← Retour aux solutions organisationnelles

Guides pratiques · Guide 3 de 8

Développement du système des ressources humaines

Le système des ressources humaines est un ensemble interconnecté de politiques, de processus, de données et de décisions qui permet à une organisation de sécuriser, de développer et de conserver les capacités dont elle a besoin. Ce guide présente une approche pratique proposée par l'Union arabe pour le développement des ressources humaines, en commençant par les besoins opérationnels et en terminant par un système géré et mesuré.

Étapes + modèles + cas pratiqueÉdition octobre 2026Ressources de connaissances gratuites
Commencer les étapes de mise en œuvre ↓Télécharger une copie PDF

Dans ce guide

Envoyer des commentaires ou demander une mise à jour de contenu

A propos de cette édition

Numéro de la version
: UHRDA-EN-G03-20261031-02

Date de révision de l'édition
: 2026-10-31

Propriétaire responsable des mises à jour
: Département de la formation

Portée de l'utilisation
: Un guide pratique et des modèles de travail pour s'adapter au contexte de l'organisation.

Cette édition vérifie la cohérence du matériel publié, de ses liens, des détails de l'édition et de son champ d'utilisation. La carte d'édition au format PDF affiche les mêmes détails, et le matériel original de la page est conservé.

1. Point de départ et produits

Bénéficiaires

- Ressources humaines et directeurs du développement organisationnel.
- Chefs, directeurs de département et titulaires de rôles critiques.
- Équipes de transformation numérique, de données et d'examen des politiques.

Ce que vous allez produire

- Une carte des services de RH liés aux besoins organisationnels et des employés.
- Des politiques et des procédures cohérentes avec des responsabilités définies et un contrôle de la version.
- Profils de rôles et de compétences, et plan de capacités et de talents réalisables.
- Un dictionnaire de données, un tableau de bord indicateur et des contrôles d'accès et de qualité.
- Un plan de transition, de formation et de soutien aux utilisateurs.

Entrées à préparer

- La stratégie, la structure et les rôles approuvés et les décisions organisationnelles.
- La main-d'oeuvre, les mouvements des employés et les données sur les compétences, auxquelles on a accès au niveau d'autorisation requis.
- Politiques, procédures, formulaires et constatations actuelles.
- Volumes de demandes de services aux employés, plaintes des employés et observations des gestionnaires.
- Les contraintes budgétaires et réglementaires, les exigences en matière de conservation des données et les

exigences de l'autorité compétente.

2. Méthode de travail

Lien entre le système et le cycle de vie des employés

Lier la planification de la main-d'oeuvre au recrutement, à la sélection, à l'embarquement, à la performance, au perfectionnement, à l'avancement professionnel, puis au transfert ou à la cessation de service. Chaque étape nécessite un apport clair et un résultat transmis à l'étape suivante. Par exemple, la description de travail définit les critères de sélection, les objectifs d'embarquement et les compétences à développer.

Partage des responsabilités et clarification de la gouvernance

Le leadership approuve les choix ayant des effets à l'échelle de l'organisation et les fonctions compétentes examinent les questions réglementaires. Les évaluations du rendement et les estimations des besoins ne doivent pas être laissées à une partie sans preuve ni examen. Le système devrait également expliquer comment un employé peut corriger ses données, demander une explication d'une décision ou soulever un grief en vertu des règles applicables.

Construire une base sonore avant l'automatisation

Testez la procédure manuellement sur une échelle limitée, puis convertissez ses règles en exigences techniques. Limitez les autorisations à ce qui est nécessaire et conservez une piste de vérification des changements et des approbations de données. Utilisez l'analyse pour appuyer le jugement professionnel, vérifier le biais de données et éviter les décisions corrélatives sur les personnes fondées sur des évaluations automatisées non examinées. Le modèle proposé ne confère pas d'accréditation ou ne démontre pas la conformité à une norme internationale.

Il s'agit d'une approche pratique proposée par l'Union, fondée sur les références figurant à la fin du guide. Adapter les étapes, les délais et les mesures à la taille, à l'autorité et aux données disponibles de l'organisation. Le guide ne constitue pas une certification de conformité ou d'accréditation par les organisations mentionnées.

3. Les étapes de mise en œuvre en détail

1 Diagnostic des services et des faiblesses

Inventoriez les services de RH, comme le recrutement, l'embarquement, les congés, les mises à jour de données, le rendement et le perfectionnement. Demandez aux employés et aux gestionnaires où les services sont retardés, où l'information est répétée ou où les réponses diffèrent.

Propriétaire suggéré
: Directeur des RH et équipe d'amélioration.

Sortie requise
: Une carte de service et un diagnostic des priorités.

Contrôle de progression
: Chaque priorité a un impact documenté et un propriétaire connu.

2 Normaliser les rôles et les compétences requises

Examiner le but, les extrants et les responsabilités de chaque famille d'emplois, en distinguant le titre, la note et le rôle réel. Définir les compétences techniques et comportementales observables à des niveaux clairs, avec des exemples de comportement requis. Tester les descriptions avec les gestionnaires et les titulaires d'emplois, et éviter de copier de longues listes d'attributs génériques.

Propriétaire suggéré
: Conception de l'organisation, ressources humaines et gestionnaires spécialisés.

Sortie requise
: Un guide d'emploi et un dictionnaire de compétences avec des niveaux définis.

Contrôle de progression
: La même définition peut être utilisée pour la sélection, l'évaluation et le développement.

3 Planifier les capacités et la main-d'oeuvre

Traduire les objectifs opérationnels en volumes et types de tâches et de compétences nécessaires, puis les

comparer avec la capacité actuelle et prévue. Dissocier les lacunes de la comptabilité des lacunes en matière de compétences et de mauvaise allocation des tâches. Élaborer des options, y compris le développement, les transferts internes, l'amélioration des processus et le recrutement, lorsque cela est permis, estimer le temps nécessaire pour se préparer, les coûts et les risques pour chacun. Présenter au moins deux scénarios lorsque la demande est incertaine et examiner les hypothèses lorsque le service ou la technologie change.

Propriétaire suggéré
: Planification, ressources humaines et finances.

Sortie requise
: Un plan de capacité lié au plan d'affaires.

Contrôle de progression
: Chaque demande de recrutement ou de perfectionnement est fondée sur un besoin précis et vérifiable.

4 Élaborer des politiques et des procédures cohérentes

Pour chaque politique, indiquez son but, sa portée, son pouvoir d'approbation, ses règles et ses mécanismes d'exception et de grief. Traduisez-le en une procédure spécifiant les entrées, les étapes, la personne responsable, la durée et la sortie de fermeture. Passez en revue les conflits entre les politiques de performance, de promotion, de formation et de récompense, et référez les détails réglementaires aux spécialistes.

Propriétaire suggéré
: Les ressources humaines et les fonctions réglementaires compétentes.

Sortie requise
: Un manuel approuvé de politique, de procédure et de formulaires.

Contrôle de progression
: Les employés peuvent comprendre ce qui est requis, le cheminement de la demande et leur droit de poser des questions.

5 Relier la performance à l'apprentissage et au développement

Établir des objectifs de travail qui expriment les résultats sur lesquels l'employé a une influence raisonnable, y compris la qualité appropriée, le moment opportun et le comportement professionnel. Former les gestionnaires à fournir une rétroaction continue et discuter des preuves, puis étalonner les cotes pour réduire les différences d'interprétation. Transformer les lacunes vérifiées en plans de perfectionnement et les lacunes en outils ou en pouvoirs en mesures de gestion.

Propriétaire suggéré
: Gestionnaires hiérarchiques et ressources humaines.

Sortie requise
: Un cycle de rendement, des plans de développement et un examen des cotes.

Contrôle de progression
: Chaque lacune est liée à une action appropriée et à une date de suivi, avec un itinéraire d'examen disponible.

6 Organiser les données et définir les exigences numériques

Créez un dictionnaire définissant le sens, la source, le propriétaire de chaque champ, et qui peut le consulter et le modifier. Normalisez les identifiants et vérifiez les duplicata et les valeurs manquantes dans un échantillon, puis dans toute la portée. Écrire les exigences du système comme scénarios de travail, comme la mise à jour et l'approbation des données des employés et le suivi du changement.

Propriétaire suggéré
: Ressources humaines, technologies de l'information et sécurité des données.

Sortie requise
: Un dictionnaire de données, des exigences fonctionnelles et un plan de migration.

Contrôle de progression
: Les erreurs de source ou les permissions trop larges ne sont pas transférées sans une remise en état documentée.

7 Piloter le système et former les utilisateurs

Choisissez un ministère ou une famille d'emplois qui représente un volume et une complexité appropriés, puis exécutez un cycle de service complet. Testez les exceptions, l'absence, les erreurs et les griefs à côté de la trajectoire normale. Formez les employés et les gestionnaires à leurs tâches réelles, et fournissez de courtes instructions, un canal de soutien et un répondant nommé. Recueillez les erreurs et posez fréquemment des

questions, et ajustez la procédure avant d'augmenter la fréquence.

Propriétaire suggéré
: Gestionnaire de projet et représentants du ministère pilote.

Sortie requise
: Un rapport de pilote, un registre des défauts et un dossier de formation.

Contrôle de progression
: Les utilisateurs peuvent compléter les scénarios de base et les défauts critiques sont résolus.

8 Fonctionnement de la gouvernance et amélioration continue

Revoir les plaintes et les exceptions comme des signes d'amélioration de la politique plutôt que simplement des cas individuels. Examiner périodiquement les autorisations d'accès et mettre à jour les rôles et les compétences, et fixer une date d'examen de la politique. Documenter les décisions et les résultats d'amélioration de sorte que le système ne dépend pas des connaissances d'une personne ou des pratiques incohérentes entre les directions générales.

Propriétaire suggéré
: Directeur des RH et comité de gouvernance.

Sortie requise
: Un cycle d'examen, un registre d'amélioration et un rapport de gestion.

Contrôle de progression
: Chaque indicateur comporte une définition, une source, un propriétaire, un calendrier d'examen et une décision éventuelle.

Guide et modèles de travail: https://uhrda.net/organizations/guides/hr-systems/

4. Modèles prêts à utiliser

Commencez par la ligne d'illustration, puis remplissez une copie de la ligne vide en utilisant les informations de votre organisation. Chaque modèle peut être téléchargé dans un format compatible avec un tableur ou imprimé dans le guide.

Mémoire de service RH

Définir ce que l'utilisateur de service voit et ce que l'équipe de livraison s'engage à faire. L'exemple est hypothétique; les délais exigent une approbation locale.

Services	Entrée	Propriétaire du service	Produit	État de fermeture
Mettre à jour une qualification d'employé	Un document de demande et de vérification	Fonctionnaire chargé des données sur les employés	Mise à jour du dossier personnel	Approuver la mise à jour, aviser l'employé et enregistrer le changement

Registre des lacunes en matière de capacités

Utiliser avec les plans d'affaires; il exclut de juger les employés sur les impressions générales.

Rôle ou famille d'emplois	Capacité requise	Preuve de la situation actuelle	Intervention	Preuves de disponibilité
Analyste des RH	Analyser les mouvements de main-d'œuvre	Un essai pratique a révélé une erreur dans la définition de l'indicateur	Entraînement et pratique à l'aide de données dé-identifiées	Un rapport précis examiné par un spécialiste

5. Exemple hypothétique: uniformisation des arrangements de bord et

de performance

Un examen des dossiers a montré que seulement huit avaient des objectifs de bord écrits et approuvés, et que les gestionnaires utilisaient différents formulaires de suivi.

- Les exigences relatives à l'embarquement ont été normalisées par famille d'employés et un gestionnaire a été chargé de chaque nouvel employé.
- Des tâches pratiques et des examens des étapes ont été ajoutés au lieu de se fonder uniquement sur la remise d'un manuel aux employés.
- Le système a été testé sur une cohorte subséquente de vingt employés, ce qui a permis de vérifier l'achèvement des tâches.

Interprétation du résultat

Dans l'exemple hypothétique, les dossiers d'embarquement acceptés ont été remplis pour dix-huit employés : 90 % contre 40 %, ce qui mesure uniquement l'achèvement du processus; la qualité du travail, l'intégration et le maintien subséquent doivent être examinés avant de tirer des conclusions sur l'impact plus large.

Tirer les leçons de l'affaire

Les définitions normalisées, la responsabilité du gestionnaire et la vérification fiable sont plus importantes que l'ajout de formulaires ou le traitement d'une signature comme preuve suffisante de l'état de préparation.

6. Mesures et suivi

Accepter la définition, la source des données, le niveau de référence, la cible et le propriétaire de la mesure avant de mesurer. Les cibles sont approuvées au sein de l'organisation.

Mesure	Calcul	Source des données	Fréquence de révision
Achèvement des prescriptions acceptées en matière de bord	Les employés qui satisfont aux exigences en matière d'embarquement ont accepté à temps ÷ les employés dont le délai d'achèvement de l'embarquement a été fixé à l'intérieur de la période × 100.	Liste de contrôle et preuve de l'acceptation du gestionnaire.	Mensuel par cohorte d'embauche.
Qualité du champ des données sur les employés	Corriger et compléter les champs critiques dans l'échantillon ÷ le total des champs critiques examinés × 100; fixer la méthode d'échantillonnage.	Un rapport de vérification des données a été vérifié par rapport aux documents justificatifs approuvés.	Mensuel pendant le développement, puis trimestriel.
Couverture des plans de développement pour combler les lacunes critiques	Cas d'écart critique avec un plan approuvé, un propriétaire et une évaluation définie ÷ tous les cas d'écart critique vérifiés × 100.	Registre d'évaluation des compétences et plans de développement.	Quarterly; la couverture ne signifie pas que des améliorations ont été réalisées.
Respect des délais de service des RH	Demandes traitées dans le délai approuvé ÷ toutes les demandes du même type traitées au cours de la période × 100; indiquer séparément les demandes ouvertes en retard.	Registre des services aux employés et dates de réception et de clôture.	Mensuel pour chaque type de service.

7. Plan indicatif de mise en œuvre

Les périodes suivantes sont des étapes de planification réglables, pas des délais de mise en œuvre garantis.

Période	Décision	Produit
Fondation : une proposition de quatre semaines	Diagnostiquer les services et normaliser les définitions des rôles et les données essentielles.	Une carte de priorité, un dictionnaire initial et des responsabilités.
Développement : une proposition de six à huit semaines	Élaborer des politiques, des ententes de rendement, des plans de capacités et des exigences technologiques.	Un ensemble de procédures prêt pour le pilotage.
Mise en œuvre : une proposition de huit à douze semaines	Pilote, formation et transition progressive; adapter les durées à la taille de l'organisation et au cycle d'approbation.	Un système opérationnel, un tableau de bord de surveillance et un examen d'impact.

8. Les pièges communs et comment les éviter

Commencer le projet en achetant un système avant de définir le service.

Convertissez les processus approuvés en exigences et testez-les avec des scénarios avant d'accepter.

Traiter les RH comme étant la seule responsable du rendement.

Définir les responsabilités des gestionnaires, des employés et du leadership à chaque étape.

Utiliser une évaluation pour chaque emploi.

Équilibrer les résultats et les compétences des rôles avec des critères de comportement clairs.

Recueillir plus de données que les besoins du service.

Précisez le but, les permissions d'accès et la période de conservation de chaque champ.

Mesurer l'activité uniquement par le cours ou la demande compte.

Ajouter des mesures de la qualité du service, de l'état de préparation et de l'application de l'apprentissage.

9. Liste de contrôle avant approbation

- □ Il y a une carte de service avec des propriétaires clairs.
- □ Les rôles et les compétences sont liés à la sélection et au rendement.
- □ Les politiques sont cohérentes et ont fait l'objet d'un examen local.
- □ Les données critiques ont des définitions, des sources et des autorisations d'accès.
- □ Le projet pilote couvre les exceptions et le droit de poser des questions.
- □ Le tableau de bord compare la qualité du service, les capacités et les données.

Utilisez cette liste de contrôle à la réunion d'examen finale. Consigner les observations, le nom du décideur, la date d'approbation et la version du document.

10. Pour en savoir plus

Documents pratiques originaux préparés au nom de l'Union arabe pour le développement des ressources humaines. Les références suivantes appuient les concepts et la lecture ultérieure; les modèles et exemples ont été élaborés pour ce document. La date de révision indiquée dans le document original est le 16 octobre 2026. Les détails de l'édition actuelle apparaissent dans la fiche d'édition.

1. OPM — Gestion des talents

   Une référence pour relier les besoins organisationnels afin d'attirer, de développer et de conserver des compétences, et pour partager la responsabilité entre le leadership et les ressources humaines.

   https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-framework/talent-management/
2. OPM — Culture de performance

Une référence pour une culture de performance qui comprend la rétroaction, l'apprentissage continu et l'établissement de liens entre les résultats individuels et les objectifs.

https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-framework/performance-culture/

Transformer le guide en plan d'action

Évaluer votre point de départ, puis préparer un plan de mise en oeuvre qui peut être imprimé et examiné.

Évaluer les besoins de votre organisationConstruire un plan de 90 jours
Gardez le matériel et partagez les connaissancesEnable JavaScript to submit a download request. Reading and printing from the browser menu remain available.

Votre copie PDF gratuite

Vous pouvez lire et imprimer le guide et télécharger le PDF directement sans entrer d'adresse électronique. Pour demander une copie de courriel, utilisez le formulaire facultatif ci-dessous. Avec votre consentement, votre courriel, votre organisation, le cas échéant, le nom du guide et la date de la demande sont enregistrés.