



La planification de la main-d'œuvre

Le thème du mois est certes lié aux deux thèmes précédents puisque le départ massif à la retraite de nombreux travailleurs nécessite des directions des ressources humaines de planifier adéquatement les besoins de l'organisation en matière de main-d'œuvre. Sachant qu'on ne pourra remplacer chaque départ, quels choix doit-on faire pour assurer la prestation des services aux citoyens et pour maintenir une fonction publique efficace et efficiente?

Sommaire

SYNTHÈSE – POUR UNE GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS, DES EFFECTIFS ET DES COMPÉTENCES : DÉMARCHE, MÉTHODE ET APPROCHE

REPÈRES

- PLANIFICATION DES EFFECTIFS DU SECTEUR PUBLIC : UN MODÈLE EN SEPT ÉTAPES
- REMPLACEMENT DES EFFECTIFS : INCIDENCE DES VALEURS, DES NORMES ET DES ATTITUDES GÉNÉRATIONNELLES
- LE PLAN ALBERTAIN POUR GARANTIR LE RENOUVELLEMENT DE LA FONCTION PUBLIQUE
- PLAN D'ACTIVITÉ DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DE LA NOUVELLE-ÉCOSSE
- PLANIFICATION DES EFFECTIFS DE LA FONCTION PUBLIQUE EN IRLANDE DU NORD

FAITS SAILLANTS

- LES EFFETS DES NOUVELLES MESURES DE LA PERFORMANCE DES EMPLOYÉS
- L'ATTRAIT DE LA FONCTION PUBLIQUE CHEZ LES JEUNES AMÉRICAINS
- ENQUÊTE SUR LA HAUTE FONCTION PUBLIQUE AMÉRICAINE
- CRÉER UN MODÈLE DE COMPÉTENCE POUR FAVORISER L'INCLUSION ET LA DIVERSITÉ
- MODERNISATION ET AMÉLIORATION DE LA FONCTION PUBLIQUE DANOISE ET BRITANNIQUE

Synthèse – Pour une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences : démarche, méthode et approche

Dans un contexte de modernisation de l'État et de choc démographique en France, Capgemini Consulting propose une étude permettant d'orienter la mise en œuvre d'une démarche active de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) dans le secteur public. Les auteurs présentent cette gestion comme un aspect essentiel de transformation de l'État puisque l'efficacité du secteur public passe par la performance individuelle et collective de ses agents et la modernisation du secteur public nécessite donc un regard critique des effectifs, des emplois et des compétences.

L'étude révèle que :

- le nombre et la qualité des effectifs de la fonction publique demeurent toujours liés aux contraintes budgétaires ainsi qu'à l'évolution de l'activité de l'État;
- le choc démographique exige une gestion plus méthodique des compétences, davantage axée sur une approche qualitative et individualisée;
- l'effort de modernisation des ressources humaines est déjà amorcé au sein de l'administration publique française.

Plusieurs facteurs clés assurent le succès d'une démarche de GPEEC. Les auteurs insistent notamment sur :

- la définition des enjeux, ce qui facilitera l'atteinte des objectifs opérationnels d'amélioration de la performance et orientera les cadres de réalisation, de communication et d'animation de la démarche;
- l'intégration immédiate des résultats de la démarche dans les processus de gestion des ressources humaines, ce qui permettra l'évolution des processus de gestion ainsi que la création éventuelle de nouveaux processus. En vue de maintenir un enrichissement continu de la GPEEC, la démarche doit inclure un dispositif de veille et d'observation des métiers et des compétences. Ainsi l'actualisation des processus de gestion des ressources humaines sera poursuivi;
- la mobilisation des partenaires sociaux dans la création de la démarche afin d'enrichir la dimension métier dès la phase de cadrage et d'assurer un dialogue entre les partenaires permettant ainsi l'emploi d'un vocabulaire commun et la diminution des malentendus.

Capgemini Consulting suggère une approche opérationnelle de la GPEEC qui intègre des dispositifs adaptés aux différents contextes. En ce sens, la GPEEC doit servir, dans un premier temps, d'outil de cartographie du portefeuille de compétences afin de cerner les forces et les faiblesses du patrimoine de compétences et d'optimiser leur gestion. Elle doit ensuite représenter un moyen privilégié pour améliorer la réponse des politiques de ressources humaines aux besoins opérationnels du secteur public et satisfaire aux attentes des agents en termes de gestion de carrière et de mobilité. Enfin, la GPEEC peut véritablement devenir un levier de réussite pour la réalisation de projet de transformation en préparant les agents à d'éventuelles reconversions ou changements d'activités.

La démarche privilégiée par l'étude s'articule autour de cinq étapes modulaires :

- définir l'ambition et le périmètre de la démarche;
- établir la cartographie des compétences disponibles;
- définir quantitativement et qualitativement les compétences cibles et définir les écarts par rapport à la situation actuelle;
- identifier les leviers de ressources humaines à mobiliser pour combler les écarts puis les mettre en œuvre;
- pérenniser la démarche.

Capgemini Consulting (Page consultée en juin 2008). *La gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences – GPEEC – dans le secteur public*, [en ligne],

http://www.fr.capgemini.com/actualites/publications/la_gestion_previsionnelle_des_emplois_des_effectifs_et_des_competences_gpeec_dans_le_secteur_public/

Repères

Planification des effectifs du secteur public : un modèle en sept étapes

Dans un contexte de changements et de modernisation de l'administration publique américaine, la présente étude s'attache à la gestion des effectifs dans le secteur public. L'auteure propose un modèle de planification des effectifs en

sept étapes basé sur la définition d'orientations stratégiques, la connaissance de l'environnement de travail et la connaissance de la main-d'œuvre actuelle ainsi que sur l'implantation d'une planification répondant aux besoins et aux lacunes spécifiques des administrations publiques.

IBM Center for The Business of Government (Page consultée en juin 2008). *Seven Steps of Effective Workforce Planning*, [en ligne], <http://www.businessofgovernment.org/pdfs/CottenReport.pdf>

Remplacement des effectifs : incidence des valeurs, des normes et des attitudes générationnelles

Cet article s'intéresse au processus de planification par les directeurs de ressources humaines du renouvellement des effectifs et se penche plus particulièrement sur le caractère multigénérationnel de la main-d'œuvre actuelle. Les auteures confrontent les valeurs, les normes et les attitudes des différentes générations afin d'établir les effets et les incidences de ces facteurs sur la planification du renouvellement des effectifs.

Crumpacker, M. et J. M. Crumpacker. « Succession Planning and Generational Stereotypes: Should HR Consider Age-Based Values and Attitudes a Relevant Factor or a Passing Fad? », *Public Personnel Management*, vol. 36, n° 4, 2007, p. 349-369.

Le plan albertain pour garantir le renouvellement de la fonction publique

Le gouvernement albertain a mis sur pied un plan de gestion de la main-d'œuvre pour la période 2007-2010 qui poursuit l'objectif de garantir la qualité du renouvellement de la fonction publique province. Le plan propose différentes initiatives et stratégies visant à améliorer l'attrait des emplois du secteur public, à optimiser la formation et le leadership des employés et à assurer l'engagement, la motivation et la performance des effectifs.

Alberta Public Service (Page consultée en juin 2008). *2007-2010. Alberta Public Service Workforce Plan*, [en ligne], <http://www.chr.alberta.ca/corporate/plan/apsworkforceplan.pdf>

Alberta Public Service (Page consultée en juin 2008). *2007-2010: Alberta Public Service Workforce Plan. Attracting, Developing and Engaging Initiatives Fall 2007 Update*, [en ligne], http://www.chr.alberta.ca/corporate/plan/apsworkforceplan_fall2007.pdf

Plan d'activité de la Commission de la fonction publique de la Nouvelle-Écosse

La Commission de la fonction publique de la Nouvelle-Écosse présente son plan d'activité 2008-2009. Ce plan a pour but de maintenir une gestion efficace des ressources humaines dans le secteur public. Le document précise les responsabilités de la Commission, aborde les facteurs contextuels et démographiques influant sur la gestion des ressources humaines, révèle les principaux programmes ciblés par le plan et met de l'avant les objectifs stratégiques et les priorités de la Commission.

Nova Scotia Public Service Commission (Page consultée en juin 2008). *Business Plan 2008-2009: Leadership and Excellence in Human Resource Management*, [en ligne], <http://www.gov.ns.ca/psc/v2/pdf/about/businessPlans/2008-2009.pdf>

Planification des effectifs de la fonction publique en Irlande du Nord

Le sixième chapitre du Pay and Workforce Plan 2007-08 du gouvernement de l'Irlande du Nord traite spécialement de la planification de la main-d'œuvre. Afin d'assurer l'efficacité des services publics, le plan souligne la nécessité de réduire les effectifs de la fonction publique, il préconise la mise en valeur de la compétence technique et de la formation continue des employés et il se penche sur le problème de l'absentéisme au travail.

Department of Finance and Personnel (Page consultée en juin 2008). *Pay and Workforce Plan 2007-08 Northern Ireland*, [en ligne], http://www.dfpni.gov.uk/pay_and_workforce_strategy_07.pdf

Faits saillants

Les effets des nouvelles mesures de la performance des employés

Le Conference Board du Canada (Page consultée en juin 2008). *Strategic Human Capital Measures: Orientation, Accountability, and Communication*, [en ligne], <http://sso.conferenceboard.ca/e-Library/LayoutAbstract.asp?DID=2584>

L'attrait de la fonction publique chez les jeunes Américains

The Council for Excellence in Government (Page consultée en juin 2008). *The Appeal of Public Service: Who... What... and How?*, [en ligne], http://www.excelgov.org/admin/FormManager/filesuploading/The%20Appeal%20of%20Public%20Service_FINAL_.pdf

Enquête sur la haute fonction publique américaine

Office of Personnel Management (Page consultée en juin 2008). *Senior Executive Service, Survey Results*, [en ligne], http://www.opm.gov/ses/SES_survey_results_complete.pdf

Créer un modèle de compétence pour favoriser l'inclusion et la diversité

Le Conference Board du Canada (Page consultée en juin 2008). *Creating a Competency Model for Diversity and Inclusion Practitioners*, [en ligne], <http://sso.conferenceboard.ca/e-Library/LayoutAbstract.asp?DID=2553>

Modernisation et amélioration de la fonction publique danoise et britannique

Pedersen, D. et J. Hartley. « The Changing Context of Public Leadership and Management: Implications for Roles and Dynamics », *International Journal of Public Sector Management*, vol. 21, n° 4, 2008, p. 327-339.

Réalisé par L'Observatoire de l'administration publique – ENAP

Pour information : nicolas.charest@enap.ca



Diffusé par le Forum des directrices et directeurs des ressources humaines de la fonction publique du Québec

Pour information : diane.campion@fdrh.gouv.qc.ca

