évolution technologique et du changement de manière plus générale, les connaissances sont de plus en plus vite obsolètes.

Arbitraire – part de la prise de décision qui dépend du bon vouloir ou de la volonté (généralement sans limite) d'une personne, et non d'un quelconque système ou principe.

L'arbitraire fait le lit de la corruption et nuit à l'intérêt public. Les procédures d'engagement et de promotion, de même que les régimes de rémunération au rendement, laissent généralement plus de place à l'arbitraire dans la prise de décision.

Termes apparentés : Bon vouloir, volonté subjective
Antonymes : Systématique, raisonné

Assistance technique – forme d'assistance non financière fournie par des spécialistes ou des experts, généralement dans le cadre d'un projet.

L'assistance technique a vocation à accompagner les pays ou institutions bénéficiaires dans leur démarche de changement ou de réforme. L'assistance technique n'a de sens que si elle est axée sur la demande ; toutefois, dans certaines

situations, une assistance technique peut être demandée parce que les bénéficiaires peinent à cerner et à formuler leurs besoins.

5

Attractivité RH – qualité d'une institution capable d'offrir quelque chose d'intéressant ou d'avantageux aux candidats potentiels à la fonction publique.

Lorsqu'elles cherchent à attirer des talents, les institutions du secteur public se retrouvent en concurrence avec les organismes d'autres secteurs. Sur le plan des salaires, la fonction publique est généralement peu compétitive face aux entreprises du secteur privé, mais les institutions publiques peuvent proposer d'autres avantages, tels qu'une gestion impartiale fondée sur le mérite, la stabilité de l'emploi, la prévisibilité de l'environnement de travail, ainsi que de bonnes perspectives de carrière et des possibilités de perfectionnement professionnel. S'ils font l'objet d'une communication intelligente, ces facteurs peuvent attirer des demandeurs d'emploi talentueux qui auront à cœur de servir l'intérêt public ou, plus simplement, leur pays.

Auto-apprentissage – processus d'acquisition de connaissances et de compétences par soi-même, sans supervision.

Dans le processus d'auto-apprentissage, c'est l'individu apprenant qui détermine les contenus qu'il souhaite apprendre, quand et comment. Les personnes qui ont la motivation d'apprendre par elles-mêmes apportent des compétences supplémentaires à l'institution (sans frais), elles montrent l'exemple à suivre aux autres salariés et, ce faisant, elles renforcent la culture de l'amélioration continue.

Autonomie/indépendance professionnelle – degré de liberté dont dispose un(e) salarié(e) pour exercer ses fonctions de la façon qu'il ou elle juge adaptée, en fonction de son expérience et de son savoir-faire.

L'indépendance professionnelle est l'un des piliers du système de fonction publique fondé sur le professionnalisme et le mérite. Il est totalement irréaliste d'attendre de la fonction publique qu'elle soit réactive et axée sur les besoins des citoyens si les niveaux d'autonomie professionnelle sont faibles. En outre, les agents des services publics qui ont peu de liberté pour s'exprimer en tant que professionnels sont susceptibles de perdre

leur motivation au travail. Toutefois, il est vrai que certains individus ont un besoin d'autonomie limité. Dans ce cas, le fait de leur accorder de l'autonomie peut engendrer une insatisfaction au travail et même des tensions et des conflits sur le lieu de travail. Comme dans bien d'autres cas, la capacité des managers à reconnaître les facteurs de motivation de leurs employés sera déterminante.

Antonymes : Dépendance, obédience

Avantages – éléments de la rémunération accordés aux salariés en sus de leur traitement de base.

En voici quelques exemples : assurance maladie, allocations familiales, cotisations de retraite, mise à disposition d'une résidence de vacances, aménagements récréatifs et sportifs, service de cantine subventionné, taux réduits pour les emprunts immobiliers, voiture de fonction, téléphone portable, ordinateur portable, carte de crédit, etc. Le régime des avantages doit être soumis à des contrôles stricts et à des critères d'attribution prédéfinis et transparents.

B

Base de référence – point de référence au regard duquel le rendement ou la performance peut être évalué.

La définition de ce terme reste somme toute imprécise ; dans de nombreux cas, il est utilisé comme synonyme de « benchmark » (indicateur normalisé servant à mesurer la performance). Au plan documentaire, la base de référence définit généralement les prescriptions minimales auxquelles doit satisfaire une institution ou un pays pour que son administration publique soit considérée comme étant conforme aux normes internationales. Il va sans dire qu'il est indispensable de garantir la crédibilité et la compétence professionnelle des personnes chargées de constituer les bases de référence.

Termes apparentés : Étalon, point de référence, benchmark

Bénévole – personne qui, de sa propre initiative et sans contrepartie financière, offre son temps et ses services à une institution.

Une personne peut souhaiter devenir bénévole pour acquérir une expérience professionnelle

particulière ou simplement pour faire acte de bonne volonté. Dans des secteurs tels que les soins de santé et l'éducation, les institutions publiques assurent souvent la formation des bénévoles et, par la suite, les embauchent pour répondre à des besoins ponctuels. Dans certains cas, une compensation symbolique leur est offerte dans le cadre du dispositif global. La coordination des bénévoles incombe au service RH.

Bonne gouvernance – gestion efficace et responsable des affaires institutionnelles et/ou nationales, dans le respect des intérêts publics, tout en garantissant la participation du public et l'existence de mécanismes indépendants et efficaces de recours contre les décisions prises (à tort) par les pouvoirs publics.

Selon l'OCDE, la bonne gouvernance repose sur les éléments suivants : légitimité de l'exécutif ; responsabilité des responsables politiques et des hauts fonctionnaires du gouvernement ; compétences de l'exécutif relatives à l'élaboration de politiques et à la prestation de services ; et respect des droits de la personne et de l'État de droit.

C

Charge de travail – quantité de travail qu'un(e) salarié(e) est censé(e) fournir.

Il est conseillé aux directions RH de collaborer avec les responsables d'unité afin de remédier aux éventuels déséquilibres dans la répartition de la charge de travail. L'idée est d'éviter que les salariés soient surchargés ou aient une charge de travail insuffisante. La surcharge de travail est génératrice de stress et peut, dans les cas graves, porter atteinte à la santé des salariés, tandis qu'une charge de travail insuffisante mène à la procrastination et, avec le temps, à la perte de motivation.

Classification des emplois – processus qui consiste à classer les postes d'une organisation par classe ou par catégorie en fonction de la nature des fonctions et responsabilités qui y sont associées, dans le but de mettre en place un régime de rémunération équitable.

La classification se fonde sur les fonctions et responsabilités essentielles décrites dans les fiches de poste des emplois jugés typiques ou représentatifs. Si les fonctions et responsabilités ne sont pas suffisamment bien décrites, il peut s'avérer difficile de classer correctement les emplois ; en revanche, si les fiches de poste sont trop spécifiques, il sera difficile de couvrir tous les emplois.

Clientélisme – fait d'accorder des faveurs ou une protection à une personne ou à un groupe en échange de son soutien (voir **Favoritisme**).

Le clientélisme s'immisce généralement dans les procédures d'engagement et de promotion du secteur public lorsque les partis politiques au pouvoir accordent les postes à pourvoir aux personnes disposées à leur apporter leur soutien.

Terme apparenté : Favoritisme

Antonymes : Équité, méritocratie

Code d'éthique – document adopté par les institutions ou structures du secteur public (par exemple, la fonction publique), qui indique la conduite à suivre par leurs agents pour promouvoir l'intégrité.

Dans l'idéal, le code d'éthique ne devrait pas se limiter à réaffirmer les dispositions énoncées dans les règlements administratifs ; il devrait apporter une valeur ajoutée et contribuer à orienter les comportements des salariés. L'efficacité du code sera fonction de la capacité des institutions à le mettre en application. Dans les cultures administratives à caractère légaliste, les codes d'éthique ne sont pas toujours utiles, car ils sont généralement noyés dans la réglementation ou se bornent à rappeler ce que dit la loi.

Terme apparenté : Code de conduite

Compétences – qualifications particulières, déclinées sous forme de connaissances, d'aptitudes et de qualités personnelles, que les pouvoirs publics attendent de leurs salariés.

Les compétences peuvent être classées dans de nombreuses catégories, mais, au sens le plus large, on distingue les compétences techniques (par exemple, capacité à parler une langue étrangère) et les compétences psychosociales (par exemple, réflexion analytique, travail d'équipe). L'appréciation des compétences est

un volet essentiel à la plupart des fonctions de gestion des RH, mais elle est particulièrement déterminante dans le recrutement et la sélection. Dans les processus de sélection, l'approche par compétences vise à évaluer la capacité concrète des candidats à exercer des fonctions données, et non leur capacité à démontrer leur connaissance théorique du sujet.

Conception des tâches – définition du contenu (tâches et responsabilités) d'un nouvel emploi.

Le principal objectif de la conception des tâches est d'améliorer la satisfaction au travail, tout en répondant aux exigences fonctionnelles de l'organisation. Selon Hackman et Oldham (Job Redesign, 1980), un emploi pourra éveiller la motivation du salarié s'il combine plusieurs caractéristiques : variété des compétences, identité de la tâche, importance de la tâche, autonomie et rétroaction. Une fois que les tâches associées à un emploi ont été conçues, il est nécessaire d'en examiner régulièrement le contenu. Ce processus, appelé restructuration des tâches, intervient généralement après une analyse des emplois (voir **Analyse des emplois**). Avant d'entamer le processus de conception des tâches associées à un nouvel emploi, les autorités publiques doivent établir de manière crédible que ce nouveau poste est réellement nécessaire.

Termes apparentés : Conception des postes de travail, analyse des emplois

Conception organisationnelle – processus d'aménagement de la structure d'une organisation.

Pour assurer le fonctionnement optimal d'une institution, il est essentiel de définir la finalité de toutes les unités organisationnelles, leurs principales tâches et responsabilités, leurs relations de réciprocité, ainsi que le nombre de postes de travail qu'elles renferment chacune. Ce processus doit être correctement réglementé et établir, entre autres points, la nature des unités organisationnelles, leur positionnement hiérarchique et les conditions de leur création. Toute la notion de conception organisationnelle dans le secteur public repose sur l'idée qu'il faut trouver un juste équilibre entre le besoin d'efficience et de réactivité, d'un côté, et l'impératif de responsabilité et de transparence, de l'autre.

Concours public – procédure de recrutement et de sélection qui accorde à tous les candidats remplissant les conditions requises les mêmes chances de concourir pour obtenir un emploi.

Pour que la procédure d'emploi soit fondée sur le mérite, il est important, mais pas suffisant, de la rendre accessible à toutes les personnes qui satisfont aux critères formels établis. Dans la pratique, il arrive qu'un concours public soit utilisé comme simple mesure de façade pour dissimuler des manœuvres diverses de manipulation, comme c'est le cas notamment lorsque les recrutements dans la fonction publique sont politisés. Pour garantir le respect des principes d'ouverture et de mérite, il faut que l'issue de la procédure puisse être contestée devant un organisme de surveillance externe, tel qu'un médiateur ou une juridiction.

Conflit d'intérêts – conflit entre la mission publique et les intérêts privés d'un agent public, dans lequel l'agent public possède à titre privé des intérêts qui pourraient influencer indûment la façon dont il s'acquitte de ses obligations et de ses responsabilités (OCDE, Recommandation du Conseil sur les lignes directrices pour la gestion des conflits d'intérêts dans le service public, 2003).

La notion de conflit d'intérêts reste très difficile à définir et à réglementer. C'est une question éminemment politique, que l'on tend à réduire à l'existence de simples mécanismes de divulgation. Toutefois, ces derniers peuvent être aisément manipulés : en mettant en place des dispositifs de déclaration, les gouvernements donnent à voir qu'ils appliquent de bonnes pratiques juridiques pour la gestion des conflits d'intérêts – par exemple, en rendant la déclaration de patrimoine obligatoire pour tous –, alors que, dans les faits, ces pratiques peuvent être contournées et donc produire un effet très limité. En cas de conflit d'intérêt réel ou même apparent, chaque salarié(e) doit être capable d'évaluer les conséquences de ses actes.

Conseil – processus de communication directe, où deux personnes (le conseiller et la personne conseillée) échangent en tête à tête dans le but de résoudre ou d'atténuer un problème qui comporte généralement une charge émotionnelle.

Dans le conseil, le premier principe consiste à résoudre un problème ou à l'atténuer de telle sorte qu'il soit sans conséquence majeure pour la performance professionnelle des salariés visés.

L'objectif est de guider la personne conseillée, en l'a aidant tout d'abord à comprendre le problème, puis en examinant les solutions possibles, pour l'encourager et la soutenir dans la phase de résolution. En d'autres termes, il s'agit d'aider les autres à s'aider eux-mêmes.

Terme apparenté : Orientation

Antonyme : Mauvais conseils, faux conseils

Corruption – abus d'une charge publique à des fins d'enrichissement personnel.

Dans la gestion des RH, la corruption intervient généralement aux stades du recrutement et de la promotion, mais elle peut toucher d'autres domaines, tels que l'octroi des avantages, les décisions relatives à l'entraînement et à la formation ou l'affectation de certains membres du personnel à des opérations ou missions (pour leur permettre d'évoluer dans leur carrière ou d'obtenir une prime de risque). Les professionnels RH ont un rôle à jouer dans la mise en place d'un climat organisationnel qui permette aux agents des services publics de signaler tout acte répréhensible (sans craindre de représailles) et, plus généralement, dans la réduction des risques de corruption.

Antonyme : Intégrité

Culture de la performance – culture où la priorité est donnée à la performance individuelle.

Dans les institutions qui mettent en place une culture de la performance, les salariés s'identifient à la réussite de l'organisation. Ils prennent des initiatives, sont indépendants et sont pleinement engagés en faveur de la réalisation de ses objectifs. L'instauration d'une telle culture prend du temps et suppose l'existence d'un climat favorable au sein de l'environnement de travail élargi.

Antonyme : Culture d'indifférence

Culture organisationnelle – façon dont les personnes perçoivent les choses et se comportent dans une organisation.

Les tentatives de réforme visant à modifier les façons de faire dans un environnement particulier aboutissent souvent à des changements qui, même s'ils sont mis en application par voie réglementaire, ne sont pas vraiment assimilés par ceux qui doivent concrètement les mettre en œuvre. En

effet, il faut du temps et beaucoup d'efforts pour changer les mentalités, les valeurs, les croyances et les attentes des gens. En d'autres termes, des actions d'éducation sont nécessaires pour que les responsables publics assimilent les stratégies, les politiques et les normes juridiques. Ce n'est qu'une fois intégrés que les principes et les normes peuvent produire un impact véritablement pérenne.

D

Déclaration de patrimoine – fait pour des responsables publics et fonctionnaires de communiquer des informations sur leur patrimoine et leurs intérêts économiques.

La déclaration de patrimoine vise avant tout à renforcer la transparence, à accroître la confiance que les citoyens accordent aux administrations publiques et, en corollaire, à réduire le risque de corruption. Dès lors que le système régissant les déclarations de patrimoine est bien établi, rendu public et contrôlé de manière indépendante, il peut agir comme un moyen de dissuasion contre les irrégularités financières et, donc, la corruption.

Délégation – processus par lequel de hauts responsables (ministres, directeurs d'institutions publiques, managers) confient la prise de décision à des agents de rang inférieur.

La délégation peut favoriser le développement personnel des salariés, leur apporter un supplément de motivation et améliorer la communication et la confiance entre les agents. Pour déterminer quand déléguer et à quel niveau, de nombreux facteurs entrent en jeu, dont les questions concernées (questions courantes ou demandant un jugement de valeur), la nature des pouvoirs délégués (administratifs, financiers), le délégataire (capacité et disposition de la personne à utiliser efficacement les pouvoirs supplémentaires qui lui sont confiés) et la culture organisationnelle en vigueur (par exemple, la délégation ne sera probablement pas très bénéfique dans les institutions où les superviseurs des échelons inférieurs ont une aversion au risque).

*Terme apparenté : Délégation de pouvoirs
Antonyme : Centralisation*

9

Détachement – fait d'affecter temporairement un(e) salarié(e) à une autre unité organisationnelle ou à une autre institution ou organisation du secteur public.

En général, le détachement est décidé pour répondre aux besoins de perfectionnement professionnel d'un(e) salarié(e), mais il peut également servir à pourvoir temporairement un poste. En cas de détachement externe (travail temporaire au service d'une autre organisation), le/la salarié(e) continue de percevoir le salaire que lui verse son employeur initial (selon les modalités convenues), mais certains coûts supplémentaires (tels que les frais de voyage, les indemnités journalières, etc.) peuvent être couverts par l'organisation qui accueille le/la salarié(e).

Diagnostic des besoins de compétences – processus permettant de déterminer les compétences dont une institution a besoin pour exécuter de manière optimale ses tâches actuelles et futures.

L'appréciation des compétences doit s'envisager à l'échelle de l'institution tout entière, ainsi que de chaque unité organisationnelle ou poste de travail. En général, le diagnostic est entrepris lorsque l'exécutif décide la mise en place de certains changements, pour lesquels chaque institution doit acquérir de nouvelles compétences. En ce sens, la nécessité de répondre aux appels au changement lancés par les citoyens ou de relever les défis qui se posent aux pays membres d'organisations supranationales influe sur la façon de travailler et exige l'évaluation des niveaux de compétence. Parfois, l'exécutif se rend compte que toute la structure administrative a besoin de certaines compétences (par exemple, pour que l'institution puisse monter des projets et accéder à des financements).

Direction centrale des ressources humaines – institution chargée de la gestion ou de la coordination de la fonction publique nationale et, parfois, de la totalité des emplois dans le secteur public.

Cette fonction peut être confiée à un ministère, à une direction générale, à un bureau ou à toute autre entité administrative. Dans les pays où la réforme des structures de l'État est urgente, la désignation

d'un ministre de la fonction publique est peut-être la meilleure solution pour accompagner la réforme au plan politique. La direction centrale des ressources humaines est appelée à formuler des orientations de politique générale et à participer à la mise en place de règlements sur l'emploi dans la fonction publique, couvrant tous les aspects de la gestion des RH. Dans nombre de cas, le rôle de la direction centrale des ressources humaines se limite à la gestion du personnel, à savoir le recrutement, la sélection et la formation.

Discipline – capacité d'un individu à se maîtriser et à faire preuve de retenue afin de se conformer aux normes et règles largement acceptées.

La discipline désigne aussi la faculté qu'ont les gestionnaires d'imposer des sanctions disciplinaires aux salariés qui ont commis une faute disciplinaire. Les salariés de la fonction publique se doivent d'agir de manière responsable – leurs salaires sont payés par l'argent du contribuable et leurs méfaits peuvent priver les citoyens de leur droit à accéder en temps voulu à des services de qualité. La gestion des dossiers disciplinaires revient aux services RH. L'objectif premier est de garantir l'indépendance et l'exhaustivité des investigations et, lorsque les preuves sont suffisantes, d'instruire une procédure disciplinaire transparente et impartiale. Le plus souvent, l'application de bonnes pratiques de gestion (communication adaptée et opportune) permet d'éviter que de petits soucis ne prennent de l'ampleur et ne donnent lieu à des sanctions disciplinaires. La décision prise à l'issue de la procédure disciplinaire doit être susceptible de recours.

*Terme apparenté : Maîtrise de soi
Antonyme : Absence de réserve*

Discrimination – toute action qui tend de manière indue à créer une situation injuste et négative pour un individu ou un groupe donné.

La discrimination renvoie généralement au traitement inégal systématique de situations égales ou au traitement égal de situations sensiblement différentes. Dans une démocratie, les institutions du secteur public ne sont pas censées tolérer la discrimination à l'égard de leurs salariés. Dans la pratique, la race, la religion, l'origine ethnique, le genre, l'orientation sexuelle, le statut économique et bien d'autres facteurs ne peuvent pas être pris en compte dans la prise de décision des pouvoirs publics (recrutements, achats de biens,

services et travaux, etc.), sauf si une politique raisonnable sur la discrimination positive l'autorise expressément (voir **Discrimination positive**). Les professionnels RH doivent contribuer de manière cruciale à l'instauration d'un climat où les salariés peuvent décider sans crainte ni inquiétude de signaler des faits de discrimination.

*Termes apparentés : Injustice, intolérance
Antonymes : Tolérance, équité*

Discrimination positive – ensemble des mesures visant à accroître la proportion de personnes issues de groupes sous-représentés (du fait de leur origine ethnique, situation de handicap, genre, etc.) dans les effectifs de la fonction publique.

Ces mesures portent généralement sur les conditions d'admission dans certains services publics (écoles ou universités, par exemple), ainsi que sur le recrutement et la promotion au sein de la fonction publique. La discrimination positive peut prendre de multiples formes au sein des pouvoirs publics, mais le recrutement en est un exemple typique : à résultat égal dans le concours de recrutement, l'avantage sera donné à un(e) candidat(e) du groupe sous-représenté. La discrimination positive ne doit pas s'appliquer au détriment du mérite.

*Termes apparentés : Action positive, dédiscrimination
Antonymes : Inégalité des chances, discrimination négative*

E

Efficience et efficacité – relation entre les extrants (produits) qu'un individu ou une organisation génère et les intrants mobilisés pour ce faire (efficience) ; mesure dans laquelle l'objectif souhaité est atteint (efficacité).

L'efficience ne tient pas compte de paramètres de niveau supérieur, tels que la valeur ou la finalité. Par exemple, si un agent des services publics se voit attribuer la mauvaise tâche à accomplir, il aura beau travailler avec efficience, la valeur pratique de son travail sera très limitée. Par conséquent, on dit souvent que l'efficience consiste à « bien faire », tandis que l'efficacité renvoie au fait de « faire ce qui doit être fait ». Il ne faut pas confondre efficience et efficacité des pouvoirs publics avec

ces mêmes notions appliquées au secteur privé. Le fonctionnement des institutions du secteur public est tributaire de l'argent public, lequel doit être dépensé exclusivement aux fins auxquelles il est destiné. Par conséquent, les agents des services publics ne pourront être considérés comme efficaces que s'ils travaillent dans le respect des procédures.

Égalité de traitement entre salariés – principe selon lequel deux salariés doivent percevoir un même salaire pour un même travail.

Ce principe énonce que la rémunération doit être fixée sans distinction entre les salariés ; l'institution rémunère le type de travail fourni indépendamment de la personne qui le fournit. Ici, la principale difficulté consiste à définir ce qu'est un « même travail » et cette tâche incombe aux institutions publiques concernées. En général, l'institution choisira une méthodologie parmi les différents outils d'évaluation des emplois (voir **Évaluation des emplois**). Le principe « à travail égal, salaire égal » est inscrit dans les textes juridiques de l'Union européenne et s'applique dans la quasi-totalité des pays européens. Dans certains d'entre eux, il est même protégé par la constitution (Allemagne, France, Pologne, par exemple).

Élargissement des tâches – extension du périmètre d'activité associé à un emploi, par l'ajout de tâches et de responsabilités supplémentaires.

L'élargissement des tâches s'applique généralement à un emploi dont les fonctions et responsabilités ne justifient pas sa position dans la grille salariale. En pareil cas, l'emploi peut être reclassé (déclassé) ou élargi. Dans certains cas, il peut être nécessaire d'enrichir les tâches, à savoir approfondir le degré d'autonomie associé à un emploi ou donner à son/ sa titulaire plus de possibilités de développer ses compétences.

Antonyme : Simplification des tâches

Emploi – relation formelle liant deux parties (l'employeur et le salarié) et déterminant les conditions dans lesquelles s'exerce le travail rémunéré.

Pour qu'un emploi soit juridiquement valide dans le secteur public, il doit s'accompagner d'une décision d'engagement écrite, communiquée après acceptation d'une offre d'emploi, d'un contrat ou d'une convention similaire par la personne choisie. Le type d'accord écrit sera fonction de la tradition

juridique du pays concerné et peut varier selon la nature de l'emploi visé et sa durée (déterminée ou indéterminée). Les institutions du secteur public peuvent recruter leurs salariés pour une durée indéterminée (permanente), déterminée ou temporaire. Les emplois à durée indéterminée sont généralement réservés aux personnes chargées d'exécuter les missions de l'État (fonctionnaires ou agents des services publics), ce qui permet de protéger leur indépendance professionnelle. Les emplois à durée déterminée permettent d'assurer le remplacement temporaire du/de la titulaire d'un poste de travail permanent. L'emploi temporaire, quant à lui, permet de répondre à certains besoins particuliers (par exemple, experts ou professionnels extérieurs) qui ne peuvent être satisfaits par les titulaires des postes existants au sein de l'institution concernée.

Engagement – décision administrative qui permet à la personne sélectionnée pour un emploi de commencer à travailler.

Dans la fonction publique, un processus de sélection fondé sur le mérite (qualifications) doit précéder l'engagement officiel. L'engagement peut être formalisé par une lettre d'engagement ou un contrat de travail (voir aussi **Emploi**).

Engagement au travail – mesure dans laquelle les salariés s'engagent à contribuer à l'application des normes éthiques et professionnelles en vigueur (voir **Professionnalisme**).

Il n'existe pas de définition universelle stricte de la notion d'engagement au travail, mais il est généralement admis que l'engagement des salariés est souhaitable et profitable pour l'organisme employeur. L'engagement au travail recouvre des facteurs individuels physiques et psychologiques (cognitifs, émotionnels). L'engagement physique s'entend de l'énergie que les salariés investissent dans leur travail, tandis que l'engagement psychologique désigne la mesure dans laquelle les salariés s'identifient à la mission et aux normes de l'administration publique et des organismes qui la composent. Il ne faut pas confondre « engagement au travail » et « satisfaction au travail », car une personne peut se satisfaire d'un poste où elle touche un salaire chaque mois tout en faisant le moindre effort.

Terme apparenté : Dévouement au travail

Antonymes : Désengagement au travail, indifférence

Enregistrement d'entretien – processus consistant à enregistrer le déroulement d'un entretien sur support audiovisuel pour garantir un niveau élevé de transparence.

C'est particulièrement utile dans les pays où la confiance accordée aux institutions publiques est faible. S'ils sont réalisés dans le respect des règles d'éthique, les enregistrements d'entretien peuvent favoriser l'égalité de traitement des candidats et rendre plus cohérentes les évaluations des réponses données.

Enseignement à distance – toute forme d'enseignement qui se fait sans la présence physique de l'instructeur.

L'enseignement à distance est une forme de communication bidirectionnelle interactive, qui fait appel à divers outils – allant de l'application mobile aux plateformes sophistiquées de formation en ligne. Les pouvoirs publics se convertissent progressivement à la formation à distance pour leurs agents. Tant que la qualité de la formation est garantie, l'enseignement à distance peut à la fois permettre de réduire les coûts par rapport à une formation similaire en présentiel et apporter plus de confort aux participants (qui n'ont pas besoin de voyager). Dans le même temps, avec les avancées technologiques permanentes, l'expérience à distance n'a jamais été aussi proche de celle vécue en présentiel.

Antonyme : Formation présentielle

Entretien basé sur les compétences – type d'entretien où chaque question est conçue pour tester une ou plusieurs compétences spécifiques.

Les réponses sont comparées à des critères prédéterminés et notées en conséquence. Par exemple, les recruteurs peuvent souhaiter évaluer la gestion du stress : ils interrogent d'abord les candidats sur la façon dont ils gèrent leur stress, puis leur demandent un exemple de situation où ils ont dû travailler sous pression – c'est la technique STAR (situation, tâche, action, résultat). Les recruteurs posent des questions pour connaître le comportement que les candidats adoptent dans des circonstances données, et ces derniers devront étayer leur récit à l'aide d'exemples concrets. Les recruteurs cherchent alors à en savoir plus sur les exemples donnés en posant des questions sur la situation particulière évoquée (S) ; la tâche à accomplir (T) ; l'action qui a été menée en

conséquence par le/la candidat(e) (A) ; et le résultat de l'action (R) (ce qui englobe les enseignements tirés de l'expérience).

Entretien de cessation d'emploi – entretien structuré conduit avec un(e) salarié(e) juste avant son départ d'une institution.

La finalité de l'entretien de cessation d'emploi est de recueillir des données sur les motifs de cessation de fonctions (en cas de démission) auprès des salariés qui quittent l'institution, ainsi que sur ce qu'ils ont aimé et n'ont pas aimé dans leur travail. Le concept de l'entretien repose sur l'idée qu'une personne sur le départ sera plus disposée à répondre honnêtement aux questions posées. Bien entendu, les facteurs contextuels ont une influence prépondérante à cet égard, qu'il s'agisse de la culture en place dans le secteur public ou des modalités particulières prévues pour l'entretien. Les réponses des salariés sur le départ sont susceptibles de mettre en lumière certaines questions organisationnelles, qui, sans cela, pourraient échapper à la direction. L'élaboration du modèle d'entretien de cessation d'emploi de même que son application pratique incombent à l'unité organisationnelle chargée de la gestion des RH.

Entretien (d'embauche) – conversation entre un(e) candidat(e) et un groupe de personnes (un jury ou une commission de sélection) qui permet de déterminer dans quelle mesure le/la candidat(e) est apte à remplir les fonctions proposées.

Les entretiens donnent les meilleurs résultats lorsqu'ils sont combinés à des épreuves écrites, en particulier celles où les candidats doivent démontrer leur capacité à satisfaire aux exigences du poste auquel ils postulent. S'il est mené de manière intelligente, l'entretien d'embauche permet d'entrevoir la façon dont les candidats envisagent et perçoivent leur futur environnement de travail et les défis associés. En outre, la conversation en face à face ajoute une dimension humaine au processus de sélection. Les membres du jury peuvent glaner des informations sur les candidats à partir de leur communication verbale et non verbale, ainsi que sur leur manière de penser et leur sagacité. Dans les institutions publiques, les entretiens sont en principe structurés et normalisés pour éviter la prise de décisions arbitraires. Les candidats sont censés répondre aux mêmes questions, dans le même laps de temps, et être évalués à l'aide des mêmes critères transparents et préétablis. Lorsque la

fonction publique a mauvaise réputation et inspire une certaine méfiance, les entretiens peuvent être enregistrés pour favoriser la transparence, forger le professionnalisme et conserver une trace en cas de contestation de la décision de recrutement devant la justice.

Environnement de travail – cadre physique et social dans lequel travaille un(e) salarié(e).

Les salariés passent une grande partie de leur temps au travail et leurs conditions de travail (physiques et sociales) contribuent pour une part essentielle à leur bonheur et à leur productivité. La disposition des espaces de bureaux, le choix du mobilier et la ventilation sont quelques-uns des facteurs qui peuvent lourdement influer sur la motivation et l'attitude au travail des salariés. Il en va de même pour la dimension sociale, à savoir la nature des relations interpersonnelles au travail. Les professionnels RH, ainsi que les autres gestionnaires de l'institution, doivent garder à l'esprit qu'ils ont un rôle à jouer dans la création d'un environnement de travail positif.

Épuisement professionnel – réaction négative d'un(e) salarié(e) face à des conditions de travail exigeantes ou stressantes, qui se manifeste par une perte de motivation et un sentiment de détachement à l'égard de son travail.

L'épuisement professionnel serait causé par une exposition constante à des situations interpersonnelles à forte charge émotionnelle. C'est un syndrome que l'on peut éviter dès lors que l'on en détecte les premiers signes (la rotation des postes est l'une des solutions souvent citées pour y remédier) et, lorsque l'épuisement professionnel se déclare, il peut être traité grâce à divers programmes de soutien au travail.

*Termes apparentés : Lassitude, désintérêt
Antonyme : Enthousiasme au travail*

Équilibre femmes-hommes – égalité et équité de traitement des femmes et des hommes dans la relation d'emploi et l'avancement de leur carrière (promotion, perfectionnement professionnel, etc.).

Dans les contextes où les normes sociales avantagent l'un des deux sexes, les institutions devraient envisager l'adoption de politiques de discrimination positive (voir **Discrimination positive**).

Antonymes : Asymétrie hommes-femmes, discrimination

État de droit – principe et forme de gouvernement où tous les pouvoirs de l'État sont régis par la loi et où la prise de décision publique est exempte de toute forme d'arbitraire.

Selon l'Organisation des Nations Unies, l'État de droit désigne « un principe de gouvernance en vertu duquel l'ensemble des individus, des institutions et des entités publiques et privées, y compris l'État lui-même, ont à répondre de l'observation de lois promulguées publiquement »¹. C'est ce qu'incarne la maxime « Nul n'est au-dessus de la loi ». La Commission européenne pour la démocratie par le droit du Conseil de l'Europe estime que la notion d'État de droit repose sur un droit sûr et prévisible, dans lequel toute personne a le droit d'être traitée par les décideurs de manière digne, égale et rationnelle, dans le respect du droit existant, et de disposer de voies de recours pour contester les décisions devant des juridictions indépendantes et impartiales, selon une procédure équitable. La Commission attache plusieurs caractères clés au concept d'État de droit : 1) la légalité, avec procédure d'adoption des textes de loi fondée sur la transparence, l'obligation de rendre compte et la démocratie; 2) la sécurité juridique; 3) l'interdiction de l'arbitraire; 4) l'accès à la justice devant des juridictions indépendantes et impartiales, avec contrôle juridictionnel des actes administratifs; 5) le respect des droits de l'homme; 6) la non-discrimination et l'égalité devant la loi.²

Antonymes : Règne du pouvoir, autoritarisme, absolutisme

Évaluation de la formation – processus d'évaluation de l'efficacité des programmes de formation.

Il existe plusieurs moyens d'évaluer l'utilité des formations. L'une des méthodes les plus couramment utilisées consiste à recueillir les réactions des participants à l'issue de la formation. Les données ainsi collectées livrent des enseignements sur les aspects techniques de l'organisation de la formation, la pertinence du matériel didactique, ainsi que le style et la compétence des instructeurs. Toutefois, les retours des participants ne sont guère utiles pour analyser l'impact qu'a le stage de formation sur le travail quotidien des participants. Les stages

1 <https://www.un.org/ruleoflaw/what-is-the-rule-of-law-archived/>

2 [https://www.venice.coe.int/webforms/documents/default.aspx?pdf=CDL-AD\(2016\)007-f](https://www.venice.coe.int/webforms/documents/default.aspx?pdf=CDL-AD(2016)007-f)

de formation qui ont un effet limité ou nul sur le lieu de travail devraient être modifiés (pour mieux répondre aux besoins de l'organisation) ou simplement abandonnés. Dans certains cas, l'absence d'effet tient au fait que les mauvaises personnes ont été choisies pour participer à la formation.

Évaluation de la performance – appréciation structurée de la performance professionnelle d'un(e) salarié(e), au regard d'un ensemble de critères normalisés.

L'objectif de l'évaluation de la performance est de soutenir le perfectionnement professionnel des salariés et, donc, d'améliorer la performance de l'organisation, en assurant le suivi de leur travail et en leur transmettant des observations sur la qualité de celui-ci.

Évaluation des emplois – processus systématique qui consiste à déterminer la classe/position relative d'un poste par rapport aux autres postes au sein d'une organisation donnée.

L'évaluation des emplois permet de classer chaque poste dans une catégorie spéciale ou classe, à laquelle correspond un échelon de rémunération. Lorsqu'une organisation souhaite introduire un nouveau classement et créer une nouvelle structure de rémunération, elle peut s'appuyer sur les critères de l'évaluation des emplois pour analyser les postes (ou un nombre représentatif de postes) afin d'établir un système de rémunération solide et équitable. Pour que l'évaluation soit crédible, les fiches de poste en vigueur doivent être bien écrites et à jour.

Termes apparentés : Classification des emplois, évaluation de poste

Évolution de carrière – ensemble des postes qu'une personne occupe aux différents stades de sa carrière.

L'évolution de carrière se réfère généralement à la mobilité verticale (accession à des postes de niveau supérieur), mais cette évolution peut également être horizontale, lorsque l'individu change de poste de travail pour exercer des fonctions différentes au sein de la même famille de postes (par exemple, un conseiller expert en recrutement devient conseiller expert en formation et perfectionnement professionnel).

Excédent de personnel – situation où la présence d'un(e) salarié(e) n'est plus requise à son poste de travail.

Un(e) salarié(e) peut être déclaré(e) excédentaire à la suite d'une restructuration organisationnelle : suppression de postes, redéfinition des tâches et création de nouveaux postes. Une personne déclarée excédentaire n'est pas nécessairement licenciée. En fait, ce n'est pas parce qu'une personne possède une gamme de compétences et capacités qui ne sont plus utiles à un poste donné que son profil aura perdu toute pertinence pour tous les autres postes (au sein de l'institution d'appartenance ou ailleurs dans la fonction publique). D'ailleurs, les structures administratives ont coutume d'établir des listes d'employés excédentaires et de les diffuser aux différentes institutions, pour le cas où le profil d'une personne sur la liste correspondrait à leurs besoins en RH. Si une personne déclarée excédentaire s'apprête à perdre son emploi (son profil n'est demandé nulle part ailleurs), son départ est organisé dans le strict respect des dispositions juridiques en vigueur.

F

Favoritisme – fait d'accorder une préférence à un individu par pure faveur et non eu égard à ses qualifications ou à sa performance au travail.

Le favoritisme peut intervenir dans le processus de recrutement, de promotion et même de sélection des candidats aux formations. Cette pratique contraire au principe du mérite fait naître une obligation de loyauté à l'égard d'une personne, et non de l'institution (la loyauté est considérée comme un « retour d'ascenseur »). Le plus souvent, le favoritisme s'explique par un manque de partialité ou l'existence de liens personnels.

Il existe d'autres concepts apparentés au favoritisme, tels que le clientélisme (soutien d'une personne ou d'un réseau puissant), le copinage (préférence donnée à son cercle d'amis) et le népotisme (préférence donnée aux membres de sa famille). Ces trois termes renvoient à une même idée : ce qui compte, dit-on, n'est pas ce que l'on connaît, mais qui l'on connaît.

*Terme apparenté : Partialité
Antonymes : Impartialité, mérite*

Fiche de poste – document écrit qui énonce la mission, les fonctions, les responsabilités, les exigences et autres informations pertinentes associées à un poste de travail donné.

En principe, la fiche de poste doit être rédigée en fonction du poste considéré, et non de la personne qui l'occupe ; les titulaires sont censés correspondre à la fiche de poste et non l'inverse. Une bonne fiche de poste ne dresse pas la liste exhaustive de toutes les tâches ou fonctions possibles du/de la titulaire, mais se limite à celles régulièrement accomplies dans le cadre des processus de travail.

Fidélisation (des salariés) – capacité d'une institution à maintenir en poste ses salariés performants.

Les institutions qui peinent à fidéliser leurs meilleurs employés se heurteront inéluctablement à toute une série de problèmes, allant de la crise de motivation (résultant du fait de voir partir les meilleurs employés) jusqu'à la perte de compétences importantes et de la mémoire institutionnelle. Un taux élevé de roulement du personnel peut s'expliquer par le manque de compétitivité de la rémunération globale proposée, mais, dans de nombreux cas, les départs sont liés à d'autres facteurs, tels que l'absence de perspectives de carrière, l'existence d'un climat de travail peu inspirant et le manque de soutien de la direction.

L'individu peut souhaiter quitter son emploi à chaque fois que ses intérêts sont en dissonance avec les objectifs institutionnels. Il est plus difficile de fidéliser les salariés à l'ère du numérique. Aujourd'hui, les travailleurs du savoir recherchent un certain degré de diversité, de flexibilité et, surtout, de reconnaissance dans leur travail. L'octroi de récompenses pécuniaires est certes important, mais si la loyauté des salariés est uniquement fonction du montant de leur paie, la qualité de leur engagement au travail risque d'en pâtir. Dans nombre de pays en transition, la capacité de fidélisation des pouvoirs publics dépend souvent de la conjoncture économique (à savoir faible concurrence du marché du travail en raison de conditions économiques défavorables).

Antonyme : Roulement du personnel

Fonction publique – structure administrative et professionnelle permanente composée de personnes dont le management est assuré

essentiellement par le biais de mécanismes fondés sur le mérite et dont les missions vont de l'appui impartial aux fonctions d'administration du pays assurées par l'État jusqu'à l'offre de services publics dans le respect de la neutralité politique. La fonction publique obéit généralement aux principes de légalité et de subordination hiérarchique.

Terme apparenté : Administration

Fonctions essentielles de gestion – renvoie à l'idée selon laquelle la gestion se divise en quatre activités de base : planification, organisation, direction et contrôle.

Les fonctions essentielles de gestion sont pertinentes dans la fonction publique, mais leur exécution doit être conforme aux principes de bonne gouvernance. Par exemple, les décisions de gestion prises dans le secteur public peuvent donner lieu à l'allocation de ressources publiques, ce qui suppose que la planification, l'organisation, la direction et le contrôle soient transparents et traduisent les orientations prioritaires (souvent changeantes) fixées par le gouvernement, tout en respectant les normes professionnelles applicables.

Formation – activité d'enseignement/apprentissage axée sur un sujet particulier et destinée à permettre aux salariés d'acquérir les connaissances et compétences nécessaires à l'exercice de leurs fonctions.

Les salariés du secteur public ont le droit et l'obligation de mettre à niveau leurs compétences professionnelles, en fonction des besoins associés à leur lieu de travail. Les demandes de formation individuelles, motivées par une volonté d'évolution de carrière, peuvent également être approuvées tant que la formation est utile à l'exercice des fonctions du demandeur. En tout état de cause, la formation devrait répondre à la demande réelle et crédible de l'institution ou de la personne bénéficiaire.

Termes apparentés : Perfectionnement professionnel, apprentissage

Formation axée sur la demande – renvoie au fait de définir les besoins de formation sur la base des besoins réels de l'institution ou du service.

L'autre façon de penser la formation est l'approche par l'offre, qui consiste à accepter les offres de

formation de divers prestataires de services (même si les formations proposées sont parfois dissociées des besoins organisationnels). Les stages de formation ont un coût en temps et en argent ; même quand les formations sont prises en charge par des donateurs, elles obligent les participants à s'absenter de leur travail, ce qui perturbe la répartition des moyens humains. Lorsque la formation n'est pas axée sur la demande, elle sert rarement l'intérêt public.

Antonyme : Approche de la formation par l'offre

Formation interne – activité de formation mise en place et conduite par l'institution au profit de ses employés.

La formation est dite « interne » même si elle est organisée en dehors de l'institution, tant que son organisation et sa conduite sont assurées au moyen de ressources internes. Sont aussi comprises dans cette catégorie les formations génériques organisées et conduites par les organismes centraux chargés de la fonction publique, au niveau de la structure nationale de la fonction publique. La mise en œuvre d'un programme de formation interne présente plusieurs avantages : les cours sont davantage personnalisés, les ressources sont mieux optimisées (les instructeurs internes ne facturent pas leurs services) et le calendrier de formation est plus facile à organiser. En outre, les formations internes sont l'occasion d'améliorer la communication interne et de renforcer l'esprit d'équipe.

Antonyme : Formation externe

G

Gestion (ou management) – action de diriger et de contrôler des activités pour atteindre un objectif spécifique.

De plus en plus, les institutions du secteur public sont jugées non plus à l'aune de ce qu'elles font, mais au regard de leur contribution à la société. Une bonne gestion est certes une condition nécessaire, mais elle n'est pas suffisante pour assurer cette contribution. On utilisera le terme « direction » pour désigner la structure spécifique composée des personnes qui gèrent l'institution à tous les niveaux.

Gestion de carrière – processus par lequel une personne planifie et exécute des décisions en

rapport avec son travail dans le but d'atteindre des objectifs professionnels et personnels.

Le point de départ de la gestion de carrière réside dans la capacité de l'individu à percevoir objectivement ses atouts et ses faiblesses – sur le plan professionnel et au regard de sa personnalité – et à se fixer des objectifs de carrière à court et long terme. Si l'avancement de carrière est parfois déterminé par le jeu des circonstances ou même la chance, il est généralement admis que l'adoption d'une démarche engagée de perfectionnement professionnel continu constitue l'un des principaux facteurs contribuant à la réalisation des objectifs de carrière.

Gestion des connaissances – processus systématique d'acquisition, de diffusion et d'application des connaissances.

Les partisans de la gestion des connaissances sont convaincus que cette démarche aide les salariés et les organisations à travailler de manière plus intelligente et moins cloisonnée, à éliminer les doublons et à préserver la mémoire institutionnelle. Certaines connaissances se prêtent mal à la codification (connaissances tacites), car elles n'existent que dans l'esprit des personnes et sont le fruit de leur expérience cumulée. Ces connaissances revêtent autant d'importance pour l'institution que les connaissances formalisées. Pour assurer la réussite de la gestion des connaissances, la culture organisationnelle en place doit encourager la codification et le partage des savoirs.

Gestion des ressources humaines (RH) – ensemble des pratiques mises en œuvre pour la gestion des personnes et des relations entre les personnes au sein d'une institution.

La gestion des RH se décline comme suit : planification des effectifs, recrutement, sélection, promotion, motivation, rémunération et affectation des personnes, perfectionnement professionnel, éthique, discipline et cessation d'emploi. Il s'agit de gérer les personnes et les groupes, ainsi que les relations qu'ils entretiennent. Les pratiques modernes de gestion des RH sont axées sur des méthodes douces, telles que le renforcement de l'esprit d'équipe, l'augmentation de la satisfaction au travail, la création d'un esprit de solidarité entre les employés et, si possible, la prévention des conflits ou les méthodes permettant de les désamorcer avant qu'ils ne dégénèrent. Il est de plus en plus

manifeste que les méthodes douces de gestion des ressources humaines jouent un rôle majeur dans la performance globale des pouvoirs publics. Dans le secteur public, la gestion des RH est étroitement liée aux principes de la méritocratie, de la non-discrimination et de l'égalité des chances. En outre, compte tenu de la nature du travail qu'ils exercent, les agents des services publics ont besoin d'évoluer dans un environnement porté sur la protection de l'autonomie professionnelle, la neutralité politique et l'intégrité personnelle. Il est amplement démontré qu'un grand nombre d'indicateurs de bien-être sont fortement corrélés à l'application du principe de méritocratie dans la gestion des RH.

Terme apparenté : Gestion du personnel

Gestion des risques psychosociaux – processus visant à cerner et à analyser les risques découlant du comportement des personnes et des organisations, dans le but de les réduire au maximum.

Les risques psychosociaux peuvent être induits par divers facteurs, tels qu'une répartition déséquilibrée de la charge de travail, la dégradation des relations interpersonnelles ou le stress. Les causes peuvent être internes (par exemple, mauvaises pratiques de management) ou externe (par exemple, agitation politique et/ou troubles économiques). Les professionnels de la gestion des RH collaborent avec d'autres gestionnaires pour éviter que les risques recensés ne se convertissent en problèmes de grande ampleur.

Gestion du changement – démarche systématique appliquée au sein d'une institution pour lui permettre de faire évoluer sa position actuelle et d'atteindre la situation souhaitée.

Le changement n'est pas toujours bénéfique. Certains organismes du secteur public, notamment dans les pays en transition, ont connu des phases de changement mal conçues, qui ont abouti à des résultats intenables. Il est essentiel de procéder à une analyse avisée et à une bonne planification avant de décider de la ligne de conduite à suivre.

Gestion fondée sur le mérite – démarche d'embauche, de promotion et, plus largement, d'encadrement fondée sur une volonté de cultiver et de favoriser la compétence au sein de l'institution par des processus impartiaux et transparents.

Pour s'assurer que leur procédure de sélection est fondée sur le mérite, les institutions doivent établir une juste concurrence entre les candidats et veiller à retenir la personne la plus qualifiée. La notion de professionnalisme dans le service public est étroitement liée à la reconnaissance du mérite dans la fonction publique – il s'agit d'un système qui se fonde sur la compétence et l'intégrité pour atteindre les objectifs servant l'intérêt public. À l'opposé du principe de mérite, il existe des systèmes où les postes sont attribués par copinage, en fonction des allégeances politiques ou personnelles, ou sous l'influence de réseaux de soutien, plutôt que sur la base des qualifications et des capacités professionnelles. Il est largement admis de nos jours que le professionnalisme des institutions de l'État est une condition essentielle à la croissance économique et à l'obtention de bons résultats dans d'autres domaines de politique générale. On considère de plus en plus que les liens entre le niveau de professionnalisme de la fonction publique d'un pays et sa bonne gouvernance sont des indicateurs de son développement, tandis que l'application d'une démarche de gestion des ressources humaines fondée sur le mérite dans les administrations publiques s'impose progressivement comme la norme à respecter au niveau international. Toutefois, si de nombreux pays reconnaissent le principe du mérite, ce dernier est loin d'être appliqué de manière universelle.

Antonyme : Gestion arbitraire

Gestion stratégique des RH – processus d'alignement de la gestion des personnes employées par une institution avec sa vision ou ses objectifs à long terme.

En d'autres termes, pour atteindre ses objectifs à long terme, une institution a besoin (entre autres) de personnes possédant la bonne gamme de compétences et de comportements. Veiller à ce que les bonnes personnes soient disponibles au bon moment, en fonction des besoins en effectifs, est l'une des tâches essentielles associées à la gestion stratégique des RH.

Antonyme : Gestion opérationnelle/administrative des RH

Gestionnaire (manager) – personne qui administre et coordonne l'utilisation des ressources pour atteindre les objectifs qui sont fixés par l'organisation et dont elle assure la gestion.

Les gestionnaires de la fonction publique doivent, entre autres, respecter les principes suivants : État de droit, professionnalisme et méritocratie.

18

Grief – dans le contexte de la gestion des RH, se rapporte à un acte ou à une décision d'une autorité qui cause un préjudice, un tort ou une difficulté réels ou apparents à un individu, provoquant chez lui un sentiment d'injustice (le/la salarié(e) s'estime lésé(e)). Un grief peut donner lieu à une réclamation ou à une dénonciation publique des faits en question.

Les gouvernements des pays de l'OCDE proposent des politiques qui visent à promouvoir le recours, le plus souvent et le plus tôt possible, à des méthodes de règlement informelles et à la médiation pour résoudre les différends et les griefs exprimés par les salariés. Une enquête officielle ne devrait être ouverte que si les moyens de règlement ou de médiation ont été épuisés au niveau local ou sont jugés inadaptés en raison de la nature ou de la gravité du grief (voir le site Web de la fonction publique irlandaise et sa page sur la dignité au travail, <https://www.cseas.per.gov.ie/dignity-at-work/#>).

Terme apparenté : Plainte

Grille d'évaluation d'entretien – outil conçu pour garantir que les membres du jury évaluent tous les candidats de manière cohérente, au moyen d'un même ensemble de critères normalisés.

Il est impératif d'assurer la cohérence du processus d'évaluation, non seulement parce qu'elle rend la phase d'entretien plus gérable et permet d'en optimiser les retombées, mais aussi parce que, d'un point de vue éthique, les institutions publiques ont l'obligation de traiter tous les candidats de manière égale au cours de l'évaluation.

H

Harcèlement – toute forme de comportement inapproprié sur le lieu de travail (par exemple, comportement d'un superviseur, collègue ou usager).

Le harcèlement se manifeste sous différentes formes, certaines plus légères, d'autres plus graves, mais qu'il s'agisse d'une blague douteuse racontée par un(e) collègue ou d'une tentative manifeste d'intimidation (personne qui cherche

à susciter la peur chez autrui), toutes les formes de harcèlement exigent l'adoption de mesures rapides, car elles ont des incidences négatives sur la capacité des salariés à réaliser des performances optimales. Tenues d'appliquer une tolérance zéro à l'égard de tels comportements, les institutions de la fonction publique doivent en principe instaurer des règlements ou des mécanismes permettant de prévenir et de sanctionner les faits de harcèlement.

Haute fonction publique – ensemble des postes d'encadrement supérieur au sein de la structure de la fonction publique.

La taille de la haute fonction publique varie d'un pays à l'autre et dépend des modalités d'organisation générale de l'administration publique, mais, sans doute dans la plupart des cas, elle englobe les postes situés un échelon en dessous des fonctions de ministre et de directeur des institutions de l'État. Si la haute fonction publique est importante, c'est parce que les hauts fonctionnaires sont des experts désignés par le biais d'une procédure transparente fondée sur le mérite, afin de constituer une structure indépendante et apolitique, capable d'assurer la stabilité du travail des institutions, même en période d'agitation politique. Selon les modalités spécifiques en place, les hauts fonctionnaires peuvent porter le titre de chef, directeur, ministre adjoint, secrétaire d'État, etc.

Terme apparenté : Cadres dirigeants de la fonction publique

Antonyme : Agents d'exécution de la fonction publique

Indicateur de performance – valeur mesurable qui permet de quantifier les progrès accomplis par un individu au regard d'une cible spécifique ou d'un résultat attendu.

Les indicateurs de performance (souvent désignés par leur acronyme anglais KPI) sont établis à partir d'objectifs de performance. Si les objectifs sont mal définis (peu réalistes ou non mesurables), définir des indicateurs peut se révéler très difficile et, dans certains cas, vain (par exemple, suivre les progrès d'une initiative qui n'a pas lieu d'être).

Intégrité – qualité d'une personne qui agit de manière honnête et éthique. Les institutions doivent s'efforcer de créer des environnements et des outils permettant de soutenir les individus qui souhaitent accomplir leur travail avec un haut niveau d'intégrité.

Termes apparentés : Honnêteté, impartialité

Antonymes : Malhonnêteté, corruption

Intelligence artificielle (IA) – ensemble de machines pilotées par des logiciels, qui se substituent à l'intelligence humaine pour la réalisation de certaines fonctions.

L'IA peut transformer les processus de travail dans la fonction publique. Elle permet, entre autres avantages, de traiter de larges volumes de données. En outre, l'IA est de plus en plus appréciée des spécialistes de la gestion des RH, car elle augmente leur niveau d'efficience en leur permettant par exemple d'analyser les besoins de formation sur la base du mandat actuel et futur de l'institution concernée.

Intelligence émotionnelle – aptitude d'une personne à comprendre et à ressentir des émotions, aussi bien les siennes que celles d'autrui, et à mettre cette capacité à profit pour favoriser l'amélioration de l'environnement de travail.

Être capable de déchiffrer les émotions de ses subordonnés et d'utiliser ces informations pour ajuster sa propre conduite est probablement l'une des compétences les plus recherchées chez les managers. L'intelligence émotionnelle peut être plus importante que le quotient intellectuel (QI) pour diriger une institution.

En ce qui concerne la taille des commissions, il faut trouver un juste équilibre entre trop petit et trop grand : une commission doit se composer au minimum de trois membres, mais si elle comprend plus de cinq membres, elle peut être difficile à gérer. La règle d'or est la suivante : au moins un membre de la commission de sélection doit avoir une solide expérience de la gestion des RH.

L

Lanceur d'alerte – membre du personnel qui, ayant connaissance d'informations ou d'actes qu'il juge illégaux ou contraires à l'éthique, décide de les divulguer.

Comme le précise la Directive de l'UE de 2019 : « Les personnes qui travaillent pour une organisation publique ou privée ou qui sont en contact avec une telle organisation dans le cadre de leurs activités professionnelles sont souvent les premières informées des menaces ou des atteintes à l'intérêt public qui surviennent dans ce contexte. En signalant des violations du droit de l'Union qui portent atteinte à l'intérêt public, ces personnes agissent en tant que « lanceurs d'alerte » et jouent ainsi un rôle clé dans la révélation et la prévention de ces violations et dans la préservation du bien-être de la société. Cependant, les lanceurs d'alerte potentiels sont souvent dissuadés de signaler leurs inquiétudes ou leurs soupçons par crainte de représailles. Dans ce contexte, l'importance d'assurer une protection équilibrée et efficace des lanceurs d'alerte est de plus en plus reconnue tant au niveau de l'Union qu'au niveau international.³ » Les institutions du secteur public doivent se doter d'un règlement clair assurant la protection des lanceurs d'alerte. Malheureusement, lorsqu'un État a des fondations démocratiques fragiles ou n'est guère réputé pour protéger les droits de la personne, les garanties de protection mises en place par les pouvoirs publics seront probablement insuffisantes pour conférer un sentiment de sécurité et de confiance aux éventuels lanceurs d'alerte.

J

Jury/commission de sélection – groupe d'individus chargés d'évaluer la capacité des candidats à un poste à exercer les fonctions attendues, puis de les classer selon un système de points.

Indépendamment de leur expérience et de leur niveau d'instruction, tous les membres d'un jury devraient être formés pour mener à bien leur tâche. Il est important de veiller à la diversité dans la composition des commissions de sélection, que ce soit sur le plan du parcours professionnel des membres ou de la représentation hommes-femmes.

Leader – personne qui possède une vision d'avenir et est capable de motiver les autres pour les inciter à s'y rallier.

³ Directive (UE) 2019/1937 du Parlement européen et du Conseil du 23 octobre 2019 sur la protection des personnes qui signalent des violations du droit de l'Union, Journal officiel de l'Union européenne L 305/17, 26 novembre 2019.

L'autorité hiérarchique n'est pas suffisante pour conférer à une personne le statut de leader. Souvent, les leaders émergent au sein de l'institution. Ils attirent l'attention et sont perçus comme des leaders, notamment du fait de leurs attributs personnels et de leur façon d'interagir avec les autres.

Licenciement – acte unilatéral par lequel un employeur met fin à la relation de travail d'un(e) salarié(e) avec l'organisation concernée.

Les institutions de la fonction publique sont tenues de suivre les procédures régulières applicables avant de prendre la décision de licencier un(e) salarié(e). Le licenciement d'un(e) salarié(e) sans motif valable ou légal constitue une violation de ses droits et sera en principe déclaré nul par la justice, ce qui n'est pas sans conséquence pour l'image du secteur public. Du point de vue du management, le licenciement doit être considéré comme la solution de dernier recours, lorsque tous les autres moyens ont été épuisés.

Termes apparentés : Résiliation du contrat de travail, renvoi

Antonyme : Embauche

Loyauté politique – obligation des fonctionnaires d'obéir et de donner suite aux signaux et instructions émanant de leurs supérieurs politiques.

Cette loyauté doit être mise en balance avec les considérations liées à l'indépendance professionnelle et à la neutralité.

Terme apparenté : Allégeance politique

Antonymes : Indépendance politique, neutralité

M

Management – voir Gestion.

Management de la qualité – démarche continue d'amélioration des processus de travail et des compétences des salariés destinée à permettre aux institutions de fournir des services de qualité aux citoyens.

La notion de management de la qualité est indissociable des besoins des utilisateurs finals. Le principal objectif est d'appliquer une démarche

spécifique pour mobiliser toutes les ressources disponibles au service d'un objectif commun : atteindre le niveau de qualité de service requis pour répondre aux besoins des citoyens. En ce sens, l'introduction de modèles particuliers de management de la qualité n'est autre qu'un moyen de mieux organiser le processus de mobilisation et d'affectation des ressources des institutions et, donc, de les rendre plus gérables.

Méritocratie – système de gouvernement (ou organisation sociale) où la réussite d'un individu dépend bien de ses connaissances, de ses aptitudes et de ses efforts, et non de son rang social, de son réseau personnel ou des liens qu'il a noués avec certains groupes.

La méritocratie dans l'administration publique permet de sauvegarder le principe d'égalité d'accès à l'emploi pour tous les citoyens qui remplissent les conditions requises ; elle assure une mise en concurrence transparente, ouverte et exempte de toute discrimination, où la personne la plus qualifiée sera nommée ou promue (voir **Gestion fondée sur le mérite**).

Antonymes : Aristocratie, partocratie

Motivation – désir stimulé par des facteurs internes et externes qui pousse une personne à agir.

La motivation au travail a tendance à fluctuer ; la plupart des salariés connaîtront des périodes où ils sont très motivés, mais seule une minorité d'entre eux seront capables de maintenir ce niveau de motivation dans la durée. Il est très important de repérer et de fidéliser ce type de salariés.

Termes apparentés : Enthousiasme, dynamisme

Antonyme : Apathie

Mutation – fait de changer un(e) salarié(e) d'emploi au sein de la même institution, sans modifier son niveau de rémunération (voir **Réaffectation**).

Les décisions de mutation sont généralement motivées par les priorités organisationnelles. Par exemple, un(e) juriste qui s'occupe des affaires courantes de la direction des affaires générales est appelé(e) à travailler pour le service des achats, où ses compétences seront nettement mieux mises à profit. Parfois, la mutation est décidée à des fins de perfectionnement professionnel, à savoir que la personne est mutée à un autre

emploi pour approfondir ses connaissances et ses compétences. En général, la mutation est effective lorsque toutes les parties concernées s'entendent sur le fait que le changement d'affectation sera bénéfique. Toutefois, dans certaines circonstances exceptionnelles où les intérêts de l'institution sont en jeu, la mutation peut être décidée sans le consentement de la personne concernée, si les règles de l'institution le permettent.

N

Négligence au travail – incapacité à prendre soin comme il se doit de quelque chose au travail.

Le devoir de diligence (soin appliqué afin d'éviter de nuire) fait généralement partie des obligations à respecter dans l'exercice de ses fonctions professionnelles. Une conduite négligente n'est pas nécessairement synonyme de manquement au règlement de l'institution, mais ses conséquences peuvent néanmoins être très graves. Par exemple, rendre un rapport sans avoir vérifié au préalable les faits qu'il contient peut aboutir à l'adoption de mauvaises décisions. La négligence au travail, surtout si elle est récurrente, est indicatrice de mauvaise gestion.

Antonyme : Travail conscientieux

Népotisme – propension à accorder un traitement préférentiel aux membres de sa famille, en particulier en les aidant à obtenir un emploi.

Dans le contexte de la gouvernance démocratique, le népotisme est un grave facteur de désorganisation, car il porte atteinte aux principes de l'égalité des chances dans l'accès à l'emploi et de la sélection fondée sur le mérite (voir **Favoritisme**).

Antonyme : Décision fondée sur le mérite

Neutralité politique (devoir de réserve)

– principe selon lequel les agents des services publics sont tenus d'exercer leurs fonctions avec professionnalisme, sans exprimer de préférence pour l'une ou l'autre opinion politique.

Les agents des services publics ont le droit de s'intéresser à la politique. Dans de nombreux pays, ils sont même autorisés à s'affilier à un parti, mais, conformément au principe de neutralité, ils doivent exercer leurs fonctions dans l'intérêt

supérieur du public, même si c'est contraire aux opinions de leur parti politique.

*Terme apparenté : Indépendance politique
Antonymes : Politisation, loyauté politique*

21

Nomination politique – nomination d'une personne à un poste sur la base de critères politiques et non essentiellement professionnels.

Par exemple, les ministres sont choisis à l'issue d'un processus qui tient compte des résultats des élections et des négociations qui ont lieu dans et entre les partis politiques. Ainsi, les ministres désignés sont généralement autorisés à choisir eux-mêmes un certain nombre de collaborateurs chargés de les conseiller au sein de leur cabinet. On considère que ce sont des nominations politiques.

Numérisation (voir **SIRH**) – conversion de données au format numérique (lisible par ordinateur) dans le but de rendre les processus de travail plus simples, rapides et accessibles.

La numérisation redessine les modalités de travail et de prestation de services des institutions du secteur public, mais est relativement sans effet sur la finalité et les principes des services publics. S'agissant de la gestion des RH, les compétences exigées dans un environnement de travail de plus en plus numérisé vont considérablement évoluer. Les professionnels RH auront donc un double défi à relever : adopter de nouvelles compétences dans le secteur des RH, tout en aidant les autres à en faire de même dans leurs domaines de compétence respectifs. En outre, les professionnels RH sont appelés à jouer un rôle charnière, en ce qu'ils auront à informer les membres du personnel des conséquences de la numérisation sur leur travail et de la nécessité pour tous de garantir le bon usage du numérique, notamment l'utilisation éthique des nouvelles technologies.

Terme apparenté : Informatisation

O

Objectifs de performance – cibles à atteindre à une échéance fixe, définies dans le cadre d'un dialogue entre un(e) gestionnaire et un(e) salarié(e).

Les objectifs individuels sont généralement fixés dans la droite ligne des objectifs stratégiques ou de niveau supérieur de l'institution. Le but est de

permettre aux salariés de comprendre ce qu'ils doivent accomplir pour répondre aux attentes définies. Pour les individus qui dépassent les cibles convenues en matière de performance, des mesures d'encouragement peuvent être envisagées.

Offre d'emploi – avis de vacance d'un poste de travail.

L'offre d'emploi remplit deux fonctions : a) attirer un maximum de candidats compétents pour offrir un plus large choix au jury ; et b) protéger le droit de tous les citoyens à faire valoir le principe d'égalité d'accès à la fonction publique. Pour ce faire, les offres d'emploi doivent contenir des informations sur le poste vacant et sur l'institution qui recrute, et doivent être diffusées dans les médias où elles ont le plus de chance d'atteindre le public cible. Par conséquent, les offres devraient être diffusées le plus largement possible, dans les journaux de presse les plus lus, les plateformes Internet (en particulier, les réseaux sociaux) et les circuits plus classiques, tels que les journaux officiels.

Orientation – ensemble des activités menées pour permettre à une personne qui entre en fonction de se familiariser avec l'institution.

Généralement, l'orientation est assurée conjointement par une personne des RH et le/la supérieur(e) direct(e) de la nouvelle recrue. Il s'agit de présenter cette dernière à ses collègues, de lui faire visiter les bâtiments et de lui fournir les informations les plus importantes relatives à l'institution et au poste qu'elle va occuper. La qualité de l'orientation est déterminante pour l'adaptation rapide et sans heurt de la personne dans son nouvel environnement de travail.

Terme apparenté : Intégration des nouveaux collaborateurs

Outils de gestion des RH – ensemble des solutions – procédures, modèles, méthodes – qui aident une institution à gérer ses ressources humaines.

Parmi les outils habituels de gestion des RH, on trouve les formulaires de planification des effectifs, les protocoles de recrutement et de promotion, les méthodes d'analyse des emplois, les formulaires d'entretien de cessation d'emploi, les procédures d'évaluation de la performance ou les méthodes d'analyse des besoins en matière de formation.

P

Pensée créative – activité cognitive qui aboutit à la création de quelque chose de nouveau et d'utile.

La dynamique du changement dans le secteur public génère une liste sans fin de tâches, qui sont confiées aux agents des services publics ; certaines d'entre elles sont simples et habituelles, mais d'autres sont plus atypiques et donc particulièrement difficiles. La pensée créative est la clé pour s'attaquer à ces tâches atypiques. Pour trouver une solution dans une situation peu claire où les données sont souvent incomplètes (ou manquantes), il faut faire preuve d'imagination et d'inventivité et sortir des schémas de pensée habituels. Dans les pays postcommunistes, la tradition juridique soutient généralement que « tout ce qui n'est pas permis est interdit », plutôt que de privilégier le principe inverse, à savoir « tout ce qui n'est pas interdit est permis ». Le formalisme juridique, très ancré dans la plupart des pays d'Europe de l'Est, est à l'évidence un frein à la pensée créative. De même, l'application aveugle des instructions « venues d'en haut » est contraire à la pensée créative.

Terme apparenté : Pensée innovante

Antonymes : Manque d'imagination, manque d'inventivité

Perfectionnement professionnel – processus d'acquisition de nouvelles connaissances ou compétences utiles dans la carrière d'un individu.

Compte tenu de la dynamique de changement à l'œuvre dans le secteur public moderne, les agents des services publics doivent en permanence mettre à niveau leurs compétences. C'est important aussi bien pour l'institution (qui a besoin d'agents capables de satisfaire aux exigences croissantes associées à leur poste) que pour l'individu (qui a besoin de maintenir ses compétences à jour en tant que professionnel). Bien que le perfectionnement professionnel soit souvent employé comme synonyme de formation, il existe en réalité d'autres moyens d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences, telles que le mentorat et l'auto-apprentissage.

Terme apparenté : Formation professionnelle

Antonyme : Stagnation professionnelle

Performance individuelle – ensemble des résultats qu'un(e) salarié(e) obtient sur son lieu de travail, au regard des objectifs ou attentes fixés en matière de performance.

Bonne performance individuelle n'est pas forcément synonyme de bonne performance organisationnelle, mais l'absence de réalisations ou la mauvaise conduite de l'individu aboutit inévitablement à de mauvais résultats au niveau organisationnel.

Période probatoire – période définie pendant laquelle le travail accompli par une personne qui vient de prendre ses fonctions fait l'objet d'un suivi.

La période probatoire a vocation à donner aux managers ou superviseurs la possibilité d'évaluer l'aptitude globale des nouveaux salariés à satisfaire aux exigences de leur poste. Les managers doivent impérativement veiller à ce que leurs nouvelles recrues aient la possibilité de se confronter à un éventail varié de fonctions, selon une approche planifiée et personnalisée, et suivre et évaluer la qualité de leur travail avec le plus d'objectivité possible. Si la nouvelle recrue est incapable de satisfaire aux exigences minimales pendant la période probatoire, cela signifie qu'il y a eu de graves dysfonctionnements dans le processus de sélection. Il est essentiel que l'employeur offre une assistance suffisante aux nouveaux arrivés afin qu'ils puissent bien comprendre les fonctions qu'ils doivent exercer dans leur nouvel emploi (voir **Orientation**).

Personnel de soutien – salariés des institutions publiques qui, par leur travail, appuient les principales fonctions de l'institution.

Il est souvent difficile de distinguer le personnel de soutien du personnel principal. Les principes qui guident l'embauche, la promotion et la cessation d'emploi des titulaires des postes auxiliaires devraient suivre la même logique que celle appliquée aux postes principaux (principe du mérite et transparence). Il ne devrait y avoir aucune différence d'approche, car ces deux catégories sont financées par des fonds publics.

Plan de développement de l'intégrité – outil organisationnel conçu pour définir la stratégie complète d'intervention d'une institution face aux risques de corruption en interne et aux autres menaces pesant sur les intérêts publics, ainsi que pour en faciliter la mise en œuvre.

Lorsqu'il est bien conçu, le plan de développement de l'intégrité illustre les relations interdépendantes qui existent entre les différents domaines fonctionnels, ainsi que les effets qu'une gestion solide des RH peut avoir sur l'amélioration de la performance à l'échelle de toute l'institution. Comme c'est le cas pour d'autres outils organisationnels, la qualité et l'efficacité du plan de développement de l'intégrité dépendront de la mesure dans laquelle les décideurs sont disposés et déterminés à en faire une réussite. Si l'élaboration et l'adoption du plan de développement de l'intégrité sont perçues comme un simple exercice bureaucratique de plus, réalisé pour des raisons d'image, ou qu'elles s'inscrivent dans une volonté de façade de renforcer l'intégrité, alors le processus dans son ensemble devient futile et dénué de valeur. Il peut même être contreproductif, car les faux-semblants favorisent le cynisme institutionnel. L'instrument, en tant qu'outil de gestion des RH, tombera alors en discrédit au sein de l'institution.

Planification de la relève – planification du bon déroulement des remplacements des salariés sur le départ.

En général, la planification de la relève s'applique aux postes de la haute fonction publique, car ce sont ceux qui influent le plus sur le travail de l'institution. Les institutions responsables utilisent des données précises sur les possibles mouvements de sortie des personnels clés et anticipent les départs éventuels liés aux tendances sur le marché du travail. Pour garantir le bon déroulement du processus, l'institution concernée devrait repérer, parmi ses salariés, ceux qui sont le mieux à même d'occuper le futur poste vacant. À l'évidence, tout plan de relève doit être strictement conforme aux règles et règlements établis pour la promotion ou la mutation des salariés.

Planification des effectifs – mise en adéquation de l'effectif et du profil des salariés avec les besoins futurs de l'organisme/institution.

La démarche moderne de planification des effectifs consiste à anticiper et à combler les lacunes en matière de capacités et de compétences. Les institutions sont tenues d'évaluer leurs besoins de capacités et compétences en fonction des tâches et des responsabilités qu'elles gèrent (ou géreront à l'avenir). Pour obtenir les nouvelles compétences requises, l'institution concernée peut procéder à de nouveaux recrutements, mais, dans de nombreux cas, elle peut privilégier la formation

ciblée des agents en poste. Souvent, la mise en place d'une structure interne efficace, associée à de solides pratiques de gestion des performances et de perfectionnement professionnel, suffit à répondre aux besoins de compétences émergents, sans que l'institution doive recruter de nouvelles personnes.

Planification stratégique – processus visant à fixer des objectifs à long terme pour l'organisation et à définir et programmer les activités requises pour les atteindre.

Outre la définition des priorités et objectifs à long terme, il est nécessaire de donner effet aux plans stratégiques en élaborant des documents-cadres sur un horizon à plus court terme (par exemple, un plan d'action). La planification stratégique peut se faire à plusieurs niveaux de l'administration publique, par exemple au niveau de l'État ou des régions. Par principe, les plans stratégiques de niveau supérieur doivent être pris en compte dans les plans de niveau inférieur. Dans la mesure où les personnes sont indispensables à la mise en œuvre réussie des plans stratégiques, il convient de consulter les professionnels RH au cours de leur élaboration.

*Terme apparenté : Planification à long terme
Antonyme : Planification à court terme*

Politique publique – ensemble d'orientations définissant ce qu'un gouvernement entend faire dans un ou plusieurs domaines administratifs donnés.

En principe, la politique publique n'a pas force de loi ; elle énonce les principes et les principaux éléments de contenu qui seront inclus dans la législation à venir. L'élaboration des politiques publiques est une tâche essentielle, qui revient notamment aux ministères.

Terme apparenté : Stratégie gouvernementale

Politisation – toute forme de pression politique indue exercée sur des personnes et des processus au sein de la fonction publique.

*Terme apparenté : Allégeance politique
Antonymes : Indépendance politique, neutralité*

Primes – part variable de la rémunération des salariés, versée occasionnellement.

La décision d'octroyer ou non des primes comporte nécessairement une part discrétionnaire. Il convient de distinguer les primes discrétionnaires des éléments de rémunération fondés sur des facteurs objectifs (prime d'ancienneté, indemnité d'éducation ou indemnité de transport). La rémunération au rendement peut aussi être considérée comme une forme de système de primes si elle est laissée à la libre appréciation des managers.

Dans la fonction publique, l'octroi de primes discrétionnaires a des effets négatifs dès lors qu'il n'est pas fondé sur des critères transparents et raisonnés.

Professionalisme – qualité générale d'une personne qui fait preuve de compétence, d'intégrité, de neutralité et d'impartialité dans sa mission de service public.

Le professionnalisme désigne la capacité des fonctionnaires à faire usage de leur jugement avec compétence et impartialité dans le but de servir l'intérêt général ou le bien commun. Le jugement professionnel (à savoir l'application du savoir-faire, telle que guidée par les normes éthiques et le cadre juridique en vigueur) permet la prise de décisions éclairées sur la ligne de conduite à adopter dans des circonstances particulières et souvent ambiguës. S'il est un terme qui incarne parfaitement l'essence de la gestion des RH dans la fonction publique, c'est le professionnalisme. En outre, il est important de promouvoir et de protéger le professionnalisme par des mécanismes juridiques et institutionnels.

Antonymes : Incompétence, corruption

Promotion – accession à un emploi de rang supérieur ou à des responsabilités supérieures.

Les institutions du secteur public ont l'obligation d'appliquer des procédures transparentes, concurrentielles et fondées sur le mérite pour prendre leurs décisions de promotion. Si, dans le secteur privé, la promotion permet à une personne de gravir un échelon sur la base d'une décision de gestion (il y aura parfois même une création de poste correspondant aux affinités de la personne promue), il faut, pour accorder une promotion dans le secteur public, qu'un emploi devienne vacant et qu'il soit de fait pourvu par voie de recrutement interne. En réalité, la principale différence entre un recrutement interne et une promotion est le degré d'accessibilité du poste vacant ; la promotion est

généralement réservée aux salariés de l'institution où se situe le poste vacant.

Antonyme : Rétrogradation

R

Réaffectation – affectation d'un(e) salarié(e) à un poste différent suite à une restructuration ou à une réduction des effectifs au sein de l'institution.

Alors que les mutations (voir **Mutation**) se produisent normalement sans changement de grade au sein d'une même institution, dans le cas d'une réaffectation, la personne concernée se voit proposer un emploi susceptible de se situer en dehors de son institution d'appartenance, à tout niveau de rémunération, mais dont les fonctions et responsabilités correspondent à son profil professionnel. En ce sens, la réaffectation vise avant tout à ne pas laisser la personne sans emploi.

Réclamation – dans le contexte de la gestion des RH, déclaration écrite ou orale que fait un(e) salarié(e) pour contester une situation illicite, insatisfaisante ou inacceptable.

Les pouvoirs publics exigent généralement que ces réclamations soient déposées par écrit. Sur certaines questions, toutefois, les réclamations peuvent être soumises de façon anonyme.

Recours – procédure juridique intentée par une personne suite à une décision administrative qui, selon elle, porte atteinte aux droits que lui confère la loi.

Le recours est déposé par écrit devant une autorité compétente. En principe, les fonctionnaires peuvent faire appel d'une décision de promotion devant la commission d'appel de la fonction publique ou une instance équivalente. En général, le recours peut être déposé auprès de deux instances : l'institution compétente (recours administratif) et la juridiction compétente (recours contentieux).

Recrutement – ensemble des activités qui visent à constituer un vivier de candidats qualifiés pour les postes à pourvoir.

Dans les institutions du secteur public, pour ouvrir un processus de recrutement, il faut

d'abord obtenir des autorités compétentes l'autorisation officielle de pourvoir un poste vacant. Le processus englobe généralement d'autres activités : publicité de la vacance de poste, recueil des candidatures et examen de celles-ci (déterminer si les candidats satisfont ou non aux exigences prescrites). Étant donné que les institutions du secteur public ont souvent bien du mal à rivaliser avec le secteur privé pour attirer des candidats qualifiés, il est essentiel que l'avis de recrutement soit conçu de sorte à être vu et lu par des personnes compétentes et à susciter leur intérêt. En d'autres termes, le défi des institutions est de faire apparaître l'avis de vacance au bon endroit, d'y faire figurer les informations nécessaires et de proposer un ensemble d'avantages attrayant.

Redevabilité – obligation faite aux organisations et aux personnes qu'elles emploient de rendre compte de leurs activités, d'en assumer la responsabilité et de divulguer leurs résultats et réalisations.

La notion de redevabilité, telle que prescrite par la réforme de l'administration publique, s'étend aussi bien à l'obligation de rendre compte des motifs d'une action et des résultats qu'elle produit (transparence) qu'à l'établissement d'une structure hiérarchique et fonctionnelle claire.

Termes apparentés : Responsabilité, obligation de rendre compte, reddition des comptes

Antonyme : Irresponsabilité

Rémunération – ensemble des sommes d'argent versées à un(e) salarié(e) en contrepartie des services qu'il ou elle fournit.

La rémunération globale comprend généralement une part fixe et une part variable. La part fixe se compose du traitement de base et de divers avantages (transport, prise en charge des repas, etc.), tandis que la part variable est constituée de différentes formes d'indemnités. Dans le secteur public, la rémunération doit être strictement conforme aux procédures prescrites et exige un degré élevé d'intégrité personnelle (de la part des décideurs), pour éviter tout favoritisme et toute forme d'arbitraire. Les niveaux de rémunération devraient être suffisants pour attirer des candidats compétents et les motiver à bien travailler une fois qu'ils sont en poste.

Terme apparenté : Rémunération globale

Rémunération au rendement – système de rémunération où le montant de la paie est, en tout ou partie, lié à la performance de l'agent.

Il est extrêmement difficile de mesurer la performance dans le service public. Par conséquent, l'idée que la performance individuelle puisse jouer un rôle majeur dans la fixation de la rémunération nette peut aboutir à des décisions arbitraires contraires à l'intérêt public (voir **Primes**).

Renforcement des capacités (développement des compétences) – processus d'apprentissage par lequel des individus, groupes, organismes, institutions et pays établissent, renforcent et organisent leurs systèmes, leurs ressources et leur capital de connaissances (d'après *Governance for sustainable human development*, document de politique générale du PNUD, 1997, disponible uniquement en anglais).

Réseau de professionnels de la gestion des ressources humaines – groupe de professionnels de la gestion des ressources humaines (et de personnes intéressées par la discipline) dont l'objectif commun est de s'entraider dans leur démarche de perfectionnement professionnel et d'appuyer le développement des pratiques de gestion des RH en général.

Les réseaux de professionnels RH peuvent se structurer en entité formelle (par exemple, association immatriculée en bonne et due forme) ou se présenter sous une forme plus informelle (par exemple, une communauté de pratique). Ces réseaux proposent généralement des espaces aussi bien virtuels que physiques pour favoriser les échanges entre les membres. S'ils sont bien organisés, les réseaux de professionnels RH peuvent contribuer au perfectionnement professionnel et à l'évolution de carrière de leurs membres, en leur permettant de participer à des débats thématiques utiles et en leur envoyant des informations en temps opportun sur les possibilités d'emploi à saisir. En outre, lorsqu'ils créent un circuit de communication ou un partenariat avec les organismes centraux chargés de la gestion des RH et les organisations de la société civile concernées, les réseaux de professionnels RH peuvent inspirer la mise en place des changements souhaités dans le domaine.

Rétrogradation – fait d'affecter un(e) salarié(e) à un emploi de grade inférieur dans la grille salariale et hiérarchique.

La rétrogradation intervient généralement après une période prolongée de contre-performances.

Terme apparenté : Déclassement

Antonyme : Promotion

Rotation des postes – technique de gestion qui consiste à affecter en alternance les salariés à différents emplois ou postes de travail.

En général, l'objectif est de permettre aux personnes de se familiariser avec différentes tâches et responsabilités au sein d'une institution afin d'accroître leur niveau d'engagement au travail. Dans le secteur public, la rotation est parfois utilisée comme outil de lutte contre la corruption ; les personnes qui occupent des fonctions sensibles (exposées à la corruption) sont périodiquement affectées à d'autres postes pour éviter que le maintien prolongé d'une personne à un même poste ne favorise la mise en place et le développement de systèmes de corruption. La rotation des postes ne peut être utilisée comme un moyen de reclasser un(e) salarié(e) à un échelon supérieur ou inférieur, ce type de mesures devant obligatoirement faire l'objet d'une procédure de promotion ou de rétrogradation.

Roulement du personnel – mouvements d'entrée et de sortie des personnes qui quittent l'institution et de celles qui les remplacent au cours d'une période donnée.

Les institutions doivent analyser les motifs de départ de leurs salariés. Les départs décidés en application des règles de départ à la retraite et ceux motivés par une décision personnelle des salariés (sans lien avec l'institution) sont généralement moins problématiques que ceux justifiés par une insatisfaction au travail. Dans certains cas, les départs volontaires traduisent un manque de compétitivité de l'institution (sur le plan de la rémunération), un style de management rigide ou encore un climat de travail peu inspirant. Il est généralement bon de conduire, sous une forme ou une autre, des entretiens de cessation d'emploi avec les personnes qui quittent volontairement l'institution. Ces entretiens permettent habituellement de recueillir un grand nombre d'informations sur les raisons qui poussent une personne à choisir de partir, ce qui permet à la

direction de prendre des décisions éclairées pour endiguer ou réduire les mouvements de personnel.

Antonyme : Fidélisation du personnel

S

Salaire – voir Traitement.

Satisfaction au travail – sentiments que nourrit une personne à l'égard de son travail.

Voici quelques-uns des facteurs couramment mis en avant dans la satisfaction au travail : la rémunération globale, le perfectionnement professionnel et les possibilités d'avancement, le relationnel avec les collègues et l'image publique de l'employeur. Les salariés satisfaits tendent à obtenir de meilleures performances au travail et ont généralement à cœur de fournir un effort supplémentaire pour achever les tâches qui leur sont confiées.

Secteur public – sphère de la société qui englobe tous les organismes détenus et gérés par l'État.

Outre l'administration publique, le secteur public s'étend aussi aux entreprises et autres organismes dont l'État est propriétaire ou actionnaire.

Sélection – ensemble des activités visant à évaluer les candidats à un poste dans l'objectif de choisir la personne dont les compétences correspondent le mieux aux exigences du poste.

Dans certains cas, le processus est établi de telle sorte que le jury ou commission de sélection pourra choisir plusieurs candidats. Sur le plan technique, le processus de sélection se subdivise en plusieurs activités, telles que l'examen préalable des candidatures, la conduite de différents types d'épreuves (par exemple, examen écrit, entretiens), l'établissement d'une liste de présélection et la vérification des renseignements fournis par les candidats. Les institutions du secteur public ont l'obligation d'appliquer le principe du mérite et de garantir l'équité, l'objectivité et la transparence du processus de sélection.

Sélection par concours – processus en plusieurs étapes visant à garantir que la décision de sélection résulte d'une mise en concurrence équitable et ouverte des candidats.

Le principe de la sélection fondée sur le mérite risque d'être compromis si l'institution qui recrute renonce à toute forme de concours (interne ou externe). La mise en concurrence crée du choix ; elle permet au jury de sélection de comparer plus aisément les candidats et de prendre la bonne décision.

27

Antonyme : Sélection arbitraire

Sensibilisation – processus de transmission et de partage des connaissances destiné à faire connaître un thème particulier au sein d'un groupe cible défini.

Dans les opérations d'assistance technique (voir **Assistance technique**), la sensibilisation constitue la première étape de la séquence requise pour concrétiser un changement. Par exemple, pour renforcer la transparence (voir **Transparence**) dans les processus de recrutement et de sélection, on commence par faire de la sensibilisation sur les effets néfastes des pratiques en vigueur et sur les avantages liés à la nouvelle pratique proposée.

Termes apparentés : Partage des connaissances, partage de l'information

Antonyme : Opacité

Service public – voir Fonction publique.

Service RH – service spécial au sein de la structure organisationnelle d'une entité, qui se charge des tâches et fonctions liées à la gestion des RH.

Selon sa taille, le service RH peut se subdiviser en sous-unités, auxquelles sont attribuées des fonctions particulières de gestion des RH (par exemple, sous-unité chargée du recrutement et de la sélection). La position occupée par le service RH au sein de la structure interne de l'institution est un bon indicateur du statut dont jouit la fonction de gestion des RH en interne. Certaines institutions sont tout bonnement trop petites pour s'offrir une unité spécialement chargée de la gestion des RH ; dans ce cas, les tâches associées peuvent être exécutées par le biais d'un poste de travail ad hoc, créé au sein d'une unité qui gère d'autres fonctions génériques de l'institution, en plus de la gestion des RH.

Terme apparenté : Service du personnel

Stage d'apprentissage – type de stage offert en début de carrière qui permet aux

jeunes professionnels de découvrir un nouvel environnement de travail (voir aussi **Environnement de travail**) et d'apprendre à réaliser les tâches courantes qu'ils seront appelés à exécuter dans le milieu professionnel.

À ne pas confondre avec la période probatoire ou stage probatoire, qui peut être exigé à toute personne qui commence un nouvel emploi, quel que soit le stade de sa carrière (voir aussi **Période probatoire**). Pour que le stage d'apprentissage soit utile, la direction RH devrait, en concertation avec le/la superviseur(e) direct(e) de la personne en stage, établir un plan d'activités qui lui permettra de se familiariser progressivement avec les différents aspects du travail. Dans la fonction publique, la sélection des stagiaires doit se faire selon une procédure concurrentielle transparente, fondée sur le mérite. Les stages ne peuvent en aucun cas être utilisés comme un moyen d'embauche détourné.

Style de gestion (ou de management)

– approche choisie par un(e) manager pour communiquer et prendre des décisions au travail.

Le style de management influe à la fois sur les salariés et sur l'institution. Les institutions du secteur public privilégiaient autrefois les styles de management plus classiques (communication officielle et transmission d'instructions), mais, avec l'évolution des tendances, les approches moins formalistes de la communication et le recours fréquent à la délégation de pouvoirs sont aujourd'hui assez répandus.

Suivi de la performance – efforts systématiques déployés par un(e) gestionnaire pour mieux comprendre le travail de ses subordonnés.

Le suivi continu de la performance est crucial pour une évaluation efficace et crédible de la performance, et ce, pour deux raisons : d'une part, il accroît l'objectivité de la notation, et, d'autre part, il stimule la motivation des salariés (qui perçoivent l'intérêt que leur manager porte à leur travail).

Système de crédits (formation) – système de quantification des formations où chaque cours (évalué selon sa complexité et sa durée) se voit attribuer une certaine valeur, exprimée en nombre de crédits.

Ce système peut stimuler la demande de formation – notamment s'il est couplé au système d'évaluation

de la performance –, mais, dans de nombreux cas, la demande ainsi créée ne correspond pas aux véritables besoins du lieu de travail. La demande devient alors, pour les agents des services publics, une course aux quotas, où chacun finit par se former uniquement pour atteindre sa cible.

Système de la carrière – modèle où le fonctionnaire est recruté aux échelons inférieurs et où les postes vacants sont pourvus par voie de promotion interne.

Pour les partisans du système de la carrière, le fait de proposer aux candidats potentiels une trajectoire claire d'évolution professionnelle renforce l'attractivité et la capacité de fidélisation des institutions publiques, favorise un climat de cohésion entre les salariés et facilite la réaffectation des salariés en fonction des besoins. En revanche, pour ses détracteurs, le système de la carrière nuit à la réactivité des pouvoirs publics, en ce qu'il ne permet pas de recruter les personnes les plus compétentes pour répondre aux besoins particuliers associés à chaque poste (voir **Système de l'emploi**). L'Espagne, la France, l'Italie, la Pologne et le Portugal figurent parmi les pays où le modèle de la carrière domine dans la fonction publique.

Antonyme : Système de l'emploi

Système de l'emploi – modèle de fonction publique où les candidats sont recrutés à des postes donnés, indépendamment de leur catégorie.

En principe, le recrutement par emploi permet aux institutions de bénéficier de la mise en concurrence d'un large vivier de candidats, quel que soit le poste à pourvoir. Cette approche est censée améliorer la réactivité des institutions publiques, car elle favorise une embauche ciblée et (relativement) rapide. Les détracteurs du système estiment toutefois que son principal inconvénient est qu'il réduit les possibilités d'avancement de carrière des agents des services publics en poste et qu'il est alors plus difficile de les fidéliser. Le Danemark, la Finlande, l'Irlande, la Norvège, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et la Suède figurent parmi les pays où le modèle de l'emploi domine dans la fonction publique.

Antonyme : Système de la carrière

Système d'information de gestion des ressources humaines (SIRH) – système informatique utilisé pour le stockage et l'extraction des données relatives aux salariés et aux emplois qu'ils occupent.

Le SIRH (voir aussi **Numérisation**) associe, au sein d'un même outil, la gestion des RH et les technologies de l'information ; en d'autres termes, le SIRH met la technologie au service de la gestion des RH. Dans les institutions modernes du secteur public, des solutions logicielles sur mesure sont requises pour faciliter le stockage, la tenue à jour et l'extraction des données relatives à divers aspects de la gestion des ressources humaines. Outre qu'ils permettent une gestion confortable et sécurisée des données, les SIRH modernes se présentent sous forme de plateformes Web (accessibles depuis n'importe quel appareil connecté à Internet), qui offrent des fonctionnalités de rapport (par exemple, extraction de données chiffrées sur les salariés qui partiront à la retraite au cours des cinq années à venir et classement par profession et par sexe). Dans le contexte des services publics, le SIRH est généralement installé au sein de l'organisme central chargé de la gestion des RH.

d'autres facteurs, tels que les conditions de travail et l'exposition au stress. Les niveaux des traitements de base devraient être transparents et clairement énoncés dans les avis de vacance de poste.

29

Transparence – principe selon lequel l'État est tenu de promouvoir la liberté d'accès aux renseignements qu'il détient.

Les institutions publiques doivent servir l'intérêt public et, hors exemptions clairement énoncées et fondées en droit, par exemple pour la protection des données personnelles et des données liées à la sûreté de l'État, les citoyens devraient avoir accès aux données détenues par les institutions publiques. Dans la gestion des RH, la transparence désigne le fait de donner au public un aperçu des processus de recrutement, de sélection, de promotion et de licenciement, ainsi que des pratiques en vigueur en matière de rémunération.

*Terme apparenté : Ouverture
Antonymes : Opacité, secret*

T

Tests d'aptitudes cognitives – ensemble des tests réalisés pour évaluer les capacités cognitives des candidats (raisonnement, jugement et résolution de problèmes pratiques).

Les aptitudes cognitives sont déterminantes pour les profils analytiques et logiques. Souvent, les institutions du secteur public font passer des concours d'entrée pour évaluer les aptitudes cognitives et psychosociales des candidats. Les tests cognitifs servent à prédire la performance professionnelle future de la personne évaluée, tandis que les tests psychosociaux visent à prédire son comportement au travail.

Traitemen(ous)taire – somme d'argent versée périodiquement à un(e) salarié(e) en contrepartie du travail fourni (voir **Rémunération**).

Dans les institutions de la fonction publique, la structure salariale devrait être fixée en fonction des évaluations des emplois, en tenant compte de la complexité des fonctions et des responsabilités associées à chaque poste de travail, ainsi que

