

La planification des RH et la dotation en personnel : comment sont-elles reliées?

Nous entendons dire : « La planification des RH constitue le fondement de la dotation en personnel sous la nouvelle LEFP ». Qu'est-ce que cela signifie et comment pouvons-nous le concrétiser?

Contexte

La planification des RH est une expression générique à sens multiples. Pour les besoins de notre exposé, nous lui donnerons le sens suivant :

La planification des RH est un processus qui permet à une organisation de déterminer quelles ressources humaines lui seront nécessaires pour réaliser ses objectifs. En d'autres termes, il s'agit pour l'organisation de prévoir l'offre et la demande futures d'employés en se fondant sur ses besoins fonctionnels, puis d'élaborer et d'utiliser les stratégies appropriées. La planification comprend une analyse de l'écart entre l'offre actuelle et la demande future de RH. Des stratégies sont alors mises au point afin de combler l'écart; elles peuvent comprendre le recrutement, la dotation à l'interne, le perfectionnement, la formation, les marchés de service, les partenariats et les activités liées à la réduction des effectifs. « Prévoir les futurs besoins » suppose que la détermination des besoins en RH exige de comprendre les futures orientations stratégiques de l'organisation. La planification des RH peut se faire à l'échelle de l'organisation ou de l'une de ses composantes, mais sa réussite exige de comprendre l'orientation stratégique et d'établir un lien avec elle.

La planification des RH commence toujours par la compréhension des besoins fonctionnels de l'organisation.

Il se peut également qu'il soit nécessaire de préciser davantage les plans relatifs aux stratégies à employer, ce qui peut se traduire, selon le cas, par des plans distincts ou intégrés de dotation en personnel, de formation, et ainsi de suite.

Toutefois, la planification des RH dépasse les simples calculs arithmétiques; elle suppose ce qui suit : connaître les buts de l'organisation en matière de gestion des ressources humaines et les résultats qu'elle en attend, déterminer les stratégies et les activités nécessaires pour réaliser ces buts, et mesurer les progrès de l'organisation vers l'atteinte de ces buts. L'organisation qui s'engage dans ce niveau de planification le fait parce qu'elle connaît l'existence des liens directs et positifs entre certaines « bonnes » pratiques en gestion des ressources humaines et le rendement fonctionnel global de l'organisation, et qu'elle veut en tirer profit.

La gestion des RH dépasse le seul fait de disposer des bonnes personnes aux bonnes places au bon moment. Elle consiste à instaurer les pratiques et les activités liées aux employés qui aideront l'organisation à atteindre et à améliorer les résultats fonctionnels escomptés. La planification des RH permet d'établir les besoins et les stratégies à cette fin.

La planification des RH (la PRH) possède donc deux aspects : planifier le nombre nécessaire d'employés qualifiés et compétents et planifier les pratiques de gestion des employés qui permettront à l'organisation d'atteindre ses objectifs organisationnels, à savoir davantage de profits, davantage de ventes, de meilleurs résultats, et ainsi de suite. Pour les besoins de la discussion, nous nous concentrerons sur le premier aspect, mais nous ne devrions pas pour autant perdre le second de vue. Il s'agit en fait de connaître les éléments fondamentaux avant de s'aventurer dans les approches à valeur ajoutée.

La PRH peut se faire de façon ultra-raffinée, à l'aide d'études et de recherches démographiques, d'analyses des tendances, de modélisation statistique, et ainsi de suite, et tout programme de PRH devrait y puiser jusqu'à un certain point. Par contre, elle peut aussi se montrer relativement simple – du moins comme point de départ – et moins « scientifique »; dans ce cas, l'organisation répondra à quelques questions de haut niveau comme celles-ci : quelle est notre orientation stratégique globale? De quelles compétences avons-nous besoin pour remplir notre mandat à satisfaction? Quelles compétences possédons-nous actuellement dans notre organisation? Quel est l'écart entre les deux et que ferons-nous pour le combler?

Sous sa forme la plus élémentaire, la planification des RH consiste à répondre à trois questions : quelles sont mes exigences opérationnelles, de quoi ai-je besoin pour y répondre et quelle stratégie vais-je adopter à cet effet?

On a prêté une attention inégale et incohérente à cette question dans la fonction publique, dans l'ensemble de l'organisation et au sein des ministères et organisations fédéraux. Plus encore, la PRH n'a pas été mise en valeur. Il en est résulté un manque de praticiens compétents, une absence de leadership soutenu au sein de la collectivité de la PRH et, bien entendu, le recours continu aux moyens ponctuels et aux méthodes réactives en gestion des RH en général. Même lorsque des activités de PRH pertinentes sont exécutées, par exemple des études démographiques sur le taux de roulement des EX et les besoins en recrutement d'EX, aucune mesure soutenue n'est prise pour l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie susceptible de conduire au règlement des problèmes relevés.

Le portrait n'est pas totalement sombre, bien sûr. Certaines organisations font naturellement de la PRH – Statistique Canada et Environnement Canada en sont de bons exemples; d'autres commencent à s'y aventurer. Récemment, l'attention du greffier du Conseil privé et les mesures adoptées par le groupe de travail sur la PRH, établi conjointement par le conseil des RH et le Sous-comité des SM sur la dotation et les recours en matière de dotation, ont commencé à donner des résultats. Par ailleurs, le message continu selon lequel la PRH constitue le fondement du nouveau régime de dotation attire enfin l'attention des intéressés, et l'on désire de plus en plus connaître la PRH et se munir des outils et des modèles nécessaires pour la mettre en œuvre.

Une PRH de qualité ne s'obtiendra pas du jour au lendemain dans la fonction publique. Il faudra y investir plusieurs années de travail concerté, de ré-établissement de la capacité,

de tâtonnement, et ainsi de suite, avant qu'un processus rigoureux ne soit constamment appliqué dans toutes les organisations. Néanmoins, le travail peut et doit commencer dès maintenant, en partant des mesures élémentaires, car la planification des RH sert de fondement au nouveau régime de dotation qui entrera bientôt en vigueur dans le cadre de la LMFP.

Même dans sa plus simple expression, la planification des RH doit débiter maintenant. Sans un certain degré de planification des RH, les ministères ne seront pas en mesure d'élaborer des programmes de dotation en personnel adaptés à leurs besoins.

Quel est le rapport entre la PRH et le nouveau régime de dotation en personnel?

La planification des RH et la dotation en personnel se rejoignent à plusieurs égards. Notons que même si l'on s'attend à ce qu'elle constitue le fondement d'une nouvelle approche en matière de dotation, la planification des ressources humaines n'est pas imposée par la loi. Cependant, les organisations qui ne planifieront pas ne pourront tirer parti de tous les avantages qu'offre la nouvelle LEFP.

Au niveau de la fonction publique...

Au niveau de la fonction publique et en vertu de la nouvelle LEFP, l'employeur peut préciser « les besoins actuels et futurs de la fonction publique » et les administrateurs généraux peuvent en tenir compte pour la dotation. Les besoins déterminés par l'employeur seront d'un niveau vraisemblablement très élevé, car ils seront fondés sur les orientations et objectifs stratégiques généraux de la fonction publique, et sur les grandes priorités et les grands besoins liés à ces buts. Par exemple, l'employeur pourrait évaluer la représentation de membres du groupe EE dans la fonction publique et déterminer qu'il existe un besoin « actuel et futur » d'accroître leur taux de représentation. Il pourrait constater le besoin, en général, d'accroître le recrutement de diplômés post-secondaires. De la même façon, il pourrait indiquer qu'à son avis certaines compétences sont nécessaires actuellement et dans le futur, notamment en matière de leadership, d'élaboration des politiques ou de langues.

Les ministères pourraient alors prendre ces besoins en considération dans leurs programmes globaux de dotation en personnel, par exemple en élaborant des programmes particuliers au recrutement de membres du groupe EE ou de diplômés post-secondaires. Ils pourraient également en tenir compte au niveau transactionnel en faisant de l'achèvement de cours de leadership une condition essentielle ou un atout à l'égard d'une mesure de dotation précise.

Au niveau ministériel...

Au sein des ministères, la PRH peut et devrait être utilisée pour aider à l'élaboration de la méthode globale de dotation que le ministère désire adopter. En se fondant sur

l'évaluation des besoins fonctionnels actuels et futurs, quelles méthodes de dotation permettront le mieux au ministère de répondre à ses besoins en RH? En construisant son programme, le ministère voudra s'interroger sur les principes et les valeurs qui orienteront ses activités de dotation (p. ex., accorder la préférence aux employés avant d'engager des candidats de l'extérieur); ses politiques (la façon dont elles aborderont les discussions informelles); l'approche ou la philosophie qu'il veut donner à la dotation (p. ex., ou bien une approche ponctuelle ou planifiée, à savoir une approche fondée sur les compétences, une approche globale comprenant le recrutement, le perfectionnement et l'avancement - ou bien une approche segmentée, c'est-à-dire le recrutement en soi, le perfectionnement en soi, et ainsi de suite); de quelle façon assigner les rôles et les responsabilités (p. ex., à quel niveau de gestion le pouvoir de dotation sera délégué); les mécanismes de mesure du rendement, de rapport et de responsabilisation qui seront instaurés (censément aussi reliés aux exigences des organismes centraux). Tout cela part de l'évaluation des plans d'activités et de leurs répercussions sur les RH, à savoir un plan de RH.

Il en résultera une approche ministérielle unique qui sera conforme aux politiques des organismes centraux, mais qui répondra aux besoins fonctionnels et de RH particuliers à l'organisation. Ce que l'on attend d'un tel exercice de planification, c'est qu'il y aura davantage d'approches structurées et proactives de la dotation*. Par exemple, un ministère qui a pour mandat d'établir des politiques voudra s'assurer qu'il dispose en permanence d'un effectif suffisant de conseillers en politiques. Selon ses besoins et les circonstances, il pourra mettre au point un programme de recrutement spécial et un programme d'avancement ou d'« apprentissage » professionnel ou utiliser un bassin de candidats jugés admissibles, en collaboration peut-être avec d'autres organisations aux mandats semblables.

*L'« approche de la dotation structurée » consiste à entreprendre les mesures de dotation avant qu'une ou plusieurs vacances ou des besoins particuliers ne se manifestent, de telle sorte que les candidats qualifiés pourront être nommés dès qu'une vacance ou un besoin se produira. La dotation « ponctuelle » consiste à prendre une mesure de dotation lorsqu'une vacance se produit.

Des plans de RH peuvent être aussi élaborés et utilisés par des collectivités fonctionnelles lorsque les ministères employeurs s'entendent pour les mettre en œuvre collectivement. De la même manière, des ministères peuvent conclure des ententes de partenariat avec des organisations semblables pour doter des postes communs à l'aide d'une méthode commune.

Au niveau de la direction ou de la division...

La majeure partie de la conception des programmes particuliers se fera vraisemblablement au niveau de l'élément composant (p. ex. : secteur d'activité, direction, division et région). Bien que certaines approches puissent viser la totalité d'un ministère, dans nombre de cas ces programmes s'appliqueront à une direction, à un

secteur d'activité ou à une division, soit à un niveau où la communauté de compétences ou bien le besoin de RH le justifie. Par exemple, un ministère ayant pour mandat d'élaborer des politiques pourra instaurer un programme d'avancement professionnel à l'intention de ses conseillers en politiques; une direction employant de nombreux techniciens aux tâches semblables pourra instaurer un processus de recours à un bassin de candidats jugés admissibles.

La planification des RH est à la fois descendante et ascendante. S'il convient que les plans de RH se fondent sur les besoins fonctionnels globaux, il s'avère qu'ils devraient également tenir compte des besoins et des réalités des unités organisationnelles. Le processus de planification des RH devrait prévoir la participation des gestionnaires à tous les niveaux.

En ce qui concerne les cadres hiérarchiques...

En ce qui concerne les cadres hiérarchiques qui ont des postes vacants ou des besoins à combler, le programme ministériel de dotation en personnel servira de guide. S'il existe un programme de recrutement, un programme d'apprentissage ou un bassin de candidats admissibles qui répond à leurs besoins particuliers, ceux-ci utiliseront le programme ou le bassin en question. Ces méthodes possèdent leurs propres règles de base et leurs propres processus fondamentaux. Sauf dans le cas de l'approche structurée, les cadres s'en remettront vraisemblablement aux politiques ministérielles, qui pourront comprendre des éléments à prendre en considération comme les exigences opérationnelles, les besoins actuels et futurs du ministère et ceux de la fonction publique, ainsi que des directives sur la façon de procéder.

Au niveau des cadres hiérarchiques, en plus de tout programme de dotation ministériel et de toute approche planifiée et structurée de l'organisation pouvant s'appliquer à l'effectif d'un cadre en particulier, d'autres types de planification des RH peuvent servir à orienter la dotation. Ainsi, selon les circonstances, les cadres peuvent instaurer des approches structurées semblables pour leurs propres organisations. Ils peuvent – et devraient – discuter avec leurs collègues de la possibilité d'utiliser des approches et des stratégies communes. Même en cas d'impossibilité, à savoir lorsqu'il n'y a pas suffisamment de postes semblables ou que le taux de roulement est faible, les cadres peuvent dresser des plans de dotation qui orienteront la conduite de leurs activités de dotation. Les cadres qui dirigent des secteurs de moyen à vaste disposent de plans relativement complexes. Cependant, comme de nombreux cadres n'ont que de dix à vingt employés et n'ont que rarement à doter des postes, leurs plans de dotation seront vraisemblablement assez simples. Il est plus que probable qu'ils s'en remettront aux plans et priorités de leur ministère et à leurs exigences opérationnelles en matière de RH, plutôt qu'à un plan d'ensemble détaillé.

Il importe que le plan et les priorités du ministère (et d'autres niveaux) en matière de RH soient communiqués à tous, car ils serviront de repères aux décisions individuelles de gestion en matière de dotation. Élément tout aussi important, la communication des plans

de RH permettra aux employés d'établir leurs intérêts professionnels et de se préparer aux occasions futures.

Les plans de RH d'un organisation sont habituellement établis au niveau du ministère ou du secteur d'activité, où se décident les orientations stratégiques et se prennent les décisions. Cependant, les plans de RH sont mis en oeuvre (et adaptés) par chaque cadre dans l'exécution de ses activités courantes. Il importe que les cadres comprennent que les plans et les priorités de leurs organisations en matière de RH afin qu'ils puissent agir en conséquence.

Ébauche