

# Plan de gestion des ressources humaines 2004-2007

## Prendre en main l'avenir de notre fonction publique



  
**BRILLER**  
PARMI LES MEILLEURS

JUIN 2004

Moderniser l'État

Pour des services  
de qualité aux citoyens

Québec 

Pour obtenir des renseignements supplémentaires à propos de ce document, veuillez vous adresser à la Direction des communications du Secrétariat du Conseil du trésor, au (418) 643-1529.

Le document est disponible sur le site Internet du Secrétariat du Conseil du trésor [[www.tresor.gouv.qc.ca](http://www.tresor.gouv.qc.ca)].

Dépôt légal – 2<sup>e</sup> trimestre 2004  
Bibliothèque nationale du Québec  
Bibliothèque nationale du Canada  
ISBN 2-550-42853-6

© Gouvernement du Québec

## Message de la présidente du Conseil du trésor



*La modernisation de l'État québécois est engagée. Sa mise en œuvre repose avant tout sur le personnel de la fonction publique, qui sera le principal artisan de ce que nous allons construire.*

*L'État québécois, ce sont en effet d'abord les milliers d'hommes et de femmes qui assurent les services publics, avec dévouement et professionnalisme. Le premier acquis de la Révolution tranquille a été d'établir une fonction publique intègre, dévouée à l'intérêt public, disposant d'un savoir-faire grâce auquel nous n'avons rien à envier à l'ensemble des pays développés. C'est sur cet acquis que nous allons bâtir l'État moderne auquel tous les Québécois ont droit.*

*Il va donc de soi que l'un des volets du **Plan de modernisation 2004-2007** que je rendais public le 5 mai dernier soit entièrement consacré aux ressources humaines.*

*Ce **Plan de gestion des ressources humaines**, dont j'entreprends l'application, vise un objectif clair : nous voulons améliorer la qualité des services aux citoyens.*

### **Miser sur les personnes**

*Pour y parvenir, nous allons d'abord miser sur les personnes. Il faut en effet que le personnel de la fonction publique dispose de tous les outils nécessaires pour relever le défi qui lui est proposé. Il faut également que les gestionnaires soient en mesure de réaliser les objectifs qui leur sont confiés, à quelque niveau qu'ils se situent.*

*Le **Plan de gestion des ressources humaines** comprend ainsi toute une série d'initiatives qui permettront aux employés de l'État de s'adapter aux changements à venir. Le redéploiement du personnel sera soutenu et accompagné. Des fonds sont déjà mobilisés pour accroître la formation. L'organisation de la gestion des ressources humaines sera simplifiée et améliorée. Des efforts spécifiques seront immédiatement entrepris afin d'assurer la relève, de faciliter l'embauche et de permettre le transfert des savoirs. Les réalités propres à chaque ministère et organisme seront prises en considération.*

## **L'État employeur**

*Le **Plan de gestion des ressources humaines** va permettre également à l'État employeur d'assumer les responsabilités qui lui reviennent. Il nous faut mieux définir les besoins et les ressources, et prévoir avec davantage de précision leur évolution à venir. Nous devons améliorer la façon dont nous gérons les compétences, rendre la structure d'emplois plus souple et renforcer l'imputabilité.*

*Ces responsabilités seront mises en œuvre avec d'autant plus de chances de succès qu'elles s'appuieront sur un partenariat renforcé avec les représentants des employés : il s'agit là d'un défi que nous devons collectivement relever, car nous en sortirons tous gagnants.*

## **Cohérence et transparence**

*Construit autour de ces deux axes, le **Plan de gestion des ressources humaines** illustre la démarche que j'ai privilégiée au nom du gouvernement, depuis maintenant un an, dans ce grand travail de modernisation de l'État : nous procédons de façon cohérente et ordonnée, en privilégiant la transparence et en faisant passer la personne d'abord.*

*Ce plan d'action explique clairement les objectifs poursuivis et les approches retenues pour y parvenir. Il met en place les outils et les ressources sur lesquels le personnel de la fonction publique pourra compter, pour relever les défis à venir. Il encadre les prochains départs à la retraite d'une partie importante des employés, en faisant en sorte que nous puissions utiliser cette conjoncture exceptionnelle pour renouveler la fonction publique et alléger le poids de l'État dans l'économie.*

*Avant toute chose, le **Plan de gestion des ressources humaines** assure à tous nos concitoyens que nous mobilisons les moyens nécessaires pour qu'en bout de ligne, une fonction publique valorisée assure de meilleurs services, dignes de l'État moderne que nous voulons bâtir.*

*La présidente du Conseil du trésor et  
ministre responsable de l'Administration  
gouvernementale,*



*Monique Jérôme-Forget*

# Table des matières

<b>La gestion des ressources humaines, au centre de la modernisation de l'État .....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 – Miser sur les personnes.....</b>	<b>7</b>
1.1 Fournir au personnel les outils nécessaires .....	10
1.2 Appuyer les gestionnaires de l'État .....	23
1.3 Revoir l'organisation de la fonction de gestion des ressources humaines .....	27
1.4 Renouveler le cadre normatif .....	30
<b>Chapitre 2 – Planifier les ressources humaines.....</b>	<b>33</b>
2.1 Définir les besoins et les ressources .....	36
2.2 Mieux gérer les compétences.....	38
2.3 Mettre en place une structure d'emplois souple et adaptée .....	39
<b>Conclusion – Un défi stimulant à relever.....</b>	<b>41</b>
<b>Annexe – Synthèse des mesures .....</b>	<b>45</b>



## La gestion des ressources humaines, au centre de la modernisation de l'État

### ***L'objectif : améliorer les services aux citoyens, les rendre plus efficaces et plus performants***

Avec le **Plan de gestion des ressources humaines**, le gouvernement vise un objectif qui est celui-là même de la modernisation de l'État : nous devons réussir à améliorer les services aux citoyens, en les rendant plus efficaces et plus performants.

Cette modernisation ne pourra être menée avec succès si elle ne s'appuie pas d'abord sur les employés qui assurent les services publics – et en particulier sur la fonction publique. Le **Plan de gestion des ressources humaines** constitue donc la première étape dans la mise en œuvre du *Plan de modernisation*<sup>(1)</sup> de l'État québécois, et il va en constituer un volet stratégique.

### ***Les changements à venir***

Ce plan d'action a pour but de soutenir et d'accompagner les employés de l'État dans les changements à venir, et de faire en sorte que l'État employeur assume pleinement ses responsabilités.

Les employés de l'État vivent déjà des modifications dans leur environnement de travail, qui ne feront que s'amplifier au cours des prochaines années.

- ◆ On observe une transformation de la main-d'œuvre et des compétences recherchées. Les besoins à satisfaire et les nouvelles façons de faire imposent une polyvalence accrue et des compétences diversifiées.
- ◆ Cette transformation devra s'accompagner d'une mobilité élargie, tant à l'intérieur d'une équipe donnée qu'entre les ministères et organismes. Les statuts des employés se diversifieront, pour mieux répondre aux nouvelles réalités. Des échanges de services pourront être réalisés, et cela même à l'extérieur de l'appareil gouvernemental. Il faudra faire en sorte que les employés retraités qui le souhaitent puissent être réembauchés de façon ponctuelle, et cela, dans le respect des règles prévues.

---

(1) *Moderniser l'État : pour des services de qualité aux citoyens : Plan de modernisation 2004-2007.*  
Québec : Secrétariat du Conseil du trésor, 2004. XIII, 101 p.

- ◆ La mise en place du gouvernement en ligne et la création de Services Québec conduiront à la définition de nouvelles façons d'assurer la prestation des services aux citoyens. Les employés de l'État devront maîtriser ces nouvelles technologies et ces nouvelles façons de faire.

Le **Plan de gestion des ressources humaines** a pour but de fournir aux employés de l'État les outils nécessaires pour qu'ils puissent jouer pleinement leur rôle dans la modernisation en cours, et ainsi construire l'avenir de la fonction publique.

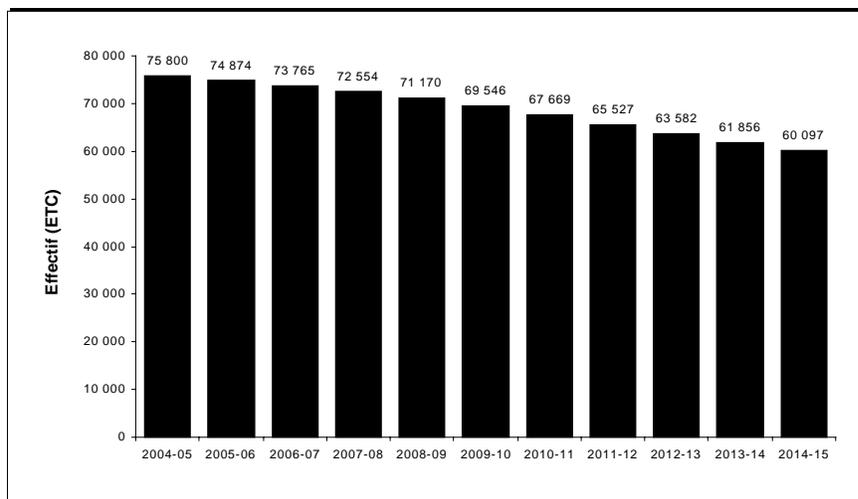
## **Le renouvellement de la fonction publique et la réduction de sa taille**

Globalement, la fonction publique québécoise va connaître au cours des dix prochaines années des départs massifs à la retraite, qui représentent en soi un défi majeur. Ces départs vont fournir en même temps l'occasion unique de transformer les caractéristiques de la main-d'œuvre, de la rajeunir et de la diversifier.

Dans son *Plan de modernisation 2004-2007*, le gouvernement a annoncé la cible qu'il s'est fixée pour ce qui est de la taille de la fonction publique.

- ◆ Entre 2004 et 2014, le gouvernement procèdera à l'embauche d'environ 16 000 nouveaux employés réguliers. Il s'agit de 2 000 employés de plus que le nombre de nouvelles embauches effectivement réalisées au cours des dix dernières années.
- ◆ En raison des départs massifs à la retraite, cette embauche significative s'accompagnera d'une réduction de la taille globale de la fonction publique. À partir des projections actuelles, l'effectif total de la fonction publique devrait diminuer de 20 % d'ici 2014, passant de 76 000 à 60 000 personnes (ETC)<sup>(2)</sup> en dix ans.

**GRAPHIQUE 1 Effectif de la fonction publique québécoise,  
2004-2014**



Source : Secrétariat du Conseil du trésor. *Prévision de l'effectif total de la fonction publique*. Avril 2004.

(2) Équivalent temps complet.

- ◆ Le gouvernement va donc utiliser le phénomène de l'attrition pour réussir simultanément à accélérer l'embauche de nouvelles ressources et réduire la taille de l'État.
- ◆ Globalement, seule la moitié des employés réguliers prenant leur retraite seront effectivement remplacés. Cette cible sera modulée selon les besoins et son application se fera au rythme des départs à la retraite : selon les projections actuelles, ce nombre passera de 1 400 en 2004-2005 à plus de 3 200 en 2010-2011 – année où l'on anticipe le plus grand nombre de départs.

La fonction publique va donc connaître, au cours des dix prochaines années, un profond bouleversement. Le départ et l'arrivée d'un grand nombre d'employés vont permettre d'adapter la main-d'œuvre aux nouveaux besoins des citoyens, de diversifier davantage l'embauche et de remodeler les équipes de travail. Il va falloir assurer le transfert des connaissances et de l'expertise, et définir des modes de relève souples et adaptés, en maintenant en tout état de cause la continuité des services publics. Le **Plan de gestion des ressources humaines** met en place les mesures nécessaires à cette fin.

### ***Les priorités d'action***

Le **Plan de gestion des ressources humaines** identifie les moyens mobilisés par le gouvernement pour réaliser la modernisation de l'État – et l'amélioration des services aux citoyens qu'elle implique – en articulant ces moyens autour de deux priorités.

- ◆ Le gouvernement entend **miser sur les personnes**, ce qui signifie que des ressources vont être dégagées et des initiatives mises en place pour fournir au personnel et aux gestionnaires tous les outils requis pour réaliser les changements nécessaires.
  
- ◆ Simultanément, le gouvernement assumera ses responsabilités en tant qu'employeur, en **planifiant les ressources humaines** sur lesquelles s'appuie l'État québécois. Cette planification permettra en particulier de mieux définir les besoins à venir et les ressources nécessaires pour y répondre.



# CHAPITRE 1

## Miser sur les personnes



# 1 Miser sur les personnes

Avec le **Plan de gestion des ressources humaines** qu'il met en œuvre, le gouvernement entend d'abord **miser sur les personnes**.

À cette fin, le gouvernement agit dans quatre directions :

- ◆ Des outils sont définis à l'intention du **personnel**, pour lui permettre d'assumer les changements à venir.
- ◆ Des initiatives sont engagées à l'intention des **gestionnaires de l'État**.
- ◆ **L'organisation de la gestion des ressources humaines** va être profondément révisée.
- ◆ Le gouvernement annonce son intention de renouveler le **cadre normatif** actuel.

## 1.1 Fournir au personnel les outils nécessaires

### *Permettre aux personnes de développer leurs compétences*

Pour assumer sa mission, l'État doit pouvoir compter sur un personnel motivé, mobilisé et compétent. Le gouvernement entend donc accorder la priorité à la formation et au développement de la fonction publique.

Trois séries d'initiatives sont engagées afin d'assurer le développement des compétences du personnel.

- ◆ Les ministères et organismes devront élaborer et mettre en œuvre des **plans pluriannuels de développement des compétences**, comprenant notamment des activités de formation et des stages ministériels et interministériels. Ces plans s'inscriront dans une perspective de carrière. Ils cibleront les secteurs considérés comme vulnérables, à partir du cadre de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre.
- ◆ Des **programmes institutionnels de requalification** seront mis en place. Ils permettront d'augmenter la polyvalence et la mobilité du personnel. Deux types de programmes de formation sur mesure seront élaborés – un programme court dont la durée pourra s'échelonner sur deux mois, et un programme long pouvant s'échelonner sur six mois. Ils viseront le personnel considéré comme excédentaire, afin de lui permettre d'acquérir de nouvelles compétences.
- ◆ Le gouvernement affecte un **budget institutionnel de 3 millions de dollars** à la formation et au développement. Ce budget sera notamment consacré aux programmes de requalification. Il pourra être rajusté, si cela s'avère nécessaire, au cours de la période d'application du *Plan de modernisation 2004-2007*.

## ***Assurer le transfert des connaissances et de l'expertise***

La fonction publique québécoise connaîtra, au cours des dix prochaines années, un grand nombre de départs à la retraite. Il est crucial de prévoir dès maintenant des mécanismes assurant le transfert des connaissances et de l'expertise, à la fois pour maintenir le niveau des compétences et pour faciliter l'intégration du nouveau personnel.

Deux de ces mécanismes sont confiés directement aux ministères et organismes.

- ◆ Les ministères et organismes devront définir une **stratégie de transfert des connaissances et de l'expertise**.

Cette stratégie s'appliquera aux postes déterminés comme vulnérables, lors de l'exercice de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre. Elle prévoira le recours à des mécanismes de transfert, tels que :

- la documentation écrite sur les pratiques et les savoirs;
  - la formation en ligne;
  - le recours à des ressources externes;
  - le transfert de personne à personne, notamment par l'accompagnement (« coaching ») et le mentorat.
- ◆ Les ministères et organismes reconnaîtront formellement le temps consacré aux activités liées au transfert des connaissances, notamment en intégrant ces activités dans les responsabilités des personnes ainsi mises à contribution.

Par ailleurs, le Secrétariat du Conseil du trésor reçoit le mandat de mettre en œuvre les initiatives suivantes.

- ◆ Le Secrétariat du Conseil du trésor définira les orientations gouvernementales en matière de transfert des connaissances et de l'expertise.
- ◆ Le Secrétariat soutiendra les approches d'accompagnement et de mentorat des ministères et organismes, en mettant à la disposition de ces derniers :
  - des guides de référence en matière de transfert;
  - des séances de formation portant sur l'accompagnement et le mentorat;
  - des services de conseil relativement à l'élaboration des stratégies de transfert.
- ◆ Le Secrétariat du Conseil du trésor sensibilisera les gestionnaires à l'importance de mettre en place de tels mécanismes, afin qu'ils puissent s'approprier cette démarche, devenir porteurs de son succès et valoriser les personnes mises à contribution.
- ◆ Le Secrétariat facilitera le recours à des mesures telles que l'appel aux personnes qui ont quitté la fonction publique pour leur retraite, lorsque cela sera nécessaire, afin de poursuivre le transfert des connaissances et de l'expertise.

## ***Offrir au personnel des perspectives de carrière intéressantes***

Un employeur de choix se reconnaît, notamment, à la qualité des défis qu'il propose, aux emplois stimulants qu'il offre et aux possibilités de carrière qu'il ouvre. Un tel employeur permet ainsi à la personne de se réaliser et de mettre son talent et son potentiel au profit de l'organisation, tout au long de sa vie professionnelle.

Le Secrétariat du Conseil du trésor, en concertation avec les ministères et les organismes, engage les mesures suivantes afin de planifier et de soutenir la gestion de la carrière au sein de la fonction publique.

- ◆ Des **cheminements types de carrière**, tant ministériels qu'interministériels, seront définis et diffusés en vue d'encourager la mobilité et la polyvalence du personnel. Par exemple, un agent de la gestion financière aura la possibilité de faire carrière dans la famille d'emplois des services d'administration financière et fiscale. Un analyste en informatique se verra offrir des perspectives de carrière dans la famille d'emplois des services de communication et des technologies de l'information.
- ◆ Les **employés** seront encouragés à se perfectionner et à investir dans leur carrière en ayant recours aux différents moyens mis à leur disposition, tels que des programmes de formation et de développement adaptés à leurs fonctions et à leurs champs d'intérêt.
- ◆ Les **gestionnaires** devront accorder beaucoup d'importance au plan de carrière de leurs employés et aux moyens de les actualiser par des activités de formation, d'accompagnement (« coaching ») ou par des stages.
- ◆ Les possibilités d'emplois seront **publicisées** par tous les moyens, dans une perspective de mobilité interministérielle.
- ◆ Des mécanismes seront mis en place pour favoriser la **mobilité** entre les ministères et les organismes, les réseaux et les différents paliers de gouvernement (par exemple, entre la fonction publique et le réseau de la santé).

Le Secrétariat du Conseil du trésor appuiera les ministères et les organismes, particulièrement en ce qui a trait aux cheminements types de carrière interministériels.

Les ministères et les organismes pourront établir une stratégie de gestion de la carrière pour le personnel de façon modulée, selon les priorités qui découlent de la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre, des besoins de réaffectation et de la gestion des compétences.

## ***Reconnaître et valoriser la contribution du personnel***

La fonction publique québécoise est une fonction publique de qualité, dont les membres ont fait la preuve de leur engagement envers l'intérêt public. Il faut cependant constater que l'image de la fonction publique n'est pas suffisamment valorisée, et que l'apport des employés de l'État à la collectivité devrait être davantage reconnu.

Le **Plan de gestion des ressources humaines** comprend ainsi un volet consacré explicitement à la reconnaissance et à la valorisation de la contribution du personnel.

Le Secrétariat du Conseil du trésor mettra en place diverses mesures de valorisation du travail des employés de l'État de toutes les catégories d'emplois et à tous les niveaux. Cela se traduira globalement par une démarche d'implantation d'une **culture de reconnaissance** au quotidien, qui contribuera de façon importante à faire de la fonction publique un employeur soucieux de ses employés.

Les ministères et organismes devront également réaffirmer la préoccupation de reconnaissance et de valorisation du personnel dans la gestion de leurs ressources humaines.

- ◆ Les ministères et organismes mettront en place une démarche et des mesures de reconnaissance concernant les personnes, les pratiques de travail et l'atteinte des résultats. Cette démarche fera pleinement partie de la gestion intégrée des ressources humaines.
- ◆ Cette préoccupation de reconnaissance de la contribution du personnel et de sa valorisation prendra tout son sens lors de l'exercice annuel d'évaluation du rendement et de définition des perspectives de gestion de la carrière.

Globalement, la reconnaissance de la contribution du personnel est indissociable de la modernisation de l'État. Les changements en cours et à venir ainsi que les modifications organisationnelles qu'ils impliquent ne pourront être mis en œuvre s'ils ne sont pas portés et pleinement assumés par les employés.

Pour le gouvernement, il est donc essentiel que le personnel de la fonction publique fasse sien le projet de modernisation de l'État.

Un **prix d'excellence** de la ministre responsable de l'Administration gouvernementale sera décerné annuellement à des employés ou à des équipes de travail qui se seront distingués par leurs réalisations sur les plans de l'excellence et de l'innovation.

## ***Poursuivre le renouvellement de l'effectif***

Au cours des dix prochaines années, la fonction publique québécoise connaîtra un profond renouvellement. D'ici 2014, l'embauche d'environ 16 000 nouveaux employés et le départ à la retraite d'un peu plus de 40 % des employés actuels permettront d'assurer graduellement la relève, tout en diminuant le poids de l'État.

En raison notamment de la situation financière, le gouvernement s'est fixé comme cible de réduire l'effectif de la fonction publique de 20 % en dix ans. Cet objectif sera atteint grâce à l'amélioration des façons de faire, à l'allégement des structures, à la réévaluation des programmes et à la présence accrue des technologies de l'information.

Les départs à la retraite permettront de réaliser cet objectif tout en accélérant l'embauche de nouveau personnel. Pour le gouvernement, il est essentiel que dans ce processus de renouvellement de la fonction publique, priorité soit accordée au **rajeunissement** des employés et à un accroissement de leur **diversité**.

En matière de **rajeunissement**, les efforts consentis au cours des dernières années en vue du recrutement étudiant ont porté fruits.

- ◆ Recrutement étudiant Québec poursuivra la promotion des défis intéressants et des conditions avantageuses qu'offre la fonction publique québécoise à titre d'employeur.
- ◆ La tradition des campagnes de recrutement des finissants à période fixe et récurrente se poursuivra.
- ◆ Les efforts fournis pour réduire les délais et pour optimiser les façons de faire en matière de tenue de concours seront maintenus, de façon à assurer notre compétitivité sur le marché des employeurs.

### **Les jeunes commencent à prendre la relève**

La fonction publique québécoise a embauché beaucoup de jeunes au cours des cinq dernières années.

- ➔ En 2002-2003, 28 % des employés permanents et occasionnels recrutés étaient âgés de moins de 35 ans.
- ➔ Cette proportion montait à 55 % pour les emplois de niveau professionnel et technique.
- ➔ En 2004, les jeunes de moins de 35 ans représentent 16 % de l'effectif total de la fonction publique.

**Deux éléments stratégiques pour les jeunes :  
l'aménagement du temps de travail et la  
conciliation travail-famille**

Pour ce qui est de leurs conditions de travail, les jeunes employés de la fonction publique sont particulièrement préoccupés des possibilités qui leur sont offertes de concilier les obligations du travail et les exigences d'une vie de famille.

En adoptant une approche très ouverte à cet égard, le gouvernement veut donner l'exemple en tant qu'employeur, et utiliser cette ouverture comme élément attractif d'un emploi dans la fonction publique.

- ➔ C'est ainsi que le gouvernement continuera de soutenir l'aménagement du temps de travail permettant la semaine réduite et l'accumulation de congés annuels, sans perte de droits ou d'avantages liés aux régimes de retraite.
- ➔ Le gouvernement considère par ailleurs que la conciliation du travail et de la vie personnelle représente un enjeu majeur de l'organisation du travail. Le personnel continuera de se prévaloir des nombreuses mesures déjà en place, dont l'aménagement du temps de travail sous forme de semaine réduite, l'accumulation de congés, les congés sociaux et parentaux ainsi que les divers régimes d'horaires variables.

Pour ce qui est de la **diversité**, beaucoup reste à faire. La représentation actuelle des membres des communautés culturelles, des autochtones, des anglophones et des personnes handicapées au sein de la fonction publique ne reflète pas l'image de la société québécoise. Le pourcentage de ces membres n'a pas augmenté de façon importante depuis 20 ans et les efforts déployés au cours des dernières années n'ont pas donné tous les résultats escomptés.

Afin de corriger cette situation, et de rendre la fonction publique à l'image du Québec, le gouvernement engage les initiatives suivantes.

- ◆ Des outils nouveaux seront offerts aux membres des communautés culturelles, aux autochtones et aux anglophones pour mieux se préparer aux examens d'entrée dans la fonction publique. C'est ainsi que dès l'automne 2004, une **séance d'information** sur le processus de sélection et sur les examens sera offerte aux membres de ces groupes qui participeront à un concours. En outre, des exemples de questions d'examen sont en élaboration et seront rendus publics dans le site Internet du Secrétariat du Conseil du trésor.
- ◆ Une **séance de sensibilisation** sur la gestion de la diversité, s'adressant à l'ensemble des gestionnaires de la fonction publique, a également été élaborée et sera offerte à compter de l'automne 2004. Cette séance a pour objectifs de faire valoir les compétences des membres des groupes cibles et d'offrir des outils de gestion pour mieux comprendre et gérer les relations humaines dans un contexte de diversité.
- ◆ La **mobilité de Montréal vers Québec** des personnes qualifiées à un emploi dans la fonction publique sera favorisée. On constate en effet que 75 % des personnes membres de groupes cibles et présentement inscrites sur une liste de déclaration d'aptitudes résident dans la grande région de Montréal, alors que près de 50 % des emplois sont offerts dans la région de Québec. Dorénavant, une partie des frais de déménagement sera assumée sous forme d'allocation par le Secrétariat du Conseil du trésor, avec un budget annuel de 150 000 \$. De plus, une entente avec le ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration sera établie afin de favoriser, notamment, la recherche de logement et l'intégration dans le milieu.
- ◆ Afin de faire connaître la fonction publique aux jeunes membres de communautés culturelles et de sensibiliser les gestionnaires et les employés à la diversité, le gouvernement du Québec participera à un **programme de stages**. Ces stages seront destinés aux membres des communautés culturelles récemment établis dans la ville de Québec, ayant terminé leurs études, âgés de moins de 30 ans et sans emploi. Ils permettront à ces jeunes d'acquérir une expérience en milieu de travail québécois améliorant ainsi leur employabilité. La fonction publique accueillera des stagiaires dès l'été 2004.

- ◆ En ce qui a trait à la clientèle des personnes handicapées, la révision du Programme de développement de l'employabilité à l'intention des **personnes handicapées** (PDEIPH), effectuée en 2003, a permis d'augmenter de 50 % le nombre de stages offerts. Pour la première fois, le Secrétariat du Conseil du trésor tient des concours réservés aux personnes ayant réussi leur stage dans le contexte de ce programme. À l'été 2004, ces concours seront terminés et les candidats déclarés aptes pourront être nommés à un emploi. De tels concours réservés seront désormais tenus pour chaque cohorte du programme.
- ◆ Le gouvernement modifiera le **cadre législatif** pour faciliter l'intégration des membres de groupes sous-représentés, notamment par des stages conduisant à une nomination ultérieure. Des programmes de développement visant à faciliter l'embauche des membres de ces groupes donneront à la fonction publique les moyens de ses obligations.

## **Résumé des règles et des modalités régissant le recrutement pour des emplois permanents dans la fonction publique et la planification de la main-d'œuvre**

### **Principes généraux**

- ➔ Taux global de remplacement des départs à la retraite limité à 50 %.
- ➔ Remplacement possible de tous les départs à la suite d'une démission, d'un congédiement ou d'un décès.
- ➔ Réduction du niveau d'effectif régulier de la moitié des départs à la retraite des années précédentes.
- ➔ Réduction de l'effectif total autorisé (incluant les emplois occasionnels) dans la même proportion que la réduction du niveau d'effectif régulier.
- ➔ Autorisation requise auprès du Secrétariat du Conseil du trésor préalablement à chaque recrutement d'employés à des postes permanents.
- ➔ Application uniforme à chaque ministère et organisme pour 2004-2005; modulation des taux de remplacement pour les exercices subséquents en fonction de l'évolution des organisations et des propositions d'un comité adviseur, sous la responsabilité du Secrétariat du Conseil du trésor.
- ➔ Un ministère ou un organisme peut être exempté pour un emploi ou un groupe d'emplois.
- ➔ Un suivi de gestion trimestriel au Conseil du trésor est prévu.

---

### **Principales étapes**

- ➔ Mai 2004 : transmission par le Secrétariat du Conseil du trésor aux ministères et organismes d'une estimation des départs à la retraite concernant leur organisation pour l'exercice financier 2004-2005.
- ➔ D'ici au 15 novembre 2004 : pour chaque ministère ou organisme, dépôt au Secrétariat du Conseil du trésor des prévisions de renouvellement de la main-d'œuvre pour chaque exercice financier de la période 2005-2008.
- ➔ Mars 2005 : transmission par le Secrétariat du Conseil du trésor aux ministères et aux organismes des modalités adaptées pour les exercices financiers postérieurs à 2004-2005.

## ***Favoriser l'adaptation des compétences et le redéploiement du personnel***

Les changements à venir rendront certaines compétences moins nécessaires, tandis que de nouvelles devront être rapidement acquises. Les gestionnaires comme les employés devront être en mesure de s'adapter rapidement à ces modifications à venir, qui toucheront aussi bien le contenu du travail que les outils de soutien, les structures organisationnelles et la gestion des opérations.

Un certain nombre de personnes seront redéployées vers de nouvelles activités. Le gouvernement prend les moyens pour que ce redéploiement s'effectue dans les meilleures conditions possible, avec l'idée de base selon laquelle le redéploiement ne sera réussi que s'il est assumé collectivement par les organismes centraux, par les ministères et organismes concernés et par l'employé lui-même.

- ◆ Le Secrétariat du Conseil du trésor mettra en place un **service de soutien au redéploiement**, chargé d'aider les ministères et organismes lors de cette opération.
- ◆ Les **ministères et organismes** demeureront responsables de la gestion des personnes visées, jusqu'à la régularisation de leur situation.  
  
Ils devront ainsi déployer tous les efforts nécessaires pour offrir des services d'accompagnement personnalisés aux employés reconnus comme excédentaires, dans le respect des personnes et des règles prévues par les conventions collectives.  
  
Les ministères et organismes devront également définir les stratégies de remplacement, pour faciliter l'adaptation des compétences du personnel concerné. Ils étudieront toutes les possibilités de régularisation de la situation des personnes dites « excédentaires » au sein de leur organisation ou au sein du portefeuille ministériel.
- ◆ Les **employés concernés** devront contribuer aux mesures mises en place pour faciliter leur redéploiement, tout en étant appuyés dans cette tâche par leur organisation.
- ◆ À terme, dans le cas où un employé dit « excédentaire » aura été mis en disponibilité, son statut sera géré selon les règles applicables de gestion de la sécurité d'emploi des employés permanents.

### **Les principales responsabilités du service de soutien au redéploiement**

Le service de soutien au redéploiement mis en place par le Secrétariat du Conseil du trésor aura les responsabilités suivantes :

- ➔ Privilégier l'accès des personnes dites « excédentaires » aux différents programmes institutionnels de requalification.
- ➔ Gérer centralement les demandes visant à pourvoir à des emplois permanents afin de faire respecter la priorité de remplacement à des emplois disponibles.
- ➔ Favoriser la mobilité entre les réseaux et vers le privé.
- ➔ Assurer 50 % du traitement des personnes reconnues comme excédentaires pendant une période d'un an, l'autre 50 % étant assumé à même la masse salariale du ministère ou de l'organisme visé.

## 1.2 Appuyer les gestionnaires de l'État

L'équipe de gestion de la fonction publique compte 3 700 gestionnaires. Ces gestionnaires doivent être soutenus et appuyés dans la mise en œuvre des changements à venir : la modernisation de l'État dépend en bonne partie de leur implication dans les processus engagés, et de leur capacité à transmettre et à encadrer les modifications apportées à la fonction publique.

Par ailleurs, et comme l'ensemble de la fonction publique, la fonction de gestion sera directement interpellée par les changements démographiques : une partie importante des gestionnaires actuels prendront leur retraite au cours des dix prochaines années. Le renouvellement de l'équipe de gestion de la fonction publique doit donc être assuré, et la transmission des connaissances et des compétences effectuée.

Le **Plan de gestion des ressources humaines** comprend donc un volet consacré spécifiquement au soutien à apporter aux gestionnaires de l'État.

## ***Gérer la carrière et favoriser le développement des compétences***

La gestion de la carrière, le développement des compétences et la mobilité du personnel d'encadrement font l'objet d'une responsabilité partagée entre le Secrétariat du Conseil du trésor et les ministères et organismes.

Pour l'ensemble de la fonction publique, le gouvernement indique dès maintenant les orientations qu'il va privilégier.

- ◆ L'accent sera mis sur le développement des **plans de carrière et des compétences** des cadres.
- ◆ Le gouvernement veut assurer, à l'échelle de la fonction publique, la mise en place d'un **plan de relève de gestion**. À cette fin, des réserves interministérielles de candidats qualifiés seront constituées. Les candidats seront évalués à partir d'un profil gouvernemental de compétences de gestion.
- ◆ Les ministères et organismes prépareront des **plans de relève**, et seront soutenus à cette fin.
- ◆ Le gouvernement favorisera les **affectations interministérielles temporaires**, dans le cadre des plans de relève ou des plans de carrière.
- ◆ Le gouvernement veut favoriser la **mobilité des gestionnaires**. Les efforts déjà engagés à cette fin seront poursuivis. La mobilité sera encouragée au sein du secteur public, mais également avec les autres paliers de gouvernement, le secteur privé et les fonctions publiques d'autres pays. Dans cette perspective, des discussions sont en cours avec le gouvernement fédéral, afin de convenir de modalités d'échanges sous forme de prêts de service, de stages ou de programmes de formation.
- ◆ Le gouvernement mettra en place des **programmes de formation** reposant sur les compétences clés demandées aux gestionnaires de l'État. Ces programmes constitueront des étapes incontournables pour accéder aux postes d'encadrement ou pour progresser dans l'échelle des cadres.
- ◆ Le gouvernement entend favoriser le **transfert des connaissances et de l'expertise** par la mise en place d'une stratégie gouvernementale d'accompagnement et de mentorat à l'intention de la relève de gestion.

Afin d'atteindre les objectifs poursuivis en matière de gestion de la carrière et de développement des compétences, les ministères et organismes auront, quant à eux, la responsabilité :

- ◆ d'identifier les personnes présentant le potentiel pour accéder à des postes d'encadrement et, s'il y a lieu, de mettre en place les programmes ministériels conduisant à des promotions;
- ◆ d'établir les plans de carrière et de développement des gestionnaires de leur organisation, en fonction, notamment, des exigences.

### ***Créer le Centre québécois du leadership***

Le Conseil du trésor créera, dès l'été 2004, un Centre québécois du leadership. En partenariat avec l'École nationale d'administration publique (ENAP), ce Centre aura pour mission de favoriser le développement des compétences des cadres de la fonction publique.

- ◆ Le Centre québécois du leadership sera responsable de la formation de la relève de gestion.
- ◆ Le nouveau centre actualisera les compétences des cadres en déterminant les besoins de formation et en mettant en place des programmes de formation, tels que :
  - un programme de base pour nouveaux gestionnaires (hiver 2005);
  - un programme interministériel de perfectionnement pour les gestionnaires qui accèdent à des emplois supérieurs (printemps 2005);
  - des programmes de formation en ligne (expérience pilote à l'automne 2004);
  - un programme de formation en lien avec la mise en œuvre de la modernisation de l'État (hiver 2005).
- ◆ Dès le printemps 2005, le Centre québécois du leadership offrira des services d'accompagnement et d'aide à la gestion de la carrière.

Le gouvernement investira un million de dollars au cours des trois prochaines années pour la création du Centre, y compris le financement du développement des programmes de formation.

## 1.3 Revoir l'organisation de la fonction de gestion des ressources humaines

### *Redéfinir la prestation des services en gestion des ressources humaines*

Dans un contexte de changements tel que celui que nous vivons, toutes les fonctions de gestion sont appelées à évoluer, y compris la gestion des ressources humaines.

Actuellement, quelque 2 000 personnes travaillent dans le domaine des ressources humaines. Environ 200 d'entre elles relèvent du Secrétariat du Conseil du trésor.

- ◆ Tous les ministères et la plupart des organismes disposent d'une direction des ressources humaines.
- ◆ Ces directions réalisent des activités opérationnelles, des activités de conseils stratégiques aux sous-ministres et aux dirigeants d'organismes, de même que des activités d'accompagnement et de conseils aux gestionnaires dans tous les secteurs d'activité de la gestion des ressources humaines.

On doit convenir que l'organisation des services en gestion des ressources humaines doit être remise en question pour assurer une efficacité optimale, tant sur le plan du soutien à la gestion que sur le plan de l'utilisation des personnes travaillant dans les directions des ressources humaines.

- ◆ Or, comme la nature des services s'apparente d'une organisation à l'autre, de nombreuses activités se dédoublent.
- ◆ À l'inverse, la répartition inégale des ressources spécialisées dans les directions des ressources humaines ne permet pas d'offrir une même qualité de services à l'ensemble des gestionnaires et des employés de la fonction publique.

Pour le gouvernement, il est essentiel de procéder à une réorganisation de la prestation de services en ressources humaines. Une telle réorganisation permettra d'améliorer la qualité, l'efficacité et la flexibilité de la gestion des ressources humaines. Elle fera en sorte que la gestion des ressources humaines contribue pleinement à l'atteinte des objectifs stratégiques et à la performance de l'organisation.

Le **Plan de gestion des ressources humaines** privilégie les orientations suivantes.

- ◆ La fonction de gestion des ressources humaines devra développer une vision à long terme, se préoccuper de la valeur ajoutée de chacune de ses activités et assurer une meilleure cohérence entre la vision et l'action.
- ◆ Simultanément, une modernisation de la configuration des services en personnel sera entreprise

Le gouvernement entend ainsi évoluer vers une **pleine gestion stratégique des ressources humaines**. Trois séries d'initiatives sont engagées à cette fin.

- ◆ Une **nouvelle offre** de services en gestion des ressources humaines sera définie, en lien avec la reconfiguration de la fonction publique. La révision effectuée concernera les priorités, les activités, les résultats, le niveau de services et les activités en région.
- ◆ Les **processus d'affaires** soutenant la prestation des services en gestion des ressources humaines seront révisés et adaptés. Les dédoublements d'opérations et d'activités entre les ministères et les organismes et le Secrétariat du Conseil du trésor seront éliminés. Des regroupements d'opérations seront effectués. Des approches de travail en réseaux, de partenariat, de délégation et de recours aux nouvelles technologies de l'information seront mises en place pour la prestation des services. Les opérations devront être analysées sous l'angle de la nouvelle agence du **Centre des services administratifs**.
- ◆ À très court terme, le gouvernement procédera à un **regroupement des activités de tenue de concours de recrutement public**. Le gouvernement veut mettre fin à la situation actuelle, où les mêmes bassins de candidatures sont sollicités par plusieurs ministères et organismes. La stratégie de regroupement sera établie dès l'été 2004. Le début des opérations regroupées de concours est prévu pour mars 2005. Cette mesure permettra de réaliser des gains d'efficacité, d'améliorer les relations avec les citoyens et d'assurer une cohérence gouvernementale dans le recrutement.

Les travaux débiteront dès l'automne 2004 par la révision de l'offre de services en gestion des ressources humaines et seront échelonnés sur deux ans.

## ***Améliorer le système d'information de gestion en matière de ressources humaines***

L'évolution des différentes fonctions de gestion des ressources humaines passe inévitablement par le déploiement de systèmes efficaces et cohérents d'information de gestion.

Les importants défis qui se présentent, notamment en matière de gestion des compétences, de planification de la main-d'œuvre, de gestion de la formation, de recrutement et de reddition de comptes ne pourront être relevés avec succès sans l'apport soutenu des technologies de l'information.

Les systèmes d'information devront donc répondre aux besoins actuels, mais aussi aux besoins futurs des ministères et organismes. En effet, la modernisation de la gestion des ressources humaines commande une modernisation des systèmes d'information et, par conséquent, une capacité à évoluer au rythme des changements fonctionnels et réglementaires qui toucheront ce secteur. D'importants travaux sont en cours actuellement, et les différentes stratégies de développement et de mise en œuvre seront graduellement connues à compter de l'automne 2004.

## 1.4 Renouveler le cadre normatif

Le cadre normatif sur lequel s'appuie la gestion des ressources humaines est pour l'essentiel défini par la Loi sur la fonction publique. Cette loi date maintenant de vingt ans, et plusieurs de ses dispositions sont devenues graduellement inadaptées au contexte moderne des administrations publiques.

Dans son **Plan de gestion des ressources humaines**, le gouvernement a prévu un volet consacré à la révision de la Loi sur la fonction publique, afin de définir un cadre normatif correspondant aux nouvelles réalités.

- ◆ Les changements apportés à la loi seront préparés en collaboration avec les ministères et organismes. Ils seront soumis pour discussion à la Commission de la fonction publique ainsi qu'aux syndicats et associations.
- ◆ Le gouvernement prévoit déposer un énoncé des propositions de changements à l'automne 2004.
- ◆ Le gouvernement souhaite que le projet de loi puisse être déposé à l'Assemblée nationale au printemps 2005, de telle sorte que les changements apportés au cadre normatif puissent prendre effet à compter de l'automne 2005.

Le projet de renouvellement de la Loi sur la fonction publique visera notamment les aspects suivants du cadre normatif actuel :

- ◆ les valeurs énoncées dans la loi;
- ◆ le processus de dotation des emplois;
- ◆ la définition du statut de fonctionnaire.

## **Actualiser les valeurs**

Pour se guider dans l'accomplissement de son travail, le fonctionnaire s'appuie sur des valeurs et des règles. Ces valeurs et règles sont formulées dans la Loi sur la fonction publique, dans la *Déclaration de valeurs de l'administration publique québécoise* et dans le Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique.

Le gouvernement considère que le temps est venu d'actualiser les valeurs inscrites dans la Loi sur la fonction publique, afin notamment de renforcer dans le cadre normatif les préoccupations liées à l'éthique, qui ont fait l'objet d'importants efforts de sensibilisation et d'information au cours des dernières années.

Pour le gouvernement, il est essentiel que la loi mentionne ainsi explicitement des exigences qui doivent préserver et renforcer la confiance des citoyens dans l'intégrité, l'impartialité et l'efficacité de la fonction publique.

## **Améliorer le processus de dotation des emplois**

Les dispositions de la *Loi sur la fonction publique* concernant la dotation des emplois seront modernisées, afin de permettre la mise en œuvre des initiatives incluses dans le **Plan de gestion des ressources humaines**.

Comme on l'a annoncé précédemment, le gouvernement annonce la définition d'une nouvelle approche dans la dotation des emplois, permettant de simplifier le système actuel.

- ◆ Dorénavant, un candidat pourrait obtenir plusieurs qualifications au terme d'un processus d'évaluation, au lieu de se soumettre à plusieurs concours pour parvenir au même résultat.
- ◆ Un citoyen pourrait s'inscrire en tout temps au processus d'évaluation, ce qui lui permettrait d'avoir un accès plus fréquent aux emplois de la fonction publique.
- ◆ De son côté, le gestionnaire serait en mesure de recourir en tout temps à des personnes compétentes, pour mettre en œuvre les activités placées sous sa responsabilité.

## ***Adapter le statut de fonctionnaire aux nouvelles réalités***

Sur plusieurs points, le statut de fonctionnaire défini dans la Loi sur la fonction publique ne correspond plus à des réalités ou des besoins d'aujourd'hui.

- ◆ De nouvelles façons de rendre les services aux citoyens et aux entreprises donnent lieu à des partenariats et à des processus qui n'existaient pas en 1983, au moment de l'adoption de la Loi sur la fonction publique. La formule du « faire avec » s'implante dans plusieurs organisations de la fonction publique, et le déploiement du gouvernement en ligne amène d'autres formes de relations entre les organisations et le personnel.

Le statut des employés et la configuration des organisations doivent tenir compte de ces modèles émergents. Les organisations auront besoin d'une plus grande souplesse pour faire face aux nouvelles réalités de la main-d'œuvre.

- ◆ Le renouvellement des ressources humaines, grâce à une arrivée importante de jeunes, exigera que les employés expérimentés transmettent leur expertise. Les fonctionnaires qui ont pris leur retraite au cours des dernières années pourraient avantageusement être mis à contribution de façon ponctuelle. Le cadre normatif actuel ne le prévoit pas.
- ◆ La loi ne définit pas de passerelles entre les réseaux de la fonction publique et ceux du parapublic et du péripublic, alors que de telles passerelles faciliteraient une utilisation optimale des ressources humaines.

La révision de la Loi sur la fonction publique entreprise par le gouvernement permettra de tenir compte de ces nouvelles réalités. Elle sera effectuée dans le respect de la sécurité d'emploi.

# CHAPITRE 2

## Planifier les ressources humaines



## 2 Planifier les ressources humaines

En même temps qu'il investira dans les personnes, le gouvernement assumera ses responsabilités en tant qu'employeur en **planifiant les ressources humaines**.

Le deuxième volet du **Plan de gestion des ressources humaines** identifie à cette fin des actions dans trois directions :

- ◆ Le gouvernement annonce l'implantation d'une gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre afin de **définir les besoins et les ressources**.
- ◆ Une approche de **gestion des compétences** va être mise en place.
- ◆ Le gouvernement annonce un assouplissement et une meilleure adaptation de la **structure d'emplois**.

## 2.1 Définir les besoins et les ressources

Les profonds changements que nous vivons commandent d'évaluer leur impact afin de dégager dès maintenant une vision prospective de la main-d'œuvre, à l'échelle gouvernementale et pour chacun des ministères et des organismes. Cette vision de la main-d'œuvre servira de toile de fond à la démarche ordonnée de modernisation de l'État et devra s'appuyer sur les missions de l'organisation.

Dans cette perspective, les ministères et les organismes devront procéder à un exercice annuel de **gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre** permettant d'établir le portrait actuel de celle-ci, de prévoir l'effectif qui sera nécessaire pour réaliser les missions de l'organisation, de cerner les secteurs et les emplois vulnérables, de dégager les pénuries et les surplus de main-d'œuvre et de mettre en place les stratégies pertinentes de gestion des ressources humaines. Cet exercice sera effectué en cohérence avec le *Plan de modernisation* et le plan stratégique du ministère.

Le calendrier d'implantation de la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre est le suivant :

- ◆ En novembre 2004, les ministères et organismes déposeront au Secrétariat du Conseil du trésor les **prévisions de renouvellement**, par recrutement, de l'effectif permanent pour chaque exercice financier de 2005 à 2008.
- ◆ En mars 2005, les ministères et organismes déposeront au Secrétariat du Conseil du trésor un **plan de main-d'œuvre** faisant état de l'effectif nécessaire ou potentiellement excédentaire pour accomplir la mission de l'organisation, matérialiser ses orientations et mettre en place des stratégies d'action de 2005 à 2008.
- ◆ À compter de mars 2006, les ministères et organismes déposeront au Secrétariat du Conseil du trésor un **exercice complet de planification de la main-d'œuvre**, y compris une description des principales compétences exigées et une définition des besoins qualitatifs, particulièrement pour les postes stratégiques.

Pour sa part, le Secrétariat du Conseil du trésor s'engage dans la démarche suivante :

- ◆ En **2004-2005**, le Secrétariat du Conseil du trésor soutiendra les ministères et les organismes dans la réalisation de leurs travaux en leur fournissant, notamment, un outil destiné à appuyer la réalisation du portrait de l'effectif et l'analyse de la vulnérabilité de l'organisation, ainsi que l'aide et le conseil nécessaires.
- ◆ **À compter de 2005-2006**, d'après les plans de main-d'œuvre fournis par les ministères et les organismes, le Secrétariat du Conseil du trésor dressera un portrait gouvernemental des besoins, des pénuries et des surplus de main-d'œuvre, et déterminera les secteurs vulnérables.

De plus, le Secrétariat évaluera la disponibilité de la main-d'œuvre et adoptera les stratégies appropriées et harmonisées aux orientations gouvernementales, à l'égard de tous les volets de la gestion des ressources humaines.

Par la suite, ces plans devront faire l'objet d'un suivi et d'une mise à jour annuelle, tant sur le plan ministériel que gouvernemental.

## 2.2 Mieux gérer les compétences

Parallèlement à la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre, une approche de gestion des compétences, intégrée au plan d'affaires, devra être mise en place. Tout comme la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre, la gestion des compétences constitue une pratique fondamentale d'une gestion intégrée des personnes, car elles sont toutes deux à la base des actions en ressources humaines.

Cette approche permettra d'harmoniser les compétences souhaitées aux attentes organisationnelles. Les compétences, regroupées pour former le profil, constituent la base de référence des activités de divers secteurs des ressources humaines – soit notamment la dotation, la formation, le développement et la relève.

En ce qui a trait aux nouvelles orientations relatives à la gestion de la carrière et au développement du personnel d'encadrement, un ensemble de domaines de compétences ont déjà été déterminés. Ces domaines serviront de référence pour la constitution de bassins de personnes qualifiées lors des processus de sélection, pour l'élaboration d'activités de développement, notamment des nouveaux cadres, et pour la préparation de la relève. En outre, s'ajouteront des outils qui permettront aux employés et aux gestionnaires de mieux situer leur niveau de compétences, et ce, à des fins de développement ou de gestion de carrière.

Dans cette perspective, le Secrétariat du Conseil du trésor définira, de concert avec les ministères et les organismes, une **approche globale de gestion des compétences** qui prévoira, notamment :

- ◆ un répertoire décrivant un ensemble de compétences liées au savoir, au savoir-être et au savoir-faire;
- ◆ un ensemble de compétences clés correspondant aux attentes gouvernementales et s'intégrant aux divers profils ministériels de compétences;
- ◆ un outil permettant aux gestionnaires de compléter le profil des compétences nécessaires du point de vue de l'organisation, au regard d'un ou de plusieurs emplois – y compris le niveau de maîtrise de ces compétences;
- ◆ un outil permettant à l'employé de tracer le bilan des compétences qu'il possède et de discuter de son évaluation et des pistes de développement et d'utilisation de son potentiel avec son gestionnaire.

Pour leur part, les ministères et les organismes devront élaborer une **stratégie de gestion des compétences** qui leur permettra notamment de recenser les compétences du personnel et d'établir les profils de compétences exigées et en lien avec les emplois et les objectifs stratégiques de l'organisation.

Chaque ministère ou organisme informera le Secrétariat du Conseil du trésor de sa stratégie d'implantation, qui sera modulée selon les besoins prioritaires.

## 2.3 Mettre en place une structure d'emplois souple et adaptée

Deux séries de difficultés nécessitent un assouplissement et une adaptation de la structure d'emplois actuelle.

- ◆ En premier lieu, la classification des emplois, adoptée au début des années soixante-dix, ne répond plus aux nouveaux besoins, en raison de sa rigidité et de sa désuétude.

Les emplois sur le marché du travail ont évolué avec l'apparition des nouvelles technologies de l'information, l'accentuation de la qualification et de la polyvalence, et l'importance accordée aux services à la population.

Dans le même temps, la gestion des emplois dans la fonction publique s'est alourdie, avec la multiplication et le cloisonnement des classes d'emplois, sur le plan des fonctions et des exigences.

- Les personnes occupent des emplois compartimentés et hyperspécialisés qui ne permettent pas une utilisation optimale et polyvalente de leurs compétences, et qui entravent la mobilité du personnel.
  - Certains emplois sont devenus plus exigeants sur le plan de la scolarité, de l'expérience ou des compétences.
- ◆ En deuxième lieu, en raison de la structure d'emplois actuelle, la fonction publique peut difficilement favoriser une gestion planifiée des carrières et une mobilité ministérielle et interministérielle permettant au personnel de développer ses compétences et d'accroître l'efficacité organisationnelle.

La structure actuelle interdit la définition de filières promotionnelles liées à l'expertise professionnelle, ainsi que de cheminements clairs de carrière, sur les plans horizontal ou vertical.

La fonction publique perd ainsi, progressivement, sa capacité d'attraction de jeunes recrues qui cherchent des emplois de qualité et des possibilités de carrière, leur permettant d'utiliser leurs compétences et de développer leur potentiel.

Pour pallier ces difficultés, le Secrétariat du Conseil du trésor poursuivra la modernisation des emplois dans la fonction publique.

- ◆ L'accent sera mis sur le **développement des compétences** et sur le **plan de carrière**. Des modifications seront apportées à la structure d'emplois actuelle pour favoriser la flexibilité dans l'organisation du travail et la polyvalence dans la gestion des personnes.
- ◆ Le gouvernement annonce l'adoption d'une **stratégie d'implantation graduelle du projet de classification**. La première phase touchera le personnel professionnel et se réalisera au cours des trois prochaines années, permettant d'expérimenter la démarche, de minimiser les effets et de contenir les coûts.
- ◆ L'accent sera mis sur l'**accompagnement** et le **soutien** des organisations et des personnes, grâce :
  - au renforcement des actions de communication, au cours des étapes clés du projet, en vue de favoriser l'appropriation de la démarche;
  - à la mise en place de programmes de formation adaptés aux besoins des divers intervenants, afin de faciliter l'implantation de la classification;
  - à l'élaboration d'outils de gestion visant à soutenir les organisations;
  - au développement d'un partenariat avec des organismes externes (université, secteur privé), afin d'assurer la transparence, l'objectivité et la crédibilité du processus administratif d'évaluation des emplois de niveau supérieur.

# CONCLUSION

Un défi stimulant à relever



## Un défi stimulant à relever

Le **Plan de gestion des ressources humaines** met en place tous les outils nécessaires pour moderniser la fonction publique québécoise, lui permettre de bâtir pour l'avenir, et rendre ainsi plus efficaces et plus performants les services aux citoyens.

Le défi que le gouvernement propose à tous ses employés est stimulant : il s'agit de définir une fonction publique où l'acquisition, le développement et le transfert des compétences constitueront les leviers fondamentaux de la gestion des personnes et de l'organisation.

Dans cette future fonction publique, une réelle culture d'apprentissage aura été implantée. Les cheminements de carrière seront favorisés, permettant à chacun de trouver les défis à sa mesure tout au long de sa vie professionnelle.

Cette fonction publique s'apprête à vivre de profonds changements dans sa composition – les plus importants, en fait, depuis la Révolution tranquille. Le gouvernement est convaincu qu'ils constituent une occasion unique de répondre mieux aux besoins des citoyens, de refléter davantage la réalité québécoise, et de permettre un rajeunissement de l'effectif, déjà en bonne partie entamé.

Depuis les années soixante, la fonction publique québécoise a construit un savoir-faire remarquable, établi à partir d'une conception exigeante de l'intérêt public. Tout le défi est là : ces acquis doivent être maintenus et fructifier, tout en assurant la relève vers de nouvelles générations d'employés, et en s'adaptant aux nouveaux besoins des citoyens.

Élément stratégique du *Plan de modernisation 2004-2007*, le **Plan de gestion des ressources humaines** vise tout cela, et engage les actions nécessaires pour qu'une fonction publique valorisée assume pleinement le rôle qui lui revient, dans un État moderne.



# ANNEXE

## Synthèse des mesures



## Fournir au personnel les outils nécessaires

### **Permettre aux personnes de développer leurs compétences**

- ➔ Plan pluriannuel de développement des compétences
- ➔ Programmes de requalification
- ➔ Budget de 3 millions de dollars consacré à la formation

### **Assurer le transfert des connaissances et de l'expertise**

- ➔ Guides de référence
- ➔ Formation en matière d'accompagnement et de mentorat
- ➔ Sensibilisation des gestionnaires
- ➔ Recours aux retraités

### **Offrir au personnel des perspectives de carrière intéressantes**

- ➔ Cheminements types de carrière
- ➔ Moyens facilitant la progression de carrière
- ➔ Promotion des possibilités d'emplois
- ➔ Mécanismes de mobilité interne et externe

### **Reconnaître et valoriser la contribution du personnel**

- ➔ Implantation d'une culture de reconnaissance au quotidien
- ➔ Prix d'excellence de la ministre responsable de l'Administration gouvernementale

### **Poursuivre le renouvellement de l'effectif**

- ➔ Gestion centralisée des demandes visant à pourvoir à des emplois permanents
- ➔ Priorité au rajeunissement et à la diversité

#### Rajeunissement

- Maintien des activités de recrutement étudiant
- Sensibilité confirmée à l'aménagement du temps de travail et à la conciliation travail-famille

#### Diversité

- Séance d'information sur le processus de sélection et les examens
- Séance de sensibilisation sur la gestion de la diversité
- Budget spécial pour soutenir les frais de déménagement
- Stages pour les jeunes des communautés culturelles
- Concours réservés aux cohortes du Programme de développement de l'employabilité à l'intention des personnes handicapées
- Modifications législatives pour faciliter l'embauche

### **Favoriser l'adaptation des compétences et le redéploiement du personnel**

- ➔ Service de soutien au redéploiement
- ➔ Orientation des personnes vers des programmes de requalification
- ➔ Mobilité interréseaux et vers le privé

## Appuyer les gestionnaires de l'État

### Gérer la carrière et favoriser le développement des compétences

- ➔ Développement des plans de carrière et des compétences
- ➔ Bassins interministériels de personnes qualifiées
- ➔ Programmes ministériels et interministériels de jeune relève de gestion
- ➔ Mobilité gouvernementale, intergouvernementale et vers le secteur privé
- ➔ Programmes de formation
- ➔ Transfert des connaissances et de l'expertise

### Créer le Centre québécois du leadership

#### Gestionnaires en place

- ➔ Programme interministériel de perfectionnement pour gestionnaires accédant à des emplois supérieurs
- ➔ Programmes d'actualisation des compétences
- ➔ Programmes de formation en ligne
- ➔ Programme de formation en lien avec la mise en œuvre de la modernisation de l'État
- ➔ Services d'accompagnement et d'aide à la gestion de la carrière

#### Relève

- ➔ Programme de formation de base pour les nouveaux gestionnaires

## Revoir l'organisation de la fonction de gestion des ressources humaines

### Redéfinir la prestation des services en gestion des ressources humaines

- ➔ Nouvelle offre de services en gestion des ressources humaines
- ➔ Révision des processus d'affaires
- ➔ Regroupement des concours de recrutement

### Améliorer le système d'information de gestion en matière de ressources humaines

## Renouveler le cadre normatif

### **Actualiser les valeurs**

- ➔ Formation à l'éthique

### **Améliorer le processus de dotation des emplois**

- ➔ Une seule inscription, plusieurs qualifications

### **Adapter le statut de fonctionnaire aux nouvelles réalités**

- ➔ Recours au personnel retraité
- ➔ Passerelles avec les réseaux parapublic et péripublic

## Planifier les ressources humaines

### **Définir les besoins et les ressources**

- ➔ Approche globale de gestion prévisionnelle de main-d'oeuvre
- ➔ Plans ministériels et gouvernemental de main-d'oeuvre

### **Mieux gérer les compétences**

- ➔ Approche globale de gestion des compétences

### **Mettre en place une structure d'emplois souple et adaptée**

- ➔ Stratégie d'implantation graduelle

