

**Conférence africaine :
Programme de transformation de la statistique officielle**

**Libreville, Gabon
Novembre 2015**

**Session 3 :
Assurer les fondements nécessaires à la modernisation et
l'intégration des systèmes statistiques**

Mme Margaret Nyakango, Directrice, Bureau national de la statistique du Kenya

Améliorer les pratiques de gestion des ressources humaines

Présentation par
Margaret N. Nyakang'o
Directrice, Finances et Administration
Bureau national de la statistique du Kenya

Contexte

- Le programme de transformation des statistiques officielles est destiné à soutenir les objectifs de développement pour l'après 2015 (passer des OMD aux ODD).
- Les nouvelles demandes pour des statistiques de qualité nécessitent de moderniser les systèmes statistiques nationaux, régionaux et internationaux.
- Comment les instituts nationaux de la statistique peuvent-ils se moderniser?
- L'une des initiatives clés pour atteindre cet objectif de modernisation consiste à élaborer des pratiques modernes et améliorées en matière de ressources humaines.
- Le PIGOS, un programme de Statistique Canada, est au premier rang pour le soutien d'initiatives de ce type grâce à l'assistance technique qu'il fournit aux instituts nationaux de la statistique tels que le KNBS. (Le projet a démarré en décembre 2013.)

Introduction à la gestion des ressources humaines

- De bonnes pratiques en RH sont essentielles au succès des organisations, surtout dans un environnement économique et statistique en rapide évolution.
- Plutôt que de considérer la gestion des RH comme une simple « gestion du personnel », c'est-à-dire comme une dépense pour l'organisation, les meilleures pratiques modernes adoptent une approche de type « gestion du capital humain » envisageant les RH comme un facteur de production, c'est-à-dire comme un actif.
- La recherche a démontré empiriquement une corrélation positive entre les pratiques en RH et le rendement des organisations (Huselid, 1995).
- Il serait légitime de se demander : pourquoi et comment?

Objectifs stratégiques de l'organisation

Il existe une véritable relation entre les RH et le rendement d'une organisation, et ce :

- Parce que la production de statistiques fiables repose sur une équipe stable et motivée pratiquant le respect et la compréhension mutuels;
- Parce que, si l'on souhaite obtenir des rendements professionnels élevés en toutes circonstances, l'inclusion, l'équité et la justice doivent être intégrées dans tous les aspects du travail;
- Parce que le mot d'ordre « attirer, motiver, développer et conserver les talents » constitue un objectif de base pour de nombreux plans stratégiques conçus par ceux qui comprennent la nature de cette relation.
- Réflexion : un tel objectif fait-il partie de vos plans stratégiques organisationnels?

Le cadre logique

- Parallèlement aux objectifs stratégiques de l'organisation, il conviendrait de formuler clairement un modèle logique des objectifs que votre stratégie en matière de RH devrait vous permettre d'atteindre.



Gouvernance des ressources humaines

- Un cadre logique englobe une bonne gouvernance des ressources humaines visant l'équité et la justice dans la façon dont les affaires des employés sont gérées, **tout en assurant que les résultats sont en harmonie avec la stratégie de l'organisation.**

Par exemple, qui prend, les décisions dans les domaines suivants :

- Les pratiques en RH, comme le recrutement, la formation, les promotions et la rémunération? Quel est le cadre juridique dans votre contexte?
- La composition du bassin des RH, aussi bien pour la fonction de soutien que pour les différents domaines d'activités opérationnelles? Comment la structure est-elle déterminée?
- Les spécifications du comportement des RH sur le lieu de travail?
Réfléchir aux questions suivantes :

Quel est le rôle du conseil d'administration, du directeur général et de la haute direction? Quel est le rôle des manuels de RH? Quels sont les comités de RH en place pour assurer l'équité et la justice dans les prises de décision? Gestionnaires hiérarchiques ou gestionnaires de soutien?

Rotation?

Planification stratégique des RH

- Répondre aux questions donne la structure de gouvernance. La bonne gouvernance exige que les RH soient gérées comme une ressource stratégique.
- La planification stratégique des RH (PSRH) est définie comme « **le schéma des activités et des déploiements planifiés en matière de RH visant à permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs** ».
- Le perfectionnement stratégique des talents s'appuie sur la stratégie de l'organisation pour faire évoluer les ressources humaines. Un tel schéma exige une bonne compréhension de la structure, de la dynamique ainsi que des forces, faiblesses, opportunités et menaces (**FFOM**) prévalant au sein du milieu.
- La PSRH requiert donc une analyse politique, économique, sociale, technologique, environnementale et juridique (PESTEJ).

Planification stratégique des RH (suite)

La PSRH intègre toujours une composante de gestion de contingence pour le cas où le milieu évoluerait. Son objectif consiste à mettre en place « **les bonnes personnes en nombre suffisant, au bon endroit et au bon moment, pour un coût adéquat** ». L'incapacité répétée à attirer et à conserver les talents représente un coût élevé.

Les talents humains sont au cœur de la planification, notamment par l'intermédiaire d'aspects comme :

- Le recrutement et la sélection stratégiques;
- La gestion et la conservation des talents;
- La gestion de la diversité;
- La formation et le perfectionnement;
- Le taux d'attrition volontaire et involontaire des employés;
- La planification de la relève;
- Un environnement de travail positif sur le plan physique et intellectuel.

Ces éléments doivent être examinés annuellement pour évaluer leur optimalité.

Outils de gestion pour des RH stratégiques

- Définition du cadre de la dotation (répondre aux questions « **quoi** », « **où** », « **quand** », « **comment** » et « **pourquoi** »)
- Élaboration du processus stratégique, notamment les objectifs à long, moyen et court termes (plan stratégique)
- Suivi d'un modèle de « vieillissement de la cohorte » (délai dans le recrutement et la formation)
- Détermination des besoins en personnel pour atteindre les objectifs en mettant en œuvre une analyse de l'offre et de la demande (un processus)
- Anticipation proactive **des effectifs et du type** de personnel requis pour mettre en œuvre les objectifs stratégiques (compétences)
- **Décisions organisationnelles prises en mettant en adéquation la demande par rapport aux ressources disponibles**

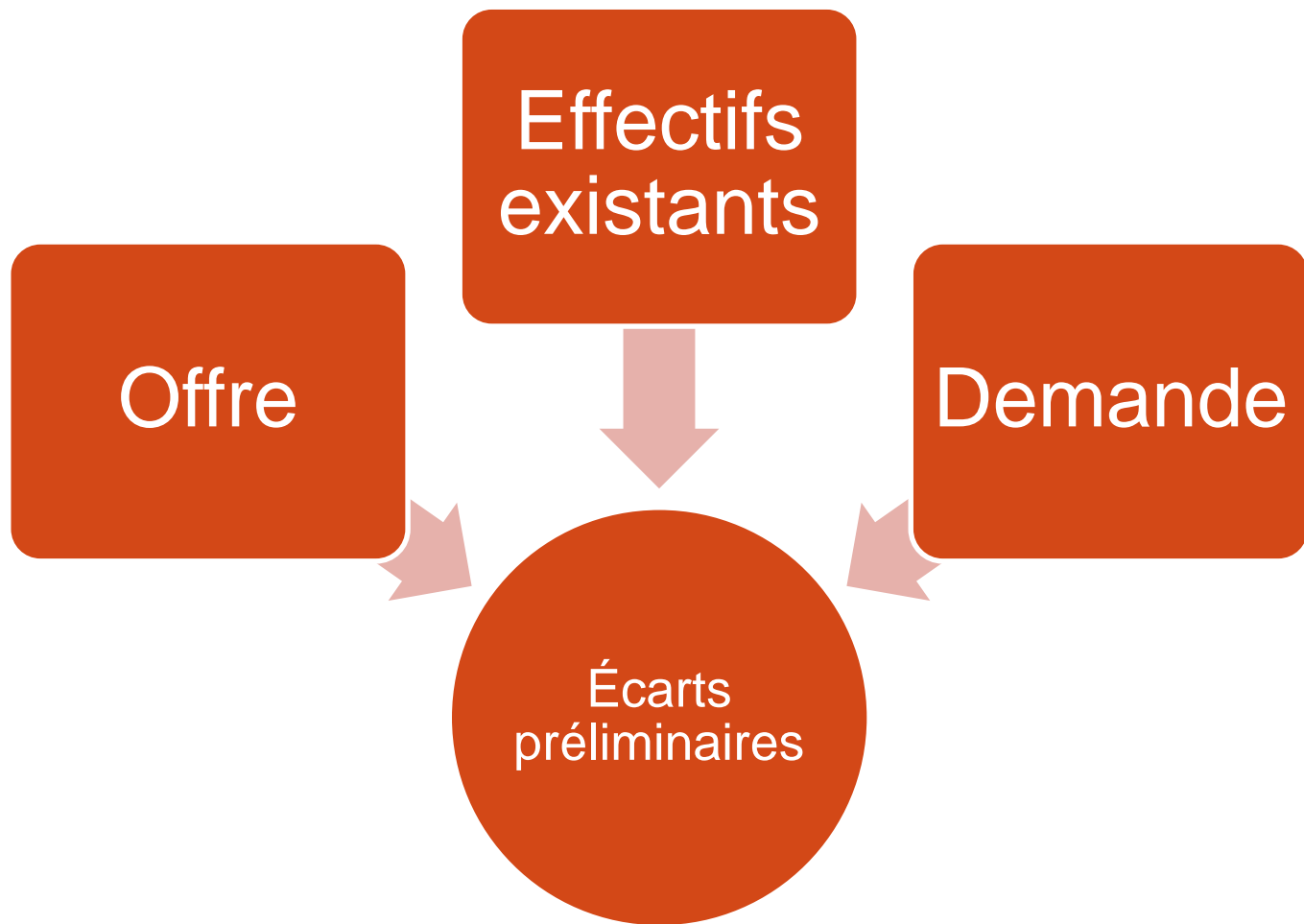
Améliorer la diversité en milieu de travail

- La PSRH peut aider à la planification de la diversité.
- La diversité en milieu de travail est définie comme « **la qualité induite par le fait de disposer d'une main-d'œuvre provenant de différents horizons** permettant de stimuler la créativité, l'innovation et la productivité ».
- La diversité apporte l'inclusion, non seulement en matière de sexe, de race ou d'origine ethnique, mais également par rapport à de nombreux autres critères de différence.

Le processus de PSRH permet de déterminer les écarts qui surviendront, créant ainsi des occasions pour allouer des postes vacants afin d'atteindre les objectifs en matière de diversité :

- En définissant la disponibilité actuelle;
- En estimant les pertes dues, par exemple, aux départs en retraite et au taux d'attrition volontaire et involontaire des employés;
- En prenant en considération un plan d'embauche s'appuyant sur les constatations obtenues (voir le modèle de prévision simplifiée du processus ci-après).

Modèle stratégique de prévision des RH — aspect quantitatif



Certaines stratégies de dotation

Après avoir établi les écarts en matière de main-d'œuvre, vous pouvez mettre en œuvre une combinaison des solutions suivantes :

- Transferts internes
- Transferts externes
- Embauches
- Heures supplémentaires
- Sous-traitance
- Cessation d'emploi involontaire
- Autres formes de réduction et d'augmentations des ressources comme les **stages**

Dotation dans un contexte stratégique

Mission Vision Objectifs Stratégies	Stratégies de RH Stratégies de dotation
Plans opérationnels Budgets	Recrutement Planification de carrière Perfectionnement et formation Planification de la relève

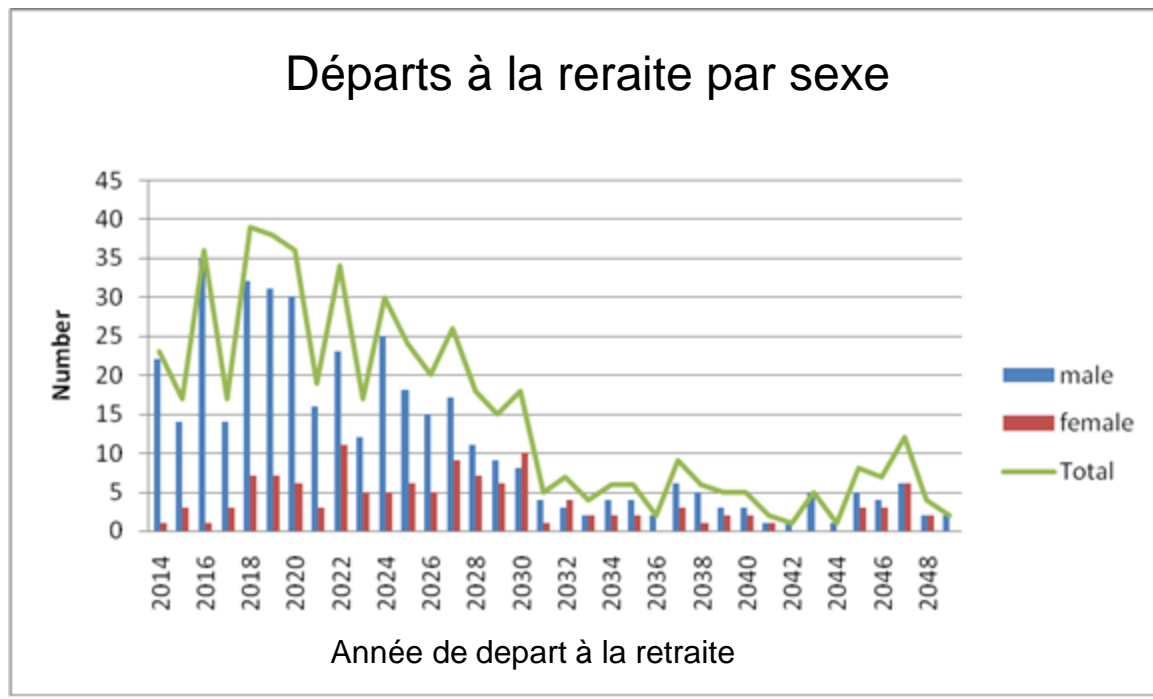
L'expérience du KNBS – 1

Juste avant qu'on nous présente le programme de deux ans du PIGOS, une étude de 2013 de la démographie du KNBS avait indiqué que :

- 47,5 % des employés étaient âgés de 51 à 60 ans, dans un contexte où l'âge obligatoire du départ à la retraite était de 60 ans (voir le scénario sur les retraites à la figure 1)
- 23 % des membres du personnel étaient des femmes et 77 % des hommes (voir la répartition à la figure 2)
- Certaines communautés ethniques étaient surreprésentées par rapport aux chiffres du recensement (voir la figure 3)
- La situation en matière de diversité n'était pas de bon augure pour une organisation qui devrait être un modèle sur le plan des meilleures pratiques

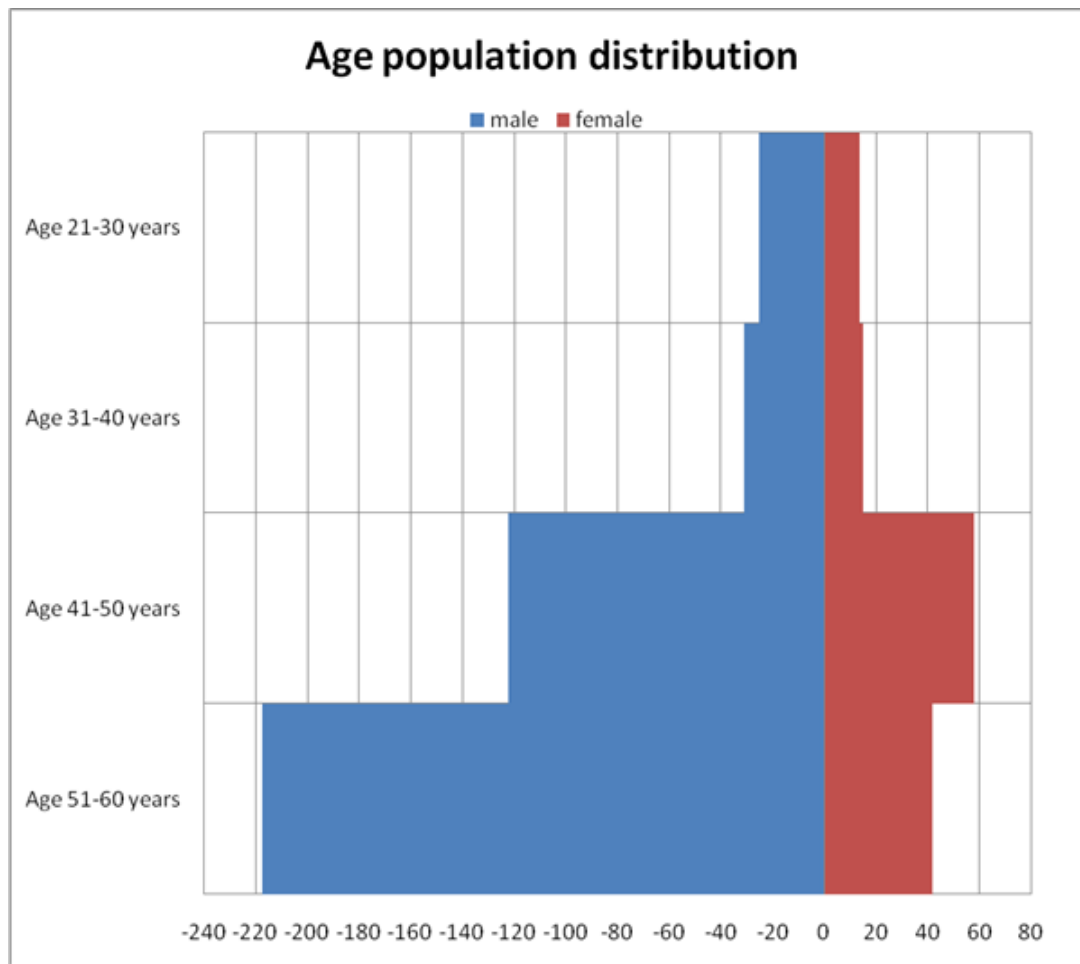
L'expérience du KNBS — 1 (suite)

Figure 1



L'expérience du KNBS — 1 (suite)

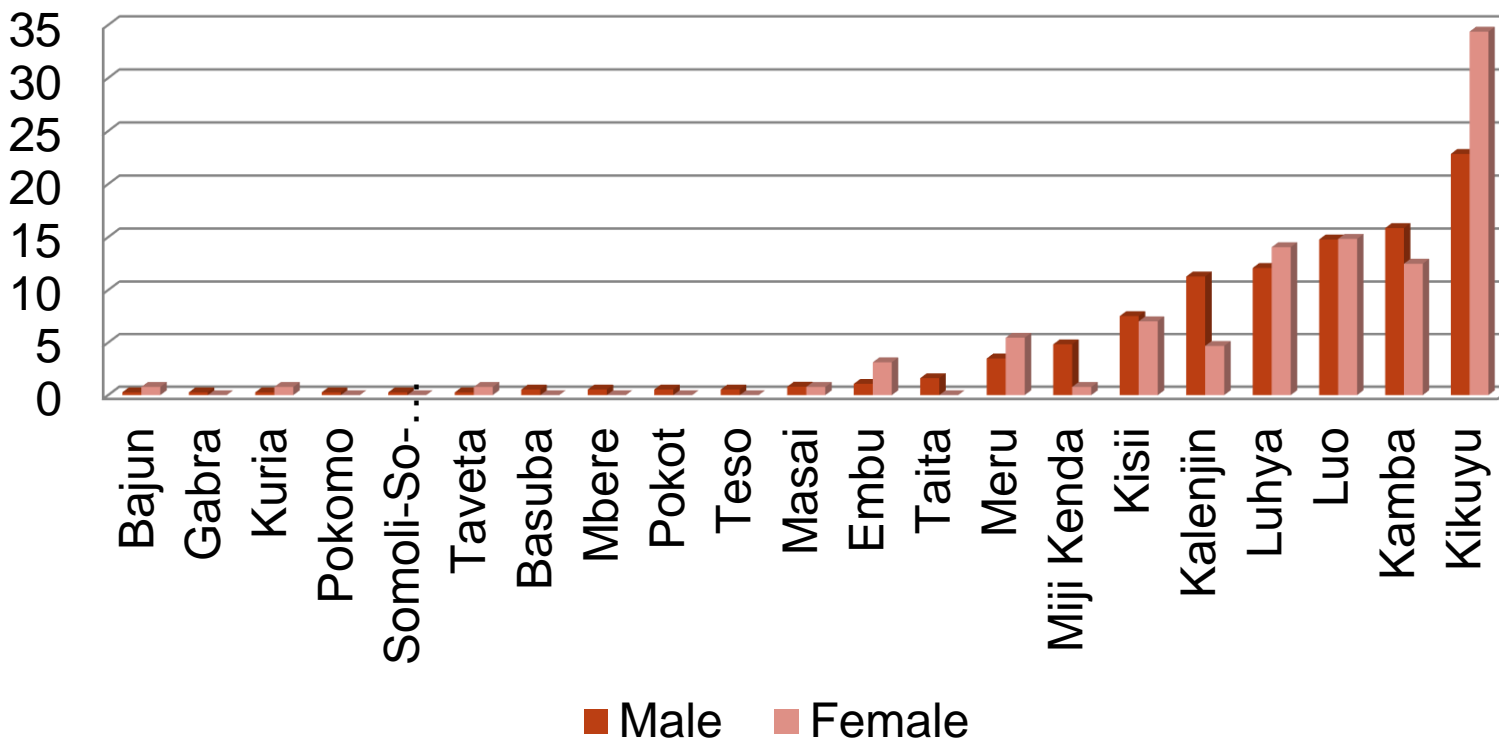
Figure 2



L'expérience du KNBS — 1 (suite)

Figure 3

Répartition du personnel du KNBS
selon l'origine ethnique et le sexe



L'expérience du KNBS — 2

Notre stratégie

- Nous avons donc décidé de faire de la PSRH notre projet dans le cadre du programme d'assistance technique du PIGOS. Les initiatives clés visaient à améliorer la diversité grâce à la planification stratégique des effectifs.
- Nous avons ciblé une augmentation du nombre de femmes, de jeunes et de personnes vivant avec un handicap et une représentation plus adéquate des communautés ethniques.
- Nous avons reçu l'assistance technique de Statistique Canada pour améliorer notre savoir-faire dans les domaines de la diversité, de l'amélioration des compétences et de la gestion de la relève.
- Depuis, nous avons mis en œuvre un cycle de planification stratégique des effectifs et obtenu un certain nombre de résultats.

Activités entreprises

- Nous avons analysé les données démographiques actuelles des RH et produit des scénarios visuels représentant la situation de la main-d'œuvre, sensibilisant ainsi les différentes parties prenantes.
- Nous avons mis en œuvre des analyses PESTEJ et FFOM.
- Nous avons déterminé les écarts en matière de ressources humaines en réalisant un exercice de collecte de données à l'échelle de l'organisation afin d'établir les nouveaux besoins de main-d'œuvre en cohérence avec le plan stratégique 2013-2017.
- Nous avons utilisé les données pour inclure des actions positives dans nos stratégies de recrutement.
- Les données ont également été exploitées pour élaborer un programme d'évaluation des compétences et servir de base à notre plan de succession.
- Nous avons mis en œuvre une initiative d'évaluation des postes pour les harmoniser avec les compétences.
- Un programme de stages, intégrant des mesures d'action positive, a été introduit.

Réalisations

- Programme de recrutement intégrant des mesures d'action positive visant à corriger les déséquilibres existants
- Plan de formation ciblant une amélioration des compétences et leur transmission (en partenariat avec le bureau suédois de la statistique)
- Évaluation des emplois pour servir de base aux promotions internes et à la progression des carrières ainsi que pour améliorer la conservation du personnel
- Reclassification des emplois du KNBS afin d'améliorer les rémunérations
- Formation, dispensée régulièrement, visant à doter les futurs retraités de compétences de vie, leur évitant ainsi de vivre des situations difficiles après leur départ à la retraite et améliorant la conservation du personnel
- Horaires flexibles pour les mères qui allaitent
- Programme de stages pour les jeunes, intégrant du mentorat et de l'encadrement, afin de constituer une réserve de futurs employés de KNBS
- Bureaux accessibles aux personnes handicapées et experts formés en langue des signes

Résultats

Des pratiques exemplaires de gestion des RH sont aujourd'hui en place :

- Nous disposons de la capacité à attirer les meilleurs talents à partir d'un bassin d'emploi diversifié; l'embauche de stagiaires nous permettra d'atteindre l'exigence cible d'une répartition 30 % / 70 % entre les sexes;
- L'atteinte de l'objectif de 5 % des emplois occupés par des personnes handicapées;
- Des politiques dynamiques adaptées à divers groupes sont désormais en place;
- La gouvernance a été améliorée avec un directeur technique présidant le comité RH;
- Il existe une volonté de remettre en question et de changer les politiques de l'organisation qui constituent des obstacles à la diversité;
- Les gens sont eux-mêmes sensibilisés à la compréhension des différences culturelles et des identités, aux préjugés, aux biais et aux stéréotypes;
- La satisfaction au travail, le rendement et la motivation ont été améliorés.

Défis

La PSRH ne va pas sans un certain nombre de défis. Ces possibles difficultés exigent que des évaluations des risques soient régulièrement effectuées et que des mesures d'atténuation soient préparées de façon proactive.

Voici quelques-uns des défis rencontrés :

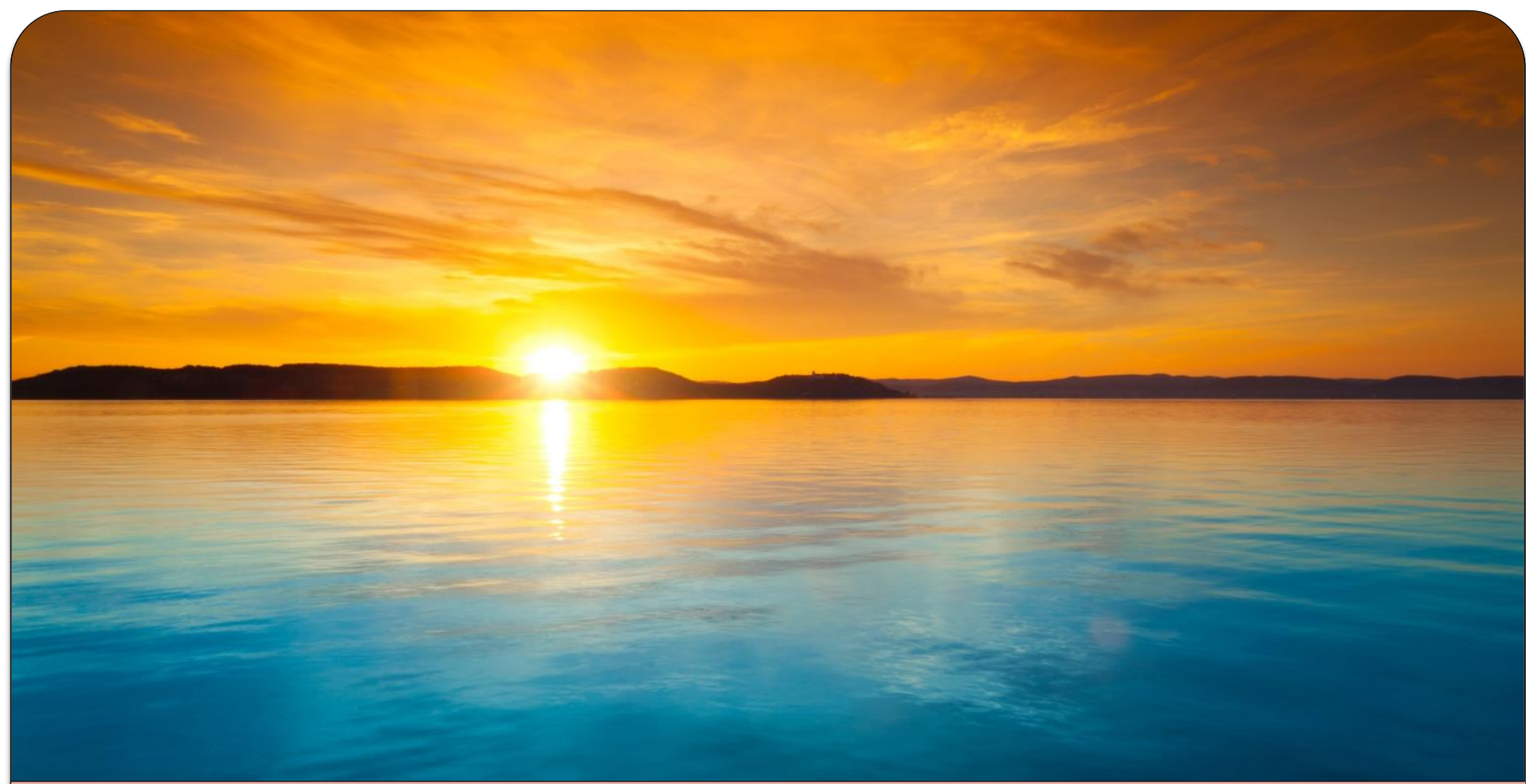
- Résistance au changement
- Connotations négatives de l'action positive
- Taux d'attrition du personnel plus élevé que la moyenne dans certaines disciplines
- Préjugés culturels n'allant pas dans le sens de la diversité
- Politiques gouvernementales pouvant aller à l'encontre des initiatives de changement
- Apathie des personnes chargées de la mise en œuvre pour des raisons de politique interne
- Difficultés budgétaires touchant des activités de soutien comme l'acquisition de surfaces de bureaux supplémentaires

Conclusions

- L'amélioration des pratiques de ressources humaines constitue un processus et non pas une intervention isolée.
- Elle met en jeu toute une série de stratégies RH tout au long de la chaîne des ressources humaines, depuis le recrutement et la sélection jusqu'à la sortie de l'organisation.
- Elle exige un travail d'équipe et une collaboration active.
- Elle nécessite l'engagement de toutes les parties prenantes.
- Elle doit être suivie régulièrement et des adaptations doivent être effectuées en continu.
- L'une des stratégies clés de l'amélioration des pratiques de ressources humaines consiste à lier les objectifs stratégiques aux besoins en main-d'œuvre dans l'organisation.
- Le changement est la seule chose... qui ne change pas dans le programme d'amélioration.

Références

- Huselid, M. (1995) 'Impact of human resource practices on turnover, productivity and corporate financial performance,' *Academy of Management Journal*, 3, pp. 635-672.
- Kenya Ministry of Planning, National Development and Vision 2030: Rapid Gender Assessment Report (2009/10): Available from:
http://www.planning.go.ke/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=52&Itemid=69
- Kenya National Bureau of Statistics (2010) 'Preliminary Results of the 2009 Population and Housing Census.' Available from
http://www.knbs.or.ke/pdf/KNBS_LIST_OF_PUBLICATIONS_2012.pdf
- Kenya National Bureau of Statistics (2013) 'Age-Profile Analysis,' Quarterly Report of the Kenya National Bureau of Statistics (2014a) Strategic Plan 2013-2017.
- Kenya National Bureau of Statistics (2014b) Economic Survey Report.
- Wong, M. Gardiner, E. Lang. and Coulon, L. (2008) 'Generational differences in Personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace?' *Journal of Managerial Psychology*, Vol.23 (8) pp. 878-890.
- Snell S. and Bohlander, G. (2011) *Managing Human Resources*, 16th Edition: Cengage Learning.
- *The Constitution of Kenya* [Kenya], 27 August 2010, available at:
<http://www.refworld.org/docid/4c8508822.html> [accessed 17 October 2015]



Des questions?

Merci et à bientôt