

ATELIER REGIONAL APS-HRMnet

***Renforcement de capacités des ressources humaines pour la réalisation
des Objectifs du Millénaire pour le Développement de l'Afrique***

Cotonou, République du Benin, 12 - 16 avril 2010

RAPPORT GENERAL

New York, Juin 2010

TABLE DES MATIERES

I. Introduction

II. Contexte et Objectif de l'atelier

- A. Contexte.....
- B. Objectif principal de l'atelier.....
- C. Groupes-cibles.....

III. Discours et Messages-clé des Hôtes d'Honneur

- A. Message du Ministre de la Réforme Administrative et Institutionnelle.....
- B. Allocution de Madame Nardos Bekele-Thomas, Coordonnateur Résident du Système des Nations Unies, et Représentant Résident du PNUD.....
- C. Allocution du Président De L'APS-HRMnet, M. George Yambesi.....
- D. Discours de M. Dalmas Anyango Atieno, Ministre d'Etat du Kenya et Président de la Conférence des Ministres des Fonctions Publiques en Afrique
- E. Motion de Remerciement de Mme. Hawa A. Ghasia (Mp) Ministre D'Etat, en charge de la Fonction Publique, République Unie de Tanzanie
- F. Discours de Monsieur Pascal Irénée Koupaki, Ministre d'Etat, Chargé de la Prospective, du Développement, de l'Evaluation des Politiques Publiques et de la Coordination de l'Action Gouvernementale.....

IV. Contenu thématique et Réalisations de l'Atelier

- A. Panel Ministériel sur L'Impact du leadership politique dans la gestion des ressources humaines en Afrique
- B. Problèmes, défis et perspectives de la gestion efficace des ressources humaines dans la fonction publique en Afrique.....
- C. Transition de l'administration du personnel à la gestion des ressources humaines: Quels sont les impératifs de la fonction publique en Afrique?.....
- D. Attirer et retenir les meilleurs fonctionnaires dans la fonction publique: défis et stratégies.....
- E. Ethique, transparence, responsabilité, professionnalisme et intégrité dans la fonction publique: mise en œuvre de la Charte de la Fonction Publique en Afrique

- F.** Gestion la diversité dans la fonction publique: Exploiter le potentiel.....
- G.** Amélioration de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique par l'application des technologies de l'information et de la communication (TIC)
- H.** Etat des lieux de la réalisation des OMD au Bénin.....

V. Synthèse et clôture de l'atelier

- A.** Synthèse de l'atelier et communiqué final.....
- B.** Cérémonie de clôture.....

I. Introduction

1. Le Département des Affaires Economiques et Sociales des Nations Unies en collaboration avec le Réseau des Gestionnaires des Ressources Humaines de l'Administration Publique en Afrique (APS-HRMnet), le Bureau du PNUD de Cotonou, et le Ministère chargé des Réformes Administratives et Institutionnelles du Bénin (MRAI), a tenu à Cotonou, Bénin, du 12 au 16 avril 2010, son deuxième atelier de renforcement des capacités à l'intention des gestionnaires de ressources humaines des administrations publiques de l'ensemble des pays africains. Le présent rapport souligne les principales réalisations et conclusions dudit atelier.

II. Contexte et Objectif de l'atelier

A. Contexte

2. La qualité des ressources humaines est essentielle au développement de tout pays. Qu'il s'agisse de la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement, comme discuté lors du Sommet du Millénaire des Nations Unies, ou d'autres engagements intergouvernementaux, tels que le Plan d'Action pour le Développement Durable défini par le Sommet Mondial de Johannesburg sur le Développement Durable, ou les engagements régionaux comme le Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique (NEPAD) et les différentes stratégies de développement formulées au niveau de chaque pays. De plus, les engagements pris par les gouvernements quant au développement durable et à la réduction de la pauvreté, aussi bien au niveau mondial, régional et national, font une fois de plus appel aux ressources humaines de bonne qualité dans le secteur public, pour leur concrétisation. La connaissance, le savoir-faire et les compétences, les réseaux et les qualifications du personnel du secteur public figurent ainsi au centre de la performance des administrations publiques des pays, car c'est par leur intermédiaire que les services sont initiés et rendus, que les innovations sont conçues et réalisées, et que les réformes nécessaires sont effectuées.
3. Bien que le personnel chargé des ressources humaines du secteur public occupe une position stratégique dans le développement des pays en général, il a été constaté en Afrique que cette position stratégique n'est pas toujours reconnue dans la formulation des stratégies, et le personnel peut ne pas être professionnellement qualifié. Même s'il est vrai que de nombreux gouvernements emploient des cadres ou des organes professionnels, parfois très prestigieux dans certains domaines, y compris, par exemple des diplômés issus d'académies d'élite, il est admis que la fonction de 'gestion des ressources humaines' est souvent laissée à la charge d'administrateurs généralistes, qui n'arrivent pas à atteindre les objectifs

essentiels du gouvernement.

4. L'Afrique est aux prises avec le défi du développement des ressources humaines, en particulier dans son secteur public. Le Septième Forum de la Gouvernance en Afrique (FGA7), tenu à Ouagadougou au Burkina Faso à la fin du mois d'octobre 2007, a examiné les questions liées à la réforme du service public renforçant les capacités institutionnelles et humaines du secteur public. Les conclusions et recommandations de ce Forum, liées directement à l'insuffisance des capacités du personnel des ressources humaines dans la fonction publique en Afrique, ont décidé de mettre en place le Réseau des gestionnaires de ressources humaines dans le secteur public (APS-HRMnet). A titre de rappel, le FGA7 a fait les conclusions suivantes:
 - a) en ce qui concerne le développement des ressources humaines, il existe généralement dans les pays africains, des approches non coordonnées et fragmentées; des programmes de formation non coordonnés; des rapports inadéquats entre la diffusion de formation et les besoins du marché de l'emploi ; le gaspillage, le mauvais placement du personnel ; et le manque de mécanismes d'évaluation du rendement pour déterminer les capacités et la productivité du personnel formé pour contribuer d'une façon significative au développement national ;
 - b) en ce qui concerne la capacité institutionnelle, l'Afrique a tellement développé sa bureaucratie que sa capacité à performer de manière efficace et efficiente est régulièrement remise en question. Le continent n'a pas été en mesure de recruter et de conserver un personnel bien formé et qualifié en raison d'un grand nombre de défis, notamment les salaires minimes, les mauvaises conditions de service, les lacunes dans les procédures administratives. Ceci rend difficile le maintien de l'objectivité, la responsabilité et la transparence dans la prise de décisions et, par conséquent, un environnement de travail largement non compétitif. Cet état de choses a été traduit en une faible productivité institutionnelle et un manque de ressources humaines à travers la fuite de cerveaux. Les limitations institutionnelles et les capacités des ressources humaines dans le domaine de la gestion économique sont parmi les plus évidentes faiblesses de la plupart des pays africains et pour lesquelles le renforcement des capacités exige une attention immédiate ;
 - c) Les gouvernements ont besoin de développer tant leurs capacités institutionnelles que leurs ressources humaines pour répondre aux aspirations de développement des citoyens.
5. Les défis, tels que ceux mentionnés plus haut, sont associés à l'insuffisance des moyens de gestion des ressources humaines. Il est clair que, pour changer cette situation dans le secteur public, les pays africains devraient adopter un modèle de gestion des ressources humaines, qui va mieux permettre aux gouvernements de

gérer leur personnel de manière à atteindre leurs principaux objectifs. Un tel modèle permettra au personnel des ressources humaines de jouer les rôles: (i) d'experts en stratégie; (ii) d'experts en organisation du travail ; (iii) de meilleur employé, et (iv) d'agents de la transformation continue et de conseiller de la gestion du changement dans le processus de développement des compétences. Pour que le personnel chargé des ressources humaines joue ce rôle dans tous les aspects de la gestion des ressources humaines, il doit y avoir à la fois une solide compréhension de l'environnement dans lequel l'organisation opère et l'habilité de disposer des administrateurs hautement expérimentés, ou de faire venir des spécialistes de la gestion des ressources humaines de l'extérieur, si nécessaire, pour gérer le personnel efficacement. Les spécialistes de la gestion des ressources humaines doivent être considérés comme des partenaires stratégiques dans le secteur public. Pour ce faire, le partage de connaissances et d'informations entre les professionnels de la gestion des ressources humaines du secteur public africain, est impératif.

6. Une fonction publique efficace et motivée est essentielle à la gouvernance, à la formulation et à la mise en œuvre de la politique économique, à la production et la distribution des biens et services publics ainsi que la gestion des dépenses publiques. L'objectif plus étendu de la réforme de la fonction publique est, par conséquent, la création d'une main-d'œuvre du gouvernement avec les compétences, les mesures d'incitation, l'éthique et la responsabilité nécessaires pour fournir des services publics de qualité et d'effectuer les fonctions attribuées à l'Etat.
7. C'est dans cette perspective que le Département des Affaires Economiques et Sociales des Nations Unies travaille avec les partenaires africains, dont la Conférence Panafricaine des Ministres de la Fonction Publique, l'Association Africaine de l'Administration Publique et de la Gestion (AAPAM), le Réseau des Instituts de Gestion et de Développement Africain (AMDIN), les bureaux du PNUD sur le terrain en Afrique et le personnel chargé des ressources humaines dans la fonction publique, pour la mise en œuvre de ce programme coordonné de renforcement de la fonction de la gestion des ressources humaines au sein des administrations publiques en Afrique. En février 2009, le premier atelier sur le renforcement des capacités qui avait eu lieu à Arusha, en République-Unie de Tanzanie, s'était concentré sur les politiques et stratégies de développement des ressources humaines. Au cours de cet atelier, le Réseau des gestionnaires de ressources humaines dans le secteur public en Afrique (APS-HRMnet) a été créé, son Conseil Exécutif a été élu et un Secrétaire Exécutif par intérim a été nommé.
8. L'atelier sur le « renforcement des capacités des ressources humaines pour la réalisation des objectifs du millénaire pour le développement de l'Afrique », est le deuxième d'une série visant à contribuer à l'amélioration de la gestion des capacités des ressources humaines au sein de l'administration publique dans les pays africains. Il est organisé en étroite collaboration avec l'APS-HRMnet pour développer sa propre capacité ainsi que sa consistance et sa pérennité.

B. Objectif principal de l'atelier

9. L'objectif principal de l'atelier est de renforcer les capacités du personnel chargé de la fonction publique dans les pays Africains, pour leur permettre d'exécuter les diverses fonctions de la gestion des ressources humaines, et d'améliorer leurs performances. L'atelier visait spécifiquement les objectifs suivants:
- a) Mettre en valeur les connaissances et compétences de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique pour améliorer les services des gouvernements ;
 - b) Renforcer le réseau des gestionnaires de ressources humaines dans le secteur public pour les échanges de connaissances et d'informations dans la gestion des ressources humaines dans le secteur public pour améliorer le développement des capacités du personnel des ressources humaines dans la fonction publique ;
 - c) Établir une plate-forme favorisant une interaction plus étroite entre les responsables politiques (Ministres de la Fonction Publique) et le personnel chargé de la fonction publique ; et proposer des politiques et stratégies pour améliorer la gestion des ressources humaines ;
 - d) Avoir l'opportunité de renforcer les liens et le réseau entre les fonctionnaires chargés des ressources humaines dans les ministères responsables de la fonction publique, leurs homologues des commissions de la fonction publique et d'autres autorités nommées dans le secteur public, les instituts de gestion du développement, les prestataires de formation de la fonction publique et les acteurs clés du développement des capacités professionnelles du personnel chargé des ressources humaines dans le secteur public en Afrique.

C. Groupes-cibles

10. L'atelier a été honoré par la présence des Ministres chargés des Fonctions Publiques du Bénin, du Kenya et de la Tanzanie. Ont également pris part à l'atelier, des Secrétaires généraux et Secrétaires permanents adjoints de Ministères, des Directeurs et Directeurs adjoints des écoles et instituts d'administration, des Directeurs généraux de Fonction publique, les gestionnaires des personnels et de ressources humaines de l'Administration publique. Ceci a permis d'avoir un total de 243 participants venant de 42 pays africains pour les travaux de l'atelier.

11. L'atelier a réuni le personnel chargé des ressources humaines dans le secteur public, les organisations africaines, les ministères, les responsables de fonction publique et les autres autorités nommées dans le secteur public, ainsi que les représentants d'instituts de gestion de développement. Tous les membres du Conseil Exécutif et du Comité Consultatif de l'APS-HRMnet ont été présents et ont participé à l'organisation et à la facilitation de l'atelier. Les partenaires au développement en particulier ceux qui œuvrent pour le développement des ressources humaines dans la fonction publique en Afrique, ont activement pris part aux travaux de l'atelier, notamment les institutions africaines telles que l'Association Africaine de l'Administration Publique et de Gestion (AAPAM), le Réseau des Instituts de Gestion de Développement Africain (AMDIN), la Fondation du Renforcement des Capacités Africaines (ACBF), les organisations internationales comme la Banque Mondiale, le Programme des Nations Unies pour le Développement, la Commission Economique des Nations Unies pour l'Afrique (UNECA) le Secrétariat du Commonwealth et l'Association de la Gestion Publique Internationale pour les Ressources Humaines (IPMA-HR). Les ministres chargés de la fonction publique, notamment ceux du Comité de la Conférence Panafricaine des Ministres de la Fonction Publique ont participé à l'atelier. y participeront et aideront à organiser et à faciliter l'atelier.

III. Discours et Messages-clé des Hôtes d'honneur

A. Message du Ministre de la Réforme Administrative et Institutionnelle



Monsieur le Ministre d'Etat chargé la Défense Nationale représentant le Président de la République du Bénin, Chef de l'Etat, Chef du Gouvernement ;

Mesdames et Messieurs les Ministres ;

Monsieur le Représentant de la Direction des Affaires Economiques et Sociales des Nations Unies ;

Madame le Représentant résident du Programme des Nations Unies pour le

*Développement ;
Mesdames et Messieurs les Ambassadeurs, Chefs de mission diplomatique et
Consulaire et Représentants des Organisations Internationales ;
Monsieur le Président du Réseau des Gestionnaires des Ressources Humaines
dans le Secteur Public ;
Madame la Directrice du Cabinet Civil du Président de la République ;
Monsieur le Secrétaire Général du Gouvernement ;
Monsieur le Secrétaire Général de la Présidence de la République
Mesdames et Messieurs les membres des différents cabinets ministériels ;
Mesdames et Messieurs les Secrétaires Généraux des Ministères ;
Messieurs les Préfets des départements Mesdames et Messieurs en vos rangs,
fonctions et qualités diverses ;
Chers participants ;
Honorables invités ;
Mesdames et Messieurs*

12. C'est pour moi un réel plaisir de prendre la parole, en ma qualité de président du comité d'organisation, à l'occasion de l'ouverture officielle de l'atelier sur le renforcement des capacités des ressources humaines pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement de l'Afrique.
13. Je voudrais tout d'abord sacrifier à la tradition en souhaitant à nos illustres hôtes, la bienvenue en terre africaine du Bénin, une terre riche de sa tradition hospitalière. Le peuple béninois est heureux de vous accueillir à l'occasion de cette importante réunion dont l'objectif est de faciliter la réalisation plus diligente et plus efficiente des Objectifs du Millénaire pour le Développement de l'Afrique.
14. La présente rencontre dont les travaux seront bientôt lancés par le Ministre d'Etat chargé de la Défense Nationale représentant le Président de la République du Bénin, Chef de l'Etat, Chef du Gouvernement est une initiative de l'Association Africaine de l'Administration Publique et de la Gestion (APAAM). Elle témoigne du souci d'accomplir un devoir, celui de l'atteinte effective des OMD à horizon réaliste. Il s'agit pour les pays africains de relever le défi de la réduction de la pauvreté en agissant sur la qualité de l'éducation, sur l'égalité entre les sexes, sur la qualité de la santé et de l'environnement.
15. *Chers participants, Mesdames et Messieurs,* Comme vous le savez si bien, les OMD ont été énoncés dans la déclaration du millénaire adoptée le 08 septembre 2000 par l'Assemblée Générale des Nations Unies. Ils constituent des objectifs mondiaux quantitatifs à atteindre d'ici 2015 par la Communauté internationale.
16. Ces objectifs orientent et influencent les politiques et stratégies nationales de développement de nombreux pays et notamment des pays africains. De ce point de vue, la qualité du capital humain doit constituer une préoccupation constante notamment en ce qui concerne les ressources humaines de la fonction publique en Afrique.

17. Or nul doute que la gestion des ressources humaines de l'administration publique en Afrique, est un maillon faible du chaînon du management public.
18. La taille de l'effectif de nos administrations constitue un autre défi à relever en vue de la réalisation à bonne date des objectifs du millénaire pour le développement dans nos différents pays.
19. Cet état de chose pourrait annihiler les efforts de réformes engagées dans le secteur public ces dernières années particulièrement en ce qui concerne la gestion des ressources humaines axée sur les résultats. Il s'avère dès lors plus nécessaire que jamais de mettre en place dans nos administrations publiques un système de gestion des ressources humaines de qualité, efficace, doté d'une stratégie claire, qui propose une orientation et des objectifs permettant l'atteinte en 2015 des OMD à la grande satisfaction de nos populations.
20. Cet atelier de renforcement des capacités dans sa dimension stratégique, sera l'occasion de déterminer le champ de cohérence de la gestion des ressources humaines dans nos fonctions publiques en rapport avec l'atteinte des OMD. Cela présente l'avantage pour chaque pays membre du Réseau de tirer les enseignements de son expérience et de celle des autres et d'accroître les chances de succès de réalisation des OMD.
21. Apprendre à replacer la performance au cœur de la machine administrative pour mieux servir les usagers clients dans leurs diverses attentes de se nourrir convenablement, d'avoir accès à l'eau potable et à moindre cout, de scolariser leurs enfants à l'école sans craindre les coûts directs de l'éducation, de les faire soigner qualitativement à proximité, telle est la véritable problématique à laquelle vous êtes invités à donner corps pour rétablir la confiance entre les usagers clients des services publics et l'Administration publique en Afrique.
22. Aussi les aspects relatifs à la promotion et l'autonomisation de la fille et de la femme méritent-ils votre attention.
23. *Chers participants, Mesdames et Messieurs*, Les responsables en charge de la gestion des ressources humaines dans les fonctions publiques en Afrique sont les garants :
 - des valeurs de morales professionnelles dans l'administration,
 - de la satisfaction des attentes des usagers clients,
 - de la gestion des contradictions propres à l'organisation même de la fonction publique,
 - de la création du processus d'évolution de carrières,
 - de la promotion des compétences fécondes,
 - de la traduction des orientations stratégiques de gestion des ressources humaines de l'administration publique orientées vers la satisfaction des besoins vitaux de nos populations.

24. C'est pourquoi l'atelier de Cotonou, en dehors de son caractère d'échanges et d'analyses hautement intellectuels, doit aller plus loin, pour apporter des réponses hardies et innovantes à la réalisation dans les meilleurs délais des objectifs de développement tendant à combler les attentes de nos populations.
25. Dans cette perspective je voudrais, au nom de mon collègue Ministre en charge du travail et de la fonction publique et en mon nom propre, remercier particulièrement les différents Ministres des pays frères et amis ici présents, le Chef du Département des Affaires Economiques et Sociales des Nations Unies, Madame le Représentant Résident du PNUD Bénin, le Président de l'AAPAM, le Président de AMDIN, les membres du réseau de l'APS-HRMnet mais surtout le Ministre d'Etat chargé de la Prospective, du Développement, de l'Evaluation des Politiques Publiques et de la Coordination de l'Action Gouvernementale (MPDEPP-CAG) pour l'intérêt qu'il a porté d'une part à l'organisation de l'Atelier et d'autre part, pour sa présence effective en ces lieux.
26. Sa présence parmi nous ce matin est la preuve manifeste de la volonté du gouvernement béninois de gagner le pari de la réalisation des OMD en misant sur la qualité de ses ressources humaines dans la stratégie de réduction de la pauvreté.

Mesdames Messieurs, je vous remercie pour votre attention particulière.

**B. Allocution de Madame Nardos Bekele-Thomas,
Coordonnateur Résident du Système des Nations Unies, et
Représentant Résident du PNUD**



Excellence, Monsieur le Ministre d'Etat, Chargé de la Prospective, du développement, de l'Evaluation des Politiques Publiques et de la Coordination de l'Action Gouvernementale ;

Excellences Mesdames et Messieurs les Ministres ;

Excellence Mesdames et Messieurs les Présidents des Institutions de la République ;

Excellence Mesdames et Messieurs les Ambassadeurs, Chefs de missions diplomatiques et consulaires et Représentants des Organisations Internationales, Chers collègues du Système des Nations Unies ;

Excellence Monsieur le Président de la Conférence Panafricaine des Ministres de la Fonction Publique ;

*Honorables invités, Chers Participants ;
Mesdames et Messieurs ;*

27. C'est avec un grand honneur que je m'adresse à vous ce jour à l'occasion de la cérémonie d'ouverture de l'Atelier international de renforcement des capacités des Ressources Humaines pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement en Afrique.
28. Permettez-moi avant tout de remercier le Gouvernement du Bénin pour avoir accepté d'abriter cet important forum et d'accueillir sur sa terre hospitalière les délégués de haut niveau, venus de 54 Pays d'Afrique et à qui je souhaite la bienvenue. C'est aussi le lieu de saluer les participants provenant de l'intérieur du Bénin. Votre présence en ce lieu ce jour, est une preuve de l'intérêt que vos Etats respectifs accordent aux questions de développement et notamment la problématique du renforcement des ressources humaines pour accélérer les progrès vers les OMD.
29. Aussi, je me réjouis du fait que le présent Atelier international précède le Sommet de l'ONU sur les Objectifs du Millénaire pour le développement prévu en septembre 2010 pour évaluer les progrès, identifier les écarts et lancer un plan d'action conséquent pour la réalisation des OMD. Ce qui m'autorise à croire que les conclusions de cet atelier alimenteront, sans doute, les débats du Sommet de New York.
30. *Monsieur le Ministre d'Etat, Excellences, Mesdames et Messieurs,* A cinq années de l'échéance de 2015, le bilan de réalisation des OMD est très mitigé pour l'excellente raison qu'il est prouvé que les pays africains ne seront pas au rendez vous de 2015 pour tout les huit OMD. Ainsi, nous sommes en droit de nous demander à quand alors l'Afrique réalisera t- elle les OMD ?
31. Les études ont révélé que la réalisation des OMD en Afrique fait face aux difficultés résultant, entre autres, des problèmes de gouvernance, des conflits, du niveau encore modeste de l'aide publique au développement et de la difficulté de tirer profit de la mondialisation, etc. Comme on peut s'en apercevoir, la question de la bonne gouvernance est au cœur de la problématique du développement et pour faire de la bonne gouvernance un vecteur de développement, il faut investir dans les capacités tant du point de vue ressources humaines qu'institutionnelles.
32. La bonne gouvernance facilite l'augmentation du revenu et est donc nécessaire pour la croissance économique qui, elle, est indispensable pour la création d'emplois et d'opportunités en vue de la réduction de la pauvreté. On voit là s'établir une double causalité remarquable du point de vue des OMD car elle montre toute l'importance d'une stratégie visant à réaliser les OMD, soit en améliorant les pratiques de la gouvernance et soit par des investissements consacrés au capital humain, à la gestion du secteur public et à l'équipement.

33. Parler de la bonne gouvernance revient à parler entre autres de la gouvernance administrative. L'administration publique africaine connaît aujourd'hui un certain nombre de dysfonctionnements, de faiblesses et d'insuffisances qui mettent en mal sa neutralité et son impartialité. La notion même du service public mériterait d'être repensée. Cet état de l'administration publique africaine doit interpellé les plus hautes autorités de pays ainsi que l'ensemble des populations et suscite à cet égard de nombreuses interrogations notamment :
- *Primo*, quelle administration faut-il à l'Afrique pour accélérer sa marche vers l'atteinte des OMD?
 - *Secundo*, quelles sont les leçons apprises de ceux de pays ayant atteint les OMD ?
 - *Tertio*, quelle alternative faut-il à l'Afrique pour mettre en place une administration efficace et efficiente ?
 - *Quarto*, pourquoi l'administration africaine, autrefois vivier de l'expertise, n'attire plus les meilleures ressources humaines et/ou ne retient pas ses meilleurs cadres ?
34. C'est dans la recherche de solutions idoines à ces questionnements que s'explique le choix du thème de ce présent atelier. Il me paraît utile de souligner le lien étroit entre l'amélioration des connaissances et compétences du personnel chargé des ressources humaines dans la fonction publique africaine et la réalisation des OMD. En effet, la mise en œuvre des OMD, des engagements pris et tout comme des stratégies sectorielles de développement, requiert une Administration publique dotée des capacités en ressources humaines à même de traduire ces aspirations en résultats tangibles et d'en gérer l'exécution le suivi et l'évaluation. Il est dès lors évident que de cette manière, les gouvernements africains devraient se doter d'une administration efficace et efficiente, engagée à travailler pour créer une société juste et équitable.
35. Monsieur le Ministre d'Etat, Excellences, Mesdames et Messieurs, C'est ici pour moi l'occasion de souligner l'urgence d'une transformation des mentalités pour mettre en place une administration publique de développement réellement au service des populations. Il est important que les populations en leur double qualité de bénéficiaires de services et de contribuables puissent être en mesure d'apprécier et d'évaluer la qualité des prestations de l'administration publique. Pour ce faire, l'administration publique africaine doit être équipée et dotée des outils et des systèmes de gestion (ressources humaines et résultats) permettant une capacité d'adaptation de ses services aux besoins des populations ainsi qu'aux mutations induites par la mondialisation. C'est à ce prix que l'obligation de rendre compte devient une réalité.
36. L'atelier de Cotonou vous offre une possibilité de partage des connaissances, du savoir-faire, des compétences et de réseautage entre gestionnaires des ressources humaines dans la fonction publique afin d'améliorer les capacités institutionnelles et les ressources humaines pour répondre aux aspirations de développement des

citoyens. Je suis convaincue que les questions relatives à l'éthique et aux valeurs professionnelles,, à la gestion axée sur les résultats, à la gestion des ressources humaines, au système des contrat-Programmes en application dans certains pays, devront être au centre de vos préoccupations durant le présent atelier Aussi, l'heure me semble t-il arrivée pour que l'administration publique s'investisse dans la recherche afin qu'elle soit en mesure d'améliorer ses prestations, de se remettre permanemment en cause et de répondre aux besoins, sans cesse croissants, des citoyens. Pour ce faire, une collaboration étroite avec les milieux universitaires ainsi qu'avec les institutions de recherche offrirait des avantages énormes.

37. Monsieur le Ministre d'Etat, Excellences, Mesdames et Messieurs ; Ma présence et celle de mes collègues parmi vous témoigne d'une part, de notre conviction qu'il faut pour les pays africains une administration forte et capable de booster le développement, et d'autre part, de l'engagement du système des Nations Unies à continuer à appuyer les Gouvernements dans leurs efforts pour l'atteinte des OMD.
38. C'est sur cette note d'espoir que je voudrais terminer mon propos tout en souhaitant plein succès à vos travaux et bon séjour au Bénin pour les étrangers qui se trouvent parmi nous.

Vive la Coopération Internationale

Vive le Bénin

Je vous remercie.

C. Allocution du Président De L'APS-HRMnet, M. George Yambesi



39. Permettez-moi d'emboîter le pas à mes prédécesseurs pour vous souhaiter la bienvenue à cet atelier de renforcement des capacités des Gestionnaires des Ressources Humaines du Secteur Public en Afrique. Cet atelier est le deuxième d'une série d'ateliers prévus dans le but de contribuer à l'amélioration de la capacité de gestion des ressources humaines dans le secteur public dans les pays africains.

40. Permettez-moi dès ce moment de remercier très sincèrement tous les partenaires qui coopèrent avec le réseau et qui ont rendu possible le présent atelier à savoir : le Département des Affaires Economiques et Sociales des Nations Unies (UNDESA), l'Association Africaine pour l'Administration et la Gestion (AAPAM), les Réseaux d'Instituts de Développement de la Gestion (AMDIN) et l'Association Internationale de la Gestion Publique des Ressources Humaines (IPMA-HR). D'autres encore sont la Fondation Africaine de Renforcement des Capacités (ACBF), la Banque Mondiale, le PNUD, le Secrétariat du Commonwealth, la Commission Economique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA).
41. Le présent atelier va certainement permettre de nourrir la croissance et la durabilité du Réseau des Gestionnaires des Ressources Humaines du Secteur Public en Afrique (APS-HRMnet). La présence en ces lieux du président de la 6^e Conférence Panafricaine des Ministres de la Fonction Publique, S.E.M Dalmas Anyango Atieno, Ministre d'Etat, chargé de la Fonction Publique du Kenya et de S.E.Madame Hawa A. GHASIA, Ministre chargé de la Présidence, de la Gestion de la Fonction Publique de la Tanzanie, constitue une indication claire du soutien politique et permet à l'APS-HRMnet d'avoir un point de départ solide dans sa quête pour le renforcement des capacités des gestionnaires des ressources humaines dans le secteur public en Afrique vers une fonction publique plus performante. Leur participation créera également un environnement favorable pour discuter des questions de politique et de stratégie de gestion des ressources humaines qui requièrent l'attention du leadership politique en Afrique.
42. *Distingués mesdames et messieurs*, Cet événement de formation marque aussi la fin de la première année d'existence de l'APS-HRMnet. Je suis heureux et vous informer que le Réseau devient de plus en plus reconnu comme un outil important pour appuyer l'amélioration des capacités de gestionnaires des ressources humaines en Afrique. A la réunion de l'AAPAM tenue à Nairobi au Kenya en septembre l'année dernière où un communiqué du Réseau a été présenté, et un appel pour le soutien à été lancé, le réseau a été officiellement présent au continent africain.
43. L'APS-HRMnet est actuellement entièrement enregistrée en Tanzanie, et au cours du présent atelier de formation, les organes du réseau, le Secrétariat, le Conseil Exécutif et l'Assemblée Générale pourront se réunir et faire la revue du niveau d'avancement jusqu'à la date d'aujourd'hui et tracer la voie à suivre pour le réseau. Il est prévu pour la deuxième année d'existence du réseau de se focaliser sur les adhésions, afin d'avoir plus de membres et enregistrer plus de partenaires de coopération dans la poursuite des objectifs du Réseau.
44. Permettez-moi de conclure ma brève allocution en remerciant le Gouvernement et le peuple du Bénin pour avoir accepté d'abriter cet atelier de formation et pour le chaleureux accueil accordé aux délégués. Je remercie tous les membres du réseau pour avoir consacré leur temps pour venir dans ce beau pays le Bénin pour

participer à cet atelier. A nos partenaires à la coopération, une fois encore merci pour votre soutien. Le présent atelier contribuera grandement à améliorer la capacité institutionnelle du réseau et à rehausser son image et sa stature en tant qu'une structure qui peut soutenir la professionnalisation de la gestion des ressources humaines dans le secteur public de l'Afrique.

Merci à vous tous pour votre aimable attention.

D. Discours de M. Dalmas Anyango Atieno, Ministre d'Etat du Kenya et Président de la Conférence des Ministres des Fonctions Publiques en Afrique



Mesdames et messieurs les ministres en charge de la fonction publique et chers collègues ici présents,

Dr. John-mary Kauzya, chef de la Branche de la gouvernance et de l'administration publique, du Département des Affaires Economiques et Sociales des Nations Unies,

Mesdames et Messieurs les gestionnaires des ressources humaines du secteur public ici présents,

Mesdames et messieurs,

45. C'est pour moi un grand plaisir d'être invité encore une fois, pour prononcer un discours à cette occasion solennelle de l'ouverture de l'atelier sur le renforcement des capacités des ressources humaines en vue de la réalisation des OMD et du développement de l'Afrique.
46. Je suis particulièrement heureux de noter la détermination avec laquelle UNDESA a toujours œuvré pour le renforcement des capacités du réseau des gestionnaires des ressources humaines du secteur public en Afrique (APS-HRMnet) depuis le lancement de ses activités à Arusha, en Tanzanie en février 2009. Je note également que les organisateurs de l'atelier reconnaissent le rôle crucial joué par

les ministres de la conférence panafricaine des ministres de la fonction publique dans leur décision d'engagement politique en vue du développement des compétences professionnelles dans la fonction publique en Afrique. En réalité, ma présence à la présente cérémonie en ma qualité de président en exercice de la conférence panafricaine de même que celle de mes collègues, ministres de la fonction publique ne vient que confirmer cet engagement.

47. *Mesdames et Messieurs*, La probabilité croissante de la difficulté pour les états africains de pouvoir atteindre la plupart des objectifs du millénaire pour le développement à l'horizon 2015 peut être attribuée à plusieurs facteurs, parmi lesquels, la faiblesse des capacités institutionnelles, humaines et de la gouvernance. Tout en reconnaissant que le renforcement des ressources humaines n'est pas une garantie en soi de l'atteinte des OMD par nos pays, il contribuera toutefois de manière significative, au progrès dans l'atteinte de certains objectifs cruciaux, particulièrement ceux qui sont directement liés au développement économique et à la santé.
48. La formation et le renforcement des capacités dans la fonction publique demeurent une grande priorité dans la possibilité pour la fonction publique de faciliter la mise en œuvre des stratégies de développement. A cet égard, il sera demandé aux ministres de la fonction publique ainsi qu'aux responsables des instituts de développement de la fonction publique, d'explorer des approches novatrices visant à transformer les économies en vue de l'instauration d'une concurrence planétaire. Cela impliquera, entre autres, l'accélération du développement des compétences, y compris le leadership stratégique et exécutif.
49. *Mesdames et Messieurs*, Comme vous le savez bien, les années 1980 et 1990 ont connu la détérioration progressive des performances économiques de plusieurs pays africains ainsi que la dégradation des infrastructures, doublée des mauvaises performances enregistrées dans différents secteurs de la fonction publique. Par conséquent, le lancement des OMD en septembre 2000 s'était effectué dans le cadre de cet environnement peu favorable. Cette situation a affecté de manière adverse les indicateurs clés économiques, sociaux, et de santé dans les pays au cours de cette dernière décennie. Je voudrais toutefois reconnaître les efforts louables déployés par plusieurs pays africains en matière de renversement de cette tendance négative initiale, grâce à l'introduction de réformes visant à transformer la fonction publique en une agence plus mobilisée, plus efficace, et plus professionnellement gérée et qui est plus en harmonie et plus réactive aux besoins des citoyens.
50. *Mesdames et Messieurs*, Au moment où vous vous pencherez sur les différents thèmes de réflexion proposés au cours du présent atelier, je voudrais instamment vous demander de bien vouloir examiner la nécessité de changer de perspective en passant des concepts, aux moyens pratiques et efficaces de relever les différents défis qui entravent le développement des pays africains. Particulièrement sur le domaine thématique de l'attrait et du maintien des talents. Je voudrais vous lancer

- un appel pour la collecte des idées relatives aux stratégies de gestion des talents qui sont efficaces dans la lutte contre la fuite des cerveaux en vous penchant sur les facteurs 'd'attrait' et de 'répulsion'.
51. Par exemple, nous nous plaignons trop souvent du manque de ressources financières pour attirer les ressources humaines requises et dans le même temps, nous ignorons les ressources non-financières tout aussi indispensables dans le domaine de la gestion de la diversité dans la fonction publique, les participants voudraient bien examiner les défis et interventions nécessaires en tirant le meilleur parti de la diversité qui est manifestée en matière de race, d'ethnie, de religion, de circonstances socio-économiques, de genre, de minorité et de culture. Comme vous le savez bien, nous n'avons, à maintes occasions, pas pu réaliser le développement en concentrant notre attention sur les aspects négatifs de notre diversité.
 52. *Mesdames et Messieurs*, J'ai fait référence tout à l'heure de la nécessité d'une attention particulière aux OMD qui ont un rapport spécifique avec le secteur de la sante. Cela est dû aux défis importants auxquels le secteur de la santé se trouve confronté dans plusieurs pays africains. Ces défis sont essentiellement imputables aux insuffisances dans les capacités institutionnelles et des ressources humaines du secteur.
 53. L'atteinte de l'OMD n° 4 relatif à la réduction de la mortalité infantile et l'OMD n° 5 relatif à l'amélioration de la santé maternelle a été par exemple entravée par différents facteurs, parmi lesquels, la dépendance de l'assistance inconstante des initiatives mondiales, mais plus importante encore est l'inadéquation des ressources humaines, particulièrement en termes de niveaux et de capacité de personnel cruciaux en ce qui concerne les facilités médicales. Cela s'applique également à l'OMD sur la lutte contre le VIH/SIDA, la malaria et d'autres maladies. Je fais allusion à ces trois OMD tout simplement à titre indicatif et pour mettre en exergue un recul crucial dans les aspirations au développement de nos pays. .
 54. J'ai noté avec satisfaction que l'atelier examinera la question de l'évaluation des performances du personnel et sa contribution à l'amélioration des performances. Les participants sont conscients du fait que l'approche de l'évaluation traditionnelle n'a pas toujours réussi à stimuler l'amélioration des performances tant au niveau des agents individuels qu'au sein de la fonction publique. Cela est en partie la conséquence de l'échec enregistré en matière de réalisation de l'évaluation des performances dans le contexte d'une approche stratégique à la gestion des performances. En raison de l'apathie et de l'hostilité avec laquelle l'évaluation des performances est parfois considérée dans la fonction publique, il est nécessaire d'explorer les voies et moyens par lesquels le processus d'évaluation des performances du personnel peut être amélioré en tant qu'outil de renforcement des capacités des ressources humaines et d'amélioration des performances.

55. *Mesdames et Messieurs*, La fonction publique a été attaquée, souvent avec raison, sur l'absence d'une gouvernance efficace, une culture de responsabilisation. Bien qu'il existe une législation nationale élaborée pour promouvoir la gouvernance et la responsabilité dans notre fonction publique, la pertinence de la législation est considérablement réduite, ou elle n'est pas appuyée par des mesures administratives efficaces de responsabilité. Dans le but d'inculquer une attitude et un comportement positifs au sein des agents de la fonction publique et en vue d'éliminer la corruption, le gaspillage et l'incompétence, il est nécessaire de développer des programmes de renforcement des capacités pour promouvoir l'intégrité et la responsabilité dans la fonction publique. Les règles et normes de gouvernance dans la fonction publique ne devraient jamais être compromises sur la base des pratiques traditionnelles permissives de générosité et de loyauté familiale auxquelles l'on fait souvent référence.
56. En conclusion, je voudrais faire observer que les mesures et les efforts visant à établir et renforcer les capacités des ressources humaines ont une incidence positive sur le développement en Afrique, et dépendent de plusieurs facteurs, parmi lesquels :
- l'identification des compétences cruciales nécessaires à l'atteinte des objectifs nationaux de développement.
 - le développement de stratégies efficaces de gestion des talents visant à mettre à contribution les ressources humaines localement formées par des approches d'attrait et de maintien novatrices.
 - l'application des dispositions juridiques et administratives relatives à la gouvernance et à la responsabilité dans la fonction publique.
 - le transfert croisé d'information et de compétences entre le secteur public et le secteur privé en vue de s'inspirer des meilleures pratiques et des normes mondiales.
 - les dispositions financières dans les budgets nationaux et sectoriels pour faciliter le renforcement des capacités institutionnelles et du personnel.
57. Pour terminer, mesdames et messieurs, je me réjouis par anticipation pour une semaine de vives discussions dont le principal objectif n'est pas tant de débattre de nobles idées, que de mettre en place un environnement dans lequel la situation socio-économique des citoyens de nos pays respectifs pourrait s'améliorer.

Je vous remercie.

E. Motion de Remerciement de Mme. Hawa A. Ghasia (Mp) Ministre D'Etat, en Charge de la Fonction Publique, République Unie de Tanzanie



M. Dalmas Anyango Otieno, Ministre d'État, en Charge de la fonction publique du Kenya, Président de la sixième conférence panafricaine des Ministres de la fonction publique,
M. Pascal Irénée KOUPAKI, Ministre d'État, chargé de la prospective, du développement, de l'évaluation des politiques publiques et de la coordination de l'action gouvernementale,
Madame Nardos Bekele Thomas, Représentant Résident, Coordinatrice des Nations Unies, Représentant Résident du PNUD,
Dr. John-Mary Kauzya, Chef de la Branche de la Gouvernance et de l'Administration Publique à l'UNDESA,
Mr. Neil Reichenberg, Directeur exécutif de IPMA-HR,
Honorables Participants,
Distingués invités,
Mesdames et Messieurs,

58. C'est pour moi un grand honneur, un plaisir et un privilège en ma qualité de membre du Réseau des Gestionnaires des ressources humaines de la fonction publique en Afrique, de présenter la motion de remerciement, à l'occasion de la présente cérémonie d'ouverture. Je voudrais tout d'abord remercier très sincèrement notre invité d'honneur, pour les observations pertinentes qu'il a bien voulu faire et qui ont donné le ton à la tenue de notre atelier de cinq jours. Nous voudrions vraiment vous remercier pour avoir donné la bonne orientation pour nos travaux pendant les cinq jours à venir. Je voudrais ensuite exprimer ma profonde gratitude au Gouvernement et au peuple de la République du Bénin pour avoir accepté d'abriter cette importante réunion et pour la chaleureuse hospitalité qui a été réservée à tous les délégués. Je sais bien qu'il s'agit d'une tâche colossale et vous vous en acquittez à merveille,
59. Permettez-moi également de remercier tous les Ministres ici présents dans cette salle. Votre participation et vos contributions respectives à cet important atelier constituent la manifestation vibrante de votre engagement indéfectible au

- développement et votre reconnaissance du fait que les capacités humaines appropriées au niveau planétaire, régional et national, sont nécessaires pour le développement durable et la réduction de la pauvreté.
60. Il est impératif pour nous de maintenir la dynamique pour réaliser d'autres réformes visant à mettre les ressources humaines au centre de nos programmes nationaux de développement. Je voudrais également remercier le Directeur de Cabinet du Ministère de la Réforme administrative et institutionnelle et toute son équipe pour avoir coordonné avec succès les travaux de préparation en vue de la tenue de la réunion et pour avoir su maintenir cette dynamique.
61. *Honorables participants, Mesdames et Messieurs*, Cet atelier de renforcement des capacités n'aurait pas pu se tenir sans l'appui de nos partenaires. A cet égard, je voudrais remercier le Département des Affaires économiques et sociales des Nations Unies (UNDESA), le PNUD et la CEA pour avoir contribué généreusement à l'organisation du présent atelier. Je voudrais également remercier l'Association africaine pour l'Administration publique et la gestion (AAPAM), le Réseau africain des gestionnaires des Instituts de développement, l'ADMIN, et le Comité exécutif de l'APS-HRMnet pour avoir contribué à organiser et faciliter la tenue du présent atelier. Pour terminer, et non des moindres, je voudrais remercier les Gouvernements des pays membres pour avoir assuré la participation de leurs officiels respectifs à cet important atelier.
62. En dépit des nombreux défis auxquels nos pays se trouvent confrontés, l'Afrique est maintenant prête pour accélérer son développement économique et social. La vitesse à laquelle nous allons avancer dépendra essentiellement de la manière dont les capacités des ressources humaines de nos pays sont développées et utilisées en vue d'apporter une impulsion plus significative à notre développement. Comme l'a dit autrefois l'ex-Président Mwalimu Julius Nyerere de regrettée mémoire, père de la nation tanzanienne 'cela peut se réaliser, jouons tout simplement notre partition'.

Mesdames et Messieurs, sur ces mots, je vous remercie très sincèrement pour votre aimable attention.

F. Discours de Monsieur Pascal Irénée Koupaki, Ministre d'Etat, Chargé de la Prospective, du Développement, de l'Evaluation des Politiques Publiques et de la Coordination de l'Action Gouvernementale



Mesdames et Messieurs les Membres du Gouvernement, Chers collègues, Monsieur le Représentant du Département des Affaires Economiques et Sociales des Nations Unies (UNDESA), Madame le Représentant Résident du PNUD, Mesdames et Messieurs les Ambassadeurs, Chefs de missions diplomatiques et consulaires et les Représentants des organisations internationales, Monsieur le Président du Réseau des Gestionnaires des Ressources Humaines dans le Secteur Public (APS-HRMnet), Mesdames et Messieurs les Directeurs, Honorables invités, Mesdames et Messieurs,

63. Au nom du Chef de l'Etat, le Docteur Boni YAYI, je voudrais saluer la tenue, ce jour, lundi 12 avril 2010 à Cotonou au Bénin, de la présente conférence organisée dans le cadre du renforcement des capacités des ressources humaines pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement de l'Afrique.
64. Le Bénin s'honore d'accueillir, dans sa capitale économique, cette rencontre internationale qui revêt une importance particulière, en ce sens qu'elle vise à mettre en valeur les capacités du personnel chargé de la fonction publique en Afrique aux fins de poursuivre les objectifs de développement et de réaliser les Objectifs du Millénaire pour le Développement.
65. *Honorables invités, Mesdames et Messieurs*, la nécessité de trouver des solutions idoines et durables aux problèmes existentiels auxquels est confrontée la grande majorité de la population mondiale a conduit tous les pays de la planète à poser un acte éminemment historique à la veille du 3^{ème} millénaire. Cet acte, plus qu'une profession de foi, est un engagement pris par la communauté internationale pour relever les multiples et variés défis du millénaire naissant aux fins de construire un monde meilleur. En effet, en adoptant, en septembre 2000, la Déclaration du Millénaire, les 191 pays signataires se sont engagés, sur 15 ans :

- à réduire, de moitié, la proportion de la population vivant en dessous du seuil de la pauvreté et souffrant de la faim ;
 - à garantir, à tous les garçons et filles, une éducation primaire ;
 - à promouvoir l'égalité des sexes ;
 - à réduire, de deux tiers, le taux de mortalité infantile et, de trois quarts, la mortalité ;
 - à enrayer la propagation du VIH/SIDA et commencer à inverser la tendance actuelle ;
 - à réduire, de moitié, le pourcentage de la population privée d'un accès régulier à l'eau potable ;
 - à inverser la tendance actuelle de la déperdition des ressources environnementales
 - à améliorer la vie d'au moins 10 millions d'habitants.
66. Comme vous pouvez vous en douter, le capital humain est un élément indispensable dans le développement. C'est pourquoi, le renforcement des capacités des ressources humaines dans la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement de l'Afrique constitue un pas important vers l'atteinte desdits objectifs. La qualité des ressources humaines est une priorité au Bénin et elle constitue de ce fait, le cinquième pilier des Orientations Stratégiques de Développement (OSD) du Bénin couvrant la période 2006-2011.
67. *Mesdames et Messieurs*, le Département des Affaires Economiques et Sociales des Nations Unies, en partenariat avec la Conférence Panafricaine des Ministres de la Fonction Publique, l'Association Africaine de l'Administration Publique et de la Gestion, les bureaux du PNUD en Afrique et le personnel chargé des ressources humaines dans la fonction publique, s'est lancé dans un programme coordonné pour renforcer la fonction de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique en Afrique. C'est dans ce cadre qu'il a été organisé, en février 2009 à Arusha en République Unie de Tanzanie, un atelier sur les politiques et stratégies de développement des ressources humaines.
68. C'est le lieu de remercier tous les participants à cette conférence d'Arusha qui ont bien voulu honorer le Bénin en lui confiant le poste de vice-président chargé de la région Afrique de l'Ouest couvrant 16 pays. Je puis vous rassurer, Mesdames et Messieurs, que le Bénin garde et gardera, toujours haut, l'étendard du Réseau APS-HRMnet en vue de l'émergence d'une administration de développement en Afrique.
69. L'atelier de Cotonou, que j'ai l'insigne honneur d'ouvrir, ce jour, est le deuxième, après celui d'Arusha, et consacre la volonté et la détermination communes d'oeuvrer à l'amélioration de la gestion des capacités des ressources humaines dans la fonction publique dans les pays africains, en étroite collaboration avec le Réseau des gestionnaires des ressources humaines dans le secteur public (APSHRMnet).

70. *Honorables invités, Mesdames et Messieurs*, Dans le cadre de la réalisation des OMD, il est donc impératif que la transformation de cette aspiration en résultats tangibles soit confiée à un personnel qualifié. En effet, le savoir, le savoir-faire et le faire-savoir, les réseaux et les qualifications du personnel du secteur public sont au centre de la performance des pays, car c'est par leur intermédiaire que les services sont conçus et délivrés, les innovations conçues et réalisées et les réformes nécessaires effectuées.
71. Malheureusement, force est de constater que cette position stratégique n'est pas reconnue dans la formulation des stratégies. L'Afrique est donc aux prises avec le défi du développement des ressources humaines, en particulier dans son secteur public. Les gouvernements ont alors besoin de développer, tant leurs capacités institutionnelles que leurs ressources humaines, pour répondre aux légitimes aspirations de développement. Pour ce faire, ils doivent élaborer et mettre en œuvre non seulement une politique de formation adaptée au poste mais aussi une politique salariale et un système de motivation appropriés.
72. Toutes choses qui favorisent le maintien de l'objectivité, la responsabilité et la transparence dans la prise de décision et, par conséquent, un environnement de travail largement compétitif. Il faudrait signaler, avec force, que les limites institutionnelles et les capacités des ressources humaines dans le domaine de la gestion stratégique et économique sont parmi les plus évidentes faiblesses de la plupart des pays africains et pour lesquelles le renforcement des capacités exige une attention immédiate.
73. Pour permettre au personnel du secteur public de réaliser les OMD dans la perspective de 2015, il est nécessaire d'adopter un modèle de gestion des ressources humaines, qui puisse permettre aux gouvernements de mieux gérer leur personnel, de manière à atteindre leurs principaux objectifs. Un tel modèle permettra aux responsables des ressources humaines de jouer les rôles d'experts en stratégie, d'experts en organisation du travail, d'agents de transformation continue et de conseillers de la gestion du changement.
74. Pour que le personnel chargé des ressources humaines joue ce rôle, sous tous les angles de la gestion des ressources humaines, il doit avoir, à la fois, une solide compréhension de l'environnement dans lequel l'organisation opère et l'habileté d'offrir ses propres administrateurs ou de faire venir des spécialistes de la gestion des ressources humaines de l'extérieur, si nécessaire, pour une gestion productive du personnel.
75. A cinq ans de l'horizon 2025, il ressort de l'analyse des tendances globales des différentes cibles par Objectif des OMD que les résultats obtenus entre 2000 et 2008 sont assez mitigés. En effet, il paraît peu probable qu'à l'heure du bilan, le Bénin ait réduit de moitié le nombre de ses habitants situés en dessous du seuil de pauvreté. Le taux de croissance de l'économie, qui connaissait, depuis 2006 un accroissement régulier, est aujourd'hui en baisse en raison des multiples crises qui

- séviennent dans le monde entier. Ce qui compromet les efforts soutenus de lutte pour la réduction de la pauvreté et constitue des impondérabilités qui n'ont pas été prévues en septembre 2000.
76. En d'autres termes, toutes les actions attendues au niveau des groupes d'investissement ou secteurs de développement ciblés que sont l'Eau, l'Assainissement, l'Energie, l'Agriculture et la lutte contre la faim, l'Education, la Santé et le Genre, ne sont pas réalisées. Néanmoins, certains objectifs semblent présenter des tendances plus favorables à leur réalisation. D'autres sont même potentiellement réalisables. Cela s'explique par le fait que, malgré la situation nationale difficile, les gouvernements successifs ont fait des efforts dans l'amélioration de l'accès des populations aux services sociaux de base comme l'éducation, la santé et l'eau potable.
77. A titre d'exemples, dans les domaines de l'éducation, notamment l'enseignement primaire, et de l'alphabétisation, les efforts engagés par le Bénin ont été considérables. Le taux net de scolarisation (TNS) des enfants de 06-11 ans s'est globalement amélioré sur la période 2006-2007 et s'est établi, au niveau national, à un taux moyen de 76,2% (78,3% chez les garçons et 73,9% chez les filles). Certes, le Bénin se situe au-dessus de la moyenne régionale en ce qui concerne l'achèvement du primaire (56,05%), mais un tiers du chemin reste à parcourir pour atteindre l'objectif de l'Education pour Tous en 2015. Le taux d'alphabétisation des 15-24 ans a atteint 60,5% en 2007, avec, toutefois, une évolution en défaveur des femmes : le taux d'alphabétisation chez les femmes est de 50% contre 72,4% chez les hommes. Lorsque l'on considère le taux d'alphabétisation de l'ensemble des adultes, ces performances sont en baisse, avec un taux d'alphabétisation de l'ordre de 29,1% chez les femmes adultes et 51,4% chez les hommes.
78. Mesdames et Messieurs, Avec ce tableau présenté, le Bénin doit s'employer non seulement à mettre un accent particulier sur la qualité des ressources humaines impliquées dans la réalisation des OMD mais aussi à mettre en œuvre les interventions à haut impact afin d'atteindre les différents objectifs à l'horizon 2015.
79. Mesdames et Messieurs, Pendant les cinq jours que dureront les travaux, vous aurez la noble et lourde mission de réfléchir et d'échanger sur les expériences et les bonnes pratiques enregistrées dans vos pays respectifs en matière de gestion des ressources humaines en rapport avec la réalisation des OMD et sur la problématique du développement du continent africain. Vous aurez, par ailleurs, à apporter des idées originales et pertinentes et à faire des recommandations innovantes, réalistes et applicables, à court ou à moyen terme en vue :
- d'améliorer les connaissances et compétences du personnel chargé des ressources humaines dans la fonction publique, dans de nombreux aspects de la gestion des ressources humaines, notamment la sélection, le recrutement,

- la motivation et le développement professionnel des agents publics ;
 - de répondre aux besoins des capacités pour la réalisation des OMD et le développement en général ;
 - de créer des liens entre le personnel chargé des ressources humaines et les prestataires de services de gestion de la formation ainsi que des responsables politiques et les partenaires au développement ;
 - de proposer des stratégies pour la mise en oeuvre de la Charte de la fonction publique en Afrique au niveau national ;
 - de proposer des stratégies pour améliorer la gestion des ressources humaines par l'application des Technologies de l'Information et de la Communication.
80. Mesdames et Messieurs, Je ne saurais terminer mon propos sans remercier l'ensemble de nos partenaires techniques et financiers, en particulier, les Agences du Système des Nations Unies, pour leur assistance soutenue et leur accompagnement constant dans la marche du Bénin vers l'atteinte des objectifs de développement et, notamment, la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement.
81. Mes remerciements vont également au Réseau des Gestionnaires des Ressources Humaines dans le Secteur Public (APS-HRMnet) et à la Direction des Affaires Economiques et Sociales des Nations Unies (UNDESA) pour avoir porté leur choix sur le Bénin et pour leur rôle important dans le renforcement de la gestion des ressources humaines dans le secteur public en Afrique. Aux honorables personnalités ici présentes, Ministres, hauts fonctionnaires africains, hauts responsables d'institutions internationales, je dis merci d'avoir fait le déplacement de Cotonou.
82. C'est sur ces mots qu'au nom du Chef de l'Etat, le Dr Boni YAYI, je souhaite plein succès à vos travaux et déclare officiellement ouvert, ce jour 12 avril 2010, l'atelier International sur le « Renforcement des capacités des ressources humaines pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement de l'Afrique ».

Je vous remercie de votre bienveillante attention.

IV. Contenu thématique et Réalisations de l'Atelier

A. Panel Ministériel sur L'Impact du leadership politique dans la gestion des ressources humaines en Afrique



83. Cette communication a permis aux ministres du Bénin, de la République Démocratique du Kenya, et de la République Unie de Tanzanie d'intervenir à tour de rôle pour traiter de la question du leadership politique dont l'importance, dans les pays Africaine, n'est plus à démontrer. Selon eux, le leadership politique suppose l'existence de partis politiques qui fonctionnent efficacement et qui sont animés par des responsables de partis désireux de conquérir le pouvoir par les urnes. A ce niveau, ils ont relevé beaucoup de dysfonctionnements en Afrique, à savoir :

- a) la fragmentation des partis politiques ;
- b) l'absence de perception de la Fonction Publique comme source de formulation de politiques, en général, au profit de tous ;
- c) le manque de soutien du politique, la carence souvent aggravée par la corruption, le favoritisme, l'ethnocentrisme, les rivalités interconfessionnelles.

84. Aussi, a-t-il été souligné la nécessité que :

- a) le fonctionnaire et les responsables politiques se mettent d'accord sur les politiques à mettre en œuvre ;
 - b) les actions à mener dans les différents pays, dans le contexte de la démocratie, soient clairement identifiées.
85. Après cette intervention, des commentaires ont été formulés. Le Président du Panel a insisté sur la nécessité de synchroniser l'appropriation et la responsabilité et de se demander si les populations sont réellement impliquées dans le processus de gestion des ressources humaines, tandis que la représentante de la Tanzanie a mis en exergue le rôle de premier plan que joue le leadership politique dans la gestion des ressources.
86. Au total, l'objectif final recherché est de moderniser la Fonction Publique et donc d'améliorer la qualité des services publics.
87. Monsieur Christophe Kint AGUIAR, Ministre en charge de la Fonction Publique de la République du Bénin, a fait état de l'expérience béninoise en la matière qui peut s'illustrer par un certain nombre d'actions planifiées et initiées, à travers deux départements ministériels : le Ministère de la Réforme Administrative et le Ministère du Travail et de la Fonction Publique. Parmi ces actions, on peut citer :
- a) la formation des agents de la Fonction Publique, dans un processus de gestion prévisionnelle qui répond non plus à des besoins individuels, mais à des besoins de l'Administration publique ;
 - b) La prise d'une loi pour séparer les fonctions politiques des fonctions techniques.

B. Problèmes, défis et perspectives de la gestion efficace des ressources humaines dans la fonction publique en Afrique

88. La qualité du secteur public détermine très fortement la capacité d'une économie à générer la croissance et la réduction de la pauvreté. Aussi une demande de réforme se fait-elle sentir à partir des pressions internes et internationales.
89. L'examen de l'état des ressources humaines dans la Fonction Publique, dans un tel contexte, a permis de relever certaines insuffisances telles que la faible productivité, le fort taux d'absentéisme, l'absence de motivation pour le changement et la mauvaise qualité des services aux populations. Quelques cas spécifiques de succès de la réforme dans certains pays comme la Tunisie, le

Botswana, le Mali, le Ghana, le Sénégal et l'Ouganda méritent d'être soulevés.

- a) **En Tunisie**, il a été décidé de convertir certains services en opérations commerciales, en revoyant le système de compensation et en modernisant la gestion du personnel.
 - b) **Au Botswana**, la réforme a consisté en la mise en œuvre d'un plan méritocratique et l'exploitation des leçons tirées de plusieurs sources internationales (dont l'expérience de Singapour) pour prendre deux formes concrètes, à savoir : l'éducation, en échange de l'engagement à travailler pour le gouvernement, la performance, à travers des cercles de qualité et des audits du personnel.
 - c) **Au Mali**, la réforme a été opérée à travers la décentralisation commencée en 1991 et matérialisée par la domestication du pouvoir.
 - d) **Au Ghana**, un plan de compression efficace des ressources humaines a réussi à réduire l'effectif de la Fonction Publique de 140.000 à 80.000, même si l'on doit admettre qu'une bonne partie de cette réduction a été neutralisée par des augmentations d'effectifs dans d'autres secteurs de la Fonction Publique.
 - e) **Le cas du Sénégal** repose sur les leçons tirées de la réussite de l'AGETIP dans le développement des capacités locales ; toutefois, les nationaux ont été exclus de la propriété des projets.
 - f) **La Tanzanie et l'Ouganda** incarnent deux cas de réformes réussies qui représentent les mêmes caractéristiques que d'autres expériences à succès, notamment le fait que :
 - i) la performance se soit améliorée grâce à une saine gestion des finances publiques et à une administration fiscale fonctionnelle, efficace et transparente ;
 - ii) l'adaptation des meilleures pratiques connues au contexte culturel et institutionnel du pays ;
 - iii) le réalisme et le pragmatisme dans le choix des réformes à soutenir ;
 - iv) la mobilisation des groupes de pression locaux pour soutenir la réforme.
90. Les obstacles ont été subdivisés en obstacles structurels et politiques. Les premiers résultent de la confrontation entre les valeurs coloniales et la culture locale, tandis que les seconds sont essentiellement le manque de leadership et d'engagement politiques.
91. Les défis ont été répertoriés en défis culturels et de comportement, en particulier la réactivité, l'orientation à court terme et le népotisme.
92. Les perspectives d'avenir s'appuient sur les traits caractéristiques des expériences réussies, les conditions de réussite à remplir et les perspectives envisageables en

termes de conduite de la réforme de la Fonction Publique. A ce propos, les réflexions ont été orientées dans le sens de :

- a) l'amélioration du mode de recrutement du personnel ;
 - b) la mise au point des modèles de comportement réglementé ;
 - c) le respect du Code d'éthique ;
 - d) la délimitation entre la Fonction Publique professionnelle et les nominations politiques de haut niveau.
93. Les TIC ont introduit une certaine célérité dans le traitement des dossiers administratifs ; mais l' « homme » a toujours son mot à dire.
94. Trois groupes ont été constitués pour réfléchir, respectivement, sur les « défis politiques et économiques », les « défis structurels et économiques » et les « défis culturels et économiques » de la gestion efficace des ressources humaines.
95. Un exposé a été suivi de débats autour des questions relatives aux modalités d'accroître les vrais talents et d'améliorer l'image de la Fonction Publique, à la nécessité de recourir aux fonctions sociales (transport, bon cadre et train de vie, prêt gouvernemental pour payer un véhicule ou une maison, etc.), d'élaborer un plan d'attrait des nationaux travaillant à l'étranger (la diaspora), etc.
96. Chaque défi a été défini, et son traitement envisagé au moyen de l'identification de la (ou des) stratégie(s) appropriée(s) et de la (des) personne(s) responsable(s) de sa (leur) mise en œuvre.
97. Les débats qui ont suivi l'exposé du rapport de ce groupe ont concerné l'attention à porter sur le système d'évaluation du rendement du fonctionnaire afin d'aboutir aux emplois contractuels qui permettent de se débarrasser des agents incompetents, la nécessité de résister à la pression des hommes politiques, en vue de recruter davantage des talents et de s'appuyer sur des cadres compétents dans la Fonction Publique.
98. Les travaux de groupe ont été résumés par centres d'intérêt comme suit:

<i>Défis</i>	<i>Etat de lieu</i>	<i>Stratégies</i>	<i>Personnes /Département responsable</i>
Politiques	Il s'agit, en l'occurrence, de l'interférence politique des dirigeants politiques dans les actions quotidiennes de l'Administration.	<ul style="list-style-type: none"> • Instaurer le dialogue continu avec les dirigeants politiques en matière de rôles/responsabilités • Développer des programmes bien conçus pour les dirigeants politiques ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Les chefs de service, secrétaires et autres cadres qui, de manière permanente, œuvrent pour la poursuite du dialogue avec les partis politiques et pour la sensibilisation des dirigeants politiques par rapport au respect des procédures ;
Economiques	<ul style="list-style-type: none"> • L'insuffisance du budget alloué à la mise en œuvre des programmes de ressources humaines ; • La récession qui a entraîné l'impossibilité de payer des salaires adéquats, et la démotivation des fonctionnaires ; • L'échec des tentatives d'attirer et de conserver les cadres talentueux et compétents. • Salaires bas, insuffisants • Grande taille du secteur public en contraste avec les maigres ressources budgétaires • Niveau élevé de chômage dans l'économie et difficultés de recrutement dans la 	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser efficacement les ressources humaines. • revoir la structure des salaires, et les ajuster au coût de la vie • Stratégie : Rationaliser la taille du secteur public pour tenir compte des ressources disponibles et pour mieux payer les fonctionnaires • Réduire le niveau de chômage 	<ul style="list-style-type: none"> • Le Ministère de la Fonction Publique, pour le développement de livre de poche ; • Le Ministère des finances, entre autres, pour s'assurer que des ressources suffisantes sont prévues pour la mise en œuvre des politiques en faveur des ressources humaines. • Ministre en charge de la Fonction Publique • Ministre en charge de la Fonction Publique • Ministres en charge des Finances et du Plan

<i>Défis</i>	<i>Etat de lieu</i>	<i>Stratégies</i>	<i>Personnes /Département responsable</i>
	<p>Fonction Publique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Corruption dans les services publics • Faible niveau des allocations budgétaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la rémunération et combattre la corruption • Améliorer la structure salariale, les allocations budgétaires, notamment pour assurer plus de formation 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministre en charge de la Fonction Publique et autres institutions de lutte contre la corruption • Ministres en charge des Finances et du Plan
Organisationnels	Bureaucratie, système de carrière et permanence de l'emploi	Instaurer des contrats d'objectifs, définir le rôle des acteurs et utiliser la technologie pour contraindre les acteurs à jouer leur rôle	Administration
Comportemental	Problèmes ethniques, paternalisme, paresse et impunité dans l'Administration publique	Déterminer les rôles des acteurs et leurs responsabilités, identifier les aspects de la culture qui sont positifs, élaborer et mettre en œuvre un système de sanctions et dépolitiser l'administration.	Administration/Gouvernement
Défis en matière de gestion des ressources	Gaspillage, faible motivation insuffisance des ressources financières et faible productivité	Planifier la gestion des ressources humaines, matérielles et financières, les recruter, former, recycler et utiliser les RH conformément aux textes en vigueur	Administration

99. Après la présentation des rapports des trois groupes, le MRAI a fait le point, en observant que les difficultés sont les mêmes, tant dans les pays francophones qu'anglophones.
100. La centralisation de la fonction « Gestion des Ressources Humaines » (GRH) est inopportune. Il faut instaurer une Gestion des Ressources Humaines de proximité et mettre en œuvre une politique, qui atténue les influences de l'ethnicité et de la religion dans le recrutement. Une commission doit être créée à cet effet.
101. En Tanzanie, la Commission de la Fonction Publique, autorité réglementaire, assure la supervision pour garantir que le recrutement est fait sur la base du mérite.
102. En Zambie, au moment du recrutement dans la Fonction Publique, le licenciement est la dernière chose à laquelle les responsables pensent. D'ailleurs, avant de diminuer les effectifs de la Fonction Publique, il faut considérer ses conséquences, notamment le regain de criminalité.
103. Parmi les défis les plus importants retenus par les participants, on peut citer : l'introduction des contrats de performance à tous les niveaux de l'Administration, de la base jusqu'au sommet et l'évaluation annuelle des contrats de performance.

C. Transition de l'administration du personnel à la gestion des ressources humaines: Quels sont les impératifs de la fonction publique en Afrique?

104. Les ressources humaines constituent la seule partie de l'organisation qui a pour mission principale les hommes. En tant que telles, l'un de leur rôle important est de veiller à ce que les employés soient traités de façon équitable et appropriée.
105. Le premier Thème a permis de recueillir, en groupes, une série de stratégies qui sont :
 - développer le renforcement des capacités de la fonction GRH ;
 - développer les talents en matière de leadership pour habilitier le gestionnaire des ressources humaines à devenir un leader et un champion de la mission/vision ;
 - investir en partenariat en faveur de la nouvelle fonction GRH ;
 - réaliser l'audit des compétences/talents de manière à déterminer les compétences disponibles ;
 - rémunérer en fonction des nouvelles compétences, talents et responsabilités du gestionnaire des Ressources Humaines (RH).
106. L'étude du « Chartered Institute of Personnel and Development » (CIPD) en Grande-Bretagne qui montrent que la définition des rôles des RH était le défi le plus fréquemment sélectionné dans la restructuration des RH, a noté à leur suite

que les RH jouent des rôles multiples dans une organisation avec cinq buts : recruter et retenir le personnel clé, développer les compétences des employés, améliorer la façon dont est gérée la performance des agents, maximiser l'implication et l'engagement des employés et améliorer la focalisation des employés sur les objectifs-clé de l'entreprise.

1. Stratégies pour passer de l'administration du personnel à la gestion des ressources humaines.

107. Il a été relevé que les trois barrières à la transformation de la GRH sont le manque de fonds, le manque de soutien de l'équipe dirigeante et l'inadéquation des systèmes de TIC. Aussi a-t-il été recommandé une approche GRH motivée ayant les caractéristiques suivantes :
- a) la stratégie GRH devient plus adaptée et plus pertinente ;
 - b) la GRH parte d'une fonction de service vers la mise en place d'un agenda proactif ;
 - c) la GRH peut agir comme un système d'alerte précoce.
108. La fonction de GRH est passée du stade de fonction de service à une fonction de processus pour devenir une fonction plus stratégique. Mais, comme il a été observé, il existe, dans la Fonction Publique, des règles et traditions qui pourraient rendre la transition plus difficile à mettre en œuvre. Malgré ces contraintes, les RH sont appelées à fournir des efforts pour mieux valoriser les talents de leurs organisations.
109. La deuxième présentation sur ce thème, animée par le Professeur Jacques Mariel NZOUANKEU, a permis à l'intéressé, d'une part, de faire apparaître nettement la différence entre administration du personnel et gestion des ressources humaines et, d'autre part, d'indiquer les transformations qu'il faut apporter à la Fonction Publique pour qu'elle intègre les principes de la gestion des ressources humaines.
110. Dans la première partie, on entend par administration du personnel et gestion des ressources humaines, en montrant comment les pays de la zone d'influence de la Grande-Bretagne, dominés par les principes de la Common Law, ainsi que les méthodes et pratiques de la gestion des ressources humaines se distinguaient des pays de la zone d'influence de l'Europe continentale (France, Belgique, Espagne, Portugal, Allemagne, notamment) appartenant à la famille de droit romano-germanique qui se caractérise, entre autres, par la distinction du droit public et du droit privé. Dans ces derniers pays, la Fonction Publique relève pour environ 80% du droit public et pour 20% du droit privé.
111. La Fonction Publique est celle de la carrière dans laquelle les fonctionnaires sont regroupés, par corps, échelons et grades hiérarchisés réglementés dans un statut ; d'autres agents sont régis par des contrats individuels. Il a opéré une distinction entre le système romano-germanique caractérisé par son attachement aux formes

- et aux procédures telles que sa conception de la fonction d'administration du personnel qui fournit une base de comparaison intéressante avec le concept de gestion des ressources humaines. Il a également précisé qu'il faut distinguer les actes dits d'administration relevant de la compétence du ministre chargé de la Fonction Publique des actes de gestion incombant aux ministres utilisateurs, et que, pour chacun de ces actes, des manuels et guides indiquent la procédure à suivre pour les prendre, les pièces exigées, les délais requis, le cas échéant. Dans les deux cas, administrer et gérer le personnel, c'est veiller à la régularité de ces actes, s'assurer que la carrière se déroule conformément aux exigences des statuts.
112. Avec le concept de gestion des ressources humaines, on a désormais affaire à un nouveau vocabulaire (sélection, évaluation, transparence, etc), à des principes d'action novateurs (souci de professionnalisme, suivi individuel des agents, prévision des effectifs, formation et assistance managériale, gestion de proximité, etc.), un champ d'intervention plus étendu que celui de l'administration du personnel (gestion administrative, organisation du travail et de la vie au travail, prise en compte des relations sociales, gestion de compétences et motivation), des objectifs stratégiques (développement du métier, gestion des compétences, description des postes et des emplois).
 113. Le conférencier a fini par indiquer notamment quatre transformations à apporter à la Fonction Publique pour qu'elle intègre les principes de la GRH, à savoir :
 - a) briser le carcan rigide du statut ;
 - b) clarifier ou redéfinir les missions de l'Etat ;
 - c) réformer la procédure budgétaire ;
 - d) concilier la logique juridique et la logique managériale.
 114. Le mouvement de véritable gestionnaire des Ressources Humaines est en gestation, et il faudrait tenir compte des traditions en présence : l'une de droit et l'autre de management. Mais, quelle que soit la logique adoptée, la transformation commence par les gestionnaires des ressources humaines.
 115. D'autres contributions ont permis de discuter des possibilités d'association des logiques juridique et managériale et de relater quelques cas.
 116. Ainsi, il a été, par exemple, signalé qu'au Maroc, des réformes ont été conduites, mais sont jugées superficielles, tandis qu'au Sénégal, on en parle alors que, en réalité, il n'y en a pas eu.
 117. En outre, le manque de confiance a été ciblé comme l'une des faiblesses qui contribuent à la contreperformance dans la gestion publique. Il faut, pour ce faire, renforcer les compétences, les capacités des gestionnaires de ressources humaines, dont la formation n'est que l'un des aspects ; car l'engagement personnel et la transformation à l'intérieur de chacun sont aussi requis.

118. Enfin, il a été reconnu que le processus de transformation actuellement en cours est irréversible, que la fonction de gestion des ressources humaines (qui précise comment les gens doivent être motivés) a besoin d'être dotée de procédures claires, définies dans un cadre juridique pour éviter que les réformes soient faites en dehors de la loi

D. Attirer et retenir les meilleurs fonctionnaires dans la fonction publique: défis et stratégies.

119. Ce thème, présente l'Afrique toujours à la traîne, non seulement dans la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), mais également en matière de développement en général.
120. Les défis auxquels l'Afrique se trouve confrontée dans sa quête pour l'atteinte des OMD et le développement en général ne peuvent être relevés de manière appropriée que par des ressources humaines compétentes, engagées et pleines de talents. En conséquence, l'Afrique devra se doter de personnes sérieuses, compétentes et engagées pour être à l'avant-garde des efforts visant à relever le défi du développement. Ses questionnements sont les suivants :
- a) Quelle est la situation actuelle du personnel en termes de nombre, de connaissances, de compétences, d'attitudes, etc. dans le secteur public des pays africains ?
 - b) La Fonction Publique a-t-elle fait un faux pas dans le maintien de son attrait ?
 - c) Quand est-ce que sa capacité s'est-elle effritée, et que peut-elle faire pour renverser la tendance et redresser cette situation ?
121. Dans plusieurs pays africains, a-t-il poursuivi, il s'est produit différents efforts pour entreprendre des réformes de la Fonction Publique. Ces réformes ont eu à traverser les trois phases suivantes :
- a) La première vague des réformes des années 1980 jusqu'au milieu des années 1990, a eu, comme centre d'intérêt, la restructuration de la Fonction Publique.
 - b) La seconde vague s'est produite essentiellement à la fin des années 1990 et a mis l'accent sur le renforcement des capacités.
 - c) La troisième vague a démarré dans les années 2000, avec pour objectif principal l'amélioration des performances en matière de prestation de services.
122. Ainsi, au Ghana, le "Programme de relance économique et d'ajustement structurel" de 1983 a procédé à la réduction du nombre d'employés du gouvernement central de 301.000 en 1986 à 260.000 en 1990.
123. En Ouganda, entre 1990 et 1997, le nombre d'employés inscrits au registre des salaires de l'Etat s'est réduit de plus de la moitié, passant d'environ 320.000 à

- 147.000. Le nombre de ministères a été également réduit de 39 à 17.
124. En Tanzanie, entre 1992 et 1997, l'effectif des fonctionnaires de l'Etat a été réduit d'environ 30%, passant d'environ 355.000 à 270.000.
125. En Zambie, de 1997 au début de l'année 2000, le nombre total des fonctionnaires de l'Etat est passé de 139.000 à 102.000.
126. Ces dispositions ont réduit l'attrait de la Fonction Publique. Personne ne veut s'engager dans une Fonction Publique qui réduit l'effectif de ses employés au bon gré du FMI et de la Banque mondiale ou de toutes autres recommandations d'un bureau d'étude. Par ailleurs, avec le gel des recrutements qui accompagnait les réformes de première génération, les diplômés les plus brillants, fraîchement sortis des universités et les meilleurs chercheurs d'emplois ne s'orientaient pas vers la Fonction Publique et cette ne les recherchait pas non plus ; ce qui induit les questions suivantes : Que devrait faire le responsable des ressources humaines dans ses activités quotidiennes pour attirer les meilleurs talents dans la Fonction Publique ? Quels sont les talents dont la Fonction Publique a besoin aujourd'hui et demain ? Ce genre de talents existe-t-il dans le milieu ? Sinon, quelles sont les politiques et stratégies qui peuvent créer un environnement plein de talents dont la Fonction Publique aurait besoin aujourd'hui et demain ? Quels sont les concurrents dans la recherche des mêmes talents ? Quelles stratégies la Fonction Publique devrait-elle adopter pour tirer profit de cette concurrence, attirer et maintenir les meilleurs talents ?
127. Attirer et maintenir les meilleurs talents dans la Fonction Publique est une question hautement stratégique qui requiert, dans un premier temps, une analyse et une planification stratégique très poussée et, dans un deuxième temps, le relèvement d'un certain nombre de défis liés à l'attrait et au maintien des meilleurs talents dans la Fonction Publique, à savoir :
- a) Comment augmenter le vivier de talents ?
 - b) Comment tenir la concurrence au secteur privé ?
 - c) Comment empêcher les chasseurs de têtes de recruter les meilleurs employés ?
128. Et la prise de mesures telles que :
- a) l'offre d'emplois diversifiés dans la Fonction Publique ;
 - b) la détention d'un ensemble de compensations attrayantes ;
 - c) l'offre d'opportunités de promotion ;
 - d) l'assurance d'un accès à la sécurité et la mobilité de l'emploi ;
 - e) la possibilité à offrir aux fonctionnaires d'avoir une vie personnelle et professionnelle équilibrée ;
129. Pour faire face à certaines pesanteurs que la Fonction Publique devrait lever. L'auteur a alors suggéré qu'il soit recouru à :

- a) des responsables forts et engagés à tous les niveaux de la Fonction Publique, capables de gérer la complexité et les contradictions contenues dans le contexte de la mondialisation et qui traitent de toutes formes de diversité, y compris le genre, la race, l'origine ethnique, la religion, etc.
 - b) des conseillers compétents et engagés en matière de politiques
 - c) des ressources humaines capables de faire avec efficacité des prévisions, de la planification, du développement et de la gestion des ressources humaines ;
 - d) des gestionnaires des ressources et de l'information compétents, qualifiés et ayant l'éthique, notamment financière, et l'intégrité morale nécessaire.
130. En conclusion, il faut, réhabiliter l'image de la Fonction Publique, la professionnaliser, y former et utiliser des gestionnaires de ressources humaines.

2. Stratégies pour attirer un personnel hautement qualifié dans la fonction publique.

131. Dans un premier temps, le thème a été structuré et, dans un deuxième temps, les éléments qui fondent la problématique ont été dégagés. La structuration du thème a consisté à le subdiviser en stratégies politique, organisationnelle et sociale et à réfléchir sur un certain nombre de questions :
- a) Pourquoi attirer ? Pour résoudre quel problème ? Dans quel environnement ?
 - b) Comment attirer ? comment retenir ?
 - c) pourquoi la Fonction Publique n'est-elle pas attrayante et pousse à la fuir et à l'éviter ?
 - **Du point de vue de l'environnement**, le groupe a relevé des défis nouveaux, notamment les fuites de cerveaux, un vieillissement des textes régissant les RH, etc. et proposé des stratégies, en particulier au plan politique, à savoir la nécessité d'avoir une implication politique.
 - **Du point de vue organisationnel**, il a été question de réviser les textes.
 - **Du point de vue de l'encadrement juridique**, il a été suggéré de revoir les plans de carrière, d'harmoniser les statuts dans la FP.
 - **Du point de vue social**, il a été jugé nécessaire de faire en sorte que les fonctionnaires en activité donnent envie à d'autres de se laisser attirer, et qu'il soit procédé à la revalorisation des salaires.
132. Au total, les participants ont estimé que les stratégies proposées sont réalistes et efficaces, et que le passage de l'Administration du personnel à la Gestion des ressources humaines est favorable à l'attrait des cadres hautement qualifiés dans la Fonction Publique. Il ne reste qu'à encourager les talents existants, mettre en place un système prévisionnel des emplois, réviser la grille salariale, négocier un

plan de carrière pour le fonctionnaire, appliquer le principe « l'homme, qu'il faut à la place qu'il faut », rendre l'Administration attrayante et assurer l'équilibre qualité des prestations et compétences sur l'étendue du territoire.

E. Ethique, transparence, responsabilité, professionnalisme et intégrité dans la fonction publique: mise en œuvre de la Charte de la Fonction Publique en Afrique

133. Après avoir défini quelques concepts comme l'éthique, la morale, la déontologie, la corruption, la transparence, la responsabilité, la responsabilisation, le professionnalisme, l'intégrité, les commentateurs ont stigmatisé la prolifération des pratiques non éthiques, des comportements ou pratiques déviants (patronage, népotisme, etc.), et noté qu'il s'agit là d'un phénomène présent partout, notamment dans l'Administration publique. Ensuite, le lien entre la corruption et la pauvreté a été établi.
134. Face à ces maux dont souffre le continent, ils pensent que la première démarche à entreprendre est d'orienter le secteur public vers la bonne gouvernance, la transparence, la performance, l'efficacité, et suggèrent la lutte contre la corruption par l'instauration ou le rétablissement de certaines valeurs ou principes (responsabilisation, définitions de confiance en soi et intégrité, transparence, amélioration de la rémunération, reddition de compte, manuel de procédures, poursuites des agents indélicats, mise en œuvre du Code, mise en œuvre de politiques claires et justes de RH, etc.).
135. Le point sur les expériences des trois pays retenus se présente comme suit :

1. Cas du Bénin

136. Des actions de réformes sont engagées et des mesures sont mises en œuvre :
- a) réduction des effectifs de la Fonction Publique, doublée du gel des recrutements ;
 - b) suspension du paiement de l'incidence financière de toute nouvelle situation administrative acquise par les agents publics ;
 - c) restructuration de certaines entreprises, renforcée par la réduction du portefeuille de l'Etat ;
 - d) relecture des textes en vigueur dans divers secteurs.
137. Le Bénin s'est même doté d'un Code d'éthique qui peut aider à corriger la crise de confiance entre l'administration et les usagers. Malheureusement, tous ces efforts se sont soldés par un constat d'échec, car la Ressource humaine avait été sacrifiée au profit de considérations d'ordre purement économique et financier. D'où la volonté politique de faire appliquer les réformes.
138. Sur la base de ce constat, l'Homme a été placé au cœur des réformes de la

- deuxième génération. Il fallait humaniser le Programme d'Ajustement Structurel (PAS), intégrer une dimension sociale dans les projets et programmes de développement, et avoir le souci de l'efficacité et de l'efficience dans ses actions, c'est-à-dire offrir autant avec moins de moyens ou offrir plus avec les mêmes moyens, des services de qualité (résultats) à ses usagers afin de préserver sa crédibilité et sa légitimité.
139. Cette réorientation a permis d'élaborer, par exemple, les Documents successifs de Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté (DSCR) et les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD).
 140. Les actions entreprises dans le cadre de la réforme et la modernisation de la Fonction Publique ont eu pour objectifs de :
 - a) rationaliser le fonctionnement et la gestion des services publics par la création d'un environnement administratif adapté : textes, structures, procédures ;
 - b) promouvoir une Fonction Publique professionnelle par la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) et une gestion plus rationnelle des ressources humaines ;
 - c) restaurer le cadre éthique en édictant des principes et en dynamisant la fonction contrôle/sanction (mesure indispensable pour redonner confiance aux usagers) ;
 - d) améliorer les relations entre l'administration publique et ses usagers/clients et partenaires ;
 - e) moderniser le fonctionnement des services grâce aux NTIC.
 141. En matière de promotion du professionnalisme, il a été procédé à :
 - a) la consolidation de la gestion axée sur les résultats et l'amélioration de ses bases;
 - b) la formation des acteurs;
 - c) la systématisation de la formation dans le déroulement normal de la carrière des agents;
 - d) l'accroissement de la motivation des agents au travail : responsabilisation, délégation, rémunération, régime indemnitaire (étude sur les réformes en cours au Bénin).
 142. En ce qui concerne le respect du Code des Valeurs et d'Ethique de la Fonction Publique (CVEFP) béninoise (considéré comme l'essentiel des principes qui doivent guider les actions et comportements des composantes de la Nation), sa validation se fait respectivement par le Comité de Coordination de la Réforme Administrative (CCRA), puis par la Commission Nationale Consultative de la Réforme Administrative (CNCRA), et son adoption se fait par un décret pris par le Gouvernement qui lui donne une force exécutoire.
 143. Des défis et obstacles à surmonter pour mettre en œuvre le Code avec succès ont été relevés : l'éveil de conscience par l'exemple (défi), la motivation des agents (défi), l'impunité (obstacle) et la politisation (obstacle).
 144. Dans ce cadre, le rôle du personnel chargé des ressources humaines dans la mise

en œuvre du Code au niveau national apparaît au travers des actions telles que : l'information, la sensibilisation et la formation du personnel, le suivi quotidien et, au besoin, personnalisé de l'application du code et la mise en place d'une politique conséquente de motivation.

145. *Les autres acteurs impliqués dans ce processus sont* : les dirigeants, les responsables de services, les agents publics, les organisations syndicales, les usagers de l'Administration et la société civile.

2. Cas du Maroc

146. Après avoir fait le constat des effets nocifs des pratiques anti-éthiques, des difficultés de lutte, de prévention, de mesure et de l'évaluation de la corruption, et des limites du statut général, des actions ont été menées et peuvent se résumer comme suit :
- a) ancrage des valeurs et normes d'éthique dans le service public ;
 - b) institutionnalisation de la stratégie préventive de la corruption ;
 - c) renforcement de la transparence dans la gestion des marchés publics et de la gestion publique ;
 - d) amélioration du système de suivi, de contrôle et d'audit ;
 - e) administration en ligne (e-gouvernement) et simplification des procédures administratives ;
 - f) implication du citoyen et de la société civile dans la gouvernance

3. Cas de l'Ouganda

147. Faisant observer que l'Ouganda avait l'un des services publics les plus performants en Afrique subsaharienne dans les années 60 et début 70, mais a sombré dans des pratiques non éthiques (le détournement des ressources, la corruption, etc.) qui ont fait perdre au pays plus de 260 million de dollars par an et induit une perte de confiance du public dans les responsables publics, le communicateur a énuméré les mesures prises pour améliorer l'éthique, l'intégrité, ... comme par exemples :
- a) la mise en place d'un certain nombre d'institutions et de mesures pour combattre la corruption ;
 - b) la valorisation du mérite ou le professionnalisme ;
 - c) l'amélioration de la rémunération, de la transparence en matière de gestion des ressources humaines ;
 - d) le renforcement de l'éthique et des lois anti corruption
 - e) la poursuite des actes de corruption, etc.
148. L'essentiel des débats qui ont suivi l'exposé du thème peut se résumer comme suit : La plupart des gestionnaires de Ressources Humaines minimisent l'énergie qu'il faut mettre dans la bataille pour changer certaines pratiques non éthiques

- dans la Fonction Publique. Il est donc nécessaire d'étudier les méthodes qui facilitent la mise en place de ces réformes. Quelques exemples ont été fournis.
149. **Au Kenya**, le Code de déontologie a rendu chaque employé responsable de ses actes. Aussi, chaque employé prend-il connaissance, dès son entrée en service, des éléments du code d'éthique que l'on doit intégrer dans la vie du futur fonctionnaire, depuis déjà l'école primaire.
150. **En Ouganda**, il y a certes des problèmes graves de corruption ; mais, des structures de lutte contre la corruption sont à l'œuvre, et certains indécents ont été poursuivis et sanctionnés. Toutefois, les résultats sont maigres, parce que la mise en œuvre des conclusions issues des opérations de lutte contre le phénomène pose problème à cause de l'impunité qui règne dans le pays.
151. **En Zambie**, la campagne zéro corruption est menée, et chaque employé lit le code et s'y engage. Il s'agit de :
- a) revoir le niveau d'entrée à la Fonction Publique et s'assurer que les agents à recruter sont intègres ;
 - b) mettre en place un mécanisme d'évaluation du fonctionnaire,
 - c) utiliser les TIC lorsque le système sera modernisé
 - d) sensibiliser tous les citoyens à la charte de la Fonction Publique ;
 - e) assurer l'éducation morale et civique à tous les citoyens ;
 - f) réviser les curricula des établissements de formation ;
 - g) impliquer les parlementaires afin que des dispositions soient prises en vue de l'intégration de la loi portant charte de la Fonction Publique dans l'arsenal juridique national ;
 - h) fixer une date d'entrée en vigueur de la charte afin qu'elle soit un événement mémorable et serve de base à la valorisation du fonctionnaire méritant
 - i) mettre en place un Comité africain chargé du suivi de la mise en œuvre de la charte
152. La véritable solution qui est efficace, c'est la prédisposition morale qui fait appel à la psychologie et qui détermine les comportements favorables à la pratique de l'éthique, de l'intégrité, etc. dans les organisations publiques.
153. Au total, malgré les réformes, il n'y a pas eu d'impact significatif à cause des dysfonctionnements observés dans l'administration publique.

4. Stratégies pour la mise en œuvre de la Charte de la Fonction Publique en Afrique

154. Deux groupes ont été constitués à cet effet. Les travaux en groupe ont été ensuite présentés et discutés en plénière. En substance, on peut retenir que la Charte mérite :

- a) d'être adoptée : le processus de son adoption est déjà enclenchée, puisqu'elle est en instance devant l'Union africaine;
- b) d'être vulgarisée dans tous les pays membres ;
- c) d'être ratifiée par chacun des pays membres, et qu'elle fasse l'objet d'une appropriation par chacun desdits pays afin de la rendre opposable aux fonctionnaires de ces pays ;
- d) d'être mise en œuvre par les administrations au moyen de stratégies bien définies ;
- e) d'être soutenue par des normes et standards de performance (y compris les outils, méthodes et pratiques) de manière à en faciliter le suivi-évaluation ;
- f) de bénéficier d'une mobilisation de ressources conséquentes ; et
- g) exige un changement de mentalités.

**F. Gestion la diversité dans la fonction publique:
Exploiter le potentiel**

155. Les communicateurs, après avoir exposé l'approche théorique de la gestion de la diversité et indiqué les perspectives de son intégration dans la Fonction Publique béninoise, ont insisté sur la nécessité de :
- a) motiver les femmes et les hommes de l'organisation afin qu'ils/elles trouvent leur travail intéressant, socialement utile et le fassent dans les conditions répondant aux besoins du service.
 - b) faciliter la compréhension de sa mission;
 - c) faire accepter avec rigueur et précision les objectifs du service;
 - d) rendre les procédures adéquates, flexibles et donc adaptables;
 - e) développer le dialogue social, même en temps de paix;
 - f) savoir prendre des décisions;
 - g) assurer le feed-back (la remontée de l'information);
 - h) développer un climat positif et constructif centré sur la communication;
 - i) promouvoir la cohésion sociale par le sens permanent de l'équité;
 - j) savoir anticiper et gérer le changement;
 - k) assurer des relations d'interdépendance (membres/membres et membres/administration);
 - l) être exemplaire par sa distance vis-à-vis des pratiques discriminatoires.
156. Ils ont ensuite dégagé des perspectives d'intégration de la diversité dans la Fonction Publique béninoise qui peuvent se résumer comme suit :
- a) l'affirmation du principe d'égalité dans la Fonction Publique béninoise ;
 - b) la mise en œuvre de ce principe à travers les textes régissant la Fonction Publique ;
 - c) des difficultés à la mise en œuvre efficace des textes ;
 - d) des voies pour une valorisation de la Fonction Publique béninoise.
157. A l'issue de cette présentation, les participants ont fait des commentaires portant

sur :

- a) la nécessité d'étudier la liaison possible entre les comportements déviants des fonctionnaires et la qualité des gouvernants ;
- b) l'urgence de la formation en ligne sur cette réalité de la gestion publique ;
- c) le constat que, aujourd'hui, cette gestion de la diversité se concentre sur le genre.

G. Amélioration de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique par l'application des technologies de l'information et de la communication (TIC)

1. Le cas du Kenya

- 158. La gestion des ressources humaines en Afrique n'a pas beaucoup évolué depuis l'accession de nos pays à l'indépendance. La fonction Ressources Humaines demeure toujours une fonction d'appui qui fournit des services à ses clients internes, qui doit constamment relever le défi d'améliorer la qualité de ses services et qui, à son tour, suscite d'autres progrès sur le plan organisationnel.
- 159. Une bonne partie de ce que fait la fonction Ressources Humaines pourrait être classée comme étant de nature transactionnelle ou administrative. Toutefois, lorsque les Ressources Humaines commenceront à répondre aux attentes des clients et des parties prenantes, elles accéderont à une légitimité et une acceptation au sein de l'organisation et également aux yeux des entités extérieures.
- 160. Parlant de la situation actuelle de la gestion des ressources humaines en Afrique, référence a été faite à une étude prospective des pratiques dans ce domaine, entreprise par le Ministère d'Etat en charge du secteur public du Kenya. Cette étude a conclu que le travail quotidien des praticiens de la GRH dans la Fonction Publique tourne, entre autres, autour des activités ci-après : la gestion des droits au congé, la confirmation des nominations, l'élaboration du registre salarial du personnel, le déploiement du personnel devant participer à des réunions, la vérification des données du personnel, les questions relatives au régime de retraite, les prélèvements statutaires et les dispositions à prendre dans le domaine de la formation du personnel.
- 161. La même étude a énuméré un ensemble de défis auxquels les services sont confrontés, parmi lesquels les relations très peu cordiales avec les autres départements, le peu d'interaction avec d'autres départements, sauf si ceux-ci souhaitent que les RH fassent quelque chose pour eux, l'insuffisance des aptitudes, l'absence d'un forum de règlement des différends et d'échange d'idées ou de relations cordiales avec d'autres départements.

162. La première exigence de toute fonction de gestion des ressources humaines est qu'elle doit toujours veiller à apporter constamment de la valeur ajoutée. Elle doit être en mesure d'atteindre tous les niveaux de l'organisation afin de permettre à cette dernière de savoir ce que sont les RH et ce qu'elles sont en mesure de lui apporter, et de manifester leur connaissance des affaires afin de donner une raison crédible pour que l'entreprise se rapproche d'elles. Les RH doivent définir la valeur qu'elles créent.
163. Abordant ensuite l'utilisation antérieure des TIC dans le domaine de la gestion des ressources humaines, mention a été faite de ce que les Systèmes d'Information sur les Ressources Humaines (SIRH) étaient très répandus dans les pays développés depuis les années 1980. Ce système s'était préoccupé des systèmes d'automatisation tels que les registres des salaires et les informations sur le personnel avec peu ou pas d'effort pour rendre ces données interactives ou disponibles pour le personnel en dehors du département des ressources humaines. Le système était très onéreux, inaccessible et manquait de capacité suffisante pour gérer de grandes quantités d'informations requises par les activités du personnel. Il n'était pas adéquat pour créer le type de chaîne virtuelle interne requise pour apporter de la valeur ajoutée. Dans les pays développés, les progrès dans le domaine des TIC ont permis l'automatisation de la quasi totalité des fonctions du personnel couvertes par les ressources humaines, la formation et le développement, la compensation, les salaires et les avantages, la gestion des performances et l'évolution de la carrière.
164. Le terme GRH électronique a été utilisé pour la première fois à la fin des années 1990, lorsque le commerce électronique prenait d'assaut le monde des affaires. La GRH électronique est une application interne des techniques des affaires électroniques pour apporter de la valeur ajoutée à la gestion par un flux d'informations plus efficace et plus effectif et un moyen d'exécuter la GRH. Il s'agit d'une application de la technologie permettant aux gestionnaires et aux employés d'avoir un accès direct aux RH et à d'autres services du lieu de travail pour la communication, les performances, les rapports, la gestion d'équipes et la formation ainsi que les applications de l'administration. La GRH électronique consiste en l'application fonctionnelle des RH, en des applications d'extranet, d'intranet, de communication sans fil et des applications mobiles des RH.
165. En outre, il a été démontré comment l'utilisation des TIC améliore la pratique de la gestion des ressources humaines, notamment en termes de réduction des coûts, d'amélioration des services RH et de redéfinition des responsabilités des employés dans les RH. Il a été également souligné l'intérêt que ces technologies présentent en termes d'amélioration des orientations stratégiques des RH.
166. Après quoi, l'évolution du système de recrutement et de sélection en ligne a été exposée, et les conditions pour la bonne exécution du système ont été précisées : l'installation des réseaux locaux et des réseaux étendus, l'acquisition d'une liaison

- téléphonique spécialement destinée à cette fonction et le renforcement de la bande passante pour faciliter la transmission de données.
167. Par ailleurs, la sécurité de l'information a été garantie par la prise d'une série de mesures telles que l'installation de pare-feux et de logiciels anti-virus, la définition du contrôle et de l'autorisation d'accès des utilisateurs et le renforcement des accès et des contrôles physiques.
168. Des avantages du nouveau système de recrutement et de sélection ont été ensuite signalés et comprennent :
- a) une efficience et une efficacité accrues ;
 - b) une meilleure transparence et justification des actes posés ;
 - c) une meilleure satisfaction des clients et des employés ;
 - d) la confiance renouvelée du public dans la capacité de trouver rapidement un emploi ; etc.
169. Par ailleurs, les défis posés par le système ont été rappelés, comme suit :
- a) la lenteur de la connectivité en Afrique. La bande passante de communication au siège de la commission de la Fonction Publique était lente et l'accès au site web, au portail des emplois, de même que le téléchargement des formulaires de demande était très difficile. En général, la connectivité au réseau sur toute l'étendue du territoire constituait un défi à relever, particulièrement dans les zones rurales.
 - b) la sécurité de l'information : Le défi consiste à garder en toute sécurité et, à tout instant, l'information vis-à-vis des personnes non autorisées, des pirates informatiques de système, des messages non sollicités du web et des virus.
170. En résumé, la Gestion des Ressources Humaines en Afrique devrait se préoccuper de l'application de l'Internet et des systèmes à base de réseau et de l'augmentation des technologies du mobile pour changer la nature des interactions entre le personnel des RH, les supérieurs hiérarchiques et les employés. Ainsi, les départements RH qui utilisent les TIC seront libérés des lourdeurs administratives afin de mieux se concentrer sur le développement du capital intellectuel et du capital social et sur la gestion des connaissances, et d'améliorer les avantages compétitifs des organisations.

2. Le cas de la République du Cameroun

171. Les caractéristiques d'une Fonction Publique, à savoir qu'elle doit être efficace, simple, rapide et sûr, fiable et responsable, a conduit à un besoin irréfutable de modernisation de la gestion des ressources humaines afin d'augmenter l'efficacité de l'action du gouvernement, de promouvoir la gestion des carrières de la Fonction Publique et du personnel y relatif et de préserver les ressources financières en réduisant les pertes et les irrégularités.
172. La réforme a consisté, pour le gouvernement camerounais à initier, en juin 2000,

- un projet sur « la Décentralisation de la Gestion du personnel de l'État » dont les principes stipulent que le Ministre qui emploie le travailleur se chargera également de gérer sa carrière et de payer son salaire.
173. Entre juin 2000 et juin 2002, des réunions de projet ont été tenues, des décisions stratégiques ont été prises, le fournisseur chargé de la conception et de la mise au point du logiciel d'appui à la réforme a été sélectionné, et le système automatique de gestion des carrières du personnel de l'État mis au point.
 174. Par la suite, un Système Automatique de Gestion du Personnel de l'État (SIGIPES) a été mis en place, et tous les ministères étaient concernés à travers les structures ci-après :
 - a) les ministères géographiquement situés à différents sites
 - b) seul le Ministère en charge de la Fonction Publique peut recruter le personnel de l'État;
 - c) chaque département ministériel calcule le salaire devant être payé pour son personnel et gère les carrières de son propre personnel;
 - d) seul le Ministère en charge des finances paiera le personnel de l'État;
 175. La liste des fonctions automatisées de SIGIPES varie selon qu'il s'agisse de promotions, de gestion de postes, de congés, de pensions et de réalisations.
 176. Cette présentation a débouché, finalement, sur les modalités d'utilisation de la technologie de l'information et de la communication pour rationaliser la politique publique de gestion des ressources humaines qui passe par la compréhension et la reproduction de la gestion des ressources humaines.
 177. A l'issue de ces deux présentations, on peut retenir des débats que :
 - a) le système informatique de gestion des RH est bien sécurisé, les droits d'accès sont protégés ;
 - b) il existe des modalités d'aide aux usagers-clients tant au Kenya qu'au Cameroun pour pallier l'ignorance de ces derniers en la matière ;
 - c) il existe des défis à relever : mise à jour permanente des données relatives aux usagers, accessibilité à ces données dans les zones reculées.

H. Etat des lieux de la réalisation des OMD au Bénin

178. A la suite de l'importance de l'appropriation et la mise en œuvre des OMD au Bénin, il a été procédé à une analyse par objectifs des tendances globales dans la perspective des différents scénarii du cadrage macroéconomique de la Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (SCRCP), qui a permis de faire le point de la situation actuelle, en terme de réalisation desdits objectifs, d'analyser les tendances des indicateurs et d'envisager des perspectives.
179. En substance, il a été noté que certains des OMD semblent présenter des

tendances plus favorables à leur réalisation, et que d'autres objectifs peuvent même être potentiellement atteints. Cela tient au fait que, malgré la situation nationale globale délétère, les gouvernements successifs ont fait des efforts dans l'amélioration de l'accès des populations aux services sociaux de base. C'est ainsi que des décisions salutaires comme la gratuité de l'enseignement maternel et primaire, la prise en charge de la césarienne et la gratuité des soins de santé aux enfants de moins de cinq (05) ans ont aidé à l'atteinte de certaines cibles dans les secteurs de l'éducation et de la santé. Il en est ainsi du secteur de l'accès à l'eau potable, même s'il reste à consolider les acquis. Les progrès réalisés, par endroits (éducation, santé, accès à l'eau potable), ne l'ont pas toujours été dans un cadre cohérent, clair et consistant et demeurent, par conséquent, très fragiles. Il a ensuite indiqué que, si au plan national global, l'arrimage OMD et SCRП est parfaitement réalisé avec l'introduction de l'évaluation du coût des OMD dans le cadrage macroéconomique et le Cadre de Dépense à Moyen Terme (CDMT) de la SCRП, il reste que la déclinaison soit assurée au niveau sectoriel, à travers la mise en œuvre des budgets-programmes et, au niveau départemental et communal, à travers le contenu et la mise en œuvre des Plans de Développement Communaux (PDC) afin de réduire les disparités géographiques qui demeurent des défis majeurs pour l'atteinte des OMD au Bénin.

180. Pour le conférencier, la situation s'est aggravée, ces dernières années, avec l'avènement des crises de tous genres (alimentaire, énergétique, économique, financière et climatique) qui, de par leurs différents canaux de transmission, ont eu un effet défavorable sur le cadre macroéconomique et, par conséquent, constituent une menace à l'atteinte des OMD.

V. Synthèse de l'Atelier et Perspectives du Réseau APS-HRMnet

A. Synthèse de l'atelier et communiqué final

181. Lecture d'un communiqué final a été donnée par les responsables du Réseau APS-HRMnet qui ont remercié tous les organisateurs, le Système des Nations Unies et les autres partenaires. Les responsables ont particulièrement salué les efforts consentis par toutes les parties, y compris le pays hôte, la République du Bénin, pour faire de cette manifestation une réussite éclatante. Ils ont également loué le sens de responsabilité des participants qui ont pris une part active à l'Atelier, tant à l'occasion des séances plénières que des travaux de groupes, par la qualité de leurs interventions et le niveau élevé des débats. Ils ont également profité de cette tribune pour rendre compte des dispositions pratiques prises pour dynamiser certains démembrements du Réseau. Ainsi, un Vice-Président pour la zone Afrique Centrale a été choisi en la personne de Monsieur Jean-Yves DJAMEN,

ainsi que deux collaborateurs pour le Vice-Président de la zone Afrique de l'Ouest, soit Messieurs Adama TRAORE du Mali et Ernest S. A. SURRUR de la Sierra Leone.

B. Cérémonie de clôture de l'atelier

182. La cérémonie de clôture a été marquée par une série d'allocutions des différents responsables de l'APS-HRMnet, auxquelles se sont associés le discours du Ministre d'Etat, chargé de la Prospective, du Développement, de l'Evaluation des Politiques Publiques et de la Coordination de l'Action Gouvernementale, et celui M. John-Mary Kauzya, représentant le Département des Affaires Economiques et Sociales des Nations Unies (DPADM/UNDESA).

1. Discours de clôture de Dr. John-Mary Kauzya, Chef de la Section du Gouvernance et Administration Publique DPADM/UNDESA

*Honorable Ministres,
Collègues des systèmes des Nations Unies,
Chers Participants,
Membres de Presse,
Mesdames et Messieurs*

183. J'ai passé les cinq derniers jours assis ou debout dans cette salle en face de vous pour servir de modérateur au cours de l'Atelier de renforcement des capacités pour les gestionnaires des ressources humaines en Afrique sur le Renforcement des capacités des ressources humaines pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement et le développement de l'Afrique. Des réactions qui me sont parvenues à ce jour de la part des participants à la fois de manière formelle et informelle, l'atelier a été un succès. C'est pourquoi ce n'est pas le moment pour moi de faire un grand discours. C'est bien pour moi le moment d'exprimer toute ma gratitude aux personnes et institutions diverses qui ont de différentes manières contribué à la réussite de l'atelier.
184. Au nom du Département des affaires économiques et sociales de l'Organisation des Nations Unies, je voudrais tout d'abord remercier le Gouvernement et le peuple de la République du Bénin pour l'excellente hospitalité et l'attention toute particulière qu'ils ont manifestées à notre endroit depuis notre arrivée dans ce beau pays. Je voudrais ensuite remercier le Coordonnateur résident du système des Nations Unies et Représentant résident du Programme des Nations Unies pour le développement en République du Bénin pour le soutien qu'elle a apporté à l'organisation et au déroulement de l'atelier. Troisièmement, à travers elle, je tiens à remercier sincèrement nos collègues du bureau du PNUD au Bénin dont les efforts inlassables ont contribué à l'organisation et au déroulement de l'atelier. Je

voudrais ensuite remercier le Président de la Conférence panafricaine des ministres de la fonction publique l'honorable Dalmas Anyango Otieno, la marraine de l'APS-HRMnet, l'honorable Hawa Ghasia ministre, au sein du Cabinet présidentiel, en charge de la fonction publique de la République-Unie de Tanzanie. En cinquième position je voudrais remercier le président de l'APS-HRMnet et les membres du bureau exécutif qui ont œuvré avec assiduité pour s'assurer que l'APS-HRMnet survive à ses balbutiements et se développe. Sixièmement, je voudrais féliciter ma collègue Almaz dont l'organisation et les compétences en matière de communication ont contribué à mettre en marche le mécanisme de l'atelier ainsi que le programme de travail dans son ensemble. Je voudrais enfin féliciter tous les participants qui ont à cœur le développement de l'Afrique en participant à cet atelier de renforcement des capacités.

185. C'est pour moi un très grand privilège de servir de modérateur pour la tenue de l'atelier et mes derniers mots sont les suivants: Quand on dit que l'Afrique doit prendre en main le destin de son développement, voici ce dont il s'agit. Vous avez initié un instrument institutionnel continental, l'APS-HRMnet, à travers lequel le développement des capacités des ressources humaines dans le secteur public en Afrique sera soutenu. Le succès de cet atelier témoigne de votre détermination à prendre le développement des capacités des ressources humaines dans la fonction publique en Afrique en vos propres mains. C'est une entreprise louable et l'UNDESA est heureux d'être associé à vos efforts. Vous avez fait preuve de vision stratégique et de perspicacité en créant l'APS-HRMnet et en prenant un engagement vis-à-vis de sa croissance. La postérité témoignera de l'importance de ce que vous avez commencé. Que le doute et le pessimisme ne vous découragent pas lorsque vous serez confrontés aux défis et aux obstacles le long du chemin. Rappelez-vous toujours que les stratèges peuvent souvent trébucher sur le chemin de la mise en œuvre des programmes, mais ils ne tombent jamais lorsqu'il s'agit d'atteindre l'objectif final. Enfin, permettez-moi de dire que l'UNDESA vous accompagnera le long du chemin, car la cause que vous défendez, à savoir, la cause du développement des capacités des ressources humaines dans la fonction publique en Afrique est en cohérence avec les objectifs de l'Organisation des Nations Unies

Je vous remercie vivement.

**2. Discours de Monsieur Pascal Irénée KOUPAKI,
Ministre d'Etat, Chargé de la Prospective, du
Développement, de l'Evaluation des Politiques
Publiques et de la Coordination de l'Action
Gouvernementale**

*Mesdames et Messieurs les Membres du Gouvernement, Chers collègues,
Monsieur le Représentant de la Direction des Affaires Economiques et Sociales
des Nations Unies (UNDESA),
Madame le Représentant Résident du PNUD,*

*Mesdames et Messieurs les Ambassadeurs, Chefs de missions diplomatiques et consulaires et les Représentants des organisations internationales,
Monsieur le Président du Réseau des Gestionnaires des Ressources Humaines dans le Secteur Public (APS-HRMnet),
Mesdames et Messieurs les Directeurs,
Honorables invités,
Mesdames et Messieurs,*

183. C'est pour moi un agréable plaisir de procéder, au nom du Chef de l'Etat, le Dr Boni YAYI, à la clôture de l'atelier international sur le renforcement des capacités des ressources humaines pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement de l'Afrique.
184. Le lundi 12 avril 2010, dans mon discours inaugural, j'insistais sur la nécessité, pour le Bénin, de s'employer, non seulement à mettre un accent particulier sur la qualité des ressources humaines impliquées dans la réalisation des OMD, mais aussi à mettre en œuvre les interventions à haut impact afin d'atteindre les différents objectifs à l'horizon 2015.
185. Les résultats de vos travaux, à en juger par leur pertinence, leur réalisme et leur originalité, me réjouissent et me confortent dans l'idée que le pari sera gagné. En effet, il était attendu des travaux, entre autres, la formulation de propositions de stratégies pour faire face aux mille et un défis auxquels est confrontée la fonction publique en Afrique dans la gestion efficace des ressources humaines impliquées dans la réalisation des OMD.
186. A travers le rapport général, j'ai pu constater, sur les questions touchant aux thématiques de la 1^{ère} journée, que les stratégies proposées pour relever les défis auxquels est confrontée la fonction publique en Afrique dans la gestion efficace des ressources humaines ont pris en compte les différents aspects de la gestion des ressources humaines, notamment la sélection, le recrutement, la motivation et le développement des fonctionnaires publics.
187. Quant à celles de la 2^{ème} journée, elles ont tenté de résoudre l'équation de la nécessaire transition de la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines dans nos administrations en y apportant des réponses pertinentes. Ces réponses ont trait à la différence entre l'administration du personnel et la gestion des ressources humaines, au rôle du personnel chargé des ressources humaines dans la fonction publique dans l'exécution de cette transition, aux acteurs clés et aux autres parties qui doivent aider à faire de cette transition une réalité et à leur rôle.
188. Il ressort des thématiques de la 3^{ème} journée, que la mise en œuvre et le suivi à la lettre de la Charte de la Fonction Publique en Afrique garantira les normes de prestations de services que sont l'éthique, la transparence, la responsabilité, le professionnalisme et l'intégrité. Ces thématiques n'ont pas manqué d'attirer

- l'attention sur les défis et les obstacles à sa mise en œuvre, et de préciser le rôle du personnel chargé des ressources humaines ainsi que celui d'autres acteurs dans la mise en œuvre de la Charte au niveau national.
189. La thématique de la 4^{ème} journée a fait ressortir l'impact des pesanteurs sociologiques sur la pratique de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique au Bénin.
 190. A la dernière journée, il apparaît clairement que l'application des technologies de l'information et de la communication contribuera inévitablement à l'amélioration de la performance dans la fonction publique, notamment dans l'ensemble du cycle de la gestion des ressources humaines, à savoir la prévision, la planification, la sélection, le recrutement, la formation et développement, le suivi de la performance, la discipline, les récompenses, le contrôle et l'évaluation.
 191. Il ressort de l'analyse, que les différentes propositions ont toutes mis l'accent sur la nécessité et l'urgence de mettre en œuvre, à court ou à moyen terme, ces stratégies en vue de réussir, dans cinq ans, le pari de la réalisation des OMD. Après Arusha, je peux affirmer que Cotonou se positionne déjà dans une phase de réflexions d'avant-garde qui produira, à n'en point douter, un effet multiplicateur au niveau des autres pays du continent.

*Mesdames et Messieurs,
Chers participants,*

192. Vous avez su, au cœur même des préoccupations débattues, inscrire, vos propres expériences et vos vécus quotidiens, enrichissant ainsi la plateforme de recommandations à mettre en application. Vous avez également su vous imposer une conduite à la hauteur de l'espoir que le Bénin a placé en cet atelier d'intérêts majeurs pour l'ensemble de nos pays.
193. Au-delà des résultats élogieux pour nous tous, ce qui me réjouit particulièrement, c'est le cœur mis à l'ouvrage et cette alchimie des connaissances et des expériences qui a pu s'opérer lors des échanges.
194. Vous êtes les artisans de cette réussite et je vous en félicite. Je voudrais compter sur votre détermination et votre sens de responsabilité pour que, dès votre retour, à travers la restitution des résultats, le lien entre le renforcement des ressources humaines et l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement de l'Afrique puisse automatiquement s'établir.
195. Comme vous pouvez vous en douter, le travail n'est pas encore achevé. C'est maintenant que s'ouvre un autre grand chantier, celui de la restitution et de la mise œuvre des recommandations afin que les résultats qui en découleront, fassent évoluer la réalisation des OMD que nous appelons de tous nos vœux, parce que 2015, c'est déjà demain.

196. Je ne saurais terminer sans renouveler les chaleureux et sincères remerciements du peuple béninois, de son gouvernement et du Président de la République à l'ensemble de nos partenaires techniques et financiers, en particulier les Agences du Système des Nations Unies, au Réseau des gestionnaires des Ressources Humaines dans le Secteur Public (APS-HRMnet) et aux délégations venues des pays frères et amis.

Mesdames et Messieurs,

197. Les enjeux de la mise en œuvre, à court ou à moyen terme, des résultats de vos travaux sont de taille. Nul ne sera de trop pour apporter sa pierre à l'atteinte de notre objectif final, celui de réaliser les Objectifs du Millénaire pour le développement de notre riche et beau continent, l'Afrique.
198. C'est sur ces mots d'espoir qu'au nom du Chef de l'Etat, le Dr Boni YAYI, je déclare clos, ce jour 16 avril 2010, l'atelier International sur le « Renforcement des capacités des ressources humaines pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement de l'Afrique ».

Je vous remercie et bon retour à tous nos hôtes.