



## Human Resources Capacity Benchmarking

A Preliminary Toolkit for Planning and  
Management in Africa



**Cities Alliance**  
Cities Without Slums

## Qu'est-ce que le guide d'analyse des capacités en ressources humaines municipales?

Ce guide d'analyse des capacités en ressources humaines aide les collectivités locales à comprendre les potentielles insuffisances en personnel et à réagir en fonction. Il considère la dotation en personnel comme un élément clé et un point d'appui pour fournir des services répondant aux standards et niveaux de référence souhaités.

Les références ont été consolidées sur l'analyse réalisée par Cities Alliance des effectifs en place dans les services municipaux indispensables et les fonctions essentielles recensés dans 16 villes de quatre pays africains.

## À quoi sert le guide?

Les effectifs d'une municipalité constituent l'un des principaux déterminants du développement urbain inclusif. Les municipalités du monde entier, grandes comme petites, traversent une crise de capacités qui est mal comprise et pas suffisamment reconnue. L'augmentation des niveaux d'urbanisation, la croissance du secteur informel et la détérioration des services empêchent les villes de devenir des moteurs d'une croissance inclusive.

S'il revient aux municipalités de relever ces défis, celles-ci constituent souvent le maillon le plus faible de l'administration.

Insuffisamment dotées en personnel, souvent avec des membres peu qualifiés, mal rémunérés et pas toujours motivés, les municipalités peinent à s'acquitter des missions multiples et de plus en plus complexes attendues d'elles. Ce guide vise à aider les collectivités locales disposant de peu de ressources à comprendre leur niveau de dotation en personnel, les domaines où les effectifs sont insuffisants, et les arbitrages à faire pour assurer une prestation de services optimale.

## À qui est destiné le guide?

Le guide s'adresse principalement aux collectivités locales qui souhaitent analyser leurs capacités en ressources humaines pour une meilleure efficacité. Ce guide est conçu pour les municipalités africaines, il peut néanmoins être adapté à d'autres continents et élargi à d'autres secteurs de l'administration, ce qui en fait un outil utile pour tous les décideurs.

## Quelles informations le guide peut-il fournir?

### Le guide peut être utilisé pour connaître



Les caractéristiques des collectivités locales urbaines (population, superficie, ressources financières et niveaux de service) pour différentes catégories de villes.



Les effectifs municipaux et les ressources d'un type de ville à l'autre.



Les effectifs moyens pour chaque type de ville.



Les moyennes ajustées tenant compte de la population, de la superficie, des ressources financières et des niveaux de service, selon les cas.



Les écarts par rapport au cadre de référence des villes.



Les échelles salariales dans les secteurs public et privé.



Les qualifications du personnel.

## Comment fonctionne le guide?

Le guide propose à chaque municipalité de remplir deux questionnaires types qui recueillent des informations de base sur la ville. Ces informations portent sur la population, la zone géographique, la longueur des routes carrossables et les réseaux de services, le nombre total d'employés et leur statut, les recettes et dépenses totales, ainsi que sur le service de gestion des déchets solides et l'approvisionnement en eau.

Le guide analyse les données relatives aux effectifs pour toutes les catégories managériales et techniques du personnel municipal: finances et comptabilité municipales; recettes; planification; ingénierie, travaux publics et éclairage public; et santé environnementale et gestion des déchets solides.

Sur cette base, un nombre d'employés requis est déterminé; de plus, les qualifications et compétences jugées optimales correspondantes aux différentes catégories du personnel sont définies afin de pouvoir fournir des services répondant à des standards convenables.

Pour chacune des catégories, le guide détermine une référence, tenant compte des critères essentiels de base, ce qui permet de déterminer les déficits et/ou les dépassements dans les fonctions, les qualifications et les secteurs visés. L'outil ajustera automatiquement les références en fonction de la population de la ville, de la zone géographique et des caractéristiques des réseaux de services sur la base des données saisies dans les questionnaires.

# Comment utiliser le guide

## Étape 1: Se référer au cadre de référence



Un cadre de référence de l'effectif municipal a été élaboré et présenté en détail dans le guide. Il indique un nombre optimal d'agents et de postes requis pour une prestation efficace de services urbains, notamment dans les secteurs suivants:

- Santé environnementale et gestion des déchets solides
- Travaux publics, routes et éclairage public
- Services administratifs, dont planification, finances et recettes

Ces estimations sont ensuite ajustées en fonction de variables clés du service urbain telles que la zone géographique, la population, la densité, le nombre de propriétés et les recettes totales (y compris les transferts).

Le guide a été conçu de manière à ce que tout utilisateur puisse facilement saisir la date indiquée pour une ville spécifique afin de générer une analyse des insuffisances en effectifs.

## Étape 2: Comprendre le déficit d'effectifs pour votre localité/ville



La cartographie des données relatives à l'effectif municipal permettra de déterminer la situation d'une municipalité en termes d'effectifs, de postes et des capacités par rapport aux standards de services et en comparaison avec le cadre de référence tout en tenant compte des caractéristiques locales.

Cette analyse permet d'évaluer le déficit ou le dépassement en effectifs, et leur degré de corrélation avec les niveaux de service actuels (couverture et/ou qualité).

## Étape 3: Stratégies pour combler les déficits



Après les étapes 1 et 2, l'utilisateur obtient un état des niveaux des effectifs et des déficits pour des fonctions essentielles de la prestation de services municipaux. Ainsi, il peut alors analyser la situation de manière et étudier diverses références/stratégies pour combler les déficits d'effectifs: recrutement, formation, déploiement de nouveaux systèmes d'exploitation, processus de travail, technologie et matériel.

## Comment les effectifs peuvent être optimisés grâce au cadre de référence

Guide d'analyse  
des déficits

Analyse  
des résultats

Autres références de  
prestation de services



Représenter la ville  
cible et identifier le cadre  
de référence



Identifier les  
déficits



Analyse des  
coûts-avantage

## Partenariats pour le développement

Le guide intitulé Human Resources Capacity Benchmarking Toolkit (guide d'analyse des capacités en ressources humaines municipales) est l'un des nombreux produits du programme Future Cities Africa développé par Cities Alliance et le Ministère du Développement International du Royaume-Uni (DFID). Ce programme est destiné à aider les villes africaines à se transformer en centres résilients et inclusifs de croissance économique et de création d'emplois.

**Cities Alliance**  
Cities Without Slums

